

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميله -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: مالية

مذكرة بعنوان:

دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس Mobilis (وكالة ميله)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD علوم التسيير
تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

شرف عقون

إعداد الطلبة:

1. إيمان بن شعبان
2. حنان مقهول
3. حنان هبول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم:

"ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطانا ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين". صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 286

"يا رب إذا أعطيتني مالا فلا تأخذ سعادتني وإذا أعطيتني قوة فلا تخذ عقلي وإذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي، واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا، وإذا أودوا فيك صبروا وإذا أذنبوا استغفروا وإذا انقلبت بهم الأيام اعتبروا..."

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من خرج في سبيل العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع".

صدق رسول الله

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرنا إن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم :

"وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله".

صدق الله العظيم

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "عقون شراف" على النصائح التي أسداها والتوجيهات التي قدمها لنا طوال مدة البحث. كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

- السيد بن شعبان الحاسن
- السيد : نائب مدير وكالة موبيليس - ميله-
- الأستاذ: هبول محمد.
- ونتقدم بالشكر أيضا إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة .
- الأستاذة: علي موسى أمال
- الأستاذة: برني ميلود وقطاف عقبة
- كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذة والأخت الغالية على قلوبنا "باي مريم" التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها.
- إلى محافظ المكتبة بالمركز الجامعي-ميله-.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير المرسلين

اللهم إني أصبحت منك في عافية ونعمة فأتم علي نعمتك وعافيتك وسترك في الدنيا والآخرة.
الحمد لله تبارك وتعالى الذي أنار لنا الطريق وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى كل من له معزة في قلبي.

إليك يا من وهبتني روح الحياة وسهرت لأجلي الليالي وغمرتني بحبك،
إلى المنبع الذي يفيض حنانا، إلى التي أعطتني الكثير دون أن تأخذ القليل
إليك يا أحسن مخلوقة "أمي الغالية: فتيحة".

إلى من ساعدني في اجتياز هذا الدرب العلمي وغمرني برعايته، إلى من تعلمت منه معنى الحياة
راجية من الله تعالى أن يطيل عمره ليراني إنشاء الله
أجني ثمار تعبته: "أبي الحبيب -الحاسن-"

إلى جدي العزيز على قلبي -الشريف- أطال الله عمره.

إلى جدتاي اللتان لم تبخلا علي بدعائهما طال الله عمرهما.

إلى من غاب عن عيني ولا يزال في فكري وقلبي جدي رحمه الله

إلى إخوتي : محمد وأمين

إلى أختي الغالية على قلبي: مريم

إلى من قاسمتني أحزاني وأفراحي، أختي التي لم تُلداها أمي: عايدة.

إلى من تدمع العين لبعدهم ويحزن القلب لفراقهم صديقاتي في المشوار: أميرة، هاجر، سمية، أمينة،
فوزية، سعيدة، وحيدة...

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد خاصة: شعبان، وليد، ياسمين.

إلى كل طالب وطالبة علم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر: أول دفعة
تخرج 2010-2011 مالية.

إلى كل من خصني بكل حب واحترام ولم يسعي المقام لذكره بدافع النسيان إلى كل من ذكرهم قلبي
ونسيتهم قلبي.

إيمان

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين مصدر فخري واعتزازي وإلى أخي زهير

وأختي آسيا الذين ساعدوني بمعنوياتهم وحبهم لي.

إلى كل أصدقائي وزملائي.

إلى كل طالب علم أهدى هذا العمل المتواضع

حنان

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين، مصدر فخري واعتزازي وإلى إخوتي

وأخواتي خصوصا سعاد و فيفي الذين ساعدوني بمعنوياتهم ، وحبهم لي إلى كل
إلى كل أصدقائي وزملائي.

إلى كل طالب علم أهدي هذا العمل المتواضع

حنان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

أ-ز	الشكر الإهداء فهرس المحتويات
02	المقدمة:
07	الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية و البيئة التنافسية.
08	تمهيد:
09	المبحث الأول: المنظور النظامي للمؤسسة الاقتصادية.
09	1- مفهوم النظام.
10	1-1- تعريف النظام.
10	1-2- مكونات النظام.
10	1-3- أنواع الأنظمة.
10	1-3-1- النظام المفتوح.
10	1-3-2- النظام المغلق.
10	2- المؤسسة الاقتصادية كنظام.
10	2-1- تعريف المؤسسة
10	2-2- المؤسسة كنظام مفتوح.
11	*المبحث الثاني: البيئة التنافسية.
11	1- مفهوم البيئة.
11	1-1- تعريف البيئة.
12	1-2- مستويات البيئة.

12	1-2-1- البيئة الخارجية.
13	1-2-2- تحليل البيئة الخارجية.
16	1-2-3- البيئة الداخلية
16	1-2-4- تحليل البيئة الداخلية.
17	2- الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
18	2-1- مفهوم الإستراتيجية.
18	2-1-1- تعريف الإستراتيجية.
18	2-1-2- تعريف الإستراتيجية التنافسية.
18	2-2- أدوات صياغة الإستراتيجية.
19	2-2-1- طريقة BCG.
20	2-2-2- طريقة ADL.
21	2-2-3- طريقة MC kinsey.
22	2-3- مستويات الإستراتيجية.
22	2-3-1- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
23	2-3-2- الإستراتيجية و حدة النشاط.
23	2-3-3- إستراتيجية وظيفية.
23	2-4- مجالات التنافس و الاستراتيجيات المختلفة.
23	2-4-1- مجالات التنافس.
24	2-4-2- الاستراتيجيات التنافسية.
24	*المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
24	1- ماهية الميزة التنافسية
24	1-1- تعريف الميزة التنافسية.
25	1-2- أهمية امتلاك و تحسين الميزة التنافسية.
25	1-2-1- أهمية امتلاك الميزة التنافسية.
25	1-2-2- أهمية تحسين الميزة التنافسية
25	1-3- مصادر الميزة التنافسية
26	2- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
26	2-1- القدرات الإبداعية.
26	2-2- القدرات الإنتاجية

27	1-2-2- الجودة.
27	2-2-2- الإنتاجية.
27	3-2- القدرات التسويقية.
27	1-3-2- بحوث التسويق.
27	2-3-2- دراسة السوق.
27	3-3-2- تحليل سلوك المستهلك.
27	4-2- القدرة على التردد.
28	3- بناء الميزة التنافسية:
29	1-3- مدخل البناء الداخلي.
29	2-3- مدخل البناء الخارجي.
29	4- تطوير الميزة التنافسية:
29	1-4- أسباب تطوير الميزة التنافسية.
30	2-4- شروط فعالية الميزة التنافسية.
30	5- قياس الميزة التنافسية:
31	1-5- مقاييس نوعية.
31	2-5- مقاييس كمية.
34	خلاصة الفصل الأول :
35	الفصل الثاني: اليقظة و دورها في المؤسسة الاقتصادية.
36	تمهيد:
37	*المبحث الأول: اليقظة: ماهيتها و نشأتها.
37	1- نشأة اليقظة.
37	2- ماهية اليقظة.
37	1-2- تعريف اليقظة.
38	2-2- مصطلحات قريبة من اليقظة.
38	1-2-2- التجسس الصناعي.
38	2-2-2- الذكاء الاقتصادي.
39	3-2- أنواع اليقظة.

39	1-3-2 اليقظة التنافسية.
41	2-3-2 اليقظة التكنولوجية.
42	3-3-2 اليقظة الإستراتيجية.
42	4-3-2 اليقظة الاقتصادية.
43	5-3-2 اليقظة التجارية.
43	6-3-2 اليقظة الاجتماعية.
43	7-3-2 اليقظة البيئية.
44	4-2- مزايا و شروط فعالية اليقظة.
44	1-4-2 مزايا اليقظة.
44	2-4-2 شروط فعالية اليقظة.
45	* المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة بالمؤسسة الاقتصادية.
45	1- مراحل عملية اليقظة.
45	1-1- الجمع.
45	2-1- التحليل و التركيب .
45	3-1- النشر و اتخاذ القرار.
46	2- ممثلو عملية اليقظة.
49	3- طرق ووسائل اليقظة.
49	3-1- طرق اليقظة.
49	3-1-1- طريقة المعايرة.
4	3-1-2- دراسة السوق
50	3-1-3- تحليل "SWOT".
50	3-2- وسائل اليقظة
51	3-1-2- تعريف الانترنت.
51	3-2-2- خدمات الانترنت.
51	أ- البريد الالكتروني.
51	ب- شبكة Web العالمية.
52	ج- بروتوكول FTP.
52	د- شبكة Gopher.
52	3-2-3- مزايا الانترنت.

53	*المبحث الثالث: المعلومة و الإبداع كمورد استراتيجي لليقظة و الميزة التنافسية.
53	1- ماهية المعلومة.
53	1-1- تعريف البيانات.
53	1-2- تعريف المعلومة.
54	1-2-1- خصائص المعلومة.
54	أ- الشمولية.
54	ب - الدقة.
54	ج - المناسبة زمنيا.
54	د- الواقعية.
54	هـ - الكلفة.
54	1-2-2- تعريف نظم المعلومات.
54	1-2-3- نظم المعلومات و المنافسة.
54	1-3- المعلومة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
55	1-4- اليقظة و المعلومة الإستراتيجية.
55	2- ماهية الإبداع.
55	1-2- تعريف الإبداع.
56	2-2- أنواع الإبداع.
56	2-3- أهمية الإبداع.
56	2-4- المنافسة و الإبداع.
57	3-اليقظة و الميزة التنافسية.
57	3-1- مزايا اليقظة للمؤسسة الاقتصادية.
57	3-2- اليقظة أداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
58	خلاصة الفصل الثاني :
59	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس "
60	تمهيد:
61	* المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
62	1-التعريف بمؤسسة "موبيليس" الأم.
62	1-1- نشأتها:
63	1-2- التزاماتها:

63	3-1- أهدافها:
63	4-1- مؤسسة موبيليس اليوم:
64	1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" و إدارتها الجهوية:
64	1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس":
66	2-2- وكالة "موبيليس" ميلة:
66	1- خدمات و عروض مؤسسة "موبيليس":
66	1-3- خدمات مؤسسة "موبيليس":
67	2-3- عروض الدفع المسبق :
68	1-2-3- "موبيليس البطاقة"(Mobilis la Carte):
68	2-2-3- موبيليت (Mobilight):
68	3-2-3- قوسطو (Gosto):
69	4-2-3- بطاقة موبيليس (Mobilis carte):
69	3-3- عروض الدفع المؤجل:
69	1-3-3- العرض القاعدي (Offre Résidentielle):
69	2-3-3- العرض الجزافي (Offre Forfait):
70	3-3-3- عرض المؤسسات (Flotte):
70	4-3- العروض المختلطة:
70	1-4-3- عرض "موبيبوسط" (Mobiposte):
71	2-4-3- عرض موبيكنترول (Mobicontrol):
71	1-أرقام خاصة "بموبيليس":
71	*المبحث الثاني: تحليل واقع اليقظة و الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس":
72	1-الاستراتيجيات المتبعة و كيفية التنافس بمؤسسة "موبيليس":
72	1-1-الاستراتيجيات المتبعة
72	2-1- دراسة المنافسين لمؤسسة "موبيليس".
72	3-1- المؤسسة تهتم بجمع المعلومات عن بيئتها التنافسية:
73	2-واقع الميزة التنافسية لدى مؤسسة "موبيليس":
74	3-واقع اليقظة لدى مؤسسة "موبيليس".
75	1-3- تعريف عملية اليقظة في مؤسسة "موبيليس":

75	3-1-1-1- اليقظة التنافسية:
75	3-1-2- اليقظة التكنولوجية:
76	3-1-3- اليقظة التجارية:
77	4- ممارسة عملية اليقظة:
77	4-1- مصادر اليقظة.
77	4-1-1- المعلومات الرسمية(البيضاء):
77	4-1-2- المعلومات الرمادية:
78	4-1-3- المعلومات غير الرسمية(السوداء):
78	4-2- طرق اليقظة :
78	4-2-1- دراسة السوق:
78	4-2-2- المعاينة:
78	4-2-3- تحليل سووت "SWOT":
79	5- دور اليقظة في مؤسسة "موبيليس":
79	5-1- مراحل و ممثلو عملية اليقظة:
79	5-2- مزايا اليقظة و دورها في تنمية الميزة التنافسية:
80	5-3- مشاكل و عراقيل تطبيق عملية اليقظة في "موبيليس":
81	خلاصة الفصل الثالث :
83	الخاتمة:
86	المراجع
90	فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق
92	الملاحق

المقنعة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم بداية و انطلاقة جديدة و مختلفة عن المألوف، يعترئها الغموض و عدم التأكد نتيجة التغيرات المتسارعة لمكوناتها و عدم استقرارها، الناجمة عن عولمة الأسواق و المنتجات، اشتداد المنافسة، ابتكارات تكنولوجية مذهلة... الخ، جعل منها منبعاً للايقين، فأصبحت قيادة المؤسسة الاقتصادية تشبه السير بين الصخور، وسط الظلام، و صار التحدي الكبير أمام المؤسسات الاقتصادية لضمان بقائها و استمراريتها يكمن في رفع قدرتها على الاستجابة لتلك التغيرات المفاجئة.

تعتبر اليقظة أنجع الآليات في التعامل مع عدم التأكد و التغير البيئي، فالمؤسسة الاقتصادية التي تكون في اطلاع مستمر على بيئتها و تبحث باستمرار أن تسبق تطورات هذه البيئة، لا يمكن أن تحصر سيرها في هدف ثابت بل، و حسب التغيرات التي تمليها عليها الظروف، تكون دائماً في بحث عن تعديل أو تحسين مما يؤدي إلى تغيير الهدف باستمرار. و هنا تكمن يقظة المؤسسة، أي في جلب المعلومات من البيئة لتحليلها و نشرها ثم العمل على أساس هذه المعلومات في اتخاذ القرارات و بناء الاستراتيجيات التي هي عبارة عن استجابة ضمنية أو جلية لفكرة المنافسة تطورت بفضل تقلبات البيئة. فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن كيان متعلم و يقظ.

و من هذا المنطلق تكون اليقظة العامل المحدد لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية فهذه الأخيرة لا تتم بالتمني أو بالتقليد إنما بتوافر جملة من الروافع التنظيمية تبدأ بوجود خلية لليقظة تسمح بتدفق سريع للمعلومات، و قائمين على عملية اليقظة على درجة من الكفاءة، وصولاً إلى خلق ثقافة تنظيمية محابة للتغيير و مشجعة على الانفتاح و تولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة الاقتصادية، و تساعد على خلق ميزة تنافسية تضمن البقاء و الاستمرار لها في هذه البيئة الشديدة التنافسية.

1. التساؤل الرئيسي: من خلال كل ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يبرز دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2. الأسئلة الفرعية: و على ضوء ما سبق، يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور استراتيجيات التنافس في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

- لماذا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى اكتساب و تنمية الميزة التنافسية؟

- هل ساهمت اليقظة بالفعل في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل تستعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "موبيليس" مبادئ اليقظة أم لا؟

3. الفرضيات: و للإجابة عن الأسئلة السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

1- العمل على تطوير بناء الاستراتيجيات لدى المؤسسة الاقتصادية هو بحد ذاته ميزة تنافسية.

2- اشتداد المنافسة في السوق دفع بقوة المؤسسة الاقتصادية لضرورة اكتساب ميزة تنافسية.

3- اليقظة تعتبر من أنجع الآليات الحديثة لتحسين الميزة التنافسية.

4- وجود ممارسة نشطة لليقظة في مؤسسة "موبيليس" للاتصالات (وكالة ميله).

4. أسباب اختيار الموضوع:

- إدراكنا الشخصي بأهمية الموضوع في الاقتصاد الحديث خاصة بعد انفتاح السوق الجزائري و ما يفرضه من يقظة شديدة لكسب و تحسين الميزة التنافسية لضمان البقاء و الاستمرارية في السوق.
- اختيار مؤسسة "موبيليس" للاتصالات لتكون محل الدراسة الميدانية لما يعرفه سوق الهاتف النقال من منافسة شديدة تحتم عليه اليقظة المستمرة لخلق الميزة التنافسية.

5. أهداف الدراسة: لهذه الدراسة هدفان هما:

الأهداف الذاتية:

- تبيان ماهية اليقظة و أهميتها و سيرورتها بدلالة الواقع المعاش في مؤسسة جزائرية.

الأهداف العلمية:

- المساهمة و لو بجزء بسيط في إضافة شيء جديد.

6. أهمية الموضوع:

- إزالة الغموض عن دور اليقظة و أهميتها في منح المؤسسة الحياة من خلال اكتسابها ميزة تنافسية قوية.
- نعت انتباه المسيرين و الإداريين في المؤسسات الجزائرية بالخصوص إلى ضرورة اعتماد اليقظة باعتبارها من المتغيرات الإستراتيجية التي تحمي المؤسسة من خطر الزوال.

7. منهجية الدراسة و أدوات جمع المعلومات:

نظرا لطبيعة الموضوع تم معالجة بحثنا اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات و البيانات و تفسيرها و تحليلها باستخدام مختلف أدوات التحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع. أما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" فيتم الاعتماد فيه أيضا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب في تقرير الحقائق و تحليلها للوقوف على واقع هذه المؤسسة و السوق الذي تنشط فيه، كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور الظواهر عبر الزمن و الوقوف على أهم مراحلها.

أما أدوات الدراسة فتتمثل في مزيج من:

- الكتب باللغة العربية و الأجنبية، المذكرات، الملتقيات، المجالات و الجرائد.
 - المقابلات حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع إطارات بمؤسسة "موبيليس".
 - التقارير و الوثائق التي تحتوي على المعلومات و الإحصائيات و المتحصل عليها من وكالة "موبيليس" - ميلة- أو من منشورات سلطة الضبط للبريد و الاتصالات.
 - مواقع الانترنت الخاصة بالجامعات و مراكز البحوث، مؤسسة "موبيليس".
- و نظرا لطبيعة الموضوع و خصائصه تم اللجوء إلى استعمال المقابلة مع إطارات المؤسسة في شكل استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء و هي:

الجزء الأول: و هو يتطرق إلى دور استراتيجيات التنافس في خلق ميزة تنافسية لدى مؤسسة "موبيليس".
الجزء الثاني: و تناولنا فيه مدى اهتمام و سعي موبيليس لكسب الميزة التنافسية و تطويرها و مدى فعالية وكفاءة الميزة التنافسية في تحقيق أهداف مؤسسة "موبيليس".

الجزء الثالث: و هو يهدف إلى معرفة درجة تبني مؤسسة "موبيليس" لعملية اليقظة و درجة نجاحها في خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

وقد تتوعت أسئلة الاستبيان (المقابلة) ما بين أسئلة مغلقة و أسئلة مفتوحة. إذ تم الاعتماد على ثلاثة أنواع من الأسئلة المغلقة: أسئلة ذات اختياريين، و أسئلة ذات خيارات متعددة و أسئلة ذات إجابات متعددة، و هذه الأسئلة تهدف إلى توجيه المستجوب في الاتجاه الذي يخدم الدراسة، أما الأسئلة المفتوحة فهي تترك حرية التعبير للشخص المقابل بكل حرية للحصول على المعلومة التي تثري الدراسة.

8. هيكلية البحث:

لمعالجة هذا البحث قسمنا هذا الموضوع إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول و الثاني يكونان الجزء النظري الذي يتناول الجوانب النظرية للدراسة، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للجانب الميداني من البحث.

يهدف الفصل الأول للتعريف بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. المبحث الأول تناولنا فيه المنظور النظامي للمؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فكان عن البيئة التنافسية، ليكون المبحث الثالث عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فهو يركز على التعريف باليقظة و دورها في المؤسسة الاقتصادية و هو يضم ثلاثة مباحث. المبحث الأول يتناول اليقظة ماهيتها و نشأتها، أما المبحث الثاني فهو يبين تنظيم خلية اليقظة بالمؤسسة الاقتصادية، ليكون المبحث الثالث حول المعلومة و الإبداع كمورد استراتيجي لليقظة و الميزة التنافسية في حين يتناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس وكالة ميله- و هو يضم مبحثين، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة و تطورها، أما المبحث الثاني فهو تحليل لواقع اليقظة و الميزة التنافسية لديها.

و نختم البحث بخلاصة عامة (خاتمة) تضم أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول و تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار من طرف مؤسسة "موبيليس" و غيرها من المؤسسات.

9. صعوبات إعداد البحث:

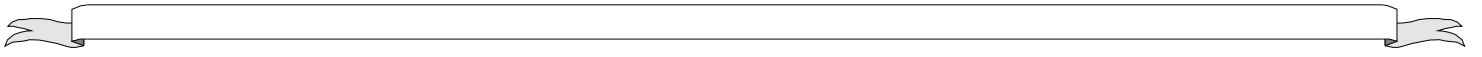
- شح المراجع التي شكلت عائقا كبيرا في إثراء البحث من حيث المعلومات و تنوعها.
- صعوبة تطبيق مفهوم عملية اليقظة على مستوى الدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة على مستوى وكالة "موبيليس"- ميله - بسبب عدم إدراك الإطار المستقبلي لنا لمفهوم اليقظة من جهة و إتباعه لمبدأ الحيطة و الحذر من جهة أخرى.

10. آفاق الدراسة:

و نظرا لاعتمادنا أسلوب المقابلة مع إطارات مؤسسة موبيليس - وكالة ميله - فقد تم جمع المعلومات و بناء التحليلات اعتمادا على وجهة نظرهم، إلا أنه يمكن التنويه لأهمية إدراج وجهة نظر الزبون أو المتعامل مع المؤسسة. من خلال إجراء استبيان مع الزبائن (الذي تعذر علينا العمل به) يمكن من جمع المعلومات التي تزيد من إثراء و دعم البحث و بشكل أكثر واقعية. كما أنه يمكن اقتراح آفاق أخرى للبحث تجاري التطور الحاصل في الميدان، أو الواقع من خلال طرح الإشكالية التالية:

- أثر الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية.
- ما بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي.

الجانب النظري



الفصل الأول:

المؤسسة الاقتصادية والبيئة التنافسية



تمهيد:

على اعتبار أن المؤسسات الاقتصادية نظام يتكون من عناصر في علاقات تفاعلية مع بعضها البعض، و أهم ما يميز هذه المؤسسات هو انفتاحها على البيئة و التي لا يمكنها التحكم فيها و السيطرة عليها. لأنها تتميز بالتطور و التغيير السريع ، وبالتالي فإنه يجب عليها التأقلم معها ، وحتى تتحقق أهدافها فإنه ينبغي عليها دراسة البيئة بنوعيتها « البيئة الداخلية و البيئة الخارجية » ، وتحديد عناصرها بكل دقة و ذلك قصد معرفة نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة و منافسيها ، وهذا ما يتيح لها وضع خطة إستراتيجية تمكنها من النمو و التطور و تلبية أذواق و رغبات المستهلكين واحتلال موقع متميز في السوق .

و لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تبيان أهمية المنظور النظامي للمؤسسة و ماهية الإطار الكلي و الجزئي للبيئة، وكذلك تحديد مكوناتها و مدى تأثير كل منها على المؤسسة.

و بالتالي إيجاد أفضل إستراتيجية يمكن للمؤسسة إتباعها من أجل خلق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة حدة المنافسة في السوق.

المبحث الأول: المنظور النظامي للمؤسسة

1- مفهوم النظام: ¹

1-1- تعريف النظام: لقد أعطي لمفهوم النظام عدة تعاريف من بينها:

- يعرف النظام على انه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تتداخل العلاقة بينها و بين النظام الذي نظمها بحيث يعتمد على جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الكلي.
- كما عرفه Rosnay على أنه " مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي مبنية على هدف " .
- من هذه التعاريف يمكن التعبير عن النظام بأنه يحتوى علي عدد من الأجزاء المتداخلة و التي تعمل معا بشكل منسق من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم و الأفراد العاملين فيه.

2-1 - مكونات النظام: ²

من أهم العناصر التي يتكون منها النظام هي:

المدخلات: وتتمثل في مجموعة رأس المال والعمل والمواد والمعلومات المستخدمة ويحصل النظام عادة على حاجاته من البيئة التي يعمل فيها.

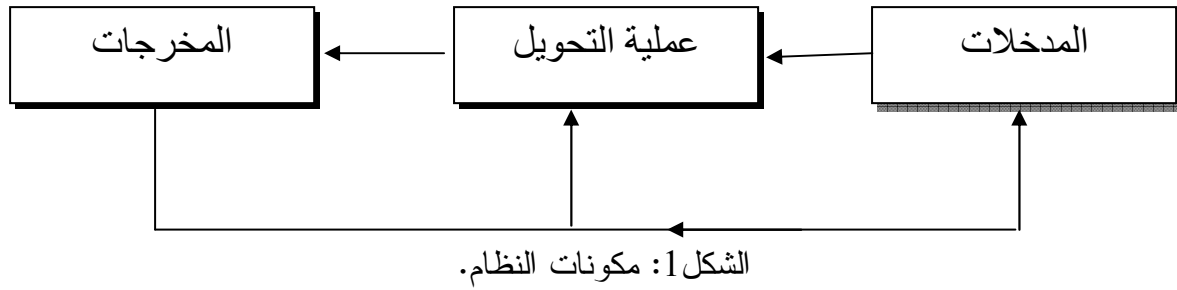
عملية التحويل: تقوم عملية التحويل بجميع الأنظمة، ويتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة، بحيث يتم تحويلها إلى عناصر مخرجات، وتقوم عملية التحويل بإضافة قيمة أو منفعة إلى عناصر المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات.

المخرجات: هي عبارة عن النتائج المتحصل عليها من عمليات التحويل نتيجة لتفاعل مختلف المدخلات.

التغذية المرتدة: هو أن يحدث لبعض المخرجات تغذية مرتدة في صورة مدخلات إلى النظام من أجل بعض الاعتبارات، وقد تؤدي هذه المدخلات الجديدة إلى تغيرات إما في عملية تحويل أو طبيعة المخرجات في المستقبل.

¹ - لخضر عزي، مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعية، دمشق، 1997، ص 6.

² - محمد بوتين ، عملية اتخاذ القرارات في إطار منظور نظامي ، منشورات جامعة الجزائر ، 1994 ، ص132.



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

1-3 أنواع الأنظمة: ¹

يتواجد النظام على حالتين: مفتوح ومغلق.

1-3-1 النظام المفتوح:

هو النظام الذي يكون في ارتباط مستمر مع البيئة، يتبادل معها الطاقة والإعلام و يستتبع القصور الحراري، أي الطاقة المستخدمة و يسمى هذا النظام بالنظام الديناميكي. وحسب KATZ et KAHN، يكمن النظام المفتوح في "مجموعة من العناصر الخاصة، المميزة والمركبة بحيث أن أي تغيير يحدث في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى".

1-3-2 النظام المغلق:

هو نظام غير تبادلي مع المحيط ، يعيش باحتياجاته الذاتية، ويراكم القصور الحراري بداخله إلى ان يصل الحد الذي يمنعه من القيام بعمله. ومثله بذلك مثل البطارية الكهربائية.

2- المؤسسة الاقتصادية كنظام: ²

1-2-1 تعريف المؤسسة: يمكن تعريف المؤسسة كما يلي:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

2-2 المؤسسة كنظام مفتوح: ³

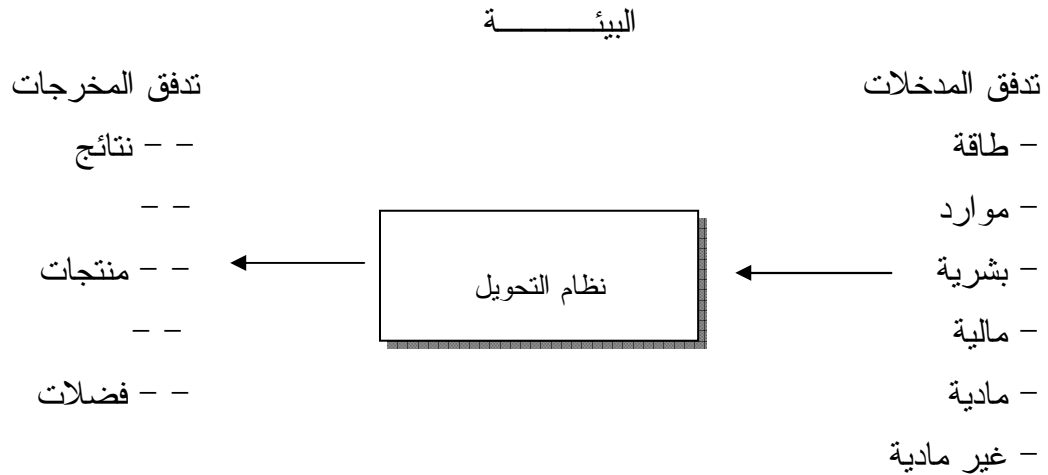
تتكون المؤسسة كنظام مفتوح من مجموع العناصر التي تتطابق تماما مع العناصر الأساسية للنظام ويضاف إليها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تتحصل من البيئة المحيطة بها وبصفة مستمرة على مدخلات أولية في شكل موارد اقتصادية (القوى البشرية، المواد الخام، الآلات،

¹ - عبد الرزاق بن جيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص ، 8 ، 9 .

² - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 6 ، الجزائر ، 2008 ، ص ، 24 .

³ - نفس المرجع السابق ، ص ، 24 .

الأموال، المعلومات، الطاقة)، ثم نقوم بتحويلها بوجود مجموعة من الوظائف والأنشطة (الإنتاج، التخزين، الشراء، التسويق، التمويل، التوزيع) إلى مخرجات يتم تصديرها إلى البيئة المحيطة بها من جديد.



الشكل 2: المؤسسة كنظام مفتوح.

Source : darblot M et autre, économie d'entreprise édition foucher.paris.1995.p11

المبحث الثاني: البيئة التنافسية:

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها فهناك العديد من المحاولات التي تناولت تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية، و التفاوت، والاختلاف فيما يخص تحديد مفهومها ناتج عن تعقد و تشابك هذا المفهوم.

1. مفهوم البيئة:

1-1 تعريف البيئة:

لقد تعددت تعاريف البيئة من بينها نذكر ما يلي:¹

- «هو الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية و ضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة».
- فهو يعتبر محيط المؤسسة جزءاً من المحيط الإداري المكون من العملاء ، الموردین و العاملين و المنافسين و جماعات الضغط ، مثل : الحكومات و اتحادات العمال و غيرهما.
- كما عرفها أيضا "ناصر دادي عدون" على أنها : «توجد مجموعات ثلاث تعمل ضمن البيئة :
- 1- مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).

¹ - عثمان حسن عثمان ، المؤسسة الاقتصادية و المحيط ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، العدد 16 ، 2009 ، ص 147.

2- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات الحكومية و الإدارية و مؤسسات التوزيع).

3- مجموعة المتغيرات المتعددة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين) .
و ما يميز هذا التعريف دمج عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

- عرفها أيضا علي الشرفاوي : « بأنها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة و لا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الإفادة منها».

والملاحظ أن هذا التعريف لا يشمل البيئة الداخلية للمؤسسة، ذلك أنه مرتبط بوضع إستراتيجيات المؤسسة فيما يخص المنافسين والسلعة وقنوات التوزيع والإعلام و التسعير ويتضمن القوى الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

1-2-2-1 مستويات البيئة:

بالنظر للشمولية التي تتسم بها البيئة فقد تم تصنيفها إلى بيئة خارجية و بيئة داخلية.

1-2-1-1 البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة الاقتصادية والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلفه من فرص أو تحديات تؤثر في أدائها.¹
وتتقسم البيئة الخارجية عادة إلى عدة مستويات:

أ- البيئة العامة:

يمكن تسميتها أيضا بالبيئة الكلية وتتضمن البيئة العامة كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات.²
ويمكن تأشير أهم هذه العناصر بالآتي:

- المتغيرات الاقتصادية:

وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومنها حالة الواقع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم. كما أن التأثير على عمل المؤسسة الاقتصادية يختلف من وضع لآخر.

¹ - صالح عبد الرضا رشيد .، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص، 104.

² - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص، 91.

- المتغيرات الديموغرافية:

وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان اللذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منظمة جغرافية إلى أخرى والمزج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر و أثر كل ذلك على السياسية الإنتاجية للمؤسسة.¹

- المتغيرات السياسية والقانونية:

والمتغيرات السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما المتغيرات القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

- المتغيرات التكنولوجية:

أن التغيير والتطور الريعي في إجمال التكنولوجيا يدفع بالمؤسسة للعمل على أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الإطلاع والحصول على التقنيات الجديدة لغرض دعم قدرتها التنافسية مع الآخرين.²

ب- البيئة التنافسية (بيئة الصناعة):

فضلا عن البيئة العامة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية وتسمى أحيانا بيئة المهمة أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الاقتصادية الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن اللذين يتعاملون معها.³

1-2-2- تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية: عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة وبين مؤسسات الأعمال من جهة أخرى.

¹ - عبد العزيز صالح بن حيتور ، الإدارة الإستراتيجية «إدارة جديدة في عالم متغير» ، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2007 ، ص، 146 ، 147 .

² - نفس المرجع السابق ، ص، 147.

³ - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص، 95.

أ- تحليل المنافسين:

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها "Porter" بما يأتي:

- أهداف المنافسين:

إن التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية المنافسة إلى تحقيقها يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة التوجه الإستراتيجي لتلك المؤسسات الاقتصادية ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها اتجاه التحركات التنافسية المختلفة. فالمؤسسات الاقتصادية التي تركز على تحقيق الربحية على الأمد القصير تسعى إلى اعتماد إستراتيجية دفاعية، في حين تلجأ المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الأرباح على الأمد الطويل إلى اعتماد إستراتيجية هجومية من خلال تخفيض الأسعار لغرض الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في المستقبل.

وتتفاوت أهداف المؤسسات الاقتصادية من أهداف مالية إلى أهداف غير مالية، و من بين هذه الأهداف: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل النمو، قيادة التكنولوجيا.... الخ.

- افتراضات المنافسين: تساعد الافتراضات التي يستند إليها المدراء في المؤسسات الاقتصادية المنافسة حول مؤسساتهم و كذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات الاقتصادية.

- إستراتيجيات المنافسين: إن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد إستراتيجية واحدة، ولهذا فإن من الضروري دراسة إستراتيجيات تلك المؤسسات و معرفة فيما إذا كانت تلك الإستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق.¹

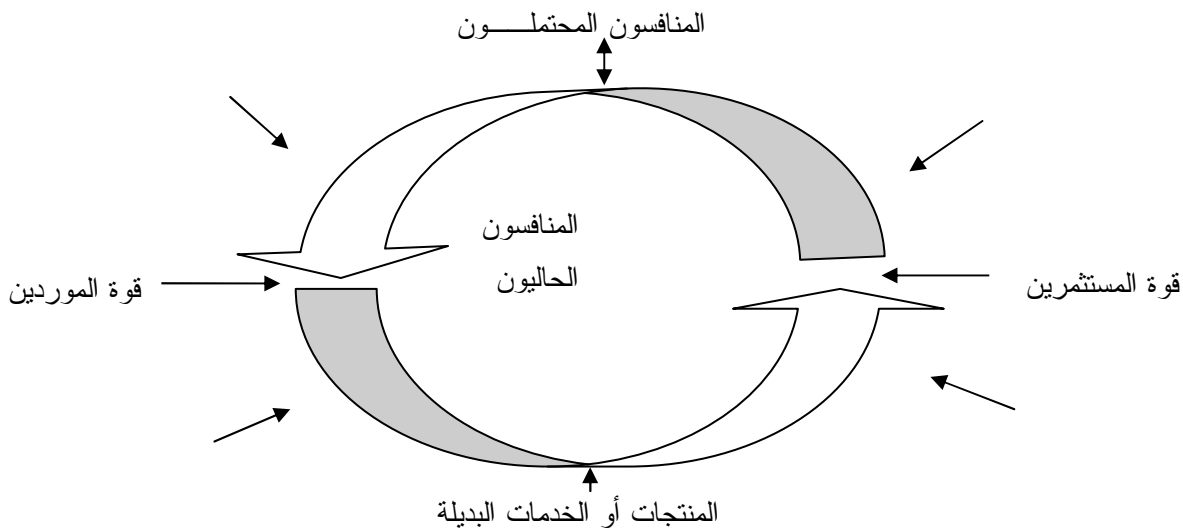
- موارد و قابليات المنافسين : من أجل تقييم قدرة المؤسسات الاقتصادية المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها و قابليتها و التي تعكس نقاط القوة و الضعف الخاصة بكل منها، فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المؤسسة الاقتصادية من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها للتركيز على تلك النقاط، كما أن معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المؤسسة على تجنب مواجهتها أو التحقيق من حدثها إن إجراء مثل هذا التحليل ضروري لتحديد قابلية المؤسسات الاقتصادية المنافسة على الاستجابة و التكيف للظروف الخارجية.²

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 126، 128.

² - نفس المرجع السابق، ص، 115، 116، 129.

ب - تحليل بيئة الصناعة:

تمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، فالتحدي الحقيقي أمام المؤسسات الاقتصادية هو أن تختار مركزا في الصناعة التي تعمل فيها، يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، و تجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرضها عليها أو التخفيف من آثارها وهناك مجموعة من الوسائل التي يمكن أن تستخدم في تحليل بيئة الصناعة يأتي في مقدمتها تحليل "PORTER" للقوى الخمسة التي أوضح فيه أن حدة المنافسة في الصناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمسة عوامل تنافسية. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 3: نموذج "PORTER" للعوامل الخمس المؤثرة في الصناعة.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي، 2008.

و يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:
المنافسون في نفس الصناعة: يقدمون للسوق نفس المنتجات و يتنافسون على الجودة، السعر، الخدمات أو عليها جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة الاقتصادية من مبيعات.
الموردون: يساومون لدفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.
الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترون، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة الاقتصادية، و التقليل العائد الصافي لأرباحها.
منتجات السلع البديلة: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - و الموردين أيضا - من التعامل مع المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.¹

¹ - منير نوري. التسويق، مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2009 ص 219، 220.

المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة الاقتصادية في صناعة معينة، فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات و الأرباح.

1-2-3- البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل و الإمكانيات التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية (الموارد والقابليات و المقدرات) . و المعيار الأساسي في النظر إلى موارد المؤسسة الاقتصادية و قابلياتها و مقدراتها كنقطة قوة في أدائها ، يتمثل في قدرة المؤسسة على خلق القيمة للزبائن الذين تتعامل معهم.

1-2-4- تحليل البيئة الداخلية:

الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه.

ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.¹

أ- تحليل سلسلة القيمة:

طرح "PORTER" نموذج المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له.²

إذ أنه لكل مؤسسة اقتصادية سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطة أساسية و أخرى مساعدة. والأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ باللوجيستيات التي تتجه إلى داخل المؤسسة (مناولة المواد الخام والمخازن) ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج، ويلبها اللوجيستيات التي تتجه للخارج (المخازن والتوزيع) ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمة (التركيب ، الصيانة ، وبيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير) إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي) والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة عالية وفعالية.³

ويرى "PORTER" أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

ب- الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:

تتمثل موارد المؤسسة الاقتصادية في أنها كافة الموجودات والقدرات المميزة، والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية. الغرض من البحث

¹ - نفس المرجع السابق، ص، 220.

² - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص 187، 189.

في موارد المؤسسة الاقتصادية ينصب على التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكامن القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف ان افتقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي.¹

و تشتمل الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية على نوعين هما:

- **الموارد الملموسة** : و هي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة و التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك ، وتشتمل هذه الموارد المادية على:

- **المالية**: و تتمثل بالنقد الممتلك لديها، والحسابات المدينة و ما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.

- **المادية**: و تشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات.

-**التنظيمية**: عمليات التخطيط الإستراتيجي للشركة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم، و أنظمة المكافآت.

-**التكنولوجية**: تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد و الاستنساخ، أسرار المهنة، براءات الاختراع... الخ.

- **الموارد غير الملموسة**:

تعد من الموارد التنافسية الصعبة، و سواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمؤسسة، و تتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة و التجارب التي تحصل في المؤسسة الاقتصادية كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت به المؤسسة و إدارتها، و عموما يمكن تأشيرها بالآتي:

• **البشرية**: و هي القدرات و الخبرات الموجودة لدى العاملين و الفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد و ما يمتلكونه من مهارات.

• **الإبداع**: الخبرات العلمية و الفنية و الأفكار التي يتم التعامل بها في المؤسسة و بمختلف المستويات.

• **السمعة (الشهرة)**: و هي ما تمتلكه المؤسسة الاقتصادية من سمعة و مكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كان مستهلكين أو مجهزين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم و العلامة التجارية التي تحملها منتجات المؤسسة. فضلا عن اعتبار ثقافة المؤسسة كسمعة و ميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي اتجاه الآخرين.²

2 - الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :

لقد حظي مفهوم الإستراتيجية بعدة تعاريف و أخذ العديد من المعاني. ارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي، و ظهرت الإستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري. انتقل بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية و اشتداد المنافسة إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين العسكري و الاقتصادي.

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص، 104.

² - نفس المرجع السابق، ص، 105، 106.

2-1- مفهوم الإستراتيجية:**2-1-1- تعريف الإستراتيجية:**

- يعرفها "بيتر دروكر" على أنها : " تحليل للموقف الحالي و تغييره إذا ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية و كمية الموارد ".¹
- يعرف "بورتر" الإستراتيجية بأنها : " تسعى للحصول على وضعية مستمرة و ذات مرد ودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع".²

2-1-2- تعريف الإستراتيجية التنافسية:

تشير التنافسية الاقتصادية إلى اختيار المؤسسة الاقتصادية لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (porter،1996). و الإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون.³

2-2- أدوات صياغة الإستراتيجية:

إن كل مؤسسة تتبنى إستراتيجية و تعمل على تطبيقها، فهي الحركة التي تقود المؤسسة إلى العمل على الاستمرار في بيئة تنافسية و زيادة حصتها السوقية و ذلك بالعمل على تشخيص أهدافها. إن تحليل بيئة السوق و طبيعة البيئة و حالة المنافسة تعتبر من المعايير التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند تحضير و صياغة إستراتيجيتها و حتى تكون هذه الأخيرة عملية لابد أن تصاغ على مفاهيم سهلة و واضحة.

و في هذا المنهج نتطرق إلى المثال التالي المتعلق بمؤسسات صناعة السيارات، فجميع هذه المؤسسات تنتج السيارات لكن كل واحد منها تصور مختلف عن الأخرى كما توضحه الإستراتيجيات التالية:⁴

Volvo: سيارات أكيدة و مقاومة.

- Mercedes: السيارات الأحسن صنعا.

- B M W: متعة السياقة.

- Volks wagen: سيارة الجميع.

- General motors: سيارة لكل مستوى من الدخل.

إن هذه المؤسسات نادرا ما تتنافس فيما بينها بالرغم من أنها تنتج جميعا السيارات و هذا نتيجة لاستعمالها مفاهيم إستراتيجية واضحة و موجزة و هذا راجع إلى السببين:

- أنها لا تباشر في العمل بإستراتيجية لا تفهمها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 24.

² - Porter Michael, l'avantage concurrentiel, édition dumod, Paris, p, 11.





³ - صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 303.

⁴ - نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 40 - 41.

- أنها لا تقوم بتطبيق إستراتيجية غير مقتنعة بها.
- ولصياغة الإستراتيجية تم اعتماد عدة طرق وأساليب من طرف الباحثين أهمها: BCG، Little ADL، MC Kinesy وسوف نتطرق إلى كل واحدة ونركز على طريقة B.C.G لأنها أول الطرق ظهوراً وأهمها واستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها:
- منحنى الخبرة أو التجربة.
- منحنى حياة المنتج.

2-2-1- طريقة B.C.G :

تنظر طريقة B.C.G بنظرة شاملة إلى كافة النشاطات التي تمارسها المؤسسة ومن أجل القيام بتحليل نشاط المؤسسة تستعمل هذه الطريقة مصفوفة ذات بعدين هما: معدل نمو السوق وحصة السوق النسبية. حيث تقسم هذه الطريقة المصفوفة إلى أربعة مناطق والتي تصنف فيها نشاطات المؤسسة وفق معدل نمو السوق الذي تتعامل معه ووفق الحصة النسبية لهذه النشاطات في السوق.¹ وتطبيق هذه النظرية يمكن المؤسسة الاقتصادية من النظر في الوضعية التي يحتلها كل نشاط وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها. وهذا باتخاذ قرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات كما يمكن اتخاذ إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف الوضعية والشكل الموالي يوضح ذلك:

<p>(2) المنتجات أو الوحدات الساطعة</p> 	<p>(1) المنتجات أو الوحدات التي تمثل علامة استفهام</p> 	<p>عالي</p> <p>↑</p> <p>15%</p>
<p>(3) المنتجات المدرة للنقدية</p> <p>البقرة</p>  <p>الخلوب</p>	<p>(4) المنتجات أو الوحدات المتغيرة</p>  <p>الكلب المسعور</p> <p>dogs</p>	<p>معدل نمو نشاط الأعمال</p> <p>↓</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>منخفض</p>
<p>المركز التنافسي النسبي (حصة السوق) عالي</p>		

الشكل 4 : نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية B.C.G.

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير.

¹ - نفس المرجع السابق، ص، 41.

وانطلاقاً من الشكل نلاحظ وجود أربعة أنواع رئيسية من النشاطات وهي:¹

أ- **علامة الاستفهام:** هي أنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، والإستراتيجية الملائمة غير محددة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسية المؤسسة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة وواعدة في السوق، مع أداء غير مرضي لوحدات الأعمال.

ب- **النجم الساطع:** هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي، وهذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص الاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو وفي نفس الوقت تحمل المؤسسة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع منتجات النجم الساطع بالسوق، وخاصة عندما تزداد شدة المنافسة.

ج- **البقرة الحلوب:** هي منتجات تتميز بحصة عالية في السوق، ونمو منخفض فيه. منتجاتها مدرة للنقدية، ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا، كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات الأخرى.

د- **الكلب السعران:** وهي أنشطة متعثرة فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف و لا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية أو تكامل خط الإنتاج وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها و أخذت تكلفتها بالزيادة، وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط وتصفيته.

2-2-2 طريقة ADL:²

تعتبر مصفوفة ADL Arthur D Littel: بمثابة تطوير لمصفوفة B.C.G حيث انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية و نهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط، ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كافي للدلالة عن جاذبية الصناعة أو جاذبية مجال النشاط، ذلك أن جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج.

أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها: انطلاق، نمو، نضج، تدهور، و من هنا اعتمد نموذج ADL على بعدين هما، درجة نضج النشاط والمركز التنافسي. الشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 ، 265 .

² - رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، 2008 ، ص 120 .

		انطلاق	نمو	نضج	تدهور
المركز التنافسي ↑ الحاجة إلى التمويل ↓ العائد	مسيطر قوي	- عائد جيد.	- عائد جيد.	- عائد جيد.	- عائد جيد.
	ملائم	- تدفق نقدي = 0	- تدفق نقدي موجب.	- تدفق نقدي موجب.	- تدفق نقدي موجب.
	مقبول	- خطر متوسط.	- خطر متوسط.	- خطر ضعيف.	- خطر ضعيف.
	هامشي	- حاجة إلى التمويل.	- حاجة إلى التمويل.	- حاجة إلى التمويل.	- حاجة ضعيفة للتمويل.
		- عائد متعين	- عائد متعين	- عائد ضعيف.	- عائد ضعيف.
		- تدفق نقدي سالب	- تدفق نقدي سالب	- تدفق نقدي موجب.	- تدفق نقدي موجب.
		- خطر قوي	- خطر قوي	- خطر متوسط.	- خطر متوسط.
		- حاجة كبيرة إلى التمويل	- حاجة كبيرة إلى التمويل	- حاجة ضعيفة للتمويل.	- حاجة ضعيفة للتمويل.

الشكل 5: مصفوفة ADL Arthur D.Little.

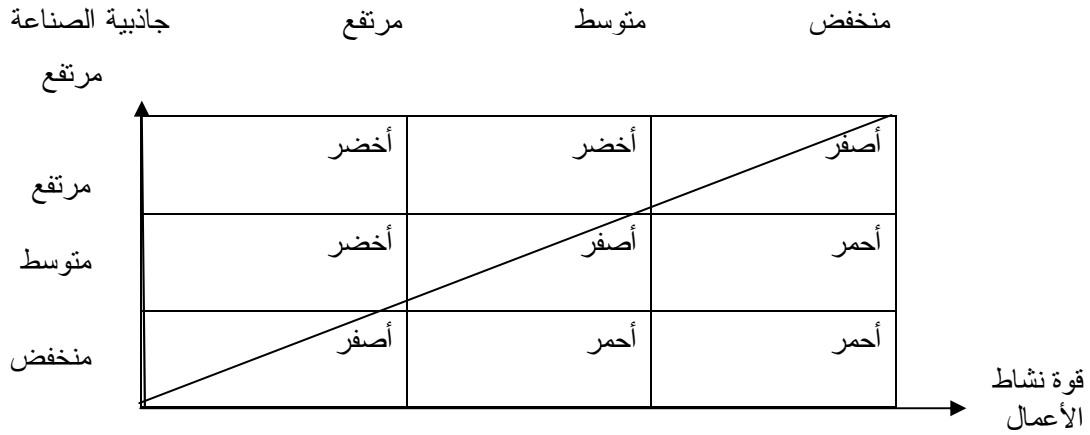
المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة 2008.

هذه المصفوفة تعطي صورة عن وضعيات الأنشطة من جانب العائد و الإنفاق ، ويختلف حجم كل من العائد و التمويل المطلوب تبعا للمركز التنافسي و مرحلة النضج، فالأنشطة التي هي في مرحلة انطلاق تكون في حاجة كبيرة إلى التمويل «استثمارات» و ينبغي دعمها إذا طالما كان وضعها التنافسي هاما. و كلما ضعف وضعها التنافسي تقلصت عائداتها و زاد خطرهما، وهكذا بالنسبة لمختلف الوضعيات .

2-2-3- طريقة MC Kinsey¹:

تتضمن مصفوفة MC Kinsey تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما: جاذبية الصناعة و الأعمال و المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة وحدات الأعمال. هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات و هي: قوي، متوسط، ضعيف والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 126.



الشكل 6: مصفوفة MC Kinsey

المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة 2008

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " اذهب " و هذا يعني يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع و هذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة BCG.

- أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع "توقف" و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة البطة العرجاء.

- تستخدم هذه الأنشطة التي تقع في قطاع " اذهب أو توقف" إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو التصفية.

- أما بالنسبة للخلايا الثلاثة القطرية الملونة بالأصفر تمثل قطاع "احذر" وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة المأزق أو خانة البقرة الحلوب في مصفوفة BCG. فإذا توفرت للمؤسسة الاقتصادية بعض الموارد فإنه يمكن الاتفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها. و إن لم تتوفر لدى المؤسسة الاقتصادية الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.¹

2-3- مستويات الإستراتيجية:²

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث المدى والشمول لاهتمام المؤسسة كلها. أو انحصارها في اهتمامات مختلف القطاعات المحدودة فيها. ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية كما يلي:

2-3-1- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة: تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشكيلة متجانسة و مترابطة من السلع والخدمات. وكذلك التنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية

¹ - نفس المرجع السابق، 126.

² - تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 117.

على مستوى المؤسسة ككل. وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس الإدارة التابع للمؤسسة وكبار المديرين.¹

2-3-2- إستراتيجية وحدة النشاط: وتكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع وتهدف هذه الإستراتيجية إلى:

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

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

2-3-3- إستراتيجية وظيفية: تهتم بتعظيم كفاءة وظيفية محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة الاقتصادية. وتظهر الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة لا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية.... ويشترك في اتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالات الوظيفية ورؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.²

2-4- مجالات التنافس والإستراتيجيات المختلفة:

2-4-1- مجالات التنافس:

يمكن تحديد أهم المجالات التي يمكن التركيز عليها في المجالات التالية:

أ- ضبط التكاليف: تركز هذه الإستراتيجية على مواجهة المنافسين من خلال خفض تكاليف إنتاج السلعة من خلال وسائل عدة أهمها تقليل الهدر، وتحفيز العمال ليكونوا حساسين جدا لمجالات الإسراف غير الضروري. ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أسعار لا يقوى المنافسون على منافستها. إن من شأن ذلك أن يقوي مركز المؤسسة ويزيد من حجم مبيعاتها.

ب- التنوع في المنتجات: يمكن للمؤسسات أن تكسب السوق من خلال طرحها سلع عديدة بأصناف أو نوعيات مختلفة تتناسب مع مختلف فئات المستهلكين مما يضمن لها اجتذاب قطاعات كبيرة من المستهلكين.

ج- التركيز على قطاعات محددة من السوق: تلجأ بعض المؤسسات إلى تركيز جهودها على تصميم و إنتاج سلع تتناسب مع قطاعات محددة من المستهلكين، بدل التوسع للعمل في أسواق كبيرة إذ يعطي التخصص الدقيق فرصة لمواجهة المنافسة لأنه أكثر قدرة على التجاوب مع طلبات المستهلكين و هو أمر قد لا تستطيع المؤسسات موزعة الاهتمامات أن تقوم به بنفس الدرجة من الإلتقان.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص ، 117، 119.

² - خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 57.

³ - نفس المرجع السابق، ص، 74.

2-4-2- الإستراتيجيات التنافسية¹: و يمكن تقسيم إستراتيجيات المنافسة من حيث طبيعة الدور الذي يقوم به المنافس في السوق و على النحو التالي:

أ- **الإستراتيجية القائدة:** تتمثل هذه الإستراتيجية بالأسلوب الذي تتبعه الشركات الكبيرة التي تتمتع بالحصة السوقية الأكبر، مما يعطيها القدرة على تطوير المنتجات و تغيير الأسعار و تنويع برامج الترويج و منافذ التوزيع بشكل أكبر، ولذلك تعمل الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية على زيادة الطلب على منتجاتها و توسيع سوقها و حماية الحصة السوقية من المنافسين الآخرين.

ب- **إستراتيجية التحدي والهجوم:** يمكن لبعض المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في مواجهة منافسين كبار إذا كان لديها ميزة تنافسية لا تتوفر عند غيرها، أو في مواجهة المنافسين الصغار ممن لا تتوفر لديهم القدرات المالية و اللذين يمكن إخراجهم من السوق نهائياً بفعل الإستراتيجية الهجومية.

ج- **إستراتيجية التقليد:** تعتمد هذه الإستراتيجية على محاولة تقليد المنافسين الرئيسيين و الاستفادة من الخبرات و المعلومات التي طورها و لم يعد بإمكانهم احتكارها، وهذا وضع ينطبق بشكل خاص على دخول مجال الخدمات التي لا يمكن احتكار حق الاستثمار فيها كما هو شأن السلع ذات الماركات المسجلة غير المسموح لغيرهم تصنيعها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الاقتصادية إلى اكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، أما التنافسية فتعني قدرة المؤسسة على تصريف المنتجات و الخدمات في الأسواق المحلية و الدولية.

1- ماهية الميزة التنافسية:

1-1- تعريف الميزة التنافسية: يرى "PORTER" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة، « فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.»

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها: « قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل: الجودة العالية.»²

و يعرفها علي السلمي: « أنها مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.»

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص، 73.

² - يحيوية سمالي، و صاف سعدي، نحو تسيير إستراتيجية المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005. ص، 43.

1-2-1- أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية:¹

1-2-1- أهمية امتلاك الميزة التنافسية: يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء كان صناعي أو خدمي)، مثل: الجودة العالية أو السعر المنخفض، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، و البشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين.

فلقد أكد "PORTER" : على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بمنافسين.

1-2-2- أهمية تحسين الميزة التنافسية:

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية و تحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها ما يلي:

- مداخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح المؤسسة على اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- تقديمه منتج متقن.
- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة.²

1-3-1- مصادر الميزة التنافسية :³

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات و الذكاء) و الموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة.....).

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية و يمكن من خلال توفير هاذين المصدرين و استغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

أ- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة

¹ - أحمد بن عيشاوي ، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة في ملتقى دولي جامعة و رقلة ، نوفمبر 2005 ، ص 307.

² - نفس المرجع السابق ، ص 307 .

³ - سمالي يحيوية ، سعدي وصاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .

ب- الجودة: نتيجة التغييرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

ت- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، و براءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات.¹

1. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:²

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، ومتفاوتة في الأهمية، و من بين أبرزها القدرات الإبداعية، و الإنتاجية، و التسويقية.

1-2- القدرات الإبداعية: طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة الاقتصادية و استطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات، وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة على إحداث تغييرات في خصائص و مواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين، و الحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، و المتوقع، والاستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المؤسسة من منتج، و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة .

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا، و ما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا.

و يمكننا القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة و غيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، و زيادة الإنتاجية و استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع و أكثر كفاءة و سلامة و تخفيف المعانات عن العمال...الخ.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 44 .

² - أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 308 .

2-2- القدرات الإنتاجية: إن القدرات الإنتاجية تعني عنصرين مهمين و هما، الجودة و الإنتاجية.
2-2-1 الجودة: و هي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته ، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها : « مجمل مظاهر و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة».

و بالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، كذلك بالخدمات المرافقة له، ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و المواصفات المطلوبة و تسليمها في الوقت و المكان و بالسعر المناسب.

2-2-2 الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدي كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها و يعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن تم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المؤسسة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها.¹

2-3- القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، مما يلزم توفره من معلومات عن حاجات و رغبات المستهلكين و تطلعاتهم و كذا عن تغيرات المحيط الخارجي و تقلباته، و ذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، و تحليل سلوك المستهلك.

2-3-1 - بحوث التسويق: تعني بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

2-3-2 - دراسة السوق: تهتم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل من :

- المشتريين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية.
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، سياساتهم... الخ.
- القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، و التسويق خصوصا، وانعكس ذلك على نشاط المؤسسة الاقتصادية.

- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي و كيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ.

- الواقع الاجتماعي من عادات و تقاليد و ديانات... الخ.

2-3-3 - تحليل سلوك المستهلك: و الذي يتضمن جمع و تحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم و عاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال. اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة .

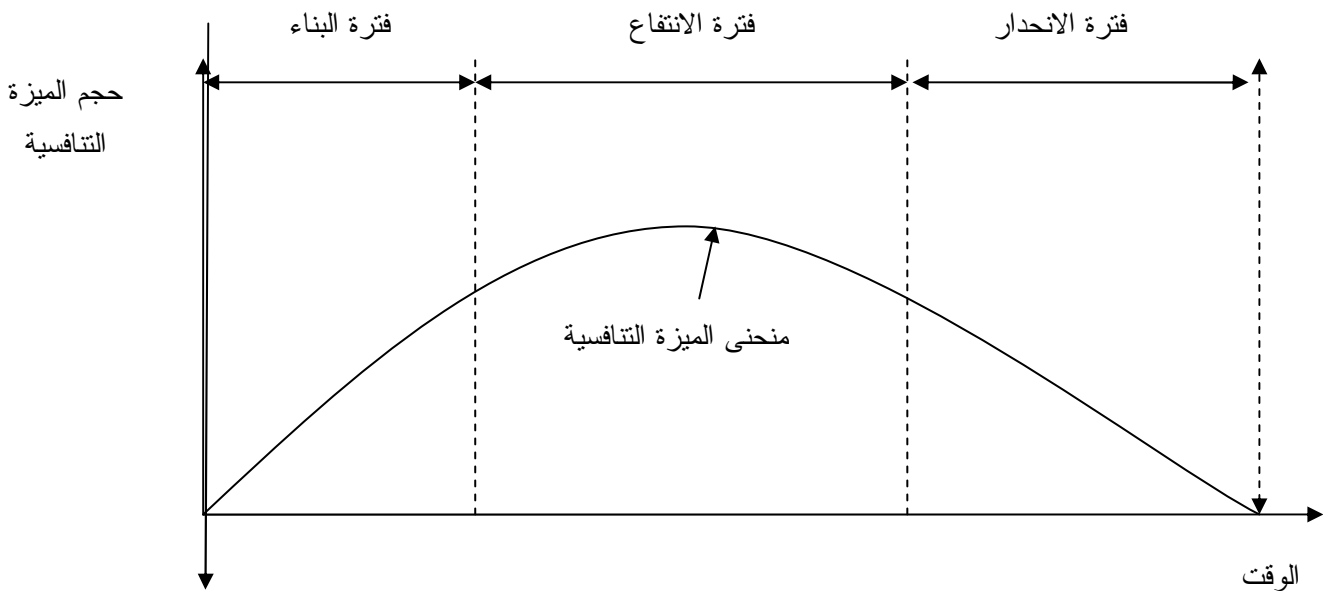
¹ - نفس المرجع السابق، ص 308، 309.

2-4- القدرة على التردد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية 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 بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والإستراتيجية 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 ويجب أن يكون دائما ومستمرًا.¹

3 - بناء الميزة التنافسية:²

إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة لبنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة . ويمكن أن يوضح هذا الشكل المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن.



شكل رقم 7 بناء الميزة التنافسية.

المصدر: ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، 2008 .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص: 309.

² - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص : 195.

- تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها. وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

- أما فترة الانتعاش التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد ينعكس ذلك على ارتفاع التكلفة المترتبة على بنائها أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتشييدها.

- أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية و فقدت قوتها التأثيرية في السوق. ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها: امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل.

ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء ميزة تنافسية خاصة بها، فهناك مدخلين أساسيين وهما:

3-1- مدخل البناء الداخلي :

إن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكان القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

3-2- مدخل البناء الخارجي :

تساهم العوامل البيئية الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال، كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، الاستيراد والتصدير... الخ، فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي والذي تشهده السوق¹

4- تطوير الميزة التنافسية:²

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك كامل بأهمية وضرورة التطوير وأهمية السعي إلى تحقيقه. لهذا نجد انه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 197، 198.

² - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 98، 99.

4-1- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفها واستثمارا وتكتيكا في آن واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة الاقتصادية البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية وفي جمع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تطوير ميزتها التنافسية فيما يلي :

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل .

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك** أو تغييرها عندما يرغب العملاء، في تلبية حاجات جديدة لديها أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراءات تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات .

- **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى .

- **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة الاقتصادية ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.¹

4-2 شروط فعالية الميزة التنافسية² :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.
 - مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون أي مرتبط بالآخر.

¹ - محسن احمد الخضري، صناعة المزاي التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، ص: 116.

² - petezki.H:La stratégie d'entreprise, édition economica, Paris, 1995, p 54.

5- قياس الميزة التنافسية: ¹

تكون المؤسسة الاقتصادية بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها و يتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

5-1- مقاييس نوعية: تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة الاقتصادية قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :

- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب القياس والاختلاف بين خصائص وحجات ورغبات الزبائن .

- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

- **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

5-2- مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة الاقتصادية في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها.

- **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها.

ويعتمد في تحديد هذا القياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتري، كما يتضح في الآتي :

إجمالي مردودات المبيعات

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج =

إجمالي المبيعات

إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن

= أو :

إجمالي قيمة المبيعات

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 200، 201.

- **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة، حيث تشير الدراسات إلى أن من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق.¹

- **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط بمجمعه قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية الإعلان في المؤسسة.

الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات البضاعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما اتضحت قوة المؤسسة في السوق كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{الحصة السوقية}} =$$

إجمالي قيمة مبيعات البضاعة

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:²

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{القوة التنافسية}} =$$

إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

و كلما كانت النتيجة تقرب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة.³ هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

- **نسبة الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن أبرز هذه النسب، ما يلي:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 202

² - نفس المرجع السابق، ص: 202.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 203.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{حق الملكية}}$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية¹.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 203.

خلاصة الفصل الأول:

مع تطور الفكر الاقتصادي، أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظام مفتوح على البيئة، يتأثر و يؤثر كل منهما على الآخر، و باعتبار البيئة مجموعة من المتغيرات البيئية الخارجية، التي تمثل الفرص و المخاطر، و المتغيرات البيئية الداخلية التي تمثل نقاط القوة و الضعف، فمتى تمكنت المؤسسة الاقتصادية من التكيف و التأقلم مع هذه المتغيرات البيئية، استطاعت خلق القيمة للزبائن الذين نتعامل معهم. طالما كانت المؤسسة الاقتصادية تعمل في بيئة ديناميكية، فانه يستوجب عليها، تعتمد إستراتيجية تنافسية واضحة ترسم مسار عملها المستقبلي، يحدد من خلالها موقعها التنافسي بين المؤسسات الاقتصادية المتنافسة.

المؤسسة الاقتصادية التي تريد البقاء و الاستمرار في عالم متشابك المصالح، و متسارع الأحداث الاقتصادية و البيئية المختلفة، تعتمد استراتيجيات تنافسية تضمن لها خلق ميزة تنافسية. هذه الأخيرة، تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين الآخرين.

الفصل الثاني:

اليقظة و دورها في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

في ظل مناخ يتصف بالتنافسية و يعتمد على استخدام المعلومة، تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى تبني مسعى اليقظة ، و لعل أهم ما يميز اعتمادها هذا الأسلوب هو ضرورة الحاجة إليها في بيئة تشهد تزايداً متنامياً للمنافسين و الخصوم.

هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة التحكم في المعلومة و الإبداع و تحسين إدارتها فكلاهما يمكن مستويات القرار في المؤسسة الاقتصادية من وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

هذه الأهداف هي التي بإمكانها تحسين وضعية المؤسسة الاقتصادية في بيئتها التنافسية ، فاليقظة الفعالة أصبحت من محددات المنتج و عاملاً من عوامل المنافسة المحددة لتنافسية المؤسسات الاقتصادية أكثر من أي وقت كان.

المبحث الأول: اليقظة: نشأتها و ماهيتها:

تبقى المؤسسة الاقتصادية بحاجة إلى المعلومة كيفما كان مصدرها و بالتالي فعليها تطوير مصادر معلوماتها من خلال ممارسة نشاط منظم يضمن الحصول عليها، و يتمثل هذا النشاط في اليقظة.

1-نشأة اليقظة:¹

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما: الدول الأنجلوسكسونية و اليابان. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الاقتصادية الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلحين "ذكاء الأعمال" و "الذكاء التنافسي" و نعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة، أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية. من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري و الحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير و تبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية.

يعتبر "أجلر" "Aguilar" من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه Scanning The Business Environment و منذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما: المراقبة و البحث. أما في فرنسا فان الباحث "أمبرلسكا" "Humbert Lasca" يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Intelligence économique et stratégie des entreprise" الذي ظهر سنة 1986 . منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين و الاقتصاديين و حتى الحكومات. أما عن ممارسة اليقظة في المؤسسات الاقتصادية، فقد شهد تطورا مهما بعد نهاية الحرب الباردة، أين انتقل الكثير من الخبراء و الأفراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية إلى المجال الاقتصادي. ساعد على ذلك إدراك المؤسسات ضرورة وضع شكل جيد لتسيير المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا في سياق اهتمامها بالتنوع لا بالكمية.

2-ماهية اليقظة:

1-2- تعريف اليقظة: تعني اليقظة في اللغة: "أن تكون يقظا(نقيض النوم) أن تكون حذر و فطن و

تنتبه للأمر. أي يقظ لمسؤولياته"²

اليقظة: هذه الكلمة معناها الحقيقي كن يقظ (عكس النوم)، كن في حالة استقبال و مستعد لاكتشاف شيء ينتج بدون معرفة سابقة به، بتحديد ماذا و أين. اليقظ (المتنبه) في حالة راحة و لكن مستعد للانطلاق

لأبسط تأهب و في إطار منهجيتنا تعني اليقظة في اتجاه البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.³

* كما حظيت اليقظة بالكثير من التعاريف في أدبيات إدارة الأعمال .

¹ - سهيلة بومعزة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2008- 2009، ص 94، 95.

² - أنطوان نعمة، عصام مدور ، لويس عجيل ، متري شماس ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 1570.

³ -Lasca Humbert; Veille Stratégique, La méthode L.E. Scanning R, édition d'organisation, 2004, 180p sur le site [http:// www. Veille strategique.org](http://www.Veillestrategique.org).

يعتبر Michel Cartier اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".¹

كما يعتبر Jakobiak اليقظة على أنها: "رصد للبيئة و الذي يتبع بشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة و المعالجة و هذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية.اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل و انتقاء ملائم للمعلومات و التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية".²

إن دور اليقظة يركز على المراقبة المنتظمة لمختلف المؤسسات الاقتصادية المنافسة التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية من أجل متابعة تطورها و نموها، و من أجل التنبؤ-إذا أمكن- بالتطورات المستقبلية.

2-2- مصطلحات قريبة من اليقظة:

كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة و الممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. فكل من التجسس الصناعي و الذكاء الاقتصادي تعبر عن ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة. إلا أنها تختلف عن اليقظة في عدة جوانب.

2-2-1- التجسس الصناعي:

كل من اليقظة و التجسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين. غير أن اليقظة تختلف عن التجسس الصناعي في مصادر المعلومات. فان كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس. بالإضافة إلى أن اليقظة هي عبارة عن نشاط مستمر و متكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح و واضح. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير و النصب و التلغيف كأن يتم تقديم منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات تجارية مشهورة كالساعات و العطور و القرصنة، و رشوة العاملين في المؤسسات الاقتصادية المنافسة، و التصنت على نشاطاتها و سرقة تقاريرها بالابتزاز و التهديد و سرقة تصاميمها³.

2-2-2- الذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي هو: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم".

وقد نشأ مفهوم الذكاء الاقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينيات، حيث شهد أهم تطورات. وتفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مصطلح "الذكاء التسويقي" و "الذكاء الاقتصادي"، عن استعمال مصطلح "الذكاء التنافسي" أو "الذكاء الاستراتيجي" الذي تفضل الأدبيات الفرنسية استعماله.

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يغطي كل مجالات البحث الممكنة التي قد تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لما يتميز ببعده النشط، و هو البعد الذي يغيب عن الكثير من الناس، لذا تم

¹-<http://www.clic.net/press/articles/html,01/02/2011>.

²: <http://www.mpep.gov.ma/esi/Veille.htm#top,01/02/2011>.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 179.

اختيار مصطلح الذكاء الاقتصادي لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة : فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط¹.

2-3-أنواع اليقظة:

هناك أنواع كثيرة و مختلفة من اليقظة، لكن سنتطرق إلى أهمها فقط مع إشارة خفيفة ببقية الأنواع، و هذا ليس إنقاصا من أهمية و قيمة تلك الأنواع و إنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حول الأنواع التي ذكرناها.

2-3-1-اليقظة التنافسية:

-هي تقييم للمنافسين ، تحري و تقويم للمنتج و الخدمات الموجودة في السوق المثالي².
-هي يقظة لتقدير نقاط القوة و الضعف للمنافس و تغيير الخطط الإستراتيجية التجارية³.
- اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين، و هي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات و المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة(نقاط القوة و نقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

و تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة ما يلي⁴:

- الأداءات الحالية للمنافسين.

- إستراتيجية المنافس.

- أهداف المنافس.

- موارد و قابلية المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة ما يلي:

- النظرة المستقبلية للمنافس.

- التركيز على معرفة نقاط الضعف لدى المنافس و معرفة الأمور التي يعجز عن تحقيقها و تعمل اليقظة

التنافسية على بحث و فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة مثلا⁵:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

- تقنية البيع و التوزيع: خطة التوزيع، شبكة التوزيع، الأسعار المطبقة.

- الشركاء: الموردون، المقاولون، العلاقة مع باقي الأعوان الاقتصادية.

¹ - أحمد كردي ، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، موقع الانترنت :

<http://Kenanaonline.com/Ahmed Kordy>.

² - Ludabac François et Julien levy, l'intelligence économique outil se Marketing.un enjeu organisationnel, édition ESKA 2003, p: 4.

³ - نفس المرجع السابق.

⁴ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 127، 129.

⁵ - رحيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص85.

- الإنتاج: طرق الإنتاج، تكلفة الإنتاج، الموارد المادية و البشرية المستخدمة.
- البحث و التطوير: التكنولوجيات الجديدة و براءات الاختراع المسجلة.
- و ترتبط المعلومات المجمعمة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية، حيث هناك عدة متغيرات و التي من شأنها الرفع من درجة و حدة المنافسة، و خاصة عندما يكون:
- عدد كبير و متوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي للسوق يلعب دور المسيطر المحتكر و المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في السوق في وقت واحد، و لهذا يكون من المستحسن مراقبة حصص المنافسين في السوق.
- نمو القطاع ببطء: على المؤسسة الاقتصادية مراقبة و مقارنة نمو قطاعها بقطاعات المنافسين الآخرين.
- ارتفاع التكاليف الثابتة: هذه الوضعية تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى التخلص من منتجاتها بأي وسيلة، بغرض تغطية تكاليفها الثابتة.
- عدم التمييز في المنتجات: يكون الدافع للمستهلك في اقتناء منتج ما هو السعر و جودة الخدمة المقدمة.
- اختلاف المنافسين: الإدراك الدائم للاستراتيجيات المطبقة من قبل المنافسين.
- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية المتمثلة في:
 - الخسارة الناتجة عن بيع الأصل.
 - فقدان الخبرة و المهارات المكتسبة.
 - فقدان ميزة أو ميزات تنافسية.
 - القيود القانونية و التنظيمية.
 - القيود الاجتماعية و التخلي عن جزء من رسالة المؤسسة الاقتصادية.
 - الحنين إلى المهنة.
- حواجز الخروج ضعيفة: هي مختلف الحواجز التي من شأنها إعاقة الداخل الجديد. فبواسطة هذه اليقظة التنافسية نستطيع إيجاد الترابط بين الأنواع الأخرى، لأنها تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين، و التي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة الاقتصادية.¹
- و هنا نطرح التساؤل عن ما الذي تعوذ به اليقظة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- الإجابة عليه تدور حول تحليل التحديات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية:
- التحديات السياسية: مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من أجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث و الاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات و يتم ذلك بناء على قرارات رواد المنافسة في السوق بمساعدة مؤسساتهم.

¹ - نفس المرجع السابق ص: 86.

- **التحديات الاقتصادية:** هو التمييز بين اليقظة التنافسية في شكل التكنولوجيا المباشرة و غير المباشرة و يبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع الذي ينطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث و التطوير و الإنتاج. و استخدام اليقظة التنافسية المكتسبة خارج التعزيز بحد من الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية النشطة بشكل مستمر و الذي يعبر عن الثقافات الوطنية في الواقع فان الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي و هذا الأخير يشجع الحكومات على دعم المؤسسات في سعيها للحصول على الميزة التنافسية و الدفاع عن المصلحة الوطنية.

- **التحديات التكنولوجية:** يبدو واضحا من خلال المنافسة المتزايدة في السوق ذات الشراسة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية (براءة الاختراع، العلامات التجارية، التصميمات، الإنسان، حقوق الطبع و النشر، التكنولوجيا، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا، براءات الترخيص، قانون المنافسة... الخ)¹

و كنتيجة يمكن التوصل إليها من خلال تطرقنا لليقظة التنافسية يمكن اعتبارها كفلسفة و إتباع نهج استدلالي لإدارة المعلومات، و اتخاذ القرارات السليمة مع استخدامه للإبداع لتوفير الميزة التنافسية، و كذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ و الكفاءة في إدارة المشاريع و معرفة تكنولوجيا جيدة لمجال المعلومات.

2-3-2- اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية هي نشاط طبيعي لكل الباحثين المتخصصين تقنيين و مهندسين و التي غالبا ما تحدث بصورة غير رسمية في المؤسسة.

- اليقظة التكنولوجية هي مجموع الأنشطة المتعلقة بالبحث و المعالجة و التوزيع من أجل تشغيلها، و المعلومة المفيدة لإدارة المؤسسة.

- اليقظة التكنولوجية ليست محدودة بنظام جمع و تحليل معلومات سلبي، بل تتميز ببعد فعال " حركة تأثير المؤسسة على بيئتها".

- تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية، و التي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا.

اليقظة التكنولوجية تتكون أساسا من البحوث ذات الصلة:

- الحصول على المنجزات العلمية و التقنية و نتيجة البحوث الأساسية و التطبيقية.

- الحصول على المنتجات أو الخدمات.

- الحصول على عمليات التصنيع (الإنتاج).

- الاطلاع على المواد.

¹ - عمر الشريف، نظام المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي، مداخلة في الملتقى حول التنمية الإدارية و تنمية نظم المعلومات، جامعة باتنة، 26 نوفمبر 2000.

- الحصول على المقررات.
- نظم المعلومات.
- الاطلاع على الاستفادة من الخدمات ، من بينها عامل الصورة الذي يكون قويا، و هذه الخدمات تعمل على تقوية اليقظة¹.
- و تهدف اليقظة التكنولوجية إلى:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للمؤسسة.
- دعم إدماج و اندماج العمال و تحسين التلاحم الداخلي للمؤسسة.
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة التفكير في حماية الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.

و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات الاقتصادية على تشكيل ما يسمى بغرفة حرب خاصة لكل سوق بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص.²

2-3-3- اليقظة الإستراتيجية:

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة للبيئة و هذا لأهداف إستراتيجية.

ومن بين الخصائص الرئيسية لليقظة الإستراتيجية يمكن ذكر ما يلي:

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و المحلية.
- إدماج ممارسات تشكيل جماعات الضغط" اللوبي" و التأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية و الجيوسياسية.
- اعتماد"العالمية" كسلم لاتخاذ القرارات.

- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.

و تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص و الخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة و خاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية و التكنولوجية³.

2-3-4- اليقظة الاقتصادية:

تهتم بدراسة التفاعل التكتيكي و الإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط انطلاقا من المؤسسة مرورا بالمستوى الوسط(الجماعات المحلية) إلى بلوغ المستوى الوطني(الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز القرار في الدولة). و ينحصر مجال تطبيق اليقظة الاقتصادية خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا

¹ - Yves. Raphaël Perchet CRRM Marseille.COGEMA septembre, 2000, p24.

² - IBID, p24.

3-emirite Veille Stratégique: utilité des" information de terrain" université Grenoble-France, sur site:http://www.Veille strategique.org.

للقيمة المضافة، بل و يتعدى الأمر ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير و القوة. ومن أمثلة ذلك: مشاريع الطيران و الفضاء، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر و نوعية المنتج و الخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة و المساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها.

و الهدف من استخدام هذه اليقظة يكمن في:

- المحافظة على الاستقلال الاقتصادي.

- الحصول على حصص سوق إضافية و تنمية الإبداع و التحالفات الإستراتيجية.

- ضمان ديمومة المؤسسات لتنافسياتها عن طريق:

* قدرات الإبداع (الزبائن، المنتجات ذات القيمة المضافة).

* كفاءة الأداء: حصص السوق، الأرباح، و التوسع.

* الديمومة: (دورة حياة المؤسسة)¹

2-3-5-اليقظة التجارية:

تهتم أساسا ب: العملاء، الأسواق، الموردين، سوق العمل.

- الزبائن: "الأسواق": و يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

- الموردون: يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، و إمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة. و كحالة خاصة نجد سوق العمل و الذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، و تطور سعر اليد العاملة.²

2-3-6-اليقظة الاجتماعية:

تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية و العرقية، و سوء التفاهم بين الأجيال ، التمسك بالتقاليد. و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد من سلامته أو يعزز من التماسق التنظيمي. و تهدف هذه اليقظة إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية و العراقل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عمالها. كما تمنح لمسيرى المؤسسة بـ:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد المجتمع.

- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.³

¹-René Rohnbeck; Veille Stratégique en entreprise multinationale: une étude de cas auprès de la Deutsche télékom AG, XVI confiance international de management stratégique,2007,Monterial, Canada, p 88.

² - IBID, p18.

³-Belmondo Cécile, les interactions entre outils de gestion et connaissances application a une cellule de veille environ able Dock orante, Université Paris IX Dauphine, France, 2008, p10.

2-3-7-اليقظة البيئية "الكلية":

هو نوع يهم باقي المكونين من بيئة، أي باقي بيئة المؤسسة: العوامل الاجتماعية، الثقافية، السياسية، و التي تؤثر على المعايير الاقتصادية و المالية.

و هو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة الأبعاد الاجتماعية و الثقافية للبيد العاملة، و كذلك ذهنيات و عادات الأجيال الصاعدة و طموحاتهم. كل هذه العوامل لها تأثير قوي على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و لا يجب أن نهملها.

و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، و عليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرارات حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.¹

2-4- مزايا و شروط فعالية اليقظة:

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها(بمختلف أنواعها)، و إذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟²

2-4-1-مزايا اليقظة:

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئاتها.

- تسمح بالتحذير و التنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات و الفرص على المؤسسة و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و حتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

2-4-2 شروط فعالية اليقظة:

لتحقيق فعالية اليقظة هناك خمسة شروط على المؤسسة توفيرها و هي:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.

- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

¹-IBID, p11.

² - بومعزة سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، و الميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين.

المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة بالمؤسسة الاقتصادية:

لا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، و إنما هناك تنظيم و منهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

إن تنظيم عملية أو خلية اليقظة أمر في غاية الأهمية، لأنها تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟
- من ، أي منهم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟
- بماذا، أي ما هي الوسائل و الطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟

1- مراحل عملية اليقظة:

تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية و تندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية و هي:¹

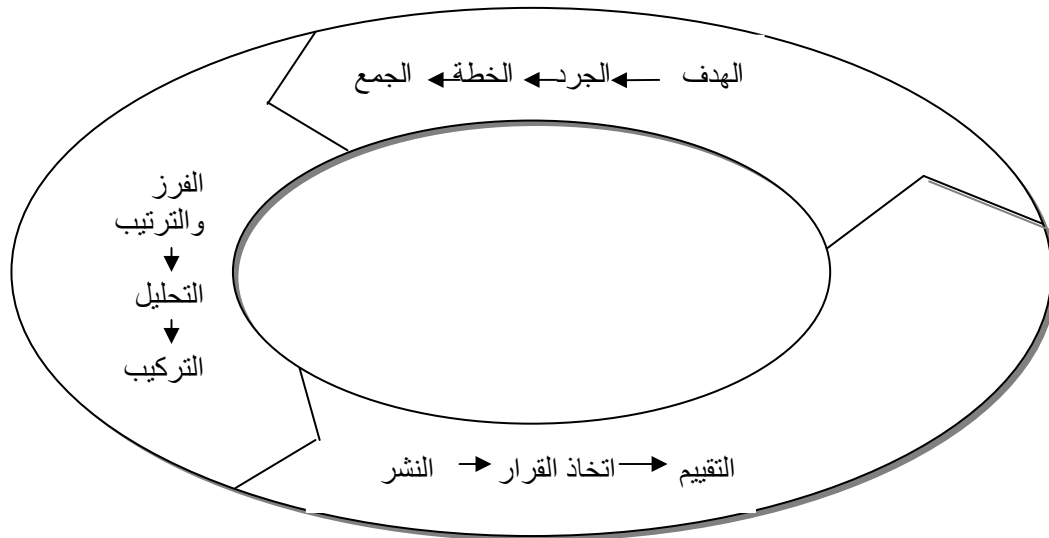
- 1-1-الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، و تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها و هي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات كمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، و تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.
 - 1-2-التحليل و التركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة، و هي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.
- و تهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة و السديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

- 1-3-النشر و اتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل و التركيب نتحصل على معلومات معالجة، و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب. إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنتشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ².

¹- نحاسية رتبية، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

²- نفس المرجع السابق، ص 78.

و يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

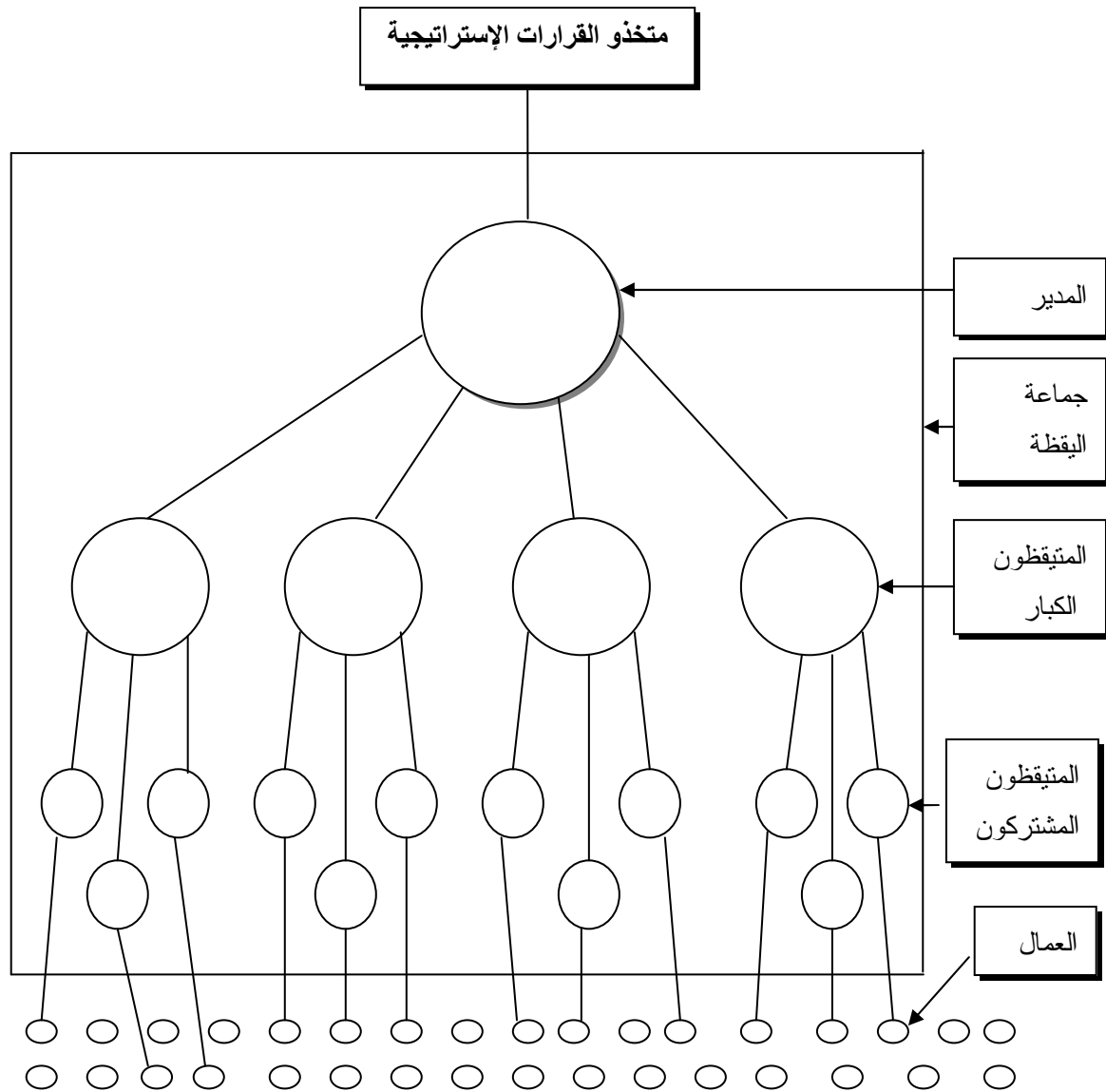


الشكل رقم 8: مراحل عملية اليقظة.

المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، 2002-2003، ص:78.

2- ممثلو عملية اليقظة:

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. و المتيقظ لا يعمل وحده، بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل رقم 9 حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.



الشكل رقم 9 : ممثلو عملية اليقظة.

Source : Cartier, la veille : introduction.

<http://www.mmedium.com/veille/gronpe>, date de consultation : 12/02/2011.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور و خصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم 1 : ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	متخذو القرارات الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة. - الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة. 	المدير
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل و التركيب، و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المهمة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	المتيقظون الكبار
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها. 	المتيقظون المشتركون

<p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>		
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع. حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع و مرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع و المتخصص في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

Source: Cartier, la veille: introduction, op.cit

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

3- طرق ووسائل اليقظة:

3-1- طرق اليقظة:

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

3-1-1- طريقة المعايرة:¹

تعرف المعايرة على أنها: "عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات و الطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة".

- تستعمل نقاط مرجعية أو معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس.

- هي البحث عن أكفأ الطرق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافسين.

¹ - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: تميمتها و تطويرها، رسالة الماجستير، الجزائر، 2002، ص43.

يمكن القول أن المعايير تعتمد أساساً على التصنت المستمر للبيئة و تغيراتها، و كذا على المعلومات، و بالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

توجد أربعة أنواع من المعايير و هي: المعايير الداخلية، المعايير الخارجية، المعايير الموجهة نحو الوظائف، المعايير الأفقية. و لكل نوع مزاياه و صعوباته و على المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايير المستهدفة. و تفيد طريقة المعايير في اكتشاف الانحرافات التنافسية، و تصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات و التطبيقات. غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات و المهارات، و كذا تقبل الأفكار الجديدة و إنتاجها باستمرار، وهذا أمر صعب، و لكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت الظروف لذلك.

3-1-2 دراسة السوق¹:

تعتبر دراسة السوق طريقاً مهماً من طرق اليقظة و تطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعياً منها للحصول على المعلومات عن بيئتها و منافسيها.

وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج و توفير المعلومة المفيدة و الصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة."

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق، الذي أصبح نشاطاً رئيسياً في المؤسسة و يؤثر على كل أنشطتها الأخرى. و من أهم العناصر التي تكون محلاً للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين و المرتقبين، تحليل المنافسين، الأسعار، الموردين، منتجات المنافسين.... وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمور التسويق.

كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي: الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات مع المستهلكين، المشاهدة، التحقيقات.

و تصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، و دراسة نوعية تهتم بالنوعية و تهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء و العمل على ترفيقته و بالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.

3-1-3 تحليل SWOT²:

هو من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن بيئتها، و بالتالي فهو مورد جيد لتغذية اليقظة.

فتحليل "SWOT" يتمثل في تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف، و تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص و التهديدات.

¹ - نفس المرجع السابق ص، 44.

² - نفس المرجع السابق، ص، 45.

و يساعد هذا التحليل في جمع المعلومة المناسبة، و التي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية و التي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و بالتالي الاستمرارية و التفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة.

3-2-2 وسائل اليقظة:

تعددت وسائل اليقظة للمؤسسة الاقتصادية كالكتب و المجلات و الملتقيات العلمية و مراكز الأبحاث، إلا أنه و مع التطور التكنولوجي الحاصل في السنوات الأخيرة، ظهر الانترنت، و الذي فرض نفسه بكل قوة على مختلف الوسائل الأخرى.

3-2-3-1 الانترنت¹:

هي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم و التي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الانترنت الموحد (IP). يقدم الانترنت العديد من الخدمات، و هو يمثل اليوم ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي و الثقافي في جميع بقاع العالم، و قد أدى إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل: العمل و التجارة و بروز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

3-2-3-2 خدمات الانترنت:

تقدم شبكة الانترنت عدة خدمات منها:²

أ- البريد الالكتروني: Email:

يشبه البريد الالكتروني نظام البريد التقليدي لاستخدام صناديق، أكثر من نظام بريدي آخر، و هو في الحقيقة تجسيد الكتروني مجازي لذلك النظام. فالرسائل في البريد الالكتروني هي وثائق الكترونية مشفرة رقمياً (ASCII)، مثل تلك التي تحرر بواسطة معالجات الكلمات، و ليست حبرا على ورق كما في البريد التقليدي. و يتم إرسال مثل هذه الرسائل على شكل نبضات كهربائية عبر المودمات و الأسلاك، و ليس ضمن أظرف بريدية، و تستقر مثل هذه الرسائل، في مساحة محددة من القرص الصلب للحاسوب المزود في الطرف المستقبل، و يستخدم لإرسال و استقبال الرسائل الالكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى أعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، و هو أرخص كلفة.

ب- شبكة Web العالمية:

تعتبر شبكة Web الأكثر غنى بالمعلومات و الإثارة في شبكة الانترنت، بحيث تترايط كتل المعلومات التي تحتويها شبكة Web بحسب موضوعاتها بواسطة وصلات التشعبية، هذه الأخيرة هي إمكانية الوصول إلى كتلة من المعلومات بالنقر على كلمات ذات الوصلات التشعبية عادة بلون مختلف. و قد يعني الانتقال من كتلة معلومات، بالنقر على كلمات أو صور معينة في كتلة أخرى.

¹ -<http://www.omaniyat.com/vb/showthread.php.pt:11158,27/02/2011,17:36>.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 269، 268.

و قد يعني الانتقال من كتلة معلومات إلى أخرى بهذه الطريقة التحول من حاسوب موجود في بلد ما إلى آخر في بلد آخر، بمجرد النقر على مفتاح الماوس.

ج- بروتوكول FTP: و هو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت، و يوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.

د- شبكة Gopher:

توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الانترنت، بواسطة قوائم و فهراس، و يتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر و الزبون و الكمبيوتر المزود.

3-2-3- مزايا الانترنت:

- يعتبر الانترنت وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة و بينها و بين زبائنها الحاليين و المرتقبين من جهة أخرى، و حتى بين المستهلكين فيما بينهم.

- يسمح الانترنت بتسيخ الثقة بين كل الأطراف مع تحقيق الأهداف المرجوة.

- تقليل خدمات ما بعد البيع.

- وفاء الزبون اتجاه المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها نتيجة التفاعل و الثقة الموجودة.

- يعتبر الانترنت أداة وصل بين عدة حواسيب في تبادل المعلومات الضرورية ما بين المؤسسات الاقتصادية على جميع المستويات المحلية و الدولية.

يمثل إدماج الانترنت على المستوى المؤسسات الاقتصادية أحد أهم عوامل النجاح لتحقيق يقظة تضمن لها البقاء و النمو في السوق.¹

تمثل شبكة الانترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية يمكن الانترنت هياكل المؤسسة الاقتصادية من تبادل المعلومات و المعطيات و التنسيق فيما بينها عبر البريد الالكتروني و تكنولوجيا الانترنت، و من ناحية أخرى فإنها عل الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية. حيث تقتضي اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات و المستجدات الطارئة على المنافسة و المنافسين- و لاسيما منتجاتهم و استراتيجياتهم التجارية- و الحصول عليها بسرعة فائقة، و لتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، و أهم ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الانترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم و لكم الإعلامي الهائل و المتاح، و هذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها :

1- مراقبة عروض عمل المنافسين:

تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، و من ثم فمن المهم اختيار عروض عمل

¹ - بغداد كربالي ، الانترنت و تسيير علاقة الزبون: دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص:188.

المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.

ب- مراقبة رسائل موظفي المنافسين:

تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين شرائح مستعملي الانترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فبالمتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. و تجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار المعلومات و هي متفرقة لا يجدي نفعاً، و إنما يجب الربط بين المعلومة و الأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين.

ج- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب:

أصبح موزع الواب في كل المؤسسات و خاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة، و قد أصبح موزعو الواب المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة، فبالمتصفح المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة.

د- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر:

إن معرفة ثغرات و نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد و كذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة. فالانترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال.¹

المبحث الثالث: المعلومة و الإبداع كمورد استراتيجي لليقظة و الميزة التنافسية:

تعتبر المعلومة و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الموارد الأساسية التي تتحكم في جميع النشاطات الحيوية و غيرها، لذلك تسعى إلى الحصول على المعلومة و الإبداع المناسبين و في الوقت المناسب لتكون بذلك الأولى في التنافس.

1- ماهية المعلومة:

1-1- تعريف البيانات: هي أجزاء غير مرتبة من المعلومة، يمكن الحصول عليها من مصادر مباشرة عن طريق أجهزة القياس أو الأفراد، أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.²

¹- Gilles Bal misse, Veille sur internet: Panorama des outils, sur le site: [http:// www.Knowledgeconsult.com](http://www.Knowledgeconsult.com).

² - عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيذة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 113.

1-2-1- تعريف المعلومة: هي ما ينتج عن إدماج و ترتيب البيانات لإعطائها معنى، و هي قد لا تكون ذات قيمة حسب Erik Sviby.

المعلومة هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية و يتم تقديمها لغرض محدد، تستخدم لاتخاذ القرار. و يمكن تقديمها في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.¹

1-2-1- خصائص المعلومة:

يمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها المعلومة و المطبقة من طرف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:²

أ- الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.

ب- الدقة: بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.

ج- المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.

د- الواقعية: بحيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

هـ- الكلفة: بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها.

1-2-2- تعريف نظم المعلومات:

هو النظام الذي قوم بجمع المعلومات و معالجتها و تخزينها و تحليلها و نشرها من أجل تحقيق هدف معين. و يتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تتكون بشكل أساسي من البيانات و التعليمات التي يتم معالجتها من خلال أفراد أو حواسيب و تحويلها إلى مخرجات للنظام كنتائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، إجراءات و حلول...و يستعمل نظام التغذية العكسية لضبط النظام أو مراقبته.

1-2-3- نظم المعلومات و المنافسة:

تساعد نظم المعلومات المؤسسة الاقتصادية على كسب ميزات تنافسية، فتمكنها من تطوير منتجاتها و الحصول على حصة سوقية أكبر و تشجيع المستهلكين و الموردين على التعامل مع المؤسسة الاقتصادية و تقديم منتجات بأسعار أقل. و يتحقق هذا باستخدام أربع استراتيجيات رئيسية لمواجهة القوى التنافسية:

* تميز المنتجات.

* تميز الأسواق.

* تطوير علاقات وثيقة مع الموردين و العملاء.

* تخفيض تكلفة الإنتاج.³

1-3- المعلومة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية:

هي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة الاقتصادية، و تتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة و لا يمكن تجزئتها و الاعتماد عليها بشكل متكامل. تحدد المؤسسة

¹ - نفس الرجوع السابق.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ - راضية بوشعور، مصطفى بلمقدم، دور الموارد اللامادية في رفع الأداء العام للمؤسسات و الاقتصاديات، مداخلة في الملتقى الدولي حول

اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص: 63.

الاقتصادية نشاطها و محاور تطورها، فعلى المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها، و أن تحتفظ فقط بالمعلومات التي تفيدها كما تتجنب الإغراق بمعلومات غزيرة و غير قابلة للاستعمال.

و بالتالي فالمعلومة المفيدة هي: "المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب و بالشكل الذي يرغب فيه."¹

1-4- اليقظة و المعلومة الإستراتيجية:

تعمل المؤسسات الاقتصادية الآن في بيئة تتدفق فيها المعلومة بسرعة و كمية كبيرة، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المؤسسات الاقتصادية الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، مجلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل اليكترونية... الخ. و هذا يعد عائقا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، و يتطلب من المختصين في اليقظة، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط. فليست كل المعلومات مفيدة و لا تشترك من حيث الأهداف.

إن قيمة المعلومات تعتمد على مدى منفعتها و هذا يتطلب مجموعة من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، فالصعوبة تتمثل أساسا في معرفة المعطيات و المعلومات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي توصلوا إليها قبلنا، أو حيازة المعطيات و المعلومات بطرق غير شرعية أو بطريقة حربية، التي يعرفها الغير. لكنها مخبئة أي الحرب السرية، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، و إنما في استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة².

2- ماهية الإبداع:

2-1- تعريف الإبداع:

- الإبداع هو عملية تجميع ثنائية الأفكار الجديدة تقنيا و المقبولة في السوق"، و عليه يعرف الإبداع على أنه نشاط البحث عن حلول المشاكل التي تظهر على حد سواء في الإنتاج أو السوق معا.

- الإبداع هو عملية اجتماعية فيرتبط بالأسواق (من خلال المدخلات و المخرجات) و كذلك بالأنظمة التقنية أي التكنولوجيا و هما ظاهرتان اجتماعيتان و المؤسسة الاقتصادية هي نظام يلعب دور الوسيط بين: العلم، التكنولوجيا، الأسواق، و نظرا لتعدد الواجهات الثلاثة يظهر الإبداع أحيانا نتيجة الصدفة أو الحظ و يتميز بالمخاطرة، و عليه عملية الإبداع ليست دائما ناجحة.

¹ - أحمد كردي، نظام المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي، على موقع الانترنت:

[http:// Kenanna online.com/Ahmed Kordy](http://Kenanna online.com/Ahmed Kordy).

² - نفس الرجوع السابق.

- الإبداع هو عملية تفاعل مركبة في المستوى الأول هي داخلية حيث تتداول المعلومات بين أقسام البحث و التطوير، التصنيع و التسويق، أما بالمستوى الثاني هو عملية تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين، مع الزبائن، الموردين، و كذلك مع مراكز إنتاج العلم و التكنولوجيا.¹

2-2- أنواع الإبداع:

يمكن تصنيف الإبداع كما يلي:²

- **الإبداع الإضافي:** لقد وجد هذا النوع ليضع خطوات إضافية في تطوير المنتج حيث يحدث تطور لدى المستعملين.

- **الإبداع التقني:** لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته (إدراك المستهلك ضعيف) و إنما يمثل تقدم للمنتج (ربح الوقت... الخ).

- **الإبداع الاجتماعي:** و يتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف، و التغيير في سلوك المستهلك أو الاستعمال في نفس الوقت.

- **الإبداع الجذري:** هو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي كما يتميز بتغيير جذري في سلوك المستهلك و الاستخدام.

2-3- أهمية الإبداع:

بصفة عامة يمكن تحديد عنصرين أساسيين للإبداع في المؤسسة الاقتصادية هما: محتواه التكنولوجي من جهة و خصائصه الإبداعية من جهة أخرى.

- تأثيره الكبير على المؤسسة الاقتصادية و من ثم على الاقتصاد، و على المجتمع ككل، فهو يؤدي إلى تذليل صعوبة تقنيات الإنتاج، تقديم الخدمات و المنتجات بشكل أفضل، كما يؤدي إلى الاقتصاد في عوامل الإنتاج و تحسين ظروف العمل.

- يسرع وتيرة تطبيق المعارف العلمية و التقنية و التي تخدم الصالح الإنساني، فهو أساسا موضوع لتجديد و تحسين المنتجات أو أساليب الإنتاج للاعتماد على الأفكار الجديدة، المعارف، المعلومات العلمية و التقنية.³

2-4- المنافسة و الإبداع:

يمنح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة الاقتصادية شيء من السلطة الاحتكارية فالإبداع يمكن أن يكون إنتاج السلع و الخدمات الجديدة بتكنولوجيا موجودة، أو إنتاج سلع و خدمات موجودة بتكنولوجيا جديدة، أو الإبداع بكليهما، أي إنتاج سلع و خدمات جديدة بتكنولوجيا جديدة، هذه الحالات الثلاث تسمح للمؤسسة الاقتصادية بممارسة سياسة الاحتكار لميزة تنافسية لمدة زمنية معينة، أي تحقيق أرباح إضافية مقارنة

¹ - علي قرين ، عبد المالك هبال ، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مداخلة في الملتقى حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 83.

² - أحمد كردي، مرجع سبق ذكره.

³ - علي قرين ، عبد المالك هبال ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

بالمنافسين. و في حالة رابعة و هي: إنتاج سلع و خدمات موجودة بتكنولوجيا جديدة و هنا تكون وضعية المنافسة التامة بين المؤسسات الاقتصادية. و هذا يسمح للمؤسسة المبدعة بتوسيع حجم حصتها في السوق على حساب منافسيها غير المبدعين.

فالمؤسسات الاقتصادية تتزاحم من أجل الإبداع كما تتزاحم من أجل تخفيض الأسعار، و المنافسة على مستوى الإبداع أهمهما لأنها تسمح للمؤسسة الاقتصادية المبدعة بتحقيق أرباح احتكارية.¹

3- الميزة التنافسية:

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

3-1- مزايا اليقظة للمؤسسة الاقتصادية:

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة للمؤسسة الاقتصادية ما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها و خدماته المبتكرة في السوق.
- التقليل من دورة حياة المنتجات.
- الزيادة من أثر التآزر أو التعادل في المؤسسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.²

3-2- اليقظة أداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر اليقظة وسيلة أساسية في تطوير و تنمية الميزات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر ايجابيا في المؤسسة الاقتصادية، و في نشاطها، فاليقظة تساعد على البحث و التطوير و على اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج منها نتائج تتطابق و حاجات المؤسسة الاقتصادية.

وتستطيع هذه الأخيرة من خلال اليقظة، أن تنمي و تطور العديد من مزاياها التنافسية مثل:³

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.
- التحسين المستمر في السلع

¹ - محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2004-2005، ص: 49-50.

² - رتيبة نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

³ - مرجع سابق، ص: 98.

خلاصة الفصل الثاني:

لكي تحافظ المؤسسات الاقتصادية على ميزة تنافسية بين منافسيها ينبغي عليها التصنت 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 يقظة للمتغيرات المحيطة بها دائما.

و ذلك بالحصول على المعلومات المفيدة و الإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات و التطورات، وردت فعل السوق كإطلاق منتج جديد و اكتشاف بعض التكنولوجيات الجديدة.

فاهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتطور التكنولوجي و الإبداع من أهم العوامل اللازمة لتنافسيتها، فهي الطريق الأول لرفع الأداء و تذليل الصعوبات خاصة المتعلقة بالعملية الإنتاجية.

فخلق و ضمان استدامة الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية يعتمد أساسا على مدى فعالية يقظتها التنافسية التي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين، و التي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة الاقتصادية.

فالهدف منها هو تفصيل و تحديد منتجات المنافسين التي يمكن أن تدخل إلى السوق من أجل تحليل استراتيجياتهم.

الجانب التطبيقي



الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
للهااتف النقال " موبيليس "

تمهيد:

تتميز بيئة المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي بسرعة و كثافة التقلبات، إضافة إلى كثرة المخاطر.

و نتيجة لتزامن هذه التقلبات و هذه المخاطر أصبح المحيط معقدا، الشيء الذي جعل من عملية تأقلمها أمرا صعبا للغاية.

فمؤسسة "موبيليس" و لكي تستطيع أن تساير بيئتها، تحتاج إلى التوقع بتطورات البيئة و فهمها ثم العمل على سبقها لأن البقاء أصبح مشروطا بالسرعة في سبق الحدث، و الحاجة الدائمة للإبداع و تنمية المزايا التنافسية حتى تستمر و تنجح في سوق شديد المنافسة مع القائد مؤسسة "جازي" و دخول المتعامل الثالث مؤسسة "نجمة". و لن يتأتى لعا ذلك إلا من خلال عملية اليقظة التي تمكنها من الرصد الجيد و المستمر لكل التطورات و التقلبات و هذا من أجل السيادة على جل السوق.

و لرصد واقع اليقظة في مؤسسة "موبيليس" قمنا بدراسة ميدانية من خلال المقابلة الشخصية و المباشرة مع مسيرريها، بمقر مؤسستهم و الاستفسار منهم عن مدى تطبيقهم لمفهوم اليقظة لاكتساب ميزة تنافسية، حيث سننطرق كذلك إلى كيفية تحليل النتائج المتوصل إليها، للوصول إلى مدى كفاءة و فعالية تطبيق اليقظة من طرف مؤسسة "موبيليس".

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

نظرا لانفتاح الجزائر على اقتصاد السوق، سعت إلى تجسيده ميدانيا على مختلف مؤسساتها و من بينها مؤسسة البريد و المواصلات فتم فتحها أمام المنافسة و نتيجة لهذا نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

1-التعريف بمؤسسة "موبيليس" الأم:

عرفت هذه المؤسسة عدة تطورات على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها بعد انفتاحها على السوق.

1-1- نشأتها:

بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 تمت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و ذلك بفصل نشاطات البريد عن نشاطات الاتصال. و كنتيجة لهذا الإصلاح تم إنشاء مؤسسة الاتصالات الجزائرية (AT: Algérie Telecom) في مارس 2001. و بتحصلها على رخصة GSM، شرعت المؤسسة في ممارسة نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و الذي تمثل أساسا في:¹

- توفير خدمات الاتصال التي تسمح بنقل و تبادل الرسائل الصوتية و المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية و غيرها.

- تطوير، استغلال، و تسيير شبكات الاتصالات العمومية و الخاصة.

- إنشاء، استغلال، و تسيير الروابط البينية بين كل متعاملي الشبكات.

و رغبة منها في تحقيق مستوى عالي من الأداء، و وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في:²

- زيادة عروض خدمات الاتصال و تسهيل الوصول إليها من قبل أكبر عدد ممكن من المستعملين و خاصة في المناطق الريفية.

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة و توسيع تشكيلتها و السعي لجعلها أكثر تنافسية.

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوقة و موصولة بطرق سريعة للمعلومات.

و لتحقيق أهدافها بفاعلية، قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فروع مستقلة تختص على التوالي في الهاتف النقال، الانترنت و الاتصالات الفضائية. من هنا كانت نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" في أوت 2003 في شكل شركة أسهم رأسمالها الاجتماعي 25000.000.000 دج، يقع مقرها ب"07 شارع بالقاسم عنابي بارادو حيدرة الجزائر العاصمة"، تحت رقم السجل التجاري 90.62287308 ذات الرقم الجبائي 003629022542 ، مجال اختصاصها الهاتف النقال و لواحقه.³

¹- www. Algérie telecom. dz.

²- Ibid.

³- Ibid.

1-2- التزاماتها:

- تعهدت مؤسسة موبيليس القيام بالالتزامات الآتية:¹
- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
 - ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
 - اقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
 - التحسن المستمر للمنتوجات، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة.
 - الإصغاء المستمر للمشتركين و الاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
 - الإبداع المستمر بـ:
 - الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
 - تكيف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
 - الوفاء بكل الوعود.

1-3- أهدافها:

- مؤسسة "موبيليس" تسعى بشكل مستمر لتحقيق أهداف عديدة من بينها:
- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة في السوق.
 - تحسن شبكة التغطية للوصول إلى 97% من السكان بالجزائر.
 - استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق.
 - أن تكون "موبيليس" المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بـ:

- توسيع نظام EDGE.
- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.²
- أن تكون "موبيليس" المتعامل الشريك لكل المؤسسات.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و سياسة الاتصال.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

من أجل الوفاء بالتزاماتها و الوصول إلى أهدافها، سخرت "موبيليس" كل إمكانياتها مادية و بشرية. ففي سنة 2010، بلغ عدد عمالها 4000 موظف.

1-4- مؤسسة موبيليس اليوم:

تعي مؤسسة "موبيليس" ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال كشرط لازم لخلق مكانة في سوق لا تتوفر فيه الشروط اللازمة لمنافسة حقيقية بين كل الفاعلين في هذه السوق. و بالرغم من هذا

¹ - جريدة موبيليس، العدد 1، ص 7.

² - نفس المرجع السابق، ص 7.

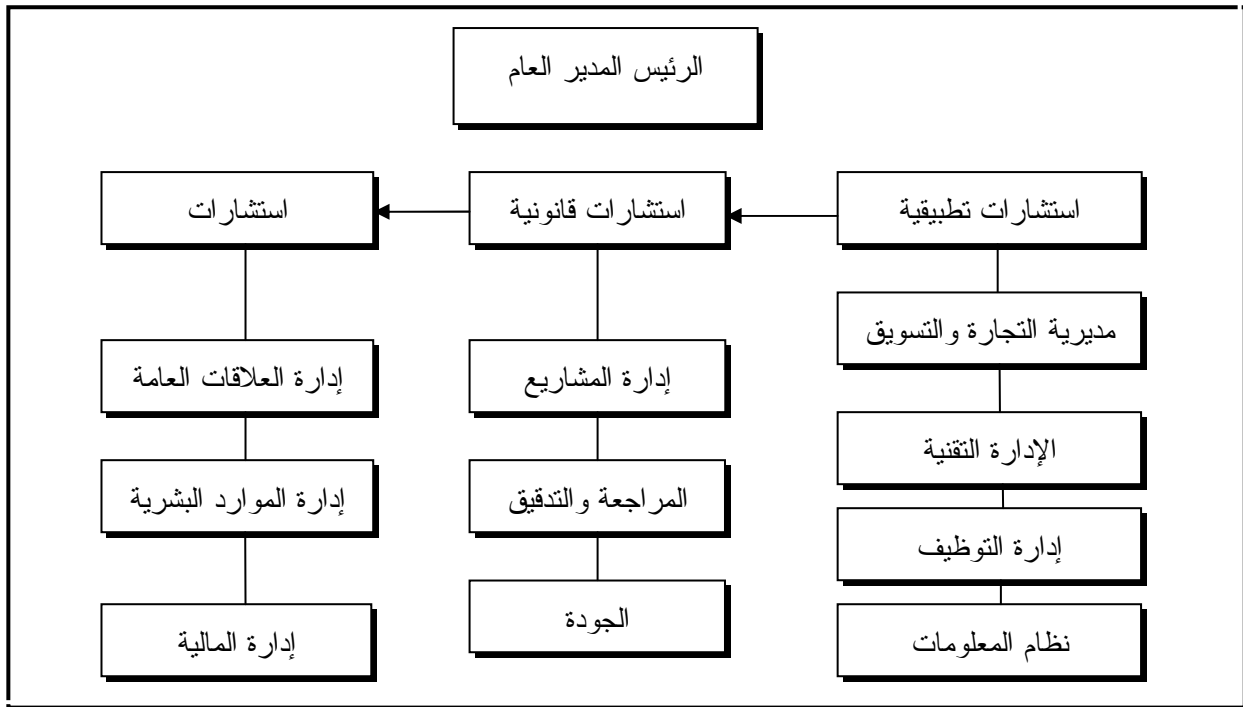
بدأت تعرف طريقها إلى النجاح، و هذا ما سيمهد لنجاح أكبر في المستقبل. و مما حققته "موبيليس" اليوم نذكر:

- عدد المشتركين أكثر من تسعة ملايين مشترك.
- حصص المؤسسة في السوق 28,8%.
- التغطية: 97%.
- المستخدمون (الموظفون): 4000 موظف حوالي 50% منهم نساء.
- الموزعون: خمسة موزعين معتمدين.
- الشبكة التجارية: 60000 نقطة بيع.
- رقم الأعمال: 25000.000.000 دج.¹

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" وإدارتها الجهوية:

تسعى مؤسسة "موبيليس" التي تبحث عن إنجاز و زيادة فعالية اليقظة في التخلي عن الهياكل الآلية و تبني هياكل عضوية تمتاز بالمرونة و القابلية للتكيف، و تسهيل انتقال المعلومات و تعتمد الاتصالات الجانبية و العمودية كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة، و تؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

2-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس":



شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" الأم .

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، المديرية الجهوية بقسنطينة لموبيليس.

¹ - مقابلة مع مسؤول بالمديرية الجهوية بقسنطينة لمؤسسة "موبيليس"، بتاريخ 17-04-2011.

من خلال الشكل يتكون تنظيم مؤسسة "موبيليس" مما يلي:

* **الرئيس المدير العام:** هو الشخص الذي يعطي الأوامر و هو المسئول الأول عن كل تطورات المؤسسة.

* **الاستشارة التطبيقية:** هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و هي المسئولة منها و تتكون من:

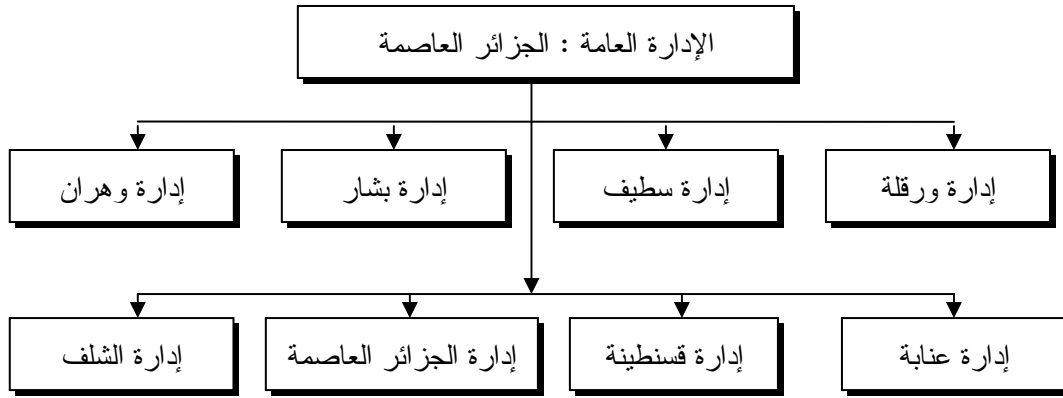
- إدارة التجارة و التسويق: هي المسئولة عن كل المعاملات التجارية و تسويق الخدمات.
- إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات.
- نظام الإعلام: يتكفل بنظام الإعلام بالمؤسسة.
- الإدارة التقنية: هي المسئولة عن النظام التقني في المؤسسة.
- الإدارات الجهوية: تعتبر إدارات مسئولة عن مجموع الولايات التابعة لها حيث توجد ثمانية إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

* **الاستشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمور القانونية للمؤسسة و تتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسئولة عن تسيير و مراقبة مشاريع المؤسسة.
 - المراجعة و التدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - الجودة: هي المسئولة عن جودة الخدمات للمؤسسة.
 - * **إدارة الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة و تتكون من:
 - إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بكامل العلاقات العامة للمؤسسة داخليا و خارجيا.
 - إدارة الموارد البشرية: هي المسئولة عن العمال و ترتب نظام المؤسسة.
 - إدارة المالية و المحاسبة: هي التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة.
 - إدارة جهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.
- و بهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها و هيكلها التنظيمي كل العناصر أو المديرية العامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.¹

و نظرا لكثرة الضغط على الإدارة الأم و كذلك من أجل سعي إدارة "موبيليس" إلى تقديم أمثل لخدماتها و تقربها من المشترك (المواطن)، سعت إلى تنظيم إدارات جهوية من إدارات فرعية حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن التي يوجد بها وكالات:

¹ - نفس المرجع السابق.



شكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للإدارات الفرعية و الجهوية لمؤسسة "موبيليس".

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بقسنطينة لموبيليس.

2-2- وكالة "موبيليس" (ميلة):

ظهرت هذه الوكالة في تاريخ 4 ديسمبر 2006 الكائن مقرها بشارع طبال سعيد، رقم 36 كفرع تابع للإدارة الجهوية بقسنطينة، يكتسي عملها طابعا تجاريا عن طريق خدمات أي أنها تقوم بخدمات البيع و الاستماع لشكاوي المشتركين قصد التقرب بأقصى حد مع الزبون باعتباره عنصر يساعد على استمرار المؤسسة، و من أجل تحقيق ذلك بلغ عدد نقاط البيع التابعة لها 1674 على مستوى الولاية.¹

1-خدمات و عروض مؤسسة "موبيليس":

1-3- خدمات مؤسسة "موبيليس":

تسهر مؤسسة "موبيليس" على توفير العديد من الخدمات لزبائنها، فبالإضافة إلى الخدمات القاعدية (المكالمات المحلية و الدولية، إظهار و إخفاء الرقم، الرسائل النصية و الصوتية...) تقدم "موبيليس" مجموعة من خدمات التعبئة الالكترونية:

- **خدمة بلاك بيرى:** تم إطلاق هذه الخدمة عبر شبكة "موبيليس"، ابتداء من 7 سبتمبر 2007، تم تسويقها بأخر امتيازات أجهزة البلاك بيرى من تعدد أربع موجات (GPRS/GSM) التي تحمل الأيدج مع سعة تخزين كبيرة. إلى جانب احتوائه على آلة تصوير رقمية و إمكانية تحميل فيديو. يأخذ هذا البلاك بيرى مكانة الكمبيوتر، بما أنه يسمح للزبون بالتنقل مع إبقائه على اتصال دائم بمكتبه لمتابعة سير أعماله اليومية و إدارتها.

فإذا كان الاستعمال موجه للمؤسسات فلا بد من وجود موزع ليكون بمثابة موزع البلاك بيرى (BES) الذي يسمح بالحفاظ على اتصال مع أرضية الرسائل.

كما توفر خدمة البلاك بيرى لشبكة الانترنت (BIS) للأفراد الخواص الذين يملكون عنوان اليكتروني. و يتراوح سعر الاشتراك ما بين 2500-5000 دج شهريا بتخفيضات في السعر تتراوح ما بين 5 إلى 20% و ذلك حسب عدد مشتركى المؤسسة.²

¹ - مقابلة أجريت مع نائب مدير وكالة "موبيليس" ميلة بتاريخ 05-04-2011.

² - "موبيليس يطلق خدمة بلاك بيرى"، مجلة نظرة على "موبيليس"، بدون دار نشر العدد 1، نوفمبر 2007، الجزائر، ص 43.

• خدمة "راسيمو": أعلنت "موبيليس" عن إطلاق هذه الخدمة في 17 سبتمبر 2007 يخص مشتركى الدفع المسبق أطلق عليه تسمية "راسيمو".

R: تعبئة، **A:** أوتوماتيكية (آلية) ، **C:** من الرصيد الحسابي، **IMO:** نحو الهاتف النقال، ويتمثل هذا في التعبئة الأوتوماتيكية الآلية انطلاقا من الهاتف النقال لأرصدة الدفع المسبق في أي مكان و في أي وقت مباشرة من الحساب البريدي الجاري، تتم هذه التعبئة بالاتصال بالرقم 9030 عبر الشابيك الآلية للبنوك (**GAB**) أو بالتوجه إلى إحدى وكالات بريد الجزائر. تتطلب أرضية "راسيمو" رقم سري شخصي يتلقاه المشترك عبر رسالة قصيرة مباشرة بعد التشغيل، كما تتطلب رقم الخط "موبيليس" الذي نريد تعبئته و القيمة المراد تعبئتها و التي تتراوح ما بين 100 إلى 200 دج.¹

- خدمة التجوال: (ROAMING)

هذه الخدمة لكل المشتركين الحاملين لـ: (موبيليس البطاقة، موبيلات أو موبيبوسط) و المتواجدين في الخارج (في أحد البلدان أين يوجد شريك لموبيليس) تمكن من إرسال و استقبال مكالمات و رسائل SMS على الهاتف النقال. هذه الخدمة تقدم دون طلب تشغيل يكفي تعبئة الرصيد قبل السفر أو في الخارج بإرسال رسالة SMS تحمل الأرقام 14 لبطاقة التعبئة على الرقم 111. للاتصال يجب إرسال SMS يحمل رقم المراسل على الرقم 9999.

- خدمة أرسلني: تسمح بتعبئة الرصيد من نقاط البيع.

- خدمة كلمني: تسمح بإرسال رسالة SMS في حالة نفاذ الرصيد إلى الشخص المراد مكالمته تطلب منه الاتصال بك.

- خدمة نعمتي: تسمح للمشارك باختيار رنة انتظار للمتصلين به.²

- خدمة رصيدي: و هي آخر خدمة أطلقتها "موبيليس" بتاريخ 12 أبريل 2011 حيث تسمح بإرسال رسالة SMS فيها رقم حساب البريد الجاري مع الرقم السري إلى الرقم 603 للاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري و في أي وقت و سعر هذه الخدمة هو 5 دج من الرصيد و 10 دج من حساب البريد الجاري.³

- كما أن المؤسسة تقدم ثلاثة عروض رئيسية: عروض الدفع المسبق، عروض الدفع المؤجل، و العروض المختلطة.

3-2- عروض الدفع المسبق:⁴ في هذا النوع من العروض، يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات التي يمكنه الاستفادة منها مسبقا عن طريق بطاقات تعبئة أو خدمات التعبئة المتوفرة. و قد قدمت "موبيليس" لحد الآن أربعة أنواع من هذه العروض هي:

¹ - "راسيمو" يعطي دفعة جديدة لموبيليس، مجلة نظرة على "موبيليس"، بدون دار نشر، العدد 1 ، نوفمبر 2007 ، الجزائر، ص 42.

² - Mobilis-offres [in] www.mobilis.dz.

³ - جريدة الشروق، العدد 3263، ص 23.

⁴ - جريدة "موبيليس"، العدد 1، ص 4.

3-2-1- "موبيليس البطاقة" (Mobilis la Carte):

- و هو أول عرض مسبق لموبيليس و يسمح بالحصول على خط هاتف نقال دون ضمان و دون أي اشتراك شهري، تم إطلاق هذا العرض في فيفري 2004 و بلغ سعر الاستفادة منه 500دج مع رصيد أولي قدره 4000دج، و مدة صلاحية 120 يوم.
- تقدم "موبيليس البطاقة" العديد من الخدمات هي:
- الرسائل النصية القصيرة و الرسائل الصوتية.
 - إظهار و إخفاء الرقم.
 - المكالمات المزدوجة، المكالمات الثلاثية، المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.
 - التسعير بالثانية بعد الدقيقة الأولى و معرفة الرصيد بعد كل مكالمة.
 - تحويل المكالمات.
 - الخدمات متعددة الوسائط (إرسال صور و موسيقى، إبحار عبر الإنترنت).¹

3-2-2- موبيليت (Mobilight):

- هذا العرض موجه إلى ذوي الميزانيات الصغيرة، حيث قدم سعرا منخفضا و تنافسيا، حوالي 600 دج مع رصيد أولي قدره 300 دج هذا العرض متوفر منذ مارس 2005 و يسمح بالاستفادة من الخدمات المقدمة في عرض "موبيليس البطاقة"، بالإضافة إلى مجموعة من العروض و التخفيضات المقدمة بانتظام.²

3-2-3- فوستو (Gosto):

- و هو عرض موجه للشباب بالدرجة الأولى، إذ يقدم تسعيرة ممتازة للمكالمات و الرسائل النصية القصيرة...، تم إطلاق هذا العرض في أبريل 2006 و هو يسمح بالاتصال بالأرقام المفضلة بسعر 3 دج لكل 30 ثانية و تسعيرة المكالمات تكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى. سعر البطاقة 250دج بها 150دج كرصيد. بالإضافة إلى ذلك فهو يمكن من الاستفادة من المزايا التالية:
- صلاحية غير محدودة.

- أسعار فريدة نحو كل الشبكات (10 دج لكل دقيقة مع جيزي أو نجمة).
- إمكانية اختيار رقم مفضل نحو الخارج.
- تسعيرات أكثر تميزا حسب الحصص الزمنية (ساعات الراحة، ساعات العمل)³
- الخدمات المتعددة الوسائط.
- المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 4 .

² - Mobilis- offers [in]. www.Mobilis.dz.

³ - Ibid.

3-2-4- بطاقة موبيليس (Mobilis carte):

في نوفمبر 2006، تم إطلاق هذا العرض و هو عبارة عن صيغة جديدة للدفع المسبق تجمع بين عرضي موبيليس البطاقة و موبيليت.

كما أنها تمكن المشترك من الاستفادة من مزايا إضافية و تنافسية هي:

- مدة صلاحية غير محدودة.
- أسعار فريدة للمكالمات نحو كل الشبكات.
- تسعيرات تنافسية متميزة أكثر فأكثر حسب حجم الرصيد.
- اختيار طريقة التسعير على أساس 30 ثانية أو بالثانية بعد الدقيقة الأولى.¹

3-3- عروض الدفع المؤجل:

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع اشتراك معين مقابل الخدمات التي يستفيد منها من خلال المدة المحددة في العرض. و ذلك عن طريق فاتورة. و في هذا الإطار قدمت "موبيليس" ثلاثة عروض هي:

3-3-1- العرض القاعدي (Offre Résidentielle):

و هو أول عرض مؤجل لموبيليس بإشراك "قاعدي". يتميز هذا العرض بسعر استفادة (1200 دج) و إشراك شهري (750 دج) جد متميز و مبلغ ضمان قدره 4000 دج. بالإضافة إلى أسعار جد تنافسية للمكالمات المحلية و الدولية، و كذلك الرسائل النصية القصيرة إلى كل الشبكات. كما أنه يتيح الاستفادة من الخدمات التالية:

- الرسائل النصية القصيرة و الرسائل الصوتية، الخدمات المتعددة الوسائط.
- إظهار و إخفاء الرقم.²
- المكالمات المزدوجة، المكالمات الثلاثية، المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.
- تحويل المكالمات.
- الفاتورة المفصلة.

3-3-2- العرض الجزافي (Offre Forfait):

بغية تحسين درجة رضا الزبائن، اقترحت "موبيليس" عروضاً جزافية تتناسب مع احتياجاتهم في مجال الهاتف النقال. تتميز هذه العروض بتسعيرات أكثر تنافسية في السوق، فسعر الاستفادة هو 1200 دج و مبلغ الضمان هو 4000 دج بالنسبة للعروض الجزافية 1سا، 2سا، 4سا، 6سا، 8سا. أما عروض 12سا و 16سا فالاستفادة مجانية و مبلغ الضمان 6000 دج. في كل العروض تدفع الفاتورة كل شهرين.

¹- Ibid.

²- Ibid.

المكالمات التي تتدرج ضمن العروض الجرافية هي كل المكالمات نحو الهاتف النقال أو الثابت. أما المكالمات نحو الخارج، مكالمات التجوال الدولي، إرسال رسائل نصية قصيرة و الصور و الموسيقى، و المكالمات نحو الأرقام القصيرة (666 خدمة الزبائن، 123 الرسائل الصوتية) فهي تسعر بطريقة عادية (غير جرافية).

يقدم العرض الجرافي نفس الخدمات المتاحة في عرض الاشتراك القاعدي، بالإضافة إلى إمكانية اختيار رقم مفضل و الاستفادة من خدمة نغمتي و خدمة الوصول السريع إلى صفحات الواب.¹

3-3- عرض المؤسسات (Flotte):

تم إطلاق هذا العرض في مارس 2005 و هو عرض موجه للمؤسسات و يسمح لها بالتحكم في ميزانية اتصالاتها من خلال الاشتراك على الأقل في 10 خطوط و الاستفادة من أسعار متميزة، إذ يبلغ سعر الاستفادة من هذا العرض حوالي 750 دج في حالة الاشتراك في 10 خطوط إلى 19 خط، و حوالي 600 دج لـ 20 خط فأكثر. وذلك مقابل اشتراك شهري² قدره 540 دج ، في الحالة الأولى و 450 دج في الحالة الثانية.

و من أهم مزايا عرض المؤسسات -بالإضافة إلى الخدمات المتاحة في العرض القاعدي- ما يلي:

- سعر المكالمات بـ 3 دج للدقيقة.
- تسعيرات جد تنافسية للمكالمات نحو الخارج تصل إلى 12 دج لكل من أوروبا، كندا و الو.م.أ.
- خدمة "Fax Data" التي تسمح بإرسال و استقبال الفاكس عبر الهاتف النقال.³

3-4- العروض المختلطة:

و هي عروض تجمع بين مزايا عروض الدفع المسبق و الدفع المؤجل، بغية التحكم في الإنفاقات دون التفكير في الفاتورة، اقترحت "موبيليس" لزبائننا تشكيلة جديدة من العروض الجرافية. هذه الأخيرة يتم إيقافها عند نفاذ الرصيد المحدد في العرض و يمكن تعبئتها ببطاقات التعبئة المتوفرة. و لحد الآن يوجد نوعان من العروض المختلطة:

3-4-1- عرض "موبيبوست" (Mobiposte):

و هو عرض إبداعي يعتبر الأول في السوق الجزائرية و هو مخصص حصريا لزبائن الحسابات البريدية. و كان إطلاق هذا العرض في مارس 2005 كنتيجة للشراكة بين مؤسسة موبيليس و مؤسسة بريد الجزائر. إذ تم اقتراح ثلاثة صيغ: "الصيغة الخضراء" (1200 دج/الشهر)، "الصيغة الصفراء" (2000 دج/الشهر) و "الصيغة الحمراء" (3000 دج/الشهر).

يقتطع المبلغ الموافق لكل صيغة مباشرة من الحساب البريدي الجاري يوم 28 من كل شهر. و يتم تحويل الرصيد الشهري الموافق في اليوم الأول من كل شهر. في حالة نفاذ الرصيد يمكن التزود بأحد بطاقات تعبئة موبيليس (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) المتوفرة في السوق.

¹-Ibid.

²-Ibid.

³- Ibid.

إضافة إلى الخدمات المتاحة في عروض الدفع المسبق و المؤجل، يسمح عرض "موبيبوسط" من المزايا التالية:¹

- عدم وجود مبلغ ضمان.
- رصيد ممكن تعبئته بكل حرية ببطاقات دفع مسبق.
- رصيد تراكمي من شهر لآخر.

3-4-2- عرض موبيكنترول (Mobicontrol):

و هو يجمع بين المزايا التي يقدمها الاشتراك و حرية الدفع المسبق، مما يسمح بمراقبة تكاليف الاتصال و التحكم فيها. تم إطلاق هذا العرض في أكتوبر 2006 في شكل خمسة صيغ: 1200دج، 2000دج، 3000دج، 5000دج، و 8000دج و المبلغ الموافق لكل صيغة يتم تسديده من خلال فاتورة شهرية، مع إمكانية تعبئة الرصيد عند نفاذه بفضل بطاقات التعبئة المختلفة لموبيليس، هذا العرض يقدم نفس خدمات و مزايا عرض موبيبوسط، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من تسعيرات تفضيلية للدقيقة بعد الدقيقة الأولى من المكالمة. الأمر الذي جعلها أكثر انخفاضا في السوق و تتناسب مع تطلعات الزبائن و ميزانياتهم.²

1- أرقام خاصة لموبيليس:

وضعت موبيليس أرقام خاصة تحت تصرف المشتركين بحسب نوع الاشتراك لدى الزبون و هذا عبر الاتصال بمركز خدمة المشتركين، و هذه الأرقام هي كالتالي:

- 100: مركز الخدمات.
- 111: إعادة التعبئة.
- 123: البريد الصوتي.
- 122: معرفة الرصيد.
- 505: خدمة تشغيل البطاقة.
- 666: خدمة الزبائن، الدفع البعدي.
- 888: خدمة الزبائن، الدفع المسبق.
- 555: خدمة مشترك "موبيبوسط".
- 999: بالنسبة للمؤسسات.

¹ - جريدة موبيليس، العدد 1، ص 7.

² - نفس المرجع السابق، ص 7.

***المبحث الثاني: تحليل واقع اليقظة و الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس" في هذا العنصر**
 نبرز طريقة جمع المعلومات التي في المقابلة، حيث تم هيكلة مواضيع أسئلة المقابلة مسبقا مع إطار ومسؤولي مؤسسة "موبيليس" وكالة ميلة في ثلاث محاور رئيسية و قد أسفرت إجابات المستجوبين على ما يلي:

1. الاستراتيجيات المتبعة و كيفية التنافس بمؤسسة "موبيليس":

1-1- الاستراتيجيات المتبعة:¹

تهتم مؤسسة "موبيليس" بوضع استراتيجيات مستقبلية تسير على خطاها، لأجل الحفاظ على استمرارية المؤسسة و بقائها في السوق الذي يشهد منافسة شرسة بينها و بين المتعاملين الآخرين، خصوصا "جازي" و "نجمة".

فمؤسسة "موبيليس" باعتبارها تحتل المرتبة الثانية في السوق، و بالتالي بطبيعة الحال فإنها تتبع إستراتيجية التحدي والهجوم، حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع الحصة السوقية على حساب المنافسين الآخرين و ذلك باستعمال عدة طرق، كمهاجمة القائد "جازي" أو مهاجمة المنافس "نجمة" الذي لديه تقريبا نفس المستوى معها، و محاولة إقصائها من السوق.

كما تعتمد أيضا على إستراتيجية التميز أو التنوع في المنتجات و ذلك بكسبها خاصية فريدة يريدها الزبائن و تتميز بها عن المنافسين، و تختلف طرق تميزها عن المنافسين ب: عرض الدفع المؤجل (البعدي) ، بحيث يدفع الزبون الفاتورة كل شهرين، عرض قوسطو و تسعيرة مكالماته تكون بالثانية.

1-2- دراسة المنافسين لمؤسسة "موبيليس":

تسعى مؤسسة "موبيليس" إلى دراسة منافسيها، من خلال تحديد المنافسين خصوصا المحتملين أو الداخليين الجدد للسوق و اللذين يعتبرون الأكثر خطرا على المؤسسة من المنافسين الحاليين، كما تسعى أيضا إلى تحديد نقاط قوة أو ضعف المنافسين، باعتبار جانب القوة يعبر عن عامل التميز و التفوق للمنافس و الذي يشكل لنا نظرة عن حدود قدراتها الحالية و المستقبلية. أما عن جانب الضعف فهو ما لا يستطيع المنافس القيام به بشكل جيد، و نتيجة لمعرفة هذه النقاط، و مقارنتها بوضع المؤسسة يمكن لمؤسسة "موبيليس" وضع الاستراتيجيات المناسبة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

1-3- المؤسسة تهتم بجمع المعلومات عن بيئتها التنافسية:

تهتم مؤسسة "موبيليس" بجمع المعلومات عن بيئتها التنافسية، باعتبار المعلومة مورد استراتيجي لاكتساب ميزة تنافسية، و التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة منها: مقالات الجرائد و المجلات، الحوارات مع الموزعين و الموردين، الريبورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة،

¹ - مقابلة مع نائب مدير وكالة "موبيليس" ميلة بتاريخ 09-04-2001.

إضافة إلى تحليل منتجات المنافسين، مكاتب الاستشارة و الهيئات المتخصصة، بطاقات (كاتالوغات) المنافسين، وسائل الإعلام و الاتصال، دراسة السوق، المعارض والصالونات. و هذه المعلومات متعلقة بالخصوص تفضيلات الزبائن و حركة الأسعار في السوق حسب وجهة نظر مؤسسة "موبيليس" و بالتالي فهي غير مرتبطة بالمنتجات التي يطلبها السوق، و قدرة السوق على استيعاب المنافسين، و كذا المنتجات التنافسية البديلة.

من خلال كل ما سبق يتضح أن مؤسسة "موبيليس" تهتم ببناء استراتيجيات من خلال دراسة المنافسين و جمع المعلومات عن بيئتها التنافسية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث ، لأن بناء الاستراتيجيات يعمل على تطوير الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية.

2- واقع الميزة التنافسية لدى مؤسسة "موبيليس":

تستمد مؤسسة "موبيليس" ميزتها التنافسية من مصادر مختلفة أهمها: الابتكار الذي يتولد معها مع مرور الزمن و الخبرة المكتسبة لديها.

و باعتماد مؤسسة "موبيليس" إستراتيجية التحدي و الهجوم، و إستراتيجية التنويع في المنتجات (التميز) استطاعت أن تخلق ميزة تنافسية على الأقل في بعض العروض المقدمة من طرفها، خصوصا عرض الدفع المؤجل (061) الذي لاقى إقبالا واسعا من طرف الزبائن.

لا تتوقف "موبيليس" عن تطوير (تجديد) ميزتها التنافسية، بل تبذل قصارى جهدها لجعل عروضها و خدماتها تحت تصرف أكبر عدد من المواطنين (الزبائن) على كامل التراب الوطني، باعتبار مؤسسة "موبيليس" مؤسسة وطنية هدفها الأول خدمة المواطن.

و من أجل ذلك سوف تقوم في المستقبل بـ:

- تطوير الشبكة مع وضع قواعد خدمات جديدة.
- توطيد علاقة الزبون باقتراح عروض ملائمة لاحتياجاته و متطلباته.
- كسب ثقة الجزائريين، شرط لا بد منه، لمضاعفة مقومات المؤسسة و ضمان بقاء أطول لها.
- اعتماد العدالة في كل ما يتعلق بتنظيم المؤسسة، طرق عملها، و أدوات التسيير المستعملة.
- ترجمة قيمها إلى أعمال بصفة مستمرة، مثل:

- الحيوية.
- التجديد.
- الشفافية.
- المصداقية.

كما أن الآفاق المستقبلية لـ"موبيليس" واضحة للعيان، حتى أنها متعددة، فهي تحب التحديات، التي تمنح القوة للمؤسسة، و التي بفضلها تضمن بقائها دوما و دائما.

فكون "موبيليس" مؤسسة موجه مسارها للتطوير و التجديد و استعمال أحدث التكنولوجيات، يجعلها تأخذ على عاتقها واجب توفير الأفضل على الدوام.

- و من بين الأسباب التي تدفع مؤسسة "موبيليس" إلى الاهتمام بتطوير ميزتها التنافسية ما يلي:
- المنافسة القوية و الشرسة التي يعيشها قطاع الهاتف النقال.
 - المحافظة على مكانتها في السوق.
 - إصرار المؤسسة على مبدأ "الزبون في المركز، تحيطه النوعية و الجودة".¹
 - و مرت 6 سنوات منذ اتجاه "موبيليس" نحو الجودة، حيث يشهد نشاطها تطورا سريعا في كل المجالات (مجال التجارة، التسويق، المجال التقني التكنولوجي... الخ)، و هذا ما يستدعي اهتمام و حيطة كبيرة و رد فعل سريع جدا لمسايرة كل المراحل.
 - في سوق مفتوح تطبعه منافسة شرسة تواصل "موبيليس" في وضع معالم سياستها و إستراتيجيتها المبنية على نظام تسيير ذو جودة و مطابق للمعيار الدولي ذو المرجع (ISO 9001 V 2000) و التي هدفها الوحيد الإرضاء التام للزبون. من أجل ذلك حددت الأهداف التالية:
 - العمل من أجل التحقيق المتواصل لإرضاء مشتركها.
 - العمل على إبقاء مشتركها أوفياء لها وذلك بالاستمرار في تلبية رغباتهم و التنبؤ بحاجاتهم و العمل على التسوية السريعة لشكاويهم.
 - تصعيد التواجد التجاري و التسويقي في مواجهة المنافسة (مبيعات، علامة، عروض، خدمات، ابتكارات).
 - تنمية سياسة الجوار و ذلك بتحصيل التسويق، تقوية عملية التوزيع و البنية التحتية التجارية.
 - ضمان التحكم في العمليات الوظيفية و السهر على فعاليتها.
 - تنمية الاتصال الداخلي و إدماج الموظفين في بناء ثقافة المؤسسة.
 - تشجيع الخبرة و تأهيل الموارد البشرية و ذلك بالتحديث الدوري للمعارف و تنظيم دورات تكوينية ملائمة.
 - تنمية المهارات و القدرات المهنية التسييرية.
 - تحدي كبير ينتظر مؤسسة "موبيليس" و الذي يكمن في مستقبلها و استمراريتها. هذا التحدي لا يمكن رفعه إلا بمشاركة و إذعان كل الأطراف و الموظفين في حركية التغيير و التطور و التي تم وضعها بواسطة خطوة اليقظة.²
 - من خلال ما سبق يتضح أن واقع المنافسة الشديدة في سوق اتصالات الجزائر باعتباره سوق مفتوح فرض على مؤسسة "موبيليس" ضرورة اكتساب ميزة تنافسية تمنحها رخصة البقاء و الاستمرارية في السوق هذا ما يتماشى مع مضمون الفرضية الثانية و يؤكد صحتها.

¹ - مقابلة مع نائب مدير وكالة "موبيليس" ميلة بتاريخ 09-04-2011.

² - باتجاه الجودة، مجلة نظرة على موبيليس، بدون دار نشر، العدد 1، نوفمبر 2007، ص 44.

3- واقع اليقظة لدى مؤسسة "موبيليس"¹:

بعد انفتاح سوق الهاتف النقال في الجزائر و ازدياد شدة المنافسة، أدركت "موبيليس" ضرورة مضاعفة حيويتها و يقظتها، خاصة تقديم أحسن ما لديها من أجل اكتساب و تنمية مزايا تنافسية تضمن لها حصة سوقية مميزة، و هو ما لا يتأتى إلا من خلال عملية مرتبطة بتسيير المعلومات يحسن الرؤيا و الاستقرار و القدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

و نظرا لتعذر حصولنا على المعلومات الكافية من وكالة "موبيليس" لولاية ميله نستند إلى دراسة سابقة للباحثة "سهيلة بومعزة" لسنة 2009/2008 جامعة منتوري قسنطينة.

3-1- تعريف عملية اليقظة في مؤسسة "موبيليس":

بدأ اهتمام "موبيليس" بنشاط اليقظة سنة 2005 بإنشاء نظام لليقظة، من خلال تكوين خلية يقظة مجهزة بكل المعدات و التكنولوجيات على مستوى مديرية العلامة و التسويق التابعة للمديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالجزائر العاصمة. و جاء هذا الاهتمام في سياق اهتمام المؤسسة بمعرفة ما يحدث في بيئتها الشديدة التنافسية، و هي تعتبر اليقظة بأنها: "ذلك النشاط الذي يسمح لها برصد كل المعلومات المتعلقة بتطور السوق ككل خاصة المنافسين، الزبائن و التكنولوجيات الجديدة للتمكن من مواجهة المنافسة و تحقيق النجاح و الريادة."² هذا التصور يعكس اهتمام المؤسسة الذي يركز على ثلاثة أنواع رئيسية لليقظة هي بالترتيب التالي:

3-1-1- اليقظة التنافسية: منذ انفتاح السوق أمام المنافسة، سعت "موبيليس" إلى جمع المعلومات الدقيقة

على منافسيها المباشرين و التي تتعلق خاصة بـ:

- التعرف على تشكيلة عروضهم و خدماتهم.

- التعرف على الأسعار المقترحة من قبل المنافسين.

- تحديد موقع المنافسين في السوق (عدد المشتركين، رقم الأعمال، الحصة السوقية...الخ).

- التعرف على إمكانيات و خاصة تكنولوجيات المنافسين.

- ترصد كل تجديد لدى المنافسين.

- تحديد نقاط قوة و ضعف المنافس (السعر، الجودة، التغطية...الخ).

- التحديد الدقيق للزبائن المستهدفين من المتنافسين.

و تتحصل خلية اليقظة على هذه المعلومات خاصة من خلال تقارير و نشرات سلطة الضبط، آراء الزبائن، مواقع المنافسين و غيرها من الطرق المشروعة مع تأكدها على عدم التجسس عليهم. و ترى "موبيليس" أنه من رغم صعوبة اليقظة إلا أن العدد المحدود للمنافسين ساعدها كثيرا في نشاطها و مكنها من التعرف على مركزها في السوق و تحديد مصادر قوتها و ضعفها أمام المنافسين مثلا: جودة الشبكة و التغطية مقارنة بجازي، والأسعار التنافسية مقارنة بنجمة.

¹ - مقابلة مع نائب مدير وكالة ميله "موبيليس" ، بتاريخ، 13 .04 .2011.

² - سهيلة بومعزة ، مرجع سبق ذكره، بتصرف حسب معلومات المقابلة.

3-1-2- اليقظة التكنولوجية: تهتم "موبيليس" اهتماما كبيرا باليقظة التكنولوجية نتيجة التطور التكنولوجي السريع جدا خاصة في مجال الهاتف النقال و خدماته، فهي بحاجة ماسة للمعلومات للتمكن من مسايرة هذا التطور و لتقييم وضعها إزاء التكنولوجيا و زيادة إبداعها فيما تقدمه من خدمات . و غالبا ما يتم رصد التكنولوجيات الجديدة في السوق سواء تعلق بالمنتجات أو بأساليب الإنتاج و كذا المؤسسات القائدة في هذا المجال لاقتناص فرص التحالف معها إن اقتضت الضرورة. كما يتم التعرف على تقنيات زيادة قدرة الشبكة و جودتها و آخر ما تم التوصل له في مجال الشبكات و الهواتف النقالة. إضافة إلى هذا تسعى مؤسسة موبيليس لمعرفة مدى تطور التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين و آخر ما تم إطلاقه من تجديلات ومنتجات .

و هذا حتى تتمكن من التفوق عليها من خلال ما تم جمعه من معلومات تكنولوجية تعتمد عليها الخلية المتخصصة في الإبداع التكنولوجي لتقديم عروض و خدمات ذات جودة و تكنولوجيا عالية و أكثر تنافسية.

مهما يكن العنصر المستهدف، فإن عملية اليقظة في "موبيليس" تمر بعدة مراحل: تتمثل المرحلة الأولى في ترصد و تتبع البيئة من قبل موظفي خلية اليقظة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات سواء بالتواصل مع البيئة الداخلية أو الانفتاح على البيئة الخارجية، بعدها تليها مرحلة التحليل و التركيب، إذ يقوم موظفو خلية اليقظة بمعالجة ما تم جمعه من معلومات بمساعدة مديرية نظام المعلومات و غيرها من المديریات عند الحاجة، ثم تأتي آخر خطوة و هي نشر المعلومات المحصل عليها لاتخاذ القرارات و التي تعتبر مهمة المدير العام و كذا رؤساء الأقسام و المديریات.

من هذا يتضح أن ممارسة اليقظة في "موبيليس" هو عمل جماعي يشترك فيه كل موظفي المؤسسة و تسخر له كل الإمكانيات لإنجاحه.

و بهذا فإن مؤسسة "موبيليس" استعملت اليقظة التنافسية، التجارية و التكنولوجية و لم تصل بعد إلى مستوى استخدام اليقظة الاقتصادية و الإستراتيجية و البيئية، لأن نوع اليقظة يرتبط بحجم المؤسسة ذلك أن اليقظة مكلفة جدا و ليست في متناول "موبيليس" أن تقوم بكل أنواع اليقظة.

3-1-3- اليقظة التجارية: في هذا النوع من اليقظة تركز "موبيليس" على جمع المعلومات حول الزبائن باعتبارهم جوهر نشاطها، فرغبة منها لتكون دوما قريبة من زبائنها و كسب رضاهم و وفائهم، بادرت "موبيليس" إلى إنشاء مصلحة جديدة سميت "الراصد". هذه المصلحة تسمح برصد كل آراء و انتقادات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة لهم، مختلف العروض و الخدمات المقترحة، الجودة التقنية لشبكتها. و بصفة عامة التعرف على كل ما لديه تأثير على أداء المتعامل بخدماته أمام الزبائن و ذلك بغية تقييم خدماتها و الاستجابة لحاجات الزبائن في الوقت المناسب. كما تستعين هذه المصلحة في جمع المعلومات بكل الموظفين من خلال إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم حول عروض و خدمات المؤسسة و كذا آراء عائلاتهم، جيرانهم و أصدقائهم.

بعد جمع المعلومات يقوم فريق الرصد بتحليل البيانات و معالجتها للتوصل إلى التحديد الدقيق لحاجات و تطلعات الزبائن، تحسين ظروف تقديم الخدمات و سد النقائص التقنية أو نقائص التشغيل.

كما وضعت تحت تصرف الزبائن للتعبير عن ملاحظاتهم و اقتراحاتهم عدة وسائل و أساليب أهمها:

- إعطاء معلومات مباشرة على صفحة "الرصد" على موقع "موبيليس".

- إرسال الايميل إلى العنوان: Vigi @ mobilis- dz.

- عن طريق الهاتف الثابت على الرقم 021601861.

- عن طريق البريد العادي على العنوان: المديرية العامة لموبيليس - مصلحة الرصد7، نهج بالقاسم عماني - حيدرة - الجزائر العاصمة.¹

و لتدعيم عملية يقظتها، خصصت "موبيليس" مكتبين لاستقبال شكاوي و طلبات الزبائن: "المكتب الأمامي يتم فيه الحصول على آراء الزبائن بالاعتماد على الوكالات التجارية و مركز المكالمات. إذ خصص الرقم 888 لزبائن الدفع المسبق و الرقمين 666 و 999 لزبائن الدفع المؤجل.

أما المكتب الخلفي فهو وحدة لمعالجة مجموعة الشكاوي و الطلبات الآتية من المكتب الأمامي.

و هذا ما يتطابق مع نص الفرضية الثالثة على اعتبار اليقظة آلية ناجعة في تحسين الميزة التنافسية.

4- ممارسة عملية اليقظة:

تلجأ "موبيليس" في ممارستها لنشاط اليقظة إلى مصادر المعلومات باعتبارها مورد استراتيجي لليقظة، و لتحقيق ذلك تعتمد على عدة طرق. كما تسخر لها كل ما تملكه من موارد و أدوات لتضمن الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

4-1- مصادر اليقظة:²

تقوم "موبيليس" بمراقبة مصادر المعلومات و المعلومات نفسها، أي ما هي المصادر التي يجب مراقبتها و متابعتها؟ و ما هي المعلومات التي أن نراقبها و نأخذها؟ و يمكن تقسيم المعلومات إلى ثلاثة أنواع:

4-1-1- المعلومات الرسمية(البیضاء):

و هي تلك المعلومات المحصل عليها عن طريق الوسائل العادية و المألوفة مثل:

- بنوك المعلومات.

- المجالات و التقارير الرسمية.

- الإنترنت.

- الصحف المتخصصة و غير المتخصصة.

4-1-2- المعلومات الرمادية:

و المقصود بها المعلومات المحصل عليها من التجمعات العلمية و التي لها علاقة بما تهتم به مؤسسة "موبيليس" مثل:

¹ - نفس المرجع السابق.

² - مقابلة مع نائب مدير وكالة "موبيليس" ميلة، بتاريخ 13-04-2011.

- مؤتمرات.
- ملتقيات.
- محاضرات.
- مخابر بحث.

4-1-3- المعلومات غير الرسمية (السوداء):

و هي كل الأنواع المتبقية من المعلومات التي قد تصل إليها المؤسسة مثل: التجسس بمختلف أشكاله. هذا التقسيم لهذه المصادر يسهل عملية تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات في عملية اليقظة ككل. تسعى موبيليس ،بلا شك ،عبر كل من نظم المعلومات و الإبداع إلى تلبية حاجات المواطنين (الزبائن) التي أصبحت تتفوق المتوقع في مجال الهاتف النقال فهي تسعى دراسة الجيل الثالث له .و الانترنت فهو في قمة المنافسة و ذلك من خلال خدمة "GPRS" عبر كل شبكاتها و التي سوف تحسن باستعمال الايدج الذي سيوفر إبحار ذو تدفق عالي عبر شبكة الانترنت ،بفضل البلاك بيري ،تؤكد موبيليس مكانتها كمؤسسة موجهة نحو الإبداع و التكنولوجيا الحديثة.

4-2- طرق اليقظة:¹

تعتمد "موبيليس" على عدة طرق متكاملة لممارسة اليقظة إلا أنها تعتمد بالدرجة الأولى على دراسة السوق ثم المعاينة فتحليل SWOT.

4-2-1- دراسة السوق: تعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق التي تعتمدها "موبيليس" للحصول على المعلومات و قد توكلها أحيانا إلى مراكز متخصصة و أحيانا أخرى تقوم بها بنفسها، و من أبرز الدراسات التي قامت بها نذكر:

أ- دراسة السوق سنة 2005: و هي دراسة كمية اهتمت بدراسة المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال من حيث: ك عدد المشتركين، رقم الأعمال، عدد العروض المقدمة، عدد نقاط البيع، عدد الوكالات، عدد المحطات القاعدية... قامت بها المديرية الجهوية لموبيليس بقسنطينة.

ب- دراسة السوق سنة 2006: و هي دراسة نوعية شملت الجزائر ككل ركزت اهتمامها حول آراء الزبائن من حيث العروض و الخدمات المقدمة من طرف "موبيليس" ، مدى رضا الزبون وولائه بالإضافة إلى التعرف إلى تطلعاتهم المستقبلية.

د- دراسة السوق سنة 2010: و هي دراسة نوعية تتم على مستوى الوكالات التجارية لموبيليس قصد التقرب من الزبون و معرفة رأيه و تطلعاته و مدى رضاه عن عروض و خدمات المؤسسة لتكون قاعدة تحفيزية نحو تقديم الأفضل للزبون باعتبارها مؤسسة وطنية تسعى دائما لخدمة الزبون(المواطن).

4-2-2- المعاينة: تسعى "موبيليس" باتجاه الجودة سواء على المستوى المحلي أو الدولي فاعتمدت المعاينة كطريقة تساعد على تتبع قواعد و مناهج التسيير فرضها معيار ISO حيال كل المؤسسات عبر

¹ - سهلة-يومعزة ، مرجع سبق ذكره، يتصرف حسب معلومات من المقابلة.

العالم المتبنية لهذا الاختيار فهي في مقارنة دائمة لأدائها ومنتجاتها مع المؤسسات القائمة، و لكي تكون مقارنتها فعالة و تكشف الانحرافات و تحللها بشكل جيد، عليها أن تكون منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات و تقلبات، بل تكون يقظة إذا ما كانت تسعى إلى ريادة أو قيادة مجال نشاطها.

4-2-3- تحليل سويت "SWOT": تدرك "موبيليس" لشدة المنافسة في السوق، لذلك تستعمل تحليل SWOT فهو تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديها و لدى المنافسين أيضا، وهو يساعدها على معرفة حجم أدائها و بناء إستراتيجيتها. كما تهتم أيضا بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على فرص النجاح و التهديدات المباشرة التي تعرقل فرص نجاحها. لذا فاعتماد "موبيليس" لطريقة SWOT يجعلها على تيقظ دائم يسمح لها بفهم جيد و استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.

5- دور اليقظة في مؤسسة "موبيليس":

تعتبر مؤسسة "موبيليس" اليقظة نشاط خلاق و ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمع. و لسيرورة هذه اليقظة فهي تشمل على العديد من الممثلين ذوي الكفاءات المتنوعة و المكلمة لبعضها البعض.

5-1- مراحل و ممثلو عملية اليقظة:

للقيام بعملية اليقظة ارتأت مؤسسة "موبيليس" تقسيمها إلى ثلاثة مراحل و هي:

المرحلة الأولى: «الجمع»: يقوم موظفو "عمال" مؤسسة "موبيليس" بجمع المعلومات، و يتم ذلك من خلال مراقبة البيئة و استغلال المعلومات و المعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

المرحلة الثانية: «التحليل و التركيب»: يقوم بها المتقنون الكبار و المتقنون المشتركون (رؤساء المديرات و رؤساء الأقسام و مسؤولو العمليات و رؤساء الوكالات). و تكمن مهمتهم في دراسة و تحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج و إظهار أهم توجهات البيئة و اتخاذ الإجراءات الضرورية.

المرحلة الثالثة: «النشر و اتخاذ القرار»: يقوم بها المدير و متخذو القرارات الإستراتيجية و تختص بنشر نتائج المرحلتين السابقتين مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة على ضوء هذه النتائج.

و بفضل هذه اليقظة المطبقة على مستوى "موبيليس" منذ سنة 2005 تحققت لديها جملة من المزايا لم تتحقق لها من قبل كونها كانت في فترة تأسيس و تكوين مما أخر ظهور هذه الخلية لاعتبارات مقصودة.¹

5-2- مزايا اليقظة و دورها في تنمية الميزة التنافسية:

نتيجة لانتهاج مؤسسة "موبيليس" استراتيجيات و واضحة و تكوينها لخلية يقظة حقق لها ذلك العديد من المزايا مقارنة مع منافسيها في السوق (جازي و نجمة) و من أهم المزايا نذكر منها ما يلي:

- تحقيق أعلى نسبة تغطية قدرها 97%، أي التواجد على معظم التراب الوطني.

- شبكة تتميز بالجودة العالمية جودة الصوت.

¹ - مقابلة مع نائب مدير وكالة ميلة، بتاريخ، 13-04-2011.

- تقديمها عروض وخدمات إبداعية مميزة تضمن لها كسب الزبائن.
- تحسين صورة "موبيليس" لدى الرأي العام «كشركة وطنية» .
- تضاعف عدد مشتركها حيث بلغ سنة 2011 أكثر من تسعة ملايين مشترك.
- توطيد علاقاتها مع الزبائن انطلاقاً من مبدئها المعمول به، إذ بلغت حصتها السوقية 28.8% سنة 2011.

و هذه المزايا لها دور كبير في تنمية الميزة التنافسية لموبيليس تتفرد بها في السوق مقارنة مع منافسيها (جازي، نجمة) أهمها:

- عرض "موبيبوسط" المخصص لزبائن الحسابات البريدية الجارية.
- خدمة بلاك بيرى الموجهة للمؤسسات و الأفراد الخواص الذين يملكون عنوان اليكتروني.
- خدمة معرفة نتائج شهادة التعليم المتوسط و البكالوريا نتيجة الاتفاقيات التي سعت مؤسسة "موبيليس" إلى إبرامها مع وزارة التعليم فكانت السباق و المحكرة لهذه الفكرة (اليقظة) تضمن ديمومة الولاء رغم محاولة المنافسين الآخرين الحصول على هذه الخدمة (جازي) إلا أنها واجهت عراقيل حالت دون ذلك. فموبيليس كشركة وطنية تميزت بالدعم من الحكومة و تسهيلات لاحتكار هذه الخدمة.
- و هذه المزايا التي حققتها مؤسسة "موبيليس" بممارستها لليقظة تؤكد صحة الفرضية الرابعة، على وجود ممارسة نشطة لليقظة رغم أنها حديثة العهد بها و يلزمها الكثير من الممارسة.

5-3- مشاكل و عراقيل تطبيق عملية اليقظة في "موبيليس":

تعيش مؤسسة "موبيليس" واقعا مليئا بالصعوبات و العراقيل يفرض انفتاح سوقها أمام المنافسة الأمر الذي خلق صعوبة تيقظتها و تحقيق ميزتها التنافسية التي تضمن لها البقاء و الاستمرار في السوق.

و من أهم هذه العراقيل نذكر ما يلي:

- تعدد مصادر المعلومات.
- غزارة المعلومات و تشابكها يصعب من مهمة اختيار المعلومة المناسبة و استغلالها في الوقت المناسب.
- زمن الحصول على المعلومة.
- تكلفة المعلومة.
- حجم خلية اليقظة و مدى كفاءة القائمين عليها.
- مدى تطور أساليب و طرق اليقظة المتبعة.
- شراسة المنافسة بعد انفتاح سوق الاتصال.
- سرعة تطور تكنولوجيا الهاتف النقال و صعوبة محاكاة ذلك.
- الصعوبات المرتبطة بالنظام الأساسي لمؤسسة "موبيليس" كمؤسسة عمومية (مركزية السلطة) و تأثيرها على اتخاذ القرارات.

- واقع الهياكل التنظيمية القائمة في المؤسسات الوطنية (البيروقراطية) و صعوبة الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار و مواقع التنفيذ، و الاستجابة للتغيرات و الأحداث غير الاعتيادية.¹

¹ - مقابلة مع نائب مدير وكالة "موبيليس" ميله، بتاريخ، 13-04-2011.

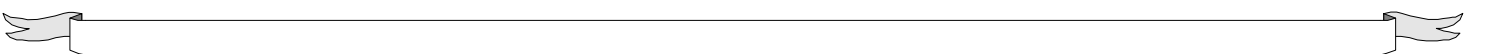
خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر "موبيليس" للاتصالات هي المؤسسة العمومية الوحيدة التي تتدخل في مجال نشاط كثير التطور على الصعيد التكنولوجي، و الذي يتميز سوقه بتقلبات كبيرة و بمنافسة شرسة. لذا تجد "موبيليس" للاتصالات نفسها اليوم في مفترق الطرق، و عليها إجراء اختيارات و القيام بخيارات من أجل الطموح في مرتبة القائد إزاء المنافسة. فتقوم باليقظة من طابع تنافسي، تكنولوجي و تجاري، من أجل أن، تكون على نفس المعيار التطور و بذلك تقدم أحسن الخدمات لزبائنها بأفضل الأسعار، كما يجب القيام باختيارات تنظيمية و تكييف مؤسسة "موبيليس" بشكل يضمن تفاعل أكبر و تكفل أفضل للزبون. هذه ضرورة حتمية من أجل الثبات في سوق جد تطوري.

و من خلال الدراسة الميدانية على مستوى وكالة "موبيليس" -ميلة- تبين حجم المجهود المبذول لمواجهة المنافسة حيث سخرت العديد من الوسائل و الإمكانيات لاستغلال عملية اليقظة في دور ايجابي تمكنها من اكتساب و تنمية مزايا تنافسية في السوق باعتبارها تملك أكبر نسبة تغطية على مستوى التراب الوطني، و باعتبارها أيضا مؤسسة عمومية تثبت نفسها بهذه الصفة إزاء منافسيها.



الختامة



خاتمة:

في هذه الدراسة حاولنا إبراز ماهية اليقظة و أهمية امتلاك المؤسسة الاقتصادية لهذه الوسيلة الفعالة و دورها في تنمية الميزة التنافسية، باعتبار أساق الوقت الراهن تعرف شراسة غير مسبوقه في التنافس داخل السوق المفتوح على مصراعيه. وللحصول على موقع متميز فيه يجب التعامل معه بنوع من الذكاء.

ففي ظل ما تمليه البيئة على المؤسسة من متغيرات بما فيها تنامي المنافسة، و بالنظر إلى أهمية الدور التي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار و تطبيق إستراتيجية تنافسية.

و تتجلى مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية و تشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و من هنا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو فيما يتعلق بالموارد البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و التهديدات الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية كما لا يمكنها إدراك و معالجة المتغيرات الخارجية إلا باستعمال اليقظة ذلك النظام الذي يسعى إلى جمع و معالجة المعلومات من أجل استباق الحدث و ضمان المستقبل.

وبناء على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج و التوصيات، فالأولى تؤكد أو تنفي الفرضيات المطروحة سابقا، أما الثانية فهي من الممكن أن تساعد أو تفيد المؤسسات أو الدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه فيما يلي:

1. إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة الاقتصادية أن تنافس في ظل بيئة جد تنافسية، خاصة و أن تطبيق الإستراتيجية التنافسية في الوقت الراهن أصبح ضرورة لا بد منها، لأنها تمكن المؤسسة من التكيف و التأقلم مع بيئتها باتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
2. تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر الاتجاه الذي يهتم بدراسة و تحليل العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها و ذلك لمواجهة نقاط الضعف و التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، و استثمار نقاط القوة و الفرص المتاحة من أجل تعزيز موقفها التنافسي، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

3. تصميم و تطبيق الاستراتيجيات التنافسية يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و التي تسعى إلى استمرارها و تطويرها. و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
4. من مسلمات اقتصاد السوق المنافسة الشديدة، الأمر الذي فرض نفسه على المؤسسة الاقتصادية و بالتالي فرض عليها ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة من خلال دراسة و تحليل بيئة المنافسة من أجل سبق التقلبات البيئية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
5. إن كل من المعلومة، الإبداع، واليقظة يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها، و بذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء و استمرارية الأداء التنافسي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

6 عدم وجود خلية يقظة على مستوى وكالة موبيليس ميله، أو المديرية و تمركزها في المديرية العامة.

7. عدم وجود وعي وإدراك لدى الموظفين بمفهوم اليقظة.
 8. عدم اعتماد عملية اليقظة على طرق و وسائل فعالة.
 9. يتبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن ثقافة اليقظة حديثة العهد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصا على مستوى مؤسسة "موبيليس" محل الدراسة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- التوصيات:**

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

1. ضرورة غرس ثقافة الإستراتيجية التنافسية لدى موظفي و إطارات المؤسسة الاقتصادية، اقتناعا بأهميتها في بناء مستقبل المؤسسة.
2. الدراسة و التحليل الدائم و المستمر لبيئة المنافسة، لتحقيق ميزة تنافسية تضمن حصة الأسد في السوق.
3. الاهتمام بمعايير الجودة و الإبداع باعتبارهما أساس الميزة التنافسية على المدى الطويل.
4. ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة و تفعيل نشاطها بصفة دائمة، و القيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق و أساليب اليقظة و كيفية تحسينها و تطويرها.
5. يجب تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة و بثها بين العاملين.
6. التحسين المستمر و المتزايد لجميع الأفراد في المؤسسة بضرورة تطبيق و إنجاز هذا النظام.
7. الجدية في استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات و بناء الاستراتيجيات.
8. تشجيع اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات غير الرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام، و استخدام بعض الطرق الجماعية حتى يتسنى تقاسم و تبادل المعلومات بسرعة و سهولة أكثر و تعظيم الاستفادة منها.

المراجع

قائمة المراجع والمصادر :

I . اللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005.
- 2- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 3- حسن رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2008.
- 4- خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 5- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية «مدخل تكاملي» دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 6- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 7- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية «إدارة جديدة في عالم متغير»، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- 8- علاء عبد الرازق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 10- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008.
- 11- كامل بكري، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
- 12- لخضر عزي، مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعية، دمشق، 1997.
- 13- محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 14- محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 15- منير نوري، التسويق، مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 16- محمد بوتين ، عملية اتخاذ القرارات في إطار منظور نظامي، منشورات جامعية، الجزائر، 1994.

2. الرسائل والأطروحات جامعية:

- 1) رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 2) سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

3) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها تطويرها، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

4) محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2004-2005.

3- الدوريات:

1- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية و المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، جامعة قسنطينة، العدد16، 2009.

2- موبيليس ، باتجاه الجودة، مجلة نظرة على موبيليس، بدون دار نشر، العدد1، نوفمبر2007.

3- موبيليس ، راسيمو يعطي دفعة جديدة لموبيليس، مجلة نظرة على موبيليس، بدون دار نشر، العدد1، نوفمبر2007، الجزائر.

4- موبيليس، موبيليس يطلق خدمة بلاك بيري، مجلة نظرة على موبيليس، بدون دار نشر، العدد1، نوفمبر2007، الجزائر.

5- جريدة موبيليس، العدد 1

6- جريدة الشروق، العدد 3263

4- الملتقيات:

1- بغداد كربالي، الانترنت و تسيير علاقة الزبون: دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر2005.

2- راضية بوشعور، مصطفى بلمقدم، دور الموارد اللامادية في رفع الأداء العام للمؤسسات و الاقتصاديات، مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر2005.

3- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2005.

4- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر2005.

5- عمر الشريف، نظام المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي، مداخلة في الملتقى حول التنمية الإدارية و تنمية نظم المعلومات، جامعة باتنة، 26 نوفمبر2000.

6- يحيوية سمالي، سعدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجية للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة ورقلة، نوفمبر2005.

II . اللغة الأجنبية:

- 1- Belmondo Cécile, les interaction entre outils de gestion et connaissances application a une cellule de veille environable Dockorante, université Paris IX Dauphine, France, 2008.
- 2- Ludabic François et Julien levy, l'intelligence économique, Outil De Marketing: un enjeu organisationnel, édition ESKA 2004.
- 3- Pitezki.H: la stratégie d'entreprise, édition economica, Paris, 1995
- 4- Porter Michael, l'avantage concurrentiel, édition dumod, Paris.
- 5- René Rohnbeck, Veille Stratégique en entreprise multinational: une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG XVI, confiance international de management stratégique, 2007, Monterial, Canada.
- 6- Yves Raphaël perchât CRR, Marseille- COGEMA, septembre, 2004.

III - مواقع إلكترونية:

1- أحمد كردي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال:

[http:// kennana online.com/Ahmed Kordy](http://kennanaonline.com/AhmedKordy) 12/01/2011

2-[www. Algérie Telecom.dz](http://www.AlgerieTelecom.dz)

3-[Mobilis.offers \[in\] .www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

4-Lasca Humbert, Veille Stratégique, la méthode L.E.SCA ming®, édition d'organisation, 2004. Sur site: [http://: www.veille stratégique.org](http://www.veillestrategie.org)

5-Gilles Balmissse, veille sur internet panorama des outils, sur le site: [http:// www. Knowledge consult.com](http://www.Knowledgeconsult.com)

6-Emirite, veille stratégique: utile des «informations de terrain» [http:// www. Veille stratégique.org](http://www.Veillestrategie.org)

7-[http:// www.omaniyat.com /vb/ Showthread.php](http://www.omaniyat.com/vb/Showthread.php). Pt.11158m 27/02/2011, 17:37.

8-[http:// www.clic.net /press/ articles/ html](http://www.clic.net/press/articles/html), 01/02/2011.

9-[http:// www.Mpep. gov.ma /esi/ veille. Htm # top](http://www.Mpep.gov.ma/esi/veille.htm).01/02/2001.

فهرس الأشكال:

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
1	مكونات النظام.	10
2	المؤسسة كنظام مفتوح.	11
3	نموذج "PORTER" للعوامل الخمس المؤثرة في الصناعة.	15
4	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية B.C.G.	19
5	مصفوفة ADL Arthur D.Little.	21
6	مصفوفة MC Kinsey	22
7	بناء الميزة التنافسية.	28
8	مراحل عملية اليقظة.	46
9	ممثلو عملية اليقظة .	47
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" الأم .	64
11	الهيكل التنظيمي للإدارات الفرعية و الجهوية لمؤسسة "موبيليس"	66

فهرس الجداول:

الرقم:	العنوان:	الصفحة
1	ممثلو عملية اليقظة.	48

فهرس الملاحق

الرقم:	العنوان:	الصفحة
1	استمارة مقابلة حول دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة "موبيليس" (وكالة ميله)	92

الملاحق

استمارة مقابلة حول دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس (وكالة ميله)

الجزء الأول: دور استراتيجيات التنافس في خلق ميزة تنافسية لدى مؤسسة "موبيليس".

- ما نوع الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسستكم؟

- الرائد أو القائد. - ضبط التكاليف.

- التحدي و الهجوم. - التميز أو التوزيع في المنتجات .

- التقليد. - التركيز.

- هل مؤسستكم تحاول دراسة المنافسين؟

- نعم.

- لا.

- بماذا تدرس المؤسسة منافسيها؟

- من خلال تحديد المنافسين.

- من خلال تحديد إستراتيجية المنافسين.

- تحديد نقاط قوتهم و ضعفهم.

- هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات عن المنافسين؟

- نعم.

- لا.

إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك.

- بماذا تتعلق هذه المعلومات؟

- المنتجات التي يطلبها السوق.

- الزبائن و تفصيلاتهم.

- المنتجات التنافسية و البديلة.

- حركة الأسعار في السوق.

- قدرة السوق على استيعاب المنافسين.

- ما هي مصادر الحصول على هذه المعلومات؟

- الصحف و المجالات. - مؤسسات مختصة.

- وسائل الإعلام و الاتصال. - الانترنت.

- مراكز الإحصائيات. - هيئات حكومية.

الجزء الثاني: اهتمام و سعي موبيليس لكسب الميزة التنافسية و تطويرها و مدى فعالية وكفاءة الميزة

التنافسية في تحقيق أهداف مؤسسة "موبيليس".

هل مؤسستكم تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها؟

- نعم.

- لا.

- ما هي مصادر هذه الميزة التنافسية؟

- الابتكار و جودة الصوت.

- التقليد و التجديد.

- هل الاستراتيجيات المتبعة تحقق فعلا الميزة التنافسية؟

- نعم.

- لا.

- كيف يكون اهتمامكم بتطوير الميزة التنافسية لديكم؟

- ما هي الأسباب التي تدفعكم للاهتمام بذلك؟

- ما مدى فعالية و كفاءة الميزة التنافسية لديكم؟

الجزء الثالث: درجة تبني مؤسسة "موبيليس" لعملية اليقظة و درجة نجاحها في خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

1- هل تهتم مؤسستكم باليقظة؟ و هل تملك خلية لليقظة؟

- نعم.

2- ما نوع اليقظة المستعملة من طرفكم؟

- تنافسية.

- تجارية.

- تكنولوجية.

- اجتماعية.

- اقتصادية.

- بيئية.

3- هل المعلومة تعتبر مورد استراتيجي لليقظة بمؤسستكم؟

- نعم.

- لا.

4- ما هي مصادر معلوماتكم لليقظة؟

- رسمية.

- غير رسمية.

- مصادر أخرى.

5- هل مؤسستكم تواكب تطورات في نظم المعلومات؟

- نعم.

- لا.

6- هل الإبداع يعتبر مورد استراتيجي لليقظة بمؤسستكم؟

- نعم.

- لا.

7- هل هذه اليقظة تحقق لكم ميزة تنافسية في السوق؟

- نعم. - لا.

8- إذا كانت نعم: ما هي هذه المزايا؟ حدد.

9- ما هي مراحل اليقظة المتبعة من طرف مؤسستكم؟

- جمع المعلومات.

- تحليل و تركيب المعلومات.

- اتخاذ القرار.

- أخرى حدد.

10- هل هناك فرق بين المرحلة التي لم تطبق فيها مؤسستكم اليقظة و المرحلة التي طبقت فيها؟

- نعم. - لا.

11- من هم المسؤولون عن عملية اليقظة بمؤسستكم؟

- المديرية العامة أو الملاك. - رؤساء الأقسام.

- رؤساء المديريات. - مسؤولو العمليات.

- رؤساء الوكلاء. - الموظفون.

12- هل واجهتم مشاكل عرقلت عملية تطبيق اليقظة؟

- نعم. - لا.

13- ما طبيعة هذه المشاكل؟ حدد.