



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

بوروية فهيمة <

إعداد الطالب:

بورباله أحمد <

رقم التسجيل:	..... تطلب من القسم
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى من كان لي شمعة أنارت لي درب المضي قدما إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها إلى من علمني العطاء بدون إنتظار..... إلى أبي أطال الله في عمره.

إلى من ربطني على أحسن الأخلاق إلى من سهرت لأجلي الليالي إلى من كان دعاؤها سر نجاحي..... إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى أخوتي وأخواتي أبنائهم وبناتهم..... إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل من يتمنون لي الخير دائما.

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب وإلى أصدقاء دفعة التخرج.

إلى كل غيور على دينه الإسلام.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

# شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن من علي بإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بشكري الخالص إلى:

كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة بوروبة فهيمة على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة.

كما لا يفوتني المقام بالتقدم بالشكر إلى كل من الدكتور بلمرابط أحمد والدكتورة رحال لامية على ما قدموه لي من دعم وتوجيه طيلة مسيرتي العلمية، والذي تقف مفردات لغتنا عاجزة عما قدموه لي من نصائح وإرشادات.

شكرا للجميع.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	الإهداء
III	كلمة شكر
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ - هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها
06	المطلب الثاني: الذكاء والجوسسة الاقتصادية وعلاقتهم باليقظة الإستراتيجية
09	المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي لليقظة
12	المبحث الثاني: خلية اليقظة الإستراتيجية، أنواعها
12	المطلب الأول: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: وظيفة اليقظة واليات تشغيلها
16	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
20	المبحث الثالث: مدخل عام لليقظة التكنولوجية
20	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية دورها ومصادرها
24	المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها
29	المطلب الثالث: مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها

30	خلاصة الفصل
31	<b>الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية</b>
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفهوم التنافسية
33	المطلب الأول: مفهوم التنافس على مستوى المؤسسة
34	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط والدولة
36	المطلب الثالث: الفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي
38	المبحث الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتها استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها
38	المطلب الأول: أنواع التنافسية
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة
42	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية
46	المبحث الثالث: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة
46	المطلب الأول: أثر التكنولوجيا على المؤسسة وطرق التعامل معها
48	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية
51	المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة
53	خلاصة الفصل
54	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر</b>
55	تمهيد
56	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
56	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
59	المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي بولاية باتنة
63	المطلب الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية في المؤسسة
65	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

65	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
67	المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها
67	المطلب الثالث: الأدوات الاحصائية المستخدمة
68	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
73	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة
81	المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول تحسين تنافسية المؤسسة
86	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
100	الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	ممثلو عملية اليقظة	01
28	الفرق بين الانترنت والانترانات	02
45	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية	03
48	مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات	04
67	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاول الاستبانة	05
68	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	06
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	07
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	08
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصنف الوظيفي	09
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	10
73	نظرة المستجوبين لليقظة الاستراتيجية	11
74	نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها	12
76	إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة	13
78	وصف وتقييم مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة	14
79	مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية	15
80	وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن	16
81	إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة	17
84	وصف وتقييم آراء المستجوبين حول سعي المؤسسة لتحسين تنافسيته	18
85	المحيط الذي تتشط فيه المؤسسة	19

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي حسب المدخل الأول	01
11	أنواع المعلومات من حيث طرق الحصول عليها	02
19	أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر	03
23	المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية	04
25	مراحل اليقظة التكنولوجية	05
39	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة	06
61	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية باتنة	07
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
73	نظرة أفراد عينة الدراسة لليقظة الاستراتيجية	13
74	نوع اليقظة الذي تحتاج إليه المؤسسة	14
77	تمثيل إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة	15
80	مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية	16
81	تمثيل وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن	17
82	تمثيل إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة	18
85	المحيط التنافسي للمؤسسة	19

مقدمة

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

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

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

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

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

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

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

### كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

والتي تتفرع منها الأسئلة التالية:

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

### فرضيات البحث:

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

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

### أهمية الموضوع:

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

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

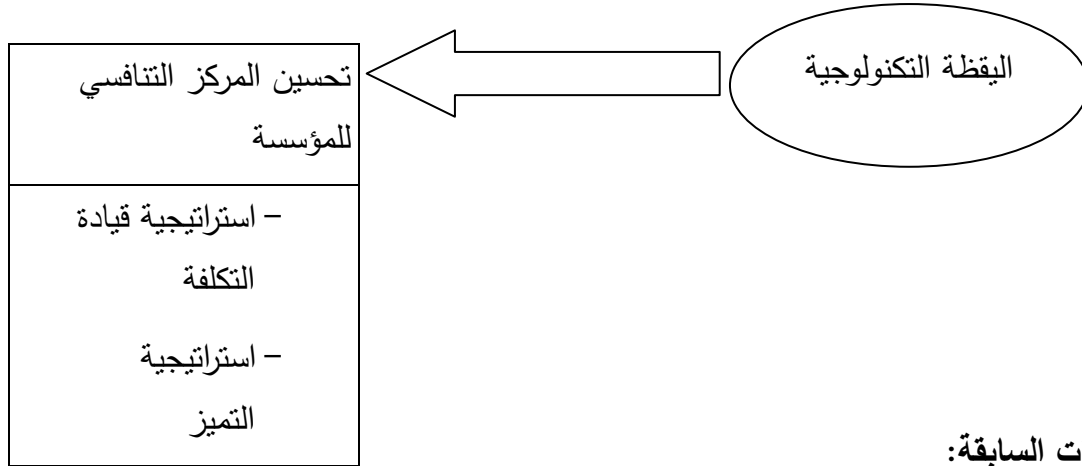
- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية.
- الإمكانات الواجب توفرها لتكون اليقظة التكنولوجية فعالة وتحقق الأهداف المرجوة .
- التعرف على أهم المبررات والحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسة.
- التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية والاطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين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

– إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسات الجزائرية لمعرفة مدى توفرها على نظام لليقظة التكنولوجية.

### أسباب اختيار الموضوع:

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

### نموذج الدراسة:



### الدراسات السابقة:

– دراسة كرعلي أسماء: بعنوان " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس 2014، من أهم الفرضيات التي تناولتها الدراسة تميز البيئة البنكية بالتعقيد وعدم التأكد نتيجة التغيرات المتسارعة والمستمرة، والبعد التكنولوجي أبرز أبرز متطلبات القدرة التنافسية، سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك كما تمكنت من إظهار العلاقة بين البرامج والتقنيات المستعملة من قبل البنوك ورفع مستوى اليقظة التكنولوجية من خلال تركيزها على ما يملكه بنك الجزائر من وسائل الكترونية للقيام بوظائفه وكذا الدور الذي تقوم به هذه الوسائط للرفع من القدرات التنافسية للبنوك، خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني البنوك الجزائرية لآليات تعمل على رصد التطورات التكنولوجية، كما اقترحت إلزامية تخصيص مواقع الكترونية متخصصة في تقديم خدمات بنكية متنوعة.

– دراسة علاوي نصيرة، بعنوان: " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011 هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، حيث توصلت الباحثة

إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي ،  
التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص والتهديدات، كما أنها مسار  
معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، تعقبها ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات  
المفيدة من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية.

- دراسة رتيبة نحاسية: بعنوان " دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية " دراسة حالة شركة الخطوط  
الجوية الجزائرية مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003،  
سمحت هذه الدراسة من معرفة منهجية السير لكي نصل إلى مبتغى الدراسة. وكانت مستوفاة لعدة أبعاد من  
أجل أن تثبت علاقة تعددية تبين دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية  
الجزائرية. وركزت الدراسة على أهمية التنسيق بين الإستراتيجية التنافسية وجعلها مستوفاة لما تجمعها وتحلله  
اليقظة تجاه المنافسين وبالتالي جعل اليقظة التنافسية كأداة دائمة تستغلها الشركة في تفعيل ميزتها التنافسية.
- مذكرة منصف بن خديجة: بعنوان "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة" دراسة حالة وحدة الدهن بسوق أهراس  
رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، كلية العلوم  
الاقتصادية 2006، هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيصية لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في  
المؤسسة وهل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغة قراراتها الإستراتيجية وهل تحاول الإلمام الكامل  
والشامل من ناحية التشخيص الإستراتيجي الذي يسبق التخطيط الإستراتيجي.

### هيكل البحث:

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

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لليقظة التكنولوجية والذي يتضمن:

- مدخل لليقظة الإستراتيجية يتم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة ، الذكاء والجوسسة الاقتصادية وعلاقتهم  
باليقظة الإستراتيجية، المعلومة كمورد أساسي لليقظة.
- خلية اليقظة الاستراتيجية، أنواعها من خلال التطرق إلى ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية ثم وظيفة اليقظة  
واليات تشغيلها وأنواع اليقظة الاستراتيجية.
- مدخل عام لليقظة التكنولوجية وتناولنا من خلاله: مفهوم اليقظة التكنولوجية دورها ومصادرها، مراحل عملية  
اليقظة التكنولوجية ووسائلها وأخيرا مزايا والعراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية.

أما الفصل الثاني المعنون ب مدخل عام إلى التنافسية نتكلم فيه على:

- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة وقطاع النشاط وعلى مستوى الدولة والفرق بين القدرة التنافسية الميزة  
التنافسية والمركز التنافسي.



- أنواع التنافسية، مؤشرات استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها.
- علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة من خلال توضيح أثر التكنولوجيا على تنافسية المؤسسة والعلاقة بينها وبين الاستراتيجيات التنافسية، ثم الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فسيتناول:

- عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر واقع اليقظة التكنولوجية بها.
  - واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة، وتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة.
  - تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
  - تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
  - تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
- أما الخاتمة فستتضمن تلخيص للنتائج المتواصل إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة.

### منهج الدراسة:

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

### صعوبات البحث:

بالنسبة للصعوبات أول شيء صادفنا هو قلة المراجع التي تتناول موضوع اليقظة خاصة باللغة العربية كما صادفنا مشكلة في تحديد المتغير التابع باعتبار الموضوع يتناول تحسين تنافسية المؤسسة والتفريق بين القدرات التنافسية والميزة التنافسية ومشكلة تطبيق الدراسة ميدانيا من خلال المؤسسة محل الدراسة واشتراطها لاتفاقية موقعة بين المؤسسة الأم والجامعة، بالإضافة إلى صعوبة القيام بعملية تحليل النتائج واستخدام البرامج الإحصائية.

**الفصل الأول:**

**الإطار النظري لليقظة**

**التكنولوجية**

### تمهيد:

تنشط المؤسسات اليوم في محيط يشهد جملة من التطورات في مختلف المجالات (اقتصادية، اجتماعية تكنولوجية، ...) وهو ما يحتم عليها مواكبة هذه التطورات لان بقائها واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها في التفاعل مع الظروف المحيطة بها، فمراقبة المحيط الذي تنشط فيه والذي يعرف باليقظة الإستراتيجية من الأمور الضرورية التي ينبغي أن تراعيها المؤسسة في نشاطها.

واليقظة الإستراتيجية تتضمن عدة أنواع أهمها اليقظة التكنولوجية التي توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهتمها وتمكنها من البقاء ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها حيث أن اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في بيئتها التكنولوجية التي تعمل فيها والتي قد تؤثر على نشاطها، وهذا من خلال الاعتماد على مصادر لجمع المعطيات، معالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

ولان تكليف الأفراد القائمين عليها لا يختلف عن تعيين الأفراد المكلفين بالأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية فقد تم الحديث عنهم بصفة جماعية في هذا الفصل، وهو ما سنحاول توضيحه وكل ما يتعلق بالجانب النظري لليقظة التكنولوجية في هذا الفصل من خلال ما يلي:

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: خلية اليقظة الإستراتيجية، أنواعها

المبحث الثالث: مدخل عام لليقظة التكنولوجية

## المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

في ظل تزايد المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسات ووجوب تبني اليقظة الإستراتيجية كضرورة حتمية وليس اختيارا ولو بطريقة غير مباشرة، من خلال المعلومات الموجودة في محيطها الذي تنشط فيه، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وعلاقة الذكاء والجوسسة الاقتصادية بها، ثم إبراز قيمة ودور المعلومة في عملية اليقظة.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم مرتبط بإدارة الأعمال والمجتمعات المهتمة بالمعلومة وتسييرها، وسنتناول مفهوم اليقظة والاستراتيجية ثم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها في هذا المطلب:

#### أولاً: مفهوم اليقظة والإستراتيجية

**1/ اليقظة:** عموماً الشخص يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم أو حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ وهذه الأخيرة تطابق حلة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا.<sup>1</sup>

حيث تعني اليقظة لغة: " انتباه، صحوه وهي عكس غفلة"<sup>2</sup> فهي تعني أن الشخص تيقظ وأخذ حذره.

• **اليقظة اصطلاحاً:** لليقظة عدة تعاريف اصطلاحية وقبل تناول هذه التعاريف ووجوب التذكير بأصل المصطلح فهو مشتق من الكلمة VEILLE والذي هو حسب موسوعة لاغوس: " قام بحراسة، مراقبة، اهتم وانتبه على شيء ما، راقب "<sup>3</sup>.

-تعرف اليقظة بأنها "كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة"<sup>4</sup>.

-كما تعرف اليقظة بأنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، ومواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات المحيط"<sup>5</sup>.

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

<sup>2</sup> بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، المؤسسة الوطنية لكتاب، ط.1، الجزائر، 1991، ص.356.

<sup>3</sup> بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس). رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص.96.

<sup>4</sup> قايد نور الدين أحمد، المؤشرات البيئية والابداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص.16.

<sup>5</sup> حديد رتيبة، حديد نوقل، اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر مارس 2005، ص.189.

من التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة نشاط يمكننا من جمع المعلومات تخزينها والمحافظة عليها أي أنها تهدف لتسيير المعلومة لأجل ضمان استغلالها، كما تجدر الإشارة إلى أن المصطلح في أوروبا مرتبط أكثر بالتكنولوجية أما في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.

### 2/ الإستراتيجية:

- الإستراتيجية هي تخطيط طويل الأجل وشامل، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>  
فالإستراتيجية تهدف إلى تحديد الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها من خلال القرارات والخيارات التي تتبناها في ظل الإمكانيات المتاحة.

### ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

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

- عرفها Ribault بأنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.<sup>2</sup>
- عرفها Humbert Lesca على أنها " عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام من خلال الإنذار المبكر".<sup>3</sup>
- كما تعرف بأنها رادار المنظمة من خلال استشعارها لمختلف التطورات المحيطة بالمنظمة لأجل فتح فرص الإبداع وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.<sup>4</sup>
- كما تعرف بأنها " العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي سعيا إلى خلق الفرص وتقليص المخاطر".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل وموحد وهو أن اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار (تتبع، مراقبة) التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة،

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط.1، عمان، الأردن، 2000، ص.14-15.

<sup>2</sup> Mohamed Jouad Elqasm, **Le management par processus** ( la veille stratégique ), article publié sur le site: [http://isdm.univ.rln.fr/pdf/isdm/2024/isdm\\_24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univ.rln.fr/pdf/isdm/2024/isdm_24_elqasmi.pdf) consulté le 05/02/2015 à 21 :00

<sup>3</sup> Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts et Démarche de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001, p.1.

<sup>4</sup> Iamm Ciheam, **L'information un outil de gestion stratégique pour l'entreprise**, veille stratégique et reseautinternet des outils et méthodes à maitrise, Paris, France, p.6.

<sup>5</sup> عبد الملك مزهودة، (التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية). مجلة الباحث، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006،

البحث الجمع والتخزين، التحليل والاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف المؤسسة أي استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

### ثالثا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

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

-اليقظة عملية تطوعية: فاليقظة عبارة عن تنقيب وتعقب وتحري عن المعلومات، فهي إذن حراسة ومراقبة لذا لا يمكن للفرد المشارك أن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة فهي تتطلب الإرادة والتضحية بهدف نجاح المؤسسة ككل.

-التعاون الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة به وعند التقائهم في مكان العمل يتحول الأمر إلى مشاركة كل فرد بما يملك من معلومات وما لاحظته من علامات وإشارات في المحيط، وهنا تتشكل روح الفريق ويصل التفاعل إلى أقصى درجة وهو ما يتيح أفكار ورؤى مستقبلية.

-الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة فهي تعالج المعلومات التي تحصل عليها بهدف تحسين وضعية المؤسسة وتدارك الأخطاء المسجلة وبالتالي فهي تؤثر على القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة.

-عملية إبداعية: تسعى اليقظة الإستراتيجية لتفسير الإشارات المبكرة للخطر ( أي العلامات الأولى لحدوث أخطاء ومشاكل سواء كانت تنظيمية أو تقنية) والمتعلقة بالإبداع لان هدفها من المعالجة هو صياغة فرضيات وخلق رؤية تطوعية وليس وصف أحداث سابقة.

-التنبؤ: وهذا من خلال توقع ما هو مطلوب أي حاجات المنظمة في المستقبل حيث دائما ما تسعى لتلبية احتياجاتها فاليقظة عبارة عن استشعار ورصد لكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وضمان أفضل تخطيط لكل المراحل.

## المطلب الثاني: الذكاء والجوسسة الاقتصادية وعلاقتهم باليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية حيث تعتبر الذكاء والتجسس في كثير من الحالات مكملتها لها نخص بالذكر:

### أولاً: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة

الذكاء هو ما يتمتع به الفرد من قدرات على الفهم والاستيعاب من خلال التحري الدقيق للحقائق والأحداث ويرتبط الذكاء باستخدام الفرد لهذه القدرات من أجل إدارة المواقف والأوضاع الجديدة.<sup>1</sup>

أما مصطلح الذكاء الاقتصادي فيعود ظهوره إلى ستينيات القرن الماضي فقد تناوله Harold Wilensky، فهو مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما، وأشار إلى إشكاليتين أساسيتين لازلتا قائمتان إلى اليوم هما المعرفة في الاقتصاد والصناعة باعتبارها محرك التنمية الإستراتيجية، وكذا الإستراتيجيات الجماعية (عبارة عن تجمعات لمنشآت تكنولوجية ومختبرات بحثية تعمل في رقعة جغرافية محددة تعمل على تطوير وتنمية الاختراعات) من خلال التعاون بين الحكومة والمؤسسات في مجال إنتاج معرفة مشتركة للدفاع عن المزايا التنافسية.<sup>2</sup>

ويعرفه الاتحاد الأوروبي في دليله حول مشروع إدراج مدخل الذكاء الاقتصادي والتكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه: " مجموعة أعمال منسقة، تتضمن مفاهيم وأدوات، ترتبط بالبحث عن المعلومات المفيدة ومعالجتها، تخزينها ونشرها، داخل المؤسسة أو خارجها عبر الشبكات، في إطار إستراتيجية مشتركة ".<sup>3</sup>

ولتحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية يوجد مدخلان كلاهما يرى بأنه الأصح في التعبير عن العلاقة الموجودة بينهما وهما:<sup>4</sup>

**المدخل الأول:** يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يرى أن اليقظة هي رد فعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مختلف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة، واليقظة هي ما تقوم به المؤسسة للتأقلم مع هذه التغيرات.

<sup>1</sup> فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص.50.

<sup>2</sup> Christion Harbolot et Philippe Baumard, *Perspective Historique de l'intelligence économique*, publications de l'école de guerre économique, Paris, France, 1997, p.6.

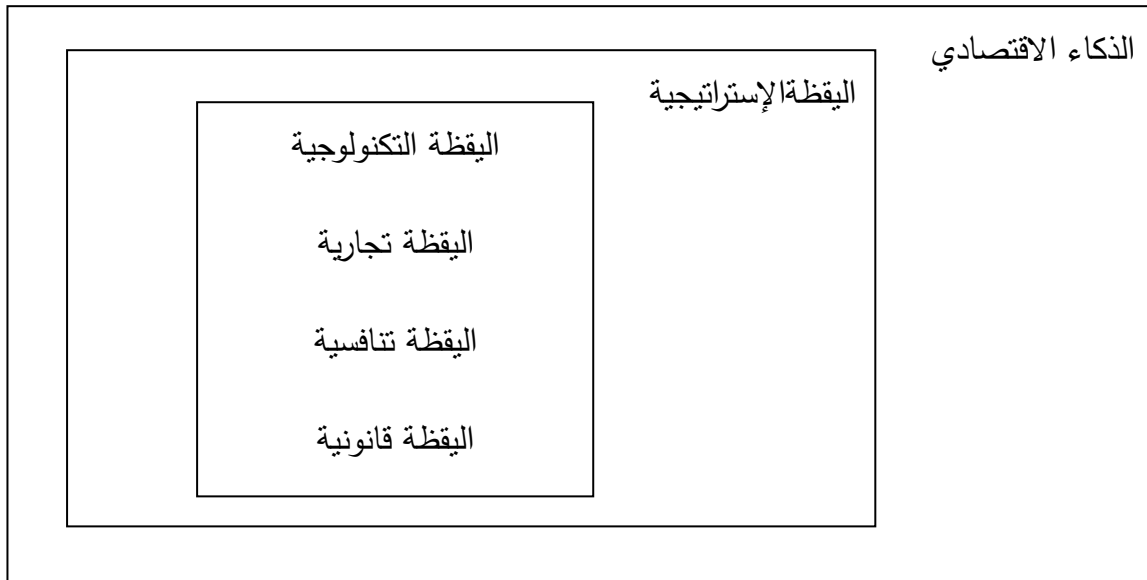
<sup>3</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص.53.

<sup>4</sup> شين فيروز، محاولة لتصميم إستراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004/2003، ص.82.

**المدخل الثاني:** يعتبر اليقظة من مكونات الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة فهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومة، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية يتم تطبيقها على المستوى الجزئي حسب H.LESCA أي على مستوى المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي، أي على مستوى الدولة والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل (01): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي حسب المدخل الثاني**



**Source: La veille stratégique de concept a la pratique**-note de synthèse de l'institut atlantique d'aménagement du territoire، juin 2005، p5

[http://www.IAAT.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.IAAT.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf) consulté le 07/02/2015 à 22 :00

من خلال الشكل نستنتج أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية (لأنه يشمل جميع أنواعها) فهو يحتوي توجه استراتيجي تكتيكي مع التفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين على جميع المستويات، وهو يستعمل جميع أنواع المعلومات (داخلية وخارجية)، وأهم ما يمكن استنتاجه أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر أحد المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.



ثانياً: التجسس الاقتصادي وعلاقته باليقظة

كثيراً ما نسمع ببراءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا إلى اختراق أحد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرف المنافس، من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية وهو مفهوم لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدفان الحصول على معلومات سرية خاصة بالطرف الآخر، يسعى هذا الطرف جاهداً لبقائها في خانة السرية لأن تلك السرية هي ما يضمن نجاحه وبقائه.

والتجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومات سرية ذات طبيعة إستراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليه مصطلح الاستخبارات التنافسية.<sup>1</sup>

وقد أدى تهافت الشركات الكبرى على البحث عن أسرار الشركات المنافسة إلى ظهور وكالات تجسس خاصة قائمة بحد ذاتها، تعمل على تقديم خدماتها لهذه الشركات من خلال بيعها لأسرار المنافسين وسرقة العلامات التجارية وبراءات الاختراع وغيرها، وهو ما يدفع بهذه الشركات أيضاً إلى صرف أموال طائلة في سبيل حماية معلوماتها وضمان عدم اختراق نظامها المعلوماتي، من خلال إعادة هيكلة عمل وحداتها في شكل خلايا تهتم باليقظة تستند في عملها على الشبكات وتطور تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

ومن بين ما تسعى هذه الخلايا لمواجهته والقيام به ما يلي:

- قرصنة المواقع.
- التطفل على أنظمة المعلومات.
- تأمين أنظمة الاتصال والشبكات الهاتفية.
- سرقة بحوث التطوير وعمليات الإنتاج.
- الشائعات والادعاءات المغرضة.

مما سبق يمكن القول بأن اليقظة تهدف للتصدي لكل أنواع التجسس الاقتصادي وضمان عدم تأثير هذه العملية على أنشطة المؤسسة، وفي نفس الوقت القيام بحملات تجسسية لصالح المؤسسة من أجل ضمان بقاء المؤسسة على اطلاع دائم بما يحدث حولها.

<sup>1</sup> محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.57.

<sup>2</sup> فالنتة اليمين، مرجع سابق، ص.63.

### المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي لليقظة

تعتبر المعلومة مورد جوهري للمؤسسات في عصرنا الحالي الذي يعتبر التغير والسرعة أهم سماته، ومن أجل الوصول إلى هذا المورد الجوهري الذي يضمن تحليله الدقيق نجاح المؤسسة وبقائها يجب معرفة المعلومة التي تلبي احتياجات المؤسسة وهي تلك المعلومة التي تجعلها اليقظة الإستراتيجية على قائمة واجباتها.

#### أولاً: إدارة المعلومة

تعرف المعلومة على أنها بيانات تمت معالجتها لتصبح أكثر نفعاً للفرد، لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها.<sup>1</sup>

فالمعلومة مورد يمكن استغلاله أكثر من مرة، فهي لا تفقد قيمتها وقابلة للزيادة كلما تم استخدامها، ومن جهة أخرى تهدف اليقظة لتقليل درجة عدم التأكد مع استباق الأحداث المستقبلية وتوفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، لذا فالمعلومة مورد رئيسي في عملية اليقظة.<sup>2</sup>

ولضمان تسيير المعلومة بدقة في المؤسسة يجب: تحديد الاحتياجات: من خلال الإجابة على السؤال التالي ما الذي نسعى للوصول إليه؟

- تحديد مصادر المعلومات: مصادر وثائقية كالصحافة، الكتب...، ومصادر ميدانية كالمعارض الموردين، المحاضرات.
- التحكم في مختلف عمليات استغلال البيانات.

فإدارة المعلومة تشجع التعاون بين مختلف مصالح المؤسسة، كما أنها تساهم في معرفة الاتجاه العام لما يحصل في البيئة من أجل التكيف معها، فهي الجسر الرابط بين مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية، فبعض المعلومات مثلاً تهتم مدير التسويق ومدير الموارد البشرية في نفس الوقت، ولضمان تقاسم هذه المعلومات لا بد من تسيير خاص بها أي لا بد من إدارة المعلومة بما يضمن الكشف عن الفرص والتهديدات والمساعدة على اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

كما يجب على المؤسسة إدارة المعلومات بشكل دائم لأنها تواجه كما هائلاً من المعلومات ومن المستحيل معالجتها كلها.

<sup>1</sup> محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.112.

<sup>2</sup> كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة البنوك العامة بمقر ولاية البويرة) رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص.58.

<sup>3</sup> Simony et Jaffer, *encyclopédie de gestion*, édition économique, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France 1997, p.350.

وفي مجال إدارة المعلومة تتميز اليقظة بما يلي:

- تختص اليقظة بالمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار.
- تخضع المعلومات لقواعد زمنية صارمة.
- لا تهتم اليقظة فقط بالمعلومات الرسمية بل تعتمد على المعلومات غير الرسمية (المعلومات الرسمية يسهل الحصول عليها من خلال الصحافة، الكتب، بنوك المعلومات...، أما المعلومات غير الرسمية فيصعب الوصول إليها، من مصادرها الزبائن، المنافسين، المحاضرات وهي قابلة للاستعمال بعد معالجتها).

وحسب Humbert. Lesca تنقسم المعلومة التي تحتاجها المؤسسة إلى ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>

- 1/ **معلومات مصدرها المؤسسة:** وتستخدم داخلها تسمح بمعرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة.
- 2/ **معلومات مستمدة من البيئة:** وتستخدم داخل المؤسسة من خلال رصد التغيرات المحيطة بالمؤسسة والتكيف مع هذه التغيرات.
- 3/ **معلومات مصدرها المؤسسة وموجهة للخارج:** بهدف تحسين المسؤولية الاجتماعية (هي عملية طوعية تهدف لزيادة وتحسين رفاهية المجتمع)، وتنمية العلاقات مع المؤسسات.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعلومة تمر بالمراحل التالية:

- جمع البيانات وتخزينها.
- دراسة وفرز وتحديث البيانات.
- الاسترجاع ومعالجة البيانات.
- تحويلها إلى معلومات.
- توزيعها ونقلها لمن يحتاجها.
- توظيف وتطبيق المعلومات.
- حماية المعلومات والمحافظة عليها.

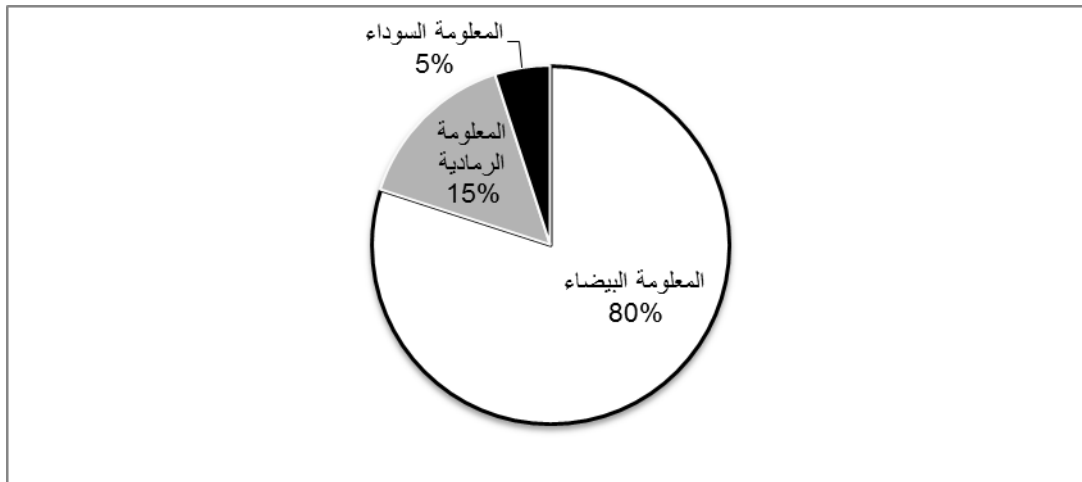
<sup>1</sup> كرجلي أسماء، مرجع سابق، ص.59.

ثانياً: طرق الحصول على المعلومة

وقد طرح مكتب AFNOR تقسيم حديث للمعلومة يرتكز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها وهو كالتالي:<sup>1</sup>

- **المعلومة البيضاء:** معلومة متوفرة لمن يطلبها مصدرها بنوك المعطيات، براءات الاختراع والنشرات العلمية، يسهل الحصول عليها وبدون مقابل، ذات أهمية لمتخذ القرار، تمثل 80% من المعلومة المتاحة.
  - **المعلومة الرمادية:** معلومة إستراتيجية يمكن الحصول عليها من خلال التحليل ودراسة المحيط الخارجي، تمثل 15% من المعلومة المتاحة.
  - **المعلومة السوداء:** يتم الحصول عليها بالطرق غير الشرعية أي من خلال التجسس أو تقديرات وتصورات على مدار 24 ساعة، تمثل 5% من المعلومة المتاحة.
- وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل ( 02 ): أنواع المعلومات من حيث طرق الحصول عليها



المصدر: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> Christophe Lecante, **la Veille Technologique et Concurrentiel**, l'agence de développement du val de marne, Paris, France, septembre 2005, p. 8.

المبحث الثاني: خلية اليقظة الإستراتيجية، أنواعها

اليقظة الإستراتيجية تتطلب وضع فريق أو خلية من خلال تكليف أفراد أكفاء للقيام بها، وتختلف طرق ممارسة هذه العملية فهناك من يعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها، كما يرى آخرون أنها عملية حساسة يجب القيام بها داخل أسوار المؤسسة، وهو ما سنسعى لتوضيحه في هذا المبحث بالإضافة إلى تناول أنواع اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة فهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث داخل وخارج المؤسسة، مهمته الأساسية كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.<sup>1</sup> والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

والجدول التالي يوضح ممثلي اليقظة مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم:

الجدول(01): ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
-تحديد جيد للأهداف المؤسسة. -معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. -تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	متخذو القرارات الاستراتيجية
-ممنشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. -معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.	-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. -مسؤول على تنظيم وسير عملية اليقظة.	المدير
-القدرة على التحليل والتركيب. -القدرة على الرؤية المستقبلية. -المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	-تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. -المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات والتحقق منها مقارنة مع البيئة الخارجية.	المتيقظون الكبار
-الملاحظة الجيدة (القدرة على	تحديد مصادر المعلومات.	المتيقظون

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص.79.

<p>البحث والاستماع)، . قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المشركون</p>
<p>تشاط حيوي دائم في العمل. روح 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 le serveur، يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p>	<p>العمال</p>

المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص.81.

مما نلاحظه في هذا الجدول هو أن كل فرد في المؤسسة يعتبر مشارك في عملية اليقظة، غير أن نسبة المشاركة تختلف من فرد لآخر، غير أن الأكيد هو أن الفرد المسؤول عن عملية اليقظة والمعين من الإدارة له القسط الوافر من حجم المشاركة كما أنه يضمن ويسهر على نجاح عملية اليقظة، للإشارة المتيقظون الكبار هو لفظ لتوضيح المعنى وهم في العادة رؤساء المصالح وكل من هو مكلف من قبل الإدارة العليا بمتابعة وتنفيذ عملية اليقظة، وبالنسبة للمتيقظون المشتركون فهم الأفراد المكلفون من طرف مسؤول عملية اليقظة مباشرة للقيام بها.

### المطلب الثاني: وظيفة اليقظة وآليات تشغيلها

#### أولاً: وظيفة اليقظة

يعتبر إنشاء وظيفة اليقظة من ضمن الإستراتيجية التي يجب اعتمادها في المؤسسات، وعلى أي حال فإنه وقبل تطبيق وتنفيذ مثل هذه العملية في الواقع، على المؤسسة توفير وتعبئة قدرات وكفاءات خاصة غير أنه وفي بعض الحالات نجد بعض المؤسسات لا ترى ضرورة في إنشاء وظيفة لليقظة داخل أسوارها فتراها تعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها لصالحها مقابل اتفاقية موقعة بين الطرفين، وهو ما سنتناوله في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحصين من تنافسية المؤسسة (مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص.52.

### 1/ وظيفة اليقظة الداخلية:

تتطلب اليقظة الداخلية ثلاث شروط رئيسية، إذا ما توفرت فإن وظيفة اليقظة ستكون فعالة:

1 - إن خلية اليقظة أو وظيفة اليقظة وموقعها من الهيكل التنظيمي يكون قريب من الإدارة العليا.

2 - حسب نوع اليقظة القائمة داخل المؤسسة، فإنه يجب أيضا أن تأخذ هذه الأخيرة في الحسبان القدرات والكفاءات الملائمة لذلك النوع من اليقظة، وفعلا فإن اليقظة التكنولوجية كمثال تتطلب تقنيات وموارد تكنولوجية.

3 - مهما كان نوع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية...) فإن ممثلي أو فريق اليقظة يتضمن عادة نوعين من الأشخاص:

- اختصاصيين في البحث وإدارة المعلومات: فالمعلومات الواجب توفرها في الاختصاصيين هي معارف عامة وشاملة، أما الكفاءات والقدرات فهي مسؤولية كبيرة يتحملها بالدراسة والتحليل وكذا قدرته على التكيف والتأقلم بسرعة وهي معايير تعتمد عليها المؤسسات عند اختيارها لمراقب (متيقظ) جيد.
- خبراء في الميدان أو في قطاعات متعددة: وهذا النوع من الخبراء يملك معرفة ( المعرفة تأتي من خلال تراكم المعلومات بمرور الزمن) عميقة بالشيء الذي هم بصدد تقييمه، حيث تمكنهم هذه المعرفة من توجيه وإرشاد إستراتيجية اليقظة كما تمكنهم من تحديد المحاور الرئيسية لعملية المراقبة (أين يتم تركيز عملية اليقظة) بالإضافة إلى حدسهم وإدراكهم الجيد.

### 2/ وظيفة اليقظة الخارجية:

عندما لا ترغب المؤسسة الاستثمار في إنشاء وظيفة يقظة داخلية لأسباب معينة، كنقص في الكفاءات أو الموارد أو نظرا لعدم امتلاكها للوقت الكافي لإنشائها، يمكنها التوجه للخبراء واختصاصيين خارجيين يكفلون لها نشاط عملية اليقظة، هؤلاء الخبراء يشكلون عادة ما يعرف بالمكاتب الاستشارية التي تكون عموما منظمة على شكل أقطاب إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات فيما يتعلق بالقضايا الإستراتيجية، حيث أن كل خبير أو مستشار من هذه المكاتب يملك مهارات عالية تمكنه من رصد ومراقبة البيئة وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

غير أن ما يجب التذكير به هو أنه عندما تلجأ المؤسسة لأطراف خارجية للقيام بعملية اليقظة يكون الغالب لنقص الخبرة لديها، أو لصعوبة وتعقد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع، وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجربة تلك المكاتب الاستشارية.

ثانيا: آليات تشغيل وظيفة اليقظة

تناولنا فيما سبق وظيفة اليقظة وظهر بأنه يوجد نوعان لها داخلية وتقوم بها المؤسسة بالاعتماد على مواردها الخاصة، وأخرى خارجية من خلال الاعتماد على المكاتب الاستشارية والخبراء الخارجيين، حيث وعند قيام المؤسسة باليقظة من خلال المكاتب الاستشارية تسعى جاهدة لتقليل تكاليف التعاقد مع الطرف الخارجي.<sup>1</sup> أما فيما يتعلق باليقظة داخليا وممارستها من قبل المؤسسة بالاعتماد على مواردها فيوجد أساليب كثيرة لتشغيلها من بينها:<sup>2</sup>

1 - آلية التحكم:

وتتم من خلال تنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية من طرف المسؤول المباشر الذي يعتبر هو المسؤول عن مختلف الطلبات المتعلقة بالمعلومات.

2 - آلية الإنذار:

وفي هذه الحالة الأبحاث الفعالة للمعلومات تستمر من طرف بعض الأشخاص وهم المتعقبون، حيث يعمل هؤلاء المتعقبون على تنبيه المتيقظ الكبير أو المدير (المسؤول عن وظيفة اليقظة) في حالة إيجادهم لمعلومات ذات أهمية مع أن ذلك المسؤول لم يعبر عن حاجته لتلك المعلومة، إذن هذا الإنذار حدث من قبل متيقظ مشترك في وظيفة اليقظة.

والفرق بين آلية الإنذار وآلية التحكم هو أن الأولى يكون المجال مفتوح لكافة المشتركين أي لهم الحرية المطلقة في تعقب المعلومات والوصول إلى مصدرها، عكس آلية التحكم التي يعتبر المدير فيها هو الآمر الناهي والمتعقب المشترك لا يعدو أن يكون سوى مطبق للأوامر.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية أنواع رئيسية وأخرى تعتبر ثانوية وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع:

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

**تعريف:** وهي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة بهدف الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني التكنولوجي الذي يهم المنظمة.<sup>3</sup> وسنتناول اليقظة التكنولوجية وكل ما يرتبط بها في المبحث الثالث من هذا الفصل.

<sup>1</sup> Nicolas Lesca « Construction du Sens le cas de la Veille Stratégique et de l'exploitation Collective des Signes d'alerte Précoce » thèse doctorat en science de gestion, PARIS, France, 2002/2001, pp 26- 27.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص. 104.

<sup>3</sup> داودي الطيب، رجال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ص.14.



ثانيا: اليقظة التجارية والتنافسية:

### 1 - اليقظة التجارية:

أ- تعريف: وهي النشاط الذي يعنى بمراقبة ودراسة الموردين والزبائن والسعي لتلبية احتياجات الزبائن وفي حالات التنبؤ بها، والسعي للحصول على معلومات متعلقة بالموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة لضمان التوريد المتواصل بالموارد.<sup>1</sup>

ويمكن القول بأنها تسعى لتتبع كل التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة مثل تطور رغبات المستهلكين، تطور السوق ...، أي الاهتمام المستمر بالزبائن بصفة خاصة والموردين بصفة عامة.

### ب- مجالات اليقظة التجارية:

- الزبائن: وتسعى المنظمة من خلالها للمحافظة على علاقات جيدة مع زبائنهم ومستمرة كما تسعى لاستقطاب زبائن جدد وتطوير العلاقة لكسب ولائهم فالزبائن مصدر لتحقيق ميزة تنافسية من خلال احترام آجال التسليم فهم احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم.
- الموردين: يعتمد نشاط المنظمة بشكل أساسي على الموردين فإذا لم يكن هناك موردين يتعاملون مع المنظمة فستقع في مشاكل كثيرة أهمها توفير المواد الأولية وغيرها كثير، لذا تسعى المنظمة للمحافظة على علاقاتها مع الموردين وكسب ودهم من خلال تحقيق أكبر قدرة تفاوضية معهم وأيضا الحصول على معلومات حول الوضعية الحالية والمستقبلية لمورديها لأجل ضمان التمويل اللازم والمستمر، والبحث المستمر عن الموردين للحصول على الموارد التي تحتاجها بأقل التكاليف.
- من خلال ماسبق يمكن القول بأن اليقظة التجارية تهدف لتحقيق مجموعة من الطموحات من بينها:
- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين.
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادر حصولها على المواد الأولية.
- تتبع تطور الأسواق وعروض المنتجات الجديدة في الأسواق.

<sup>1</sup> عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال (NAFTAL))، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص.55.

### 2 - اليقظة التنافسية:

أ- تعريف: هي العملية التي تمكن المنظمة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب لأن أي قرار لا يراعى فيه نوايا المنافسين يعطل أعمال المنظمة ويفوت عليها فرص عديدة.<sup>1</sup>

فاليقظة التنافسية تهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد السوق بمنتجات بديلة، فهي مكملة لليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم.

### ب- أهداف اليقظة التنافسية:

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

### ثالثا: اليقظة البيئية وأنواع أخرى:

#### 1- اليقظة البيئية الاجتماعية:

أ- تعريف: وهي التيقظ والمراقبة المستمرة من خلال المعلومات المتعلقة بكل المجالات التي تهتم المؤسسة في مجال بيئة عملها كالتشريعات المالية والسياسية والمعلومات الاجتماعية حول عادات المجتمع الناشطة فيه وثقافة أفرادها وهو مجال يمكن للمنظمة أن تبذل فيه وتعال رضا ذلك المجتمع ويجعلها متميزة عن منافسيها أي لها بصمة خاصة بها.<sup>2</sup>

حيث تهتم اليقظة البيئية الاجتماعية ب:<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص. 10.

<sup>3</sup> غلاب نعيمة، وزعيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وكفاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول كفاء العمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أبريل 2012، ص.162.

- مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة.
- توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل المبادلات بين أفراد الجماعة ممتازة والمساهمة في حل المشاكل الداخلية.

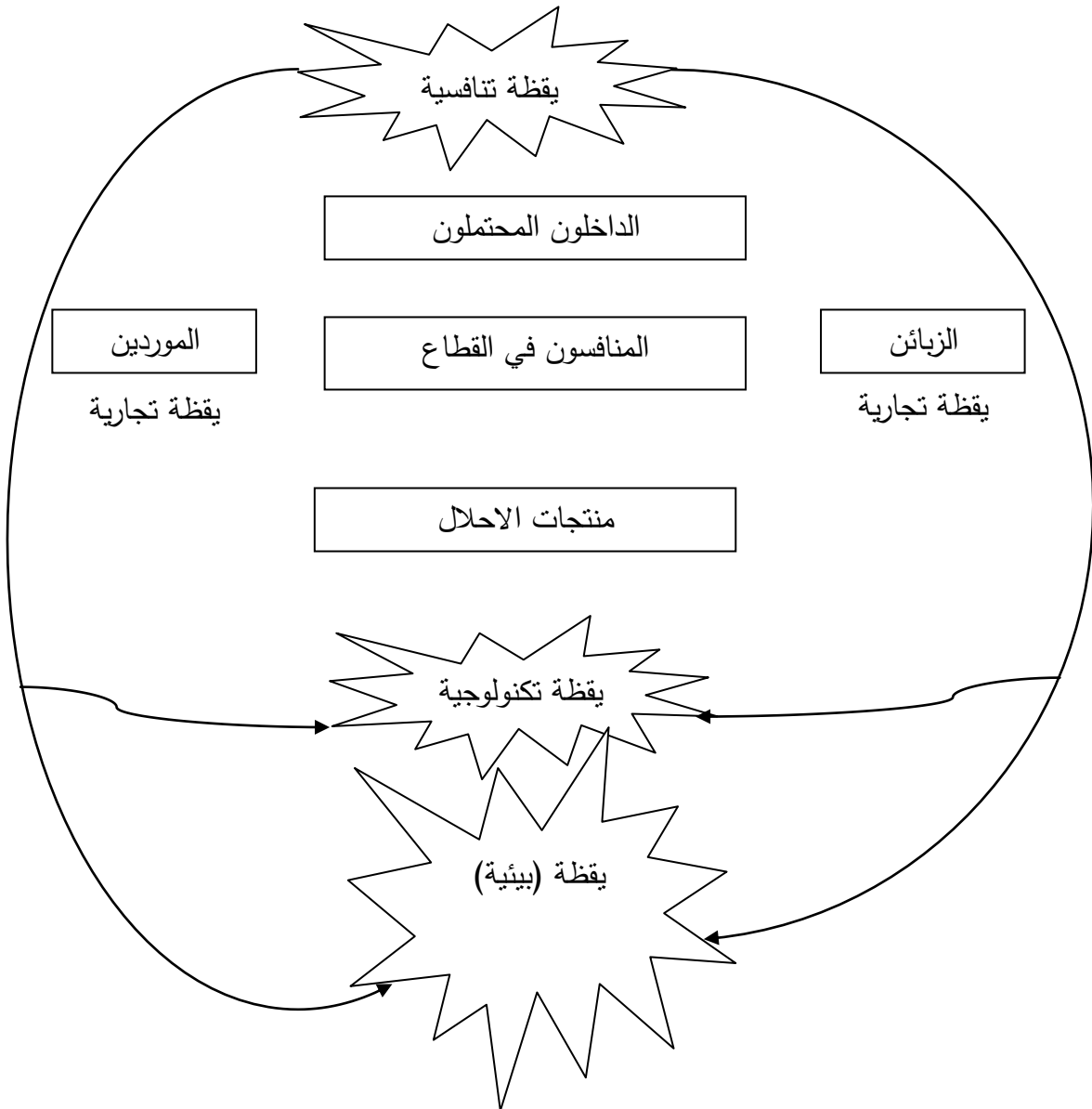
## 2- اليقظة البيئية مناخية:

تهتم بالمحافظة على البيئة والمساهمة في الحد من التلوث إذا كانت المنظمة صناعية، وتساهم في نشر الوعي بين أفراد المجتمع الناشطة فيه بضرورة مكافحة التلوث البيئي والسعي لتقادي وقوع المنظمة في دور يؤدي لإخلالها بالبيئة ورصد كل التغيرات البيئية البيولوجية وتغيرات الطقس...<sup>1</sup>

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

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

الشكل (03): أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر



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

## المبحث الثالث: مدخل عام لليقظة التكنولوجية

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

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

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

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية دورها ومصادرها

أشرنا فيما سبق أن اليقظة التكنولوجية نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، ومن خلال هذا المطلب سنتناول مفهوم ودور اليقظة التكنولوجية بالتفصيل.

#### أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية

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

- هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، من خلال تتبع المعلومات، وجمعها، تنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة.<sup>1</sup>

-اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها مورديها، شركائها، ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعاملها الاقتصاديين (زبائن، موردين، ..) واتخاذ الإجراءات الوقائية.<sup>2</sup>

-اليقظة التكنولوجية حسب Mariinet et Ribault هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2005، ص. 116.

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

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

ونقصد بإشارة الضعف (يطلق عليها علامات الإنذار المبكر) تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، ويصعب تمييزها تتطور مع الوقت لها عدة أشكال كالإشاعة مثلا.<sup>1</sup>

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من:<sup>2</sup>

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

واليقظة التكنولوجية لا تعني الجوسسة الصناعية، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحل المشاكل التقنو تكنولوجية(التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي أي تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة أي تطبيق التقنية، أما التقنية فهي طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لانجاز هدف معين)<sup>3</sup>، التي يواجهونها.

كما أنه نظرا للتطور التكنولوجي الهائل والسريع فاليقظة التكنولوجية تكون في الغالب على مدى

قصير.<sup>4</sup>

يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي الخاص بها الذي تهتم به، كما تقترح حلول للمشاكل التقنو تكنولوجية المطروحة وتحذر أيضا مسؤولي المؤسسة من الأخطار المحدقة والأخطاء وشبكة الحدوث.

ثانيا: دور اليقظة التكنولوجية ومصادرها

1- دورها: من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>5</sup>

- ما هي التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة ؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة ؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في القطاع ؟

<sup>1</sup> كرومي سعيد، عميرستي أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010، ص.7.

<sup>2</sup> كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص.68.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.7.

<sup>4</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص.88.

<sup>5</sup> كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص.70.

إذا يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي:

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

على العموم يمكن استخلاص دور اليقظة التكنولوجية في ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- ✓ هندسة الإنتاج: أي تطوير مختلف عمليات الإنتاج التي تتم في المؤسسة سواء المعدات ووسائل وطرق الإنتاج.
- ✓ تنظيم المعلومات: تنظيم انتقال المعلومات وتحسين طرق التواصل والاتصال بين مصالح المؤسسة المختلفة وسرعة وصول المعلومة لمن يحتاجها، أي وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ المنتجات والخدمات: ابتكار منتجات وخدمات جديدة قائمة على أساس التفوق التكنولوجي.

## 2- مصادر اليقظة التكنولوجية:

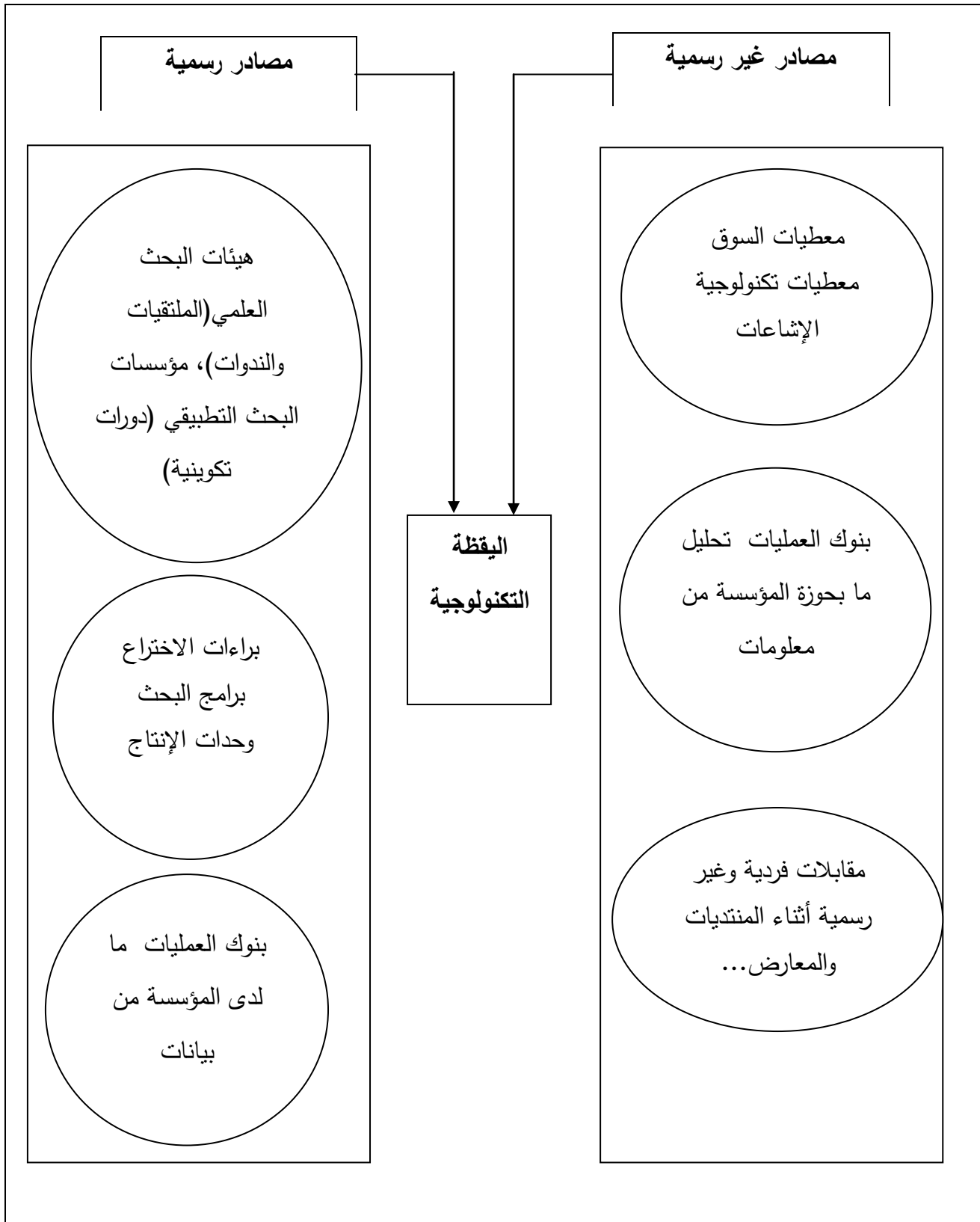
ويمكن تقسيم مصادر حصول اليقظة التكنولوجية على المعلومات والتعرف على التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي التي تهتم به المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

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

و الشكل التالي يوضح المصادر الرسمية وغير الرسمية لليقظة التكنولوجية:

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

الشكل(4): المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية



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



المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها

أولاً: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

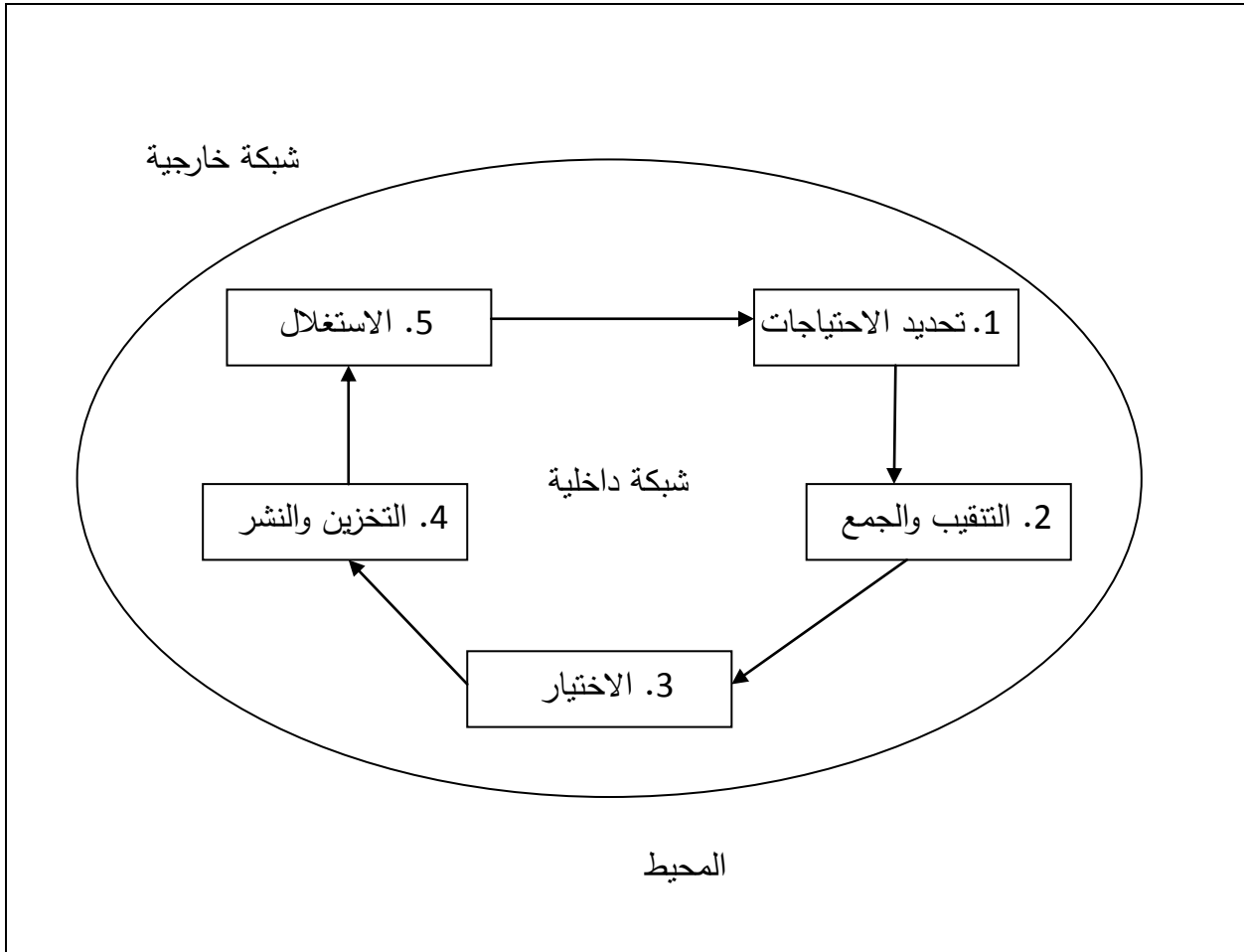
وتعتبر مراحل اليقظة التكنولوجية هي نفسها مراحل اليقظة الإستراتيجية، وسنركز في ذكرنا لهذه المراحل على الجانب التكنولوجي أي كل ما هو متعلق بالمحيط التكنولوجي، وقد اختلف الباحثون في تسمية هذه المراحل ولكن الغاية من هذا التقسيم هو إبراز تسلسل الحلقات المكونة لعملية اليقظة، حيث سنتناول النموذج المتداول بين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

وتتكون مراحل اليقظة حسب هذا النموذج من خمس مراحل كما يلي:<sup>1</sup>

1. **الاستهداف وتحديد الحاجيات:** من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية وتحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومن ثم مراقبتها وجمع المعلومات حولها.
  2. **التقيب والجمع:** من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المؤسسة وتحديد التغيرات أو الأحداث المهمة والدافعة للمؤسسة.
  3. **الاختيار (الانتقاء):** من خلال تقييم وتصنيف المعلومات التي تم جمعها، مع الإشارة إلى أن مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة في اعتمادها أو رفضها، وهذا لأجل الاحتفاظ بالمعلومة الموافقة لمرحلة الاستهداف ويتم بعد ذلك تحليل المعلومات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المسطر.
  4. **التخزين والنشر:** من خلال تخزينها ونشرها وإيصالها عند الحاجة، فإذا كان الأمر يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية وجب توصيلها للإدارة العليا وقسم الإنتاج أي وضعها في متناول المستخدمين.
  5. **الاستغلال:** من خلال نشر المعلومات، حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة وإثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين ودمج تلك المعلومات والمعارف في استراتيجيات وقرارات المؤسسة.
- وانطلاقاً من النموذج ولنجاح عملية اليقظة يتوجب على المؤسسة القيام بهذه المراحل بصفة مستمرة وبدون انقطاع مع الصرامة في تنفيذها فهي أي اليقظة عملية طوعية استباقية، وأي تهاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي إلى فشل العملية ككل، لذا فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي واستغلال أية فرصة ممكنة كما تمكنها من الإفلات وتجنب أي خطر يترتب بها ويمكن وضع الشكل الآتي الذي يلخص مراحل عملية اليقظة التكنولوجية.

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

الشكل (05): مراحل اليقظة التكنولوجية



Source: Humbert Lesca 'Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique', p.19.

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

### ثانياً: وسائل اليقظة التكنولوجية

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

1. **موارد بشرية:** وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة وتم تناولها فيما سبق (انظر صفحة 12) مع الإشارة إلى أن كل فرد تابع لمجال اختصاصه وفيما يتعلق باليقظة التكنولوجية يجب أن يكون هذا المورد ملم بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الالكترونية ومختلف المخاطر الالكترونية، سرقة البيانات، تعطيل نظام المعلومات...
2. **موارد مالية:** حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل، والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري
3. **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثلها من البحث عن جديد التكنولوجيا بأسرع وقت، وهو الهدف في الأصل من اليقظة التكنولوجية أي توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لصالحها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

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

- أجهزة ومعدات: وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات تخزينها، نقلها استرجاعها من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب والشاشة، الفأرة، الهاتف...<sup>3</sup>
- البرمجيات: يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات فبدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي فهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة فهم برامج تساعد على حفظ المعلومات، فهي مجموع التعليمات والأوامر التي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة كما يوجد للبرمجيات لغة مع الإنسان مثل: PASCAL, D BASE....<sup>4</sup>
- الانترنت: وهو مجموع الأجهزة الالكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافياً تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى، تسمح الانترنت لمستخدميها العثور على معلومات والمشاركة في الصور والمستندات والفضل يعود لنظم وبرتوكولات يتم التحكم فيها ومشاركتها.<sup>5</sup>

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

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

<sup>3</sup> محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، ط. 1، عمان، الأردن، 2006، ص. 22.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية، ط. 1، عمان، الأردن، 2009، ص. 49.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 25-26.

كما تقدم الانترنت مجموعة من الخدمات أهمها:

➤ البريد الالكتروني: أهم خدمة تقدمها تسمح بإرسال واستقبال الرسائل من وإلى الشبكة العالمية.<sup>1</sup>

يمتاز بـ:

-انخفاض التكلفة.

-إمكانية الحفظ والطباعة وإعادة الإرسال.

-السرية في الاتصال.

-السرعة في الإرسال والاستقبال.

➤ بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: ويطلق عليه http تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين بنقل

الملفات وتحويلها من حساب لآخر ولذا تعتبر وسيلة للتبادل السريع.<sup>2</sup>

➤ خدمة بروتوكول الربط عن بعد: يمكن المستخدم من التنقل عبر الشبكات المتصلة بالانترنت والحصول على

معلومات معينة.<sup>3</sup>

➤ خدمة الاتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة من استعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد

والمؤسسات لأجل تخفيض التكاليف.<sup>4</sup>

كما توجد خدمات أخرى للانترنت كخدمة مجموعة نقاش والمجموعات الإخبارية والشبكة العنكبوتية

العالمية ومختلف مواقع الانترنت التجارية والخدماتية والإشهارية...<sup>5</sup>

➤ الانترانات: وهي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وأدواتها يهدف

استخدامها لتحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات داخل المنظمة.

➤ الاكسترانت: وهي المشاركة بين الانترنت الخاص بالشركة وشركائها التجاريين فهي مناحة لمجموعة منتقاة

من الأشخاص داخل وخارج المنظمة لها نوعين الاكسترانت للتزويد والاكسترانت للتوزيع.

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترنت والانترانات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد محمودي الخالدي، مرجع سابق، ص.60.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص.358.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.360.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص.362.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص.364.

الجدول(02): الفرق بين الانترنت والانترانات

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

المصدر: من إعداد الباحث

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

#### الانترنت وتطوير اليقظة التكنولوجية:

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

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

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

المطلب الثالث: مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها

أولاً: مزايا اليقظة التكنولوجية

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

ثانياً: العراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية

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

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

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل فإن اليقظة التكنولوجية وظيفة ينبغي على المؤسسات الاهتمام بها والعمل على توفير سبل نجاح هذه الوظيفة، بالنظر لما تقدمه من معلومات وفرص لنجاح المؤسسة، كما يجب التنبيه إلى أن ممثلو اليقظة التكنولوجية واليات تشغيلها هي نفسها آليات وممثلو اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها حيث تم تناول هذا الجانب بصفة عامة، واليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وتهتم برصد وتتبع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة بغرض امتلاكها والتحكم فيها.

ومن أهم النقاط التي نقف عليها ما يلي:

-تكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة، ولكن بعد الحصول عليها تتمكن المؤسسة من تغطية تلك التكاليف من خلال تحسين خدماتها.

-تتطلب اليقظة التكنولوجية أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات الحديثة والمتطورة.

-اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بمعرفة التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين، كما تسمح لها بالتنبؤ بالأخطاء والمشاكل وشيكة الحدوث التي يمكن أن تتعرض لها من البرامج والتقنيات التي تمتلكها.

-اليقظة التكنولوجية عملية جماعية مستمرة لا تنحصر على فرد محدد فأساسها روح الفريق والجماعة، كما أن مراحلها متصلة وكل مرحلة تؤثر في التي تليها ومكملة لما يليها من مراحل.

-اليقظة التكنولوجية تسهل عملية الاتصال وتضمن انتقال المعلومة بسرعة أي وصول المعلومة في الوقت المناسب.

-اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من مواكبة تغيرات المحيط الناشطة فيه وتسمح لها بالتطور والاستمرار.

## الفصل الثاني:

مدخل عام إلى التنافسية



### تمهيد:

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

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

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب التنافسية ومدى تأثير اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية

المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم التنافسية

المبحث الثاني: أنواع التنافسية مؤشرات والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثالث: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

## المبحث الأول: مفهوم التنافسية

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

- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة.

- مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط والدولة.

- الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والمركز التنافسي.

وقبل الغوص في تفاصيل التنافسية ومعانيها وجب التعريف بالمنافسة فهي أي المنافسة " التنافس بين

- الشركات على المستهلكين أو أموالهم التي تدفع بالمتنافسين إلى تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى"<sup>1</sup>. أي أنها المزاومة بين عدد من الأشخاص على شيء معين، ويعتبر مصطلح المنافسة نوعا ما غامضا ومبهما إلا أنه يمكن القول بأنه صراع بين عدة أطراف، مؤسسات، جهات حكومية، لها نفس الهدف.

### المطلب الأول: مفهوم التنافس على مستوى المؤسسة

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم تنافسية المؤسسة، وسنتناول بعض من هذه التعاريف سعيا للخروج بمفهوم شامل وموحد لها، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

-حسب MJ. Enright فهي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الحكومة"<sup>2</sup>.

-عرفها Shyam Jiman et Ondrostun بأنها " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر"<sup>3</sup>.

- هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بهدف تحقيق ربحية أكثر ونمو، استقرار وابتكار وتجديد.<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup>Enright Mj, WHYLOCAL CLUSTERSARE THE WAY TO WIN GAME, World link, 5July1992, p.04.

<sup>3</sup> شيام خيمان وأندروستون، (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا). نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية إبران وتركيا، المجلد الثالث، العدد 2 جوان 1996، ص.7.

<sup>4</sup> الحبيب زوواوي، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية(حالة الجزائر). الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 2010 ص.05.

- هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع بواسطتها النفاذ إلى الأسواق في الوقت المناسب والسعر المناسب، أي تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن استخلاص تعريف موحد للتنافسية المؤسسة بأنها مؤشر لتحديد نجاح أو فشل المؤسسة، من خلال تحديد مدى فعالية المؤسسة على الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الأخرى. ومن بين الوسائل التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى تنافسيتها ما يلي:<sup>2</sup>

- **السعر:** حيث تعمل المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بأقل سعر في السوق، من خلال تخفيض هامش الربح.

- **الجودة:** من خلال البراعة في التصميم والعمل.

- **المرونة:** أي القدرة على التفاعل والتكيف مع تغيرات المحيط.

- **التوقيت:** من خلال:

• مدى السرعة في التسليم.

• مدى السرعة في تطوير السلع والخدمات.

• مدى السرعة في تقديم السلع والخدمات الجديدة.

**المطلب الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط والدولة**

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

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، ط.1، الأردن 2009، ص.147.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها على دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية ط.1، الإسكندرية مصر، 2011، ص.22.

أولاً: مفهوم التنافسية على مستوى القطاع.

- هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون اعتماد حماية ودعم حكومي وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.<sup>1</sup>
- هي قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، من خلال السعر أو الجودة استناداً إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وديمومة أنشطة الابتكار والتجديد المستمر، بما يساهم في رفع مستوى المعيشة.<sup>2</sup>
- هي قدرة القطاع على الحفاظ على مستوى استمرارية تطوره بمرور الزمن ومساهمته الفعالة والدائمة في تحقيق النمو الاقتصادي، وله مساهمة كبيرة في دفع الضرائب لخزينة الدولة.<sup>3</sup>
- التنافسية على مستوى القطاع هو النشاط الذي يمكن من خلاله زيادة نصيب ذلك القطاع على المستوى الدولي أي التجارة الدولية، ويجذب استثمارات أجنبية إليه.<sup>4</sup>
- مما سبق يمكن القول أن هذه التعاريف تحمل نفس شروط نجاح المؤسسات وزيادة تنافسيتها، من خلال السعر والمرونة والابتكارات، لكن هناك زيادة فيما يخص تحسين مستوى معيشة الأفراد إضافة إلى المنافسة الدولية والقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية لذلك القطاع.
- إذن التنافسية على مستوى القطاع هي مساهمة القطاع في المسؤولية الاجتماعية (رفع مستوى المعيشة) والمساهمة في خزينة الدولة والقدرة على تحقيق إرباح والحفاظ على حصة سوقية محلية ودولية.

ثانياً: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

- عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس جانفي 2007 بأنها " العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى"<sup>5</sup>.
- عرفها معهد التنافسية الدولية: التنافسية على صعيد الدولة هي قدرة البلد على:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، (إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العمولة). مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة الإسكندرية، مصر، ص.6.

<sup>2</sup> عبد المالك بضياف، (تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها). مجلة التواصل، العدد 26، جامعة قلمة، 2010 ص.61.

<sup>3</sup> Jan Marten de vet, **STRIVING FOR INTORNATIONAL COMPETITVENESS**. Lessons from electronics for developing countries, Oecd, Technical paper, n°84, 1993. p.4.

<sup>4</sup> عبد المالك بضياف، مرجع سابق، ص.04.

<sup>5</sup> بالاعتماد على

<http://www.ecc.ae/ar/03competitiveness.html> consulté le 14/02/2015 à 21:15

<sup>6</sup> بالاعتماد على

<http://www.ecc.ae/ar/03competitiveness.html> consulté le 14/02/2015 à 21:15

1/ أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً:

- من خلال تكلفة أقل: من خلال الاستغلال الأشد للموارد.
- ارتفاع مستوى الجودة: من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج.
- الملائمة: أي أن المنتجات والخدمات ليست محلية فقط ولكن عليها طلب عالمي، بمعنى أن السلع والخدمات التي تنتج في تلك الدولة عابرة للحدود وتلبي احتياجات المستهلكين في أي دولة أخرى.

2/ توفير سلع عالية الجودة والبيع أكثر أي في زيادة حجم المبيعات.

3/ استقطاب الاستثمارات الأجنبية: وهو ما يساهم في خلق بيئة مناسبة للإعمال وإحداث قيمة مضافة للاقتصاد المعني.

- عرفها بورتر porter بقوله أن المفهوم الشامل للتنافسية الدولية هو الإنتاجية، فالهدف الأساسي لأي دولة هو تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة لأفرادها.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على مستوى الدولة هي قياس أداء الدولة في التجارة الخارجية ومدى قدرة اقتصادها على الاندماج في الاقتصاد العالمي.

مما سبق وجب التذكير بأن المستويات الثلاثة لقياس مستوى التنافسية لها علاقة تكاملية، فلا يمكن الارتقاء بتنافسية القطاع دون وجود شركات قادرة على قيادة هذا القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي وبالتالي تحسين مستوى المعيشة ومتوسط دخل الفرد على صعيد الدولة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي

أشرنا فيما سبق أنه يجب التفريق بين المصطلحات ففي حالات كثيرة يحدث خلط في هذه المصطلحات مما يؤدي إلى تغير المعنى كلياً، وموضوع التنافسية موضوع متداخل مع الميزة التنافسية والمركز التنافسي وكل عنصر مما سبق متكامل مع الآخر سنسعى لتوضيحه.

حيث أن القدرة التنافسية وهي نفسها التنافسية وهي القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة، وهو ما أشرنا إليه سابقاً، حيث أن القدرة هي مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص.22.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص.31.

<sup>3</sup> حسين علي همام. المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات والصناعات المحلية في السوق الليبي . الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر، 2003، ص.157.

أما الميزة التنافسية فهي حسب ما عرفها بورتر تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين.<sup>1</sup>

حيث أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها، وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة ويتم تحقيقها من خلال الدمج الفعال بين عوامل الإنتاج.

إذن يتضح لنا الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية، كون الأولى تقوم على أساس التحليل الساكن، وتعتمد على وفرة الموارد ما يؤدي إلى اختلاف التكاليف بين الدول ومن خلاله يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص أما الميزة التنافسية فتخلق، ويمكن اكتسابها من خلال انتقال عوامل الإنتاج كرأس المال والتكنولوجيا والسبيل إليها الابتكار والتتويج.<sup>2</sup>

غير أن القدرة التنافسية والميزة التنافسية ما يجمعهما أكثر مما يفرقهما فالهدف مشترك والغاية واحدة وطريقة تحسين القدرة التنافسية أو اكتساب ميزة طريقة واحدة ومتشابهة.

أما بالنسبة للمركز التنافسي فهو الموقع الذي تحتله المؤسسة في السوق مقارنة بمواقع منافسيها ويتحدد المركز التنافسي للمؤسسة من قدرتها التنافسية فكما كانت القدرة كبيرة كلما استطاعت الحفاظ على مركزها التنافسي ويتحدد المركز التنافسي للمؤسسة من خلال الحصة السوقية للمؤسسة حيث كلما ارتفعت حصة المؤسسة في السوق فمركزها التنافسي أقوى ويمنحها ولاء الزبون.<sup>3</sup>

مما سبق يتضح أن المفاهيم السابقة للتنافسية والميزة التنافسية والمركز التنافسي لا يوجد بينهم فارق كبير وملحوس، كما أنه في بعض الحالات يترجم اللفظان الميزة والمركز بمعنى القدرة التنافسية، غير أن القدرة التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للمؤسسة أو القطاع.<sup>4</sup>

أما المركز التنافسي فهو نقطة التوازن والمكافئة التي تحصل عليها المؤسسة نظير تحكمها في قدراتها أي نظير ما تقدمه لأجل بقائها واستمرارها.

<sup>1</sup> حسين علي همامن مرجع سابق، ص.155.

<sup>2</sup> نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص.25-26.

<sup>3</sup> طالب مريم، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.9.

<sup>4</sup> نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص.32.

## المبحث الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها

بعد التعرف على مفهوم التنافسية والفرق بينها وبين الميزة والمركز التنافسي سنقوم بالتعرض فيما يأتي إلى أنواع التنافسية، وأهم العوامل المؤثرة فيها ثم المؤشرات التي يتم من بواسطتها قياس تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: أنواع التنافسية

هناك عدة تصنيفات للتنافسية غير أن أبرزها التصنيف وفق السعر والتصنيف الثاني وفق الزمن ويمكن القول أنه يتناول تنافسية المؤسسة، أما الأول فيعنى بتنافسية الدولة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

#### أولاً: وفق السعر

1/ التنافسية السعرية: البلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل أي أن منتجاته يكثر عليها الطلب العالمي بغض النظر عن جودتها.<sup>1</sup>

2/ التنافسية غير السعرية: وتعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم والابتكار والإبداع التكنولوجي (الفرق بين الابتكار والإبداع، الابتكار هو تحقيق شيء رائع في احد المجالات الموجودة دون إضافة جديد أي تنفيذه بامتياز، أما الإبداع فهو خلق شيء جديد أو فكرة جديدة فالإبداع مرتبط بالاختراعات والأفكار الجديدة) فالبلد ذو المنتجات المبتكرة والنوعية الأكثر ملائمة للمستهلك يبني مؤسسات ذات سمعة حسنة في السوق ويتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة ويرتكز هذا النوع من التنافسية على الجودة والإبداع ويمكن من زيادة الطلب على المنتجات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: وفق الزمن<sup>3</sup>

1/ التنافسية اللحظية: وتعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية وقد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية تكون على الغالب ذات مدى قصير.

2/ القدرة التنافسية: وتستند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، كل معيار ضروري فهو يمثل جانب من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في محيط مضطرب في الغالب القدرة التنافسية طويلة المدى وتستمر لعدة دورات محاسبية.

ومن الضروري التفرقة بين أنواع التنافسية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الأمثل للموارد بمعنى استخدام الموارد المتاحة للحصول على أفضل عائد أي الاستفادة من الكمية المتوفرة والمتاحة أقصى استفادة ممكنة وعدم تركها معطلة والحصول على أكبر قدر من الإشباع).

<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط.1، الاسكندرية، مصر 2014، ص.138.

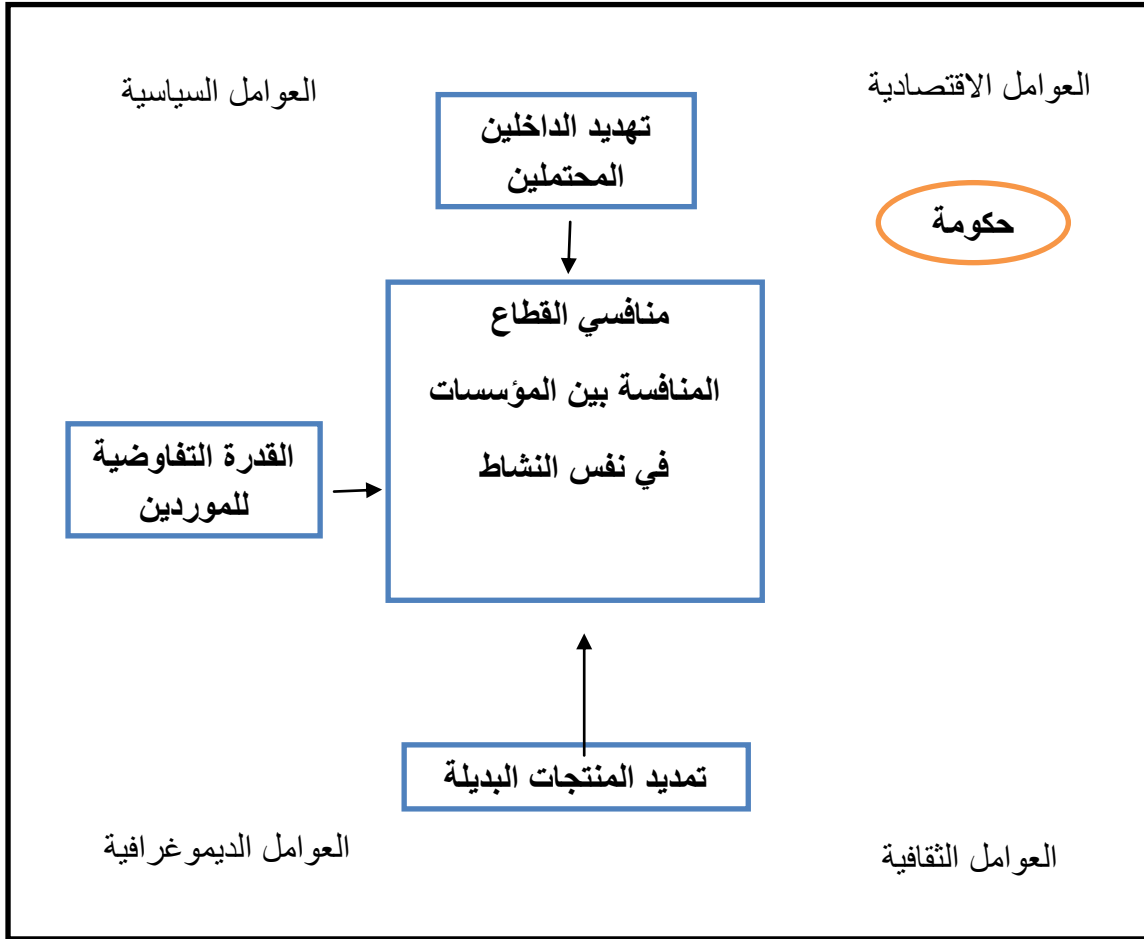
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.138.

<sup>3</sup> عبد السلام قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، مصر، 1997، ص.25.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة

وتعتبر هذه العوامل مؤشرا مهما لتحديد مدى قدرة منتجات المؤسسة على التنافس مع غيرها من المنتجات وسنتناول في هذا الجانب ما يعرف بنموذج Austin، الذي يتناول العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، إضافة إلى ما قدمه فريمان من تكملة لهذا النموذج والمتعلق بأصحاب المصالح، ويعتبر نموذج Austin لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة مكملا لنموذج بورتر (قوى التنافس الخمس التي تم ذكرها فيما سبق أنظر الشكل 03 صفحة 19) مضافا إليها تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة والحكومة والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل(06): نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة



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

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، مرجع سابق، ص. 276.



ويمكن توضيح هذه القوى كما يلي:

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

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

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

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

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

- تكلفة تبديل المنتج.

-مدى توفر بدائل قريبة تؤدي نفس الوظيفة

<sup>1</sup> واضح فواز، دور تحليل بنية الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص.20.

<sup>2</sup> سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص.35.

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

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

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

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

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

- العوامل السياسية: وهي كل الظروف السياسية المؤثرة في النشاط الاقتصادي مثل الاستقرار والحريات....
  - العوامل الاقتصادية: سواء كانت عوامل وطنية أو دولية وهي كل المؤثرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية معدل التضخم، البطالة، الدخل القومي....
  - العوامل الاجتماعية: وهي كل التغييرات الحاصلة في المجتمع والمرتبطة بالقيم السائدة في المجتمع والأعراف والتقاليد....
  - الحكومة: وهي كل القوانين والتسهيلات التي تفرضها الدولة في المجال الاقتصادي، كتبادل العملات تراخيص الاستيراد حواجز الدخول لصناعة معينة وكل الإجراءات الحمائية لبعض القطاعات.
  - أصحاب المصالح: أن هذا العنصر أوصى به فريمان وليس أوستن وأصحاب المصالح حسب فريمان هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، ما يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية الأداء داخل المؤسسة ويمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية تتكون من العملاء والموردون، الحكومة.....، فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية.<sup>3</sup>
- مما سبق نستنتج أن المؤسسة في مواجهة دائمة ومستمرة، والصراع حول الريادة وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق هو صراع أزلي، والمنافسة بين المؤسسات تأخذ أشكالاً عديدة وتتطلب إمكانيات كبيرة خاصة في ظل التطورات التي العالم على وقتنا الحالي تطورات وإن اختلفت غايتها إلا أن هدفها الأول هو

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

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

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

تعظيم الأرباح لذا وجب وفرض على المؤسسة اليقظة ومواجهة التحديات من أجل تطوير وتحسين تنافسياتها وهو ما سنتناوله فيما سيأتي، غير أن ما وجب التنبيه له هو أن المنافسة حسب ما سبق وبالرجوع إلى إسهامات بوتر وأوستين وفريمان تتأثر بما يلي:

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

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

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية

#### أولاً: مؤشرات قياس التنافسية

إن تنافسية المؤسسة تظهر أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، إلا أن تقييم أدائها ومعرفة هل المؤسسة تجيد أو تسيء استخدام مواردها لا يمكن إلا من خلال قياس تنافسياتها والمعرفة الدقيقة لمعدلات ربحيتها تكلفة الصنع وحصتها السوقية وإنتاجيتها، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

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

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

- انخفاض إنتاجيتها بسبب أن الإدارة غير فعالة أو أن المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة.
- عوامل الإنتاج مكلفة جداً بسبب معدل التضخم المرتفع أو تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج....

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

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.46-47.

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل :** يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم.<sup>1</sup>

**4- الحصة السوقية :** وهي حصة المؤسسة من المبيعات في السوق الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها وتوجد ثلاث نقاط رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- **الأولى:** من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، ويمكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو زوال السوق، ومن أجل معرفة احتمال ونوع هذا الأمر يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.
- **الثانية:** في حالة تعاضد المنافع ضمن نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو التكلفة عوامل الإنتاج.
- **الثالثة:** في قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، ضعف ربحية المؤسسة يكمن تفسيره بالأسباب السابقة إضافة إلى أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

### ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية

لتحديد إستراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المؤسسة، يجب أن تكون هناك معرفة دقيقة بالقوى التنافسية أي العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، ويمكن وضع مفهوم عام للاستراتيجيات التنافسية فهي كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل ضغط المنافسة، وتحسين مركزها التنافسي من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية، وتتمثل أهم الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي:<sup>3</sup>

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

-المنافسة السعرية هي السائدة في السوق.

-محدودية تحقيق التميز بخلق قيمة للمستهلك.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص.47.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.48.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط.1، دار حامد، الأردن، 2012، ص.101.

-قوة المساومة نفسها بالنسبة للمشتريين.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية هناك أساليب وطرق من بينها:

- الاستغلال الأمثل للموارد.

- التسويق المباشر للمستهلك وتخفيض منافذ التوزيع.

- التركيز على تحقيق وفورات من خلال اقتصاديات الحجم، والتكامل إلى الأمام (أي استحواذ أو اندماج المؤسسة المنتجة مع العملاء للسيطرة على منافذ التوزيع ما يساهم في تقليل التكاليف).

- الحد من إضافات للمنتوج، ومنح رواتب منخفضة.

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

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

-تخصيص جزء للبحث والتطوير والإبداع.

-تقديم خدمات ما بعد البيع.

-الاهتمام بالمواصفات والإضافات الجديدة للمنتوج والتحكم فيه.

**3- إستراتيجية التركيز:** تساعد المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل صناعة ما أو سوق جغرافي معين... وبذلك المنظمة تخدم فئة معينة وبالتالي تتمكن من تحسين مصادر للأشطة المضيفة للقيمة وتساهم في تحسين التكاليف والتميز.<sup>2</sup>

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

-توفر الموارد اللازمة والإمكانيات للعمل بالقطاع بصورة فعالة.

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

-القطاع المستهدف كبير وسمح بتحقيق الربح.

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

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

إستراتيجية التركيز في تطبيقها تأخذ شكلين هما: <sup>1</sup>

- **التركيز مع خفض التكلفة:** من خلال خفض تكلفة المنتج والتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة معينة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير، دون الاهتمام بجودة المنتج وهو ما تسعى إليه المؤسسة بخلق ميزة تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التميز:** تعتمد المؤسسة التميز في منتجاتها وخدماتها المقدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات فريدة بغض النظر عن تكلفته يختلف عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى، وهو ما يمكنها من خلق ولاء للعلامة.

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

الجدول(03): المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية

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

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

<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سابق، ص.107.

### المبحث الثالث: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

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

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

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

#### أولاً: تأثير التكنولوجيا على المؤسسة

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

وللتكنولوجيا أهمية كبيرة في رفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق العديد من المزايا من بينها:<sup>2</sup>

-تحديث وعصرنة نظم الإدارة وتطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة مما يسمح لها بسرعة الولوج إلى قاعدة البيانات، وهو ما يؤدي لتخفيف الأعباء الإدارية ويسمح للموظفين بتحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة لان ضغط العمل الإداري انخفض.

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، (التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية). مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، ديسمبر 2005، ص.138.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.140.

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

-تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

-تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة من خلال توفير خدمات مرتبطة بالتقنيات الحديثة ما يجذب الزبائن.

### ثانيا: طرق تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا

كثيرا ما تم جلب التكنولوجيا الحديثة والمتطورة من طرف المؤسسات ولكن لم تتمكن المؤسسة من التحكم فيها أو لم تستعملها على الإطلاق، إما لكونها غير مناسبة أو لحالات أخرى، لذا يجب على المؤسسة قبل اختيار تكنولوجيا ما، الأخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية:<sup>1</sup>

- مدى قدرة وخبرة المؤسسة على التحكم في التكنولوجيا المختارة.

- دراسة تأثير التحولات التكنولوجية على نشاط المؤسسة من خلال الإنتاج أو القدرة التنافسية.

- دراسة الإضافة التي ستقدمها التكنولوجيا المختارة للمؤسسة حتى تكون قادرة على المنافسة في المستقبل.

فتكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة، لذا يجب الإحاطة بكل جوانب التكنولوجيا قبل تبني أي منها وهناك

نمطين لتعامل المؤسسات مع التقنية وهما:<sup>2</sup>

● **قيادة التقنية:** وهي أخذ المؤسسة بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة، وتبني عمليات تطوير وسائل تقديم السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال دعم مطوري البرامج....

● **التبعية التقنية:** وتكتفي المؤسسة بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا تطبقها المؤسسة إلا بعد التأكد من نجاحها لدى المؤسسات المنافسة لها.

ولكل نمط مميزات وعيوب نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.6، الجزائر، 2007، ص.137.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص.200.



الجدول (04): مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات

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

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

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية

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

**1/ اليقظة التكنولوجية واستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف):** إن الهدف من استراتيجية السيطرة بالتكاليف هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمة بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها أو تحسين إنتاجها دون تحمل تكاليف إضافية.<sup>1</sup>

وتلعب اليقظة التكنولوجية دوراً مهماً في تبني هذه الاستراتيجية لكون اليقظة التكنولوجية تمد المؤسسة بأي تطور حامل في الميدان التكنولوجي، سواء من حيث ظهور آلات جديدة لإنتاج برامج متطورة لتصميم

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

وهندسة عمليات الإنتاج أو مواد وتركيبات جديدة لإنتاج المنتج النهائي، كما تسمح اليقظة التكنولوجية في هذا الجانب بتقديم العديد من المزايا من بينها:

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

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

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

- إخراج الزبائن عن النطاق التقليدي التقليدي: بتقديم منتجات وخدمات خارجة عن المألوف، فاليقظة التكنولوجية عبارة عن وظيفة تراقب وتتوقع وتكتشف التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي، فالمؤسسة المعتمدة على التكنولوجيا تطور خدماتها كطريقة دفع الزبون ثمن المنتج من خلال وسائل دفع الكترونية

<sup>1</sup> الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط.1، الأردن، 2004، ص.162.

(بطاقات الدفع الإلكتروني) كما تمنح للزبون فرصة تقديم طلباته والحصول عليها دون التنقل إلى مكاتب المؤسسة، من خلال قيام فريق اليقظة التكنولوجية بالتحديث المستمر للموقع الإلكتروني للمؤسسة، ما يوفر على الزبائن عناء التنقل إلى المكاتب للحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات الحديثة، إذن الزبون على استعداد لدفع قيمة ما هو في حاجة إليه بعض النظر عن سعره المرتفع لأن ما يرغب في الحصول عليه يتم دون عناء.

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

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

مما سبق يتضح لنا بأن التميز هو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة فريدة في خصائصها ومدركة من قبل الزبائن عما تقدمه المؤسسات المنافسة، وتعتبر التكنولوجيا أساس ميزة التمايز (التمييز، الإختلاف) فالمؤسسة قادرة على تقديم منتجات وخدمات مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليدها من قبل المنافسين، فالتمييز المبني على التحكم الحصري (براءات الاختراع) في التكنولوجيا يضمن للمؤسسة تحسين قدراتها التنافسية، كما يمكنها من وضع حواجز للدخول تمنع المنافسين من تقليدها أو الحصول على وصفاتها في إنتاج وتقديم خدماتها.

فالتمييز والتكلفة الأقل مرفوقة بنظام فعال لليقظة التكنولوجية، يمنع المؤسسات المنافسة من توقع واكتشاف ومراقبة تحركات المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، والمفتاح على ذلك هو حقوق الملكية وتراخيص العمل والتي تقف حائلا بين المنافسين وإمكانية تقليدهم لما تقوم المؤسسة بتقديمه من خدمات ومنتجات إذا كانت محمية ببراءة اختراع، كما تمنح للمؤسسة ولاء الزبائن من خلال خلق انطباع لديهم بأن المؤسسة تسعى دوما لتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تناسب ظروفهم المالية، كما تسمح اليقظة التكنولوجية بضمان التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

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

المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة

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

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

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

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

- ولاء الزبائن، فالمؤسسة تسعى دوما لتقديم أحسن الخدمات بل تتوقع طلباتهم قبل أن يبدها للعلن.

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بفضل خدماتها الفريدة والمتميزة في السوق.

- زيادة ربحية المؤسسة فالزبائن على استعداد لدفع سعر أعلى نظير الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى.

- سيطرة المؤسسة على ابتكاراتها والدفاع عنها لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي لتحسين المركز التنافسي لها.

**2- اليقظة التكنولوجية والمنافسة:** من خلال الشكل السابق (شكل رقم 03 قوى التنافس الخمس لبورتر صفحة 19) والمتعلق بقوى التنافس الخمس لبورتر مجتمعة مع الأنواع الأربعة لليقظة، ظهر بأن اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات البديلة والمنافسين الحاليين، وتظهر هذه العلاقات من كون التكنولوجيا هدفها الأول

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

إحلال (تبديل، تغيير...) المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث أوضحنا فيما سبق أن التكنولوجيا ساهمت في ظهور منتجات جديدة حلت محل منتجات سابقة، كما أن هذا التطور البالغ في التكنولوجيا جعل المؤسسات أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات الزبائن، وهو ما تعمل اليقظة التكنولوجية وفريقها العامل على استدراكه وتحقيقه من خلال تتبعها لمتخلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي التقني الذي يهتم المؤسسة ويمكنها من خلق وإنتاج منتجات بديلة وطرق جديدة لتقديم خدماتها، ما يجعل المؤسسة في موقع قوة ومهدد لمنافسيها الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى قطاع النشاط.<sup>1</sup>

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

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

### خلاصة الفصل:

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

-القدرة التنافسية تمثل القاعدة التي تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية، والمركز التنافسي هو نقطة التوازن والمكافئة التي تحصل عليها المؤسسة نظير ما تقدمه لأجل استمرارها.

-الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في التنافسية هي استراتيجية قيادة التكلفة التميز واستراتيجية التركيز.

-للتكنولوجيا دور أساسي في تنمية ورفع قدرات المؤسسة التنافسية فهي تساهم سرعة انتشار المعلومة وتمكن المؤسسة من تحسين خدماتها، من خلال التواصل المستمر مع زبائننا، واعتماد تقنيات جديدة في عملية الانتاج.

-اليقظة التكنولوجية أداة تساهم في إحداث تكامل بين إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز، ما يسمح للمؤسسة بالحصول على ولاء الزبائن بفضل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة وزيادة الربحية، رفع المركز التنافسي للمؤسسة، زيادة حصتها السوقية.

-اليقظة التكنولوجية ترتبط بتقديم منتجات بديلة وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة، وتقوي روابطها مع الزبائن من خلال الاتصال المستمر معهم ما يشكل فارقا بين المؤسسة ومنافسيها وبالتالي زيادة حصتها السوقية، زيادة ربحيتها، تحسين الخدمات المقدمة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة

اتصالات الجزائر

**تمهيد:**

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

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

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية



## المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

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

### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

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

#### أولاً: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة لبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر وبموجب هذا المرسوم نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.<sup>1</sup>

الجدير بالذكر أن نشاط الاتصالات كان تابع قبل إصدار المرسوم إلى مؤسسة البريد والمواصلات، إلى أن تم فصلها بموجب المرسوم السابق ذكره والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

يقع مقر مؤسسة اتصالات الجزائر بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس المحمدية 16130-الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حاليا المتعامل الوحيد فيما يخص الهاتف الثابت، وهي تسعى دوما لتحسين خدماتها في هذا المجال، حيث سطرت إدارة مجمع أو مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، حيث تطورت شبكة نفاذها على مستوى الهاتف

<sup>1</sup> بالاعتماد على

الثابت من 2.079.464 زبون سنة 2003 إلى 3.267.183 زبون لخدمة الهاتف الثابت سنة 2013 بزيادة قدرها 57%<sup>1</sup>.

وكانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في 1 جانفي 2003 حيث أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد.

### ثانيا: فروعها وخدماتها المقدمة:

**1- فروعها:** اتصالات الجزائر وإدراكا منها أن الزبون هو مفتاح النجاح وسعيها منها لإدراك وتلبية حاجيات ورغبات زبائنها المختلفة، ومن أجل مسايرة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات قامت بإنشاء فروع من أجل ضمان ولاء الزبائن وتقديم أفضل الخدمات وهي:<sup>2</sup>

- فرع اتصالات الجزائر " موبيليس ": مختص في الهاتف النقال ويعتبر أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يعرف أيضا بالمتعامل التاريخي عدد زبائنه أكثر من 14 مليون مشترك في 2014 ونسبة تغطيتها تتعدى 98% من القطر الوطني، وسوق الهاتف النقال بالجزائر مفتوح حيث يوجد متعاملان آخرا هما جازي وأوريدو.

- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت " جواب ": وهو مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث يتولى مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: ويختص هذا النوع بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

**2- الخدمات التي تقدمها الشركة:** تسعى اتصالات الجزائر إلى المحافظة على مكانتها في السوق وذلك على مستوى الخدمات المقدمة وشبكات الاتصال، وهذا تماشيا مع التطورات الحاصلة في هذا القطاع على المستوى الإقليمي والعالمي، ومن أبرز الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ما يلي:<sup>3</sup>

- خدمة الهاتف الثابت: وفيه نوعان وهو طريقة الاتصال السمي أي الاتصال الهاتفي عن طريق الأسلاك، وتتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشترك للزبائن، وبلغ عدد المشتركين حسب آخر الإحصائيات 3.267.183 مشترك سنة 2013، ويمكن للمشاركين في هذه الخدمة الاستفادة من عدة خدمات من بينها:

-النوع الأول: ويتضمن

<sup>1</sup> بالاعتماد على

www.ALGERIE TELECOM.DZ/AR/INDEX.php ? p :CADRE-JURIDIQUE consulté le 02/04/2015 à 10 :40

<sup>2</sup> بالاعتماد على

www.ALGERIE TELECOM.DZ/AR/INDEX.php ?p:CADRE-JURIDIQUE consulté le 02/04/2015 à 11 :08

<sup>3</sup> بالاعتماد على

www.ALGERIE TELECOM.DZ/AR/INDEX.php consulté le 03/04/2015 à 00 :20

كشف الرقم: حيث تسمح هذه الخدمة بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتف المشترك.

مكالمات بدون ترقيم: حيث تسمح هذه الخدمة بإخفاء رقم المتصل عند الاتصال بالمستقبل.

دائرة هاتفه مغلقة: لربط 3 مشتركين في نفس الوقت تسمح هذه الخدمة بحضور الاجتماعات عن بعد.

تحويل المكالمات: وتمكن هذه الخدمة مستعملها بالتحويل المؤقت للمكالمة باتجاه رقم آخر اختياري، يتواجد في نفس المحيط أو القسم الإداري.

#### - النوع الثاني: خدمة الهاتف الثابت WLL

وهي تقنية لا سلكية تحقق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات، وWLL اختصارا (WIRELESS LOCAL LOOP) وتطلق WLL على مجموعة هذه التقنيات التي من شأنها تمكين اتصالات الجزائر من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام (CDMA - WLL) الذي يختلف عن المخطط التقني للاتصال السلكي التقليدي من عدة جوانب، له عدة مزايا كسهولة الصيانة، سرعة الانتشار وسرعة التدخل لإصلاح الأعطاب، تأمين المكالمات، تكنولوجيا متطورة، ومن خدمات شبكة WLL، الصوت، الفاكس... بالإضافة إلى الانترنت والفيديو.

• **خدمة الهاتف النقال:** وهو ما يعرف بموبيليس أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، يحوز على 4500 محطة نقدية وهو ما مكنه من تغطية 98% من التراب الوطني، اختير في العام الماضي كأول متعامل يقدم خدمات وعروض الجيل الثالث 3G++ في مجال الهاتف النقال يملك شبكة تجارية متطورة، وكالته التجارية منتشرة عبر كامل التراب الوطني ب 140 وكالة تجارية سنة 2014.

• **خدمة الانترنت:** وقامت اتصالات الجزائر بتوسيع استثمارها فيما يخص الخدمات المقدمة من طرفها في هذا المجال، حيث توفر المؤسسة اليوم نوعين من خدمات الانترنت وهما الجيل الثاني والجيل الرابع:

**الجيل الثاني: اتصالات الجزائر "جواب":** والتي تعبر عن مصطلح "الجزائر عبر الواب" هي الممول لخدمات ومداخل الانترنت لاتصالات الجزائر، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني، ويبلغ عدد المشتركين في الانترنت بالجزائر 1.584.238 مشترك في خدمة ADSL في 31 ديسمبر 2014 المقدمة من طرف اتصالات الجزائر، تقدم المؤسسة عدة خدمات ومزايا لمستعملي هذه الخدمة حسب حجم الاستهلاك وسرعة التدفق من بينها، المشتركين في التدفق العالي 4Mbps و 8M bps يتمتعون بخدمة ذات تكفل أولوي أي لهم الأولوية عند توجيههم إلى الوكالات التجارية وإصلاح في الحين عند حدوث أعطاب أو انقطاعات في التدفق.

**الجيل الرابع: اتصالات الجزائر "4GLTE":** LTE هو اختصار لعبارة التطور على المدى البعيد، وتسمح هذه الخدمة بالتزود بالانترنت بسرعة فائقة وتمنح إمكانية تحميل الصور والملفات بسرعة وتدفع عالي، كما لا تطلب هذه الخدمة ربط بواسطة خط هاتف حيث يمكن للراغب في الحصول عليها التوجه إلى إحدى الوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر من أجل الحصول عليها، تسمح بالدخول إلى الانترنت عالي التدفق يصل 50ميغابايت في الثانية، نجد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع 4GLTE في شمال إفريقيا والثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، يبلغ عدد المشتركين على الجيل الرابع 125.000 مشترك وهذا بعد مرور عام من إطلاق هذه الخدمة في مارس 2014، تسمح أيضا بتعبئة الرصيد من خلال بطاقات التعبئة بأحجام استهلاك مختلفة.<sup>1</sup>

هذه من بين الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر كما تقدم اتصالات الجزائر خدمات أخرى، ولكن لم يتم تناولها كتكنولوجيا السائل باعتبار أن الدراسة التحليلية تتناول خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

**المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي بولاية باتنة**

**أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة:**

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بباتنة هي من بين المديريات الخمسين لمجمع اتصالات الجزائر والتابعة إقليمياً للمفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر بباتنة، يتواجد مقر المديرية العملية بالمنطقة الصناعية بحي كشيدة ولاية باتنة. تأسست اتصالات الجزائر باتنة عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية وقد دخلت رسمياً سوق العمل في 1 يناير 2003.

**ثانياً: المهام التي تقوم بها المديرية وأهدافها:**

- 1- **مهامها:** تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بباتنة لتحسين الخدمات المقدمة في الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت المختلفة، كما تقوم بمهام مختلفة من بينها:
  - انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية، لتحقيق أهداف وبرامج الوزارة.
  - توفير خدمات للزبائن وتلبية رغباتهم.
  - التنسيق بين الوكالات التجارية والمصالح التقنية.
  - تعزيز وضمان جودة منتوجاتها.

**2- أهدافها:**

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة لتوسيع الحصة السوقية.
- السعي نحو الحصول على رضى المستعملين والمحافظة على سمعتها.
- تطوير استغلال الشبكات.

<sup>1</sup> بالاعتماد على

- تغطية وتوصيل كامل تراب الولاية بالشبكة الهاتفية.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة بما يساهم في تحسين نوعية الاتصال.
- مراقبة التطور التكنولوجي في سوق الاتصالات.
- القضاء على مشكل انقطاع الانترنت وبطء التدفق.

### ثالثا: التشكيلة العمالية للمديرية:

وهو نظام يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهو الضامن للتنسيق بين الموارد البشرية، تملك المديرية العملية لاتصالات الجزائر باتنة 1378 عامل موزعون على مختلف الوكالات بمدينة باتنة وهم وكالتين بمدينة باتنة (حي النصر، حي أول نوفمبر) والأخرى موزعة على مخارج الولاية (بريكة، أريس، مروانة، عين التوتة، المعذر) ويتوزع عمال المديرية حسب الأصناف التالية:<sup>1</sup>

-إطار سامي: 13

-إطار: 532

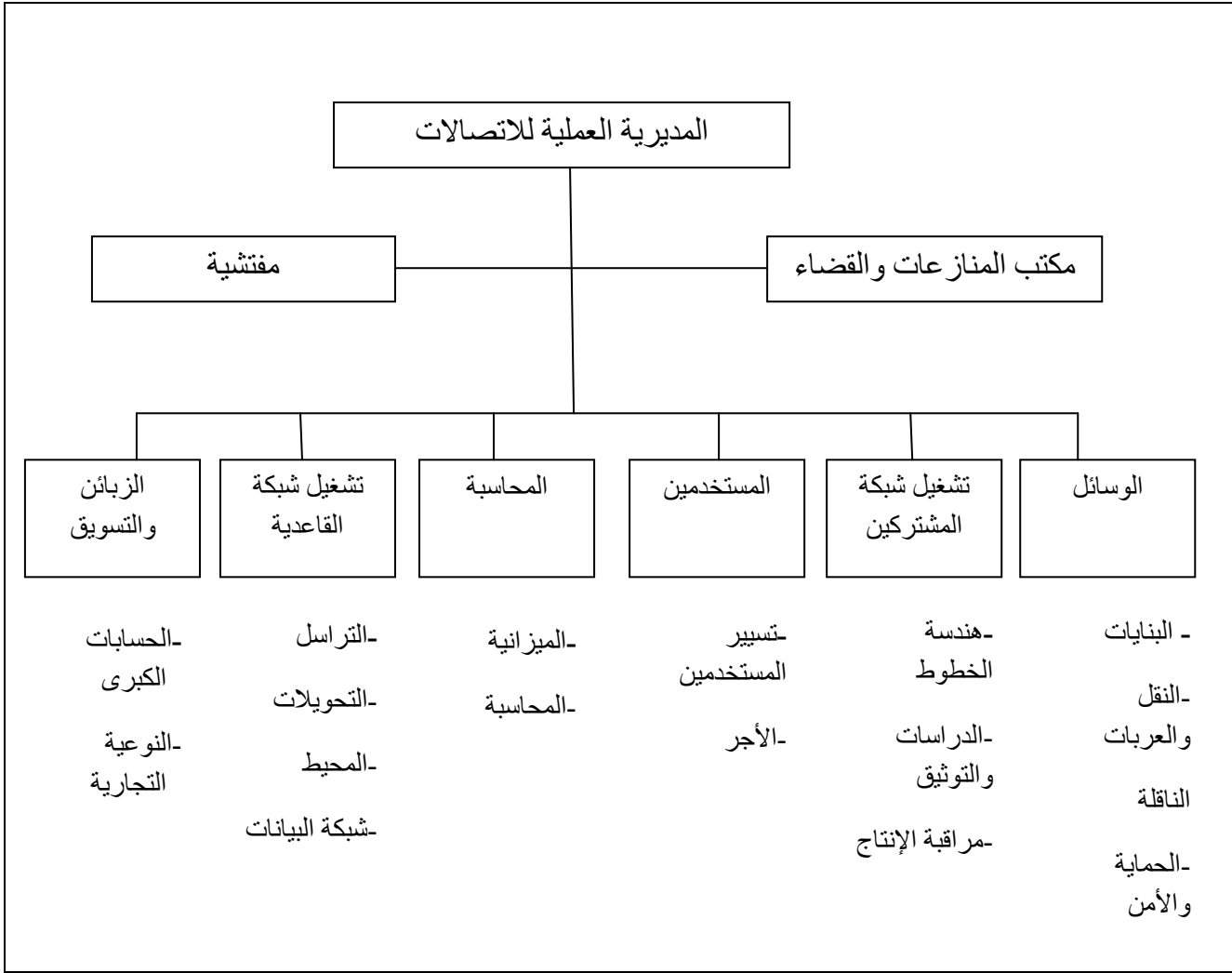
-أعوان التحكم: 390

-أعوان التنفيذ 443

ويظهر الهيكل التنظيمي للمديرية العملية على النحو التالي:

<sup>1</sup> وثائق المديرية العملية لاتصالات الجزائر باتنة: 2015/04/11

الشكل (07): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية باتنة



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة

وفيما يلي توضيح مهام كل المصالح المشكلة للمديرية العملية:

يوضح المخطط السابق الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي للمديرية العملية هذه الأخيرة تابعة للمديرية العامة فهي تقوم بتطبيق قراراتها، وتعتبر كوسيط بين المديرية العامة والوحدات العملية، من خلال إيصال القرارات والمعلومات، وكذلك تسيير كل المصالح التابعة لهذه المديرية، وكذا المصالح الخاصة بها في جميع المجالات، وتتجلى هذه المصالح فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **المفتشية:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وتبيين المهام والمسؤوليات للعمال إضافة إلى المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية وللصندوق البنكي للمديرية.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة: 2015/04/11

ب. مكتب المنازعات والقضاء: هو مكتب مكلف بالقضايا المتنازع فيها، سواء مع المؤسسات أو مع الزبائن الذين لهم ديون ولم يقوموا بتسديدها، حيث يقوم بإرسال الإشعارات لهم ومتابعتهم، وتحويل ملفاتهم للعدالة إن اقتضى الأمر ذلك.

ج. مصلحة الزبائن والتسويق: هي مصلحة تقوم بتسيير وإدارة شؤون الزبائن وتلبية احتياجاتهم، إضافة إلى الإهتمام بالجانب التسويقي، وهي تعتبر من أهم المصالح الموجودة في المديرية نظرا لتعاملها المباشر مع الزبائن. ومن أهم الوظائف التي تؤديها هذه المصلحة هي:

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية التسويقية.
- استقبال المعلومات والإحصائيات التي تسمح بمتابعة ومراقبة نوعية الخدمات.
- المتابعة الخاصة للخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات، وللحسابات الكبرى.
- التعريف بالخدمات الجديدة المقدمة من خلال حملات الترويج المختلفة.
- تلبية طلبات الزبائن، والتأثير في قراراتهم عن طريق مختلف الوسائل الإعلانية.

د. مصلحة تشغيل الشبكة القاعدية: هذه المصلحة وبالمساعدة مع مختلف المراكز التي تقع تحت سلطتها كالمراكز الهاتفية، مراكز التضخيم، مراكز التراسل...، تقوم ب:

- تطبيق القواعد والإجراءات التشغيلية للشبكات.
  - تبيان طلبات الشراء للمستهلكين بمساعدة المراكز.
  - متابعة تحقيق التوسعات في الشبكة، وإظهار الاحتياجات.
  - تبيان المشاريع الأولية للتوسع في الشبكة من أجل الموافقة واتخاذ القرارات.
  - المتابعة لإقامة وإنشاء الطاقة والمحيط وإنشاء شبكات البيانات والمعطيات.
- هـ. مصلحة تشغيل شبكة المشتركين: تتلخص مهامها في الآتي:

- تطبيق الإجراءات والقواعد التقنية، والمشاريع الأولية لتوسيع شبكة المشتركين.
- مراقبة نوعية الخدمة المؤمنة، لاسيما تلك الخاصة بإصلاح الأعطال.
- المتابعة الخاصة لأنية التوثيق التقني لشبكة المشتركين.
- طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال، مراقبة التحقيق، وتبيان العقود.
- تبيان طلبات الشراء للمستهلكين وطلبات الصيانة الضرورية.

و. مصلحة المحاسبة: من مهامها تطبيق القواعد والإجراءات للعمليات المحاسبية، ومتابعة تنفيذ الميزانية وتدعيم المحاسبة الخاصة ب DOT والمراكز المرتبطة بها.

ز. مصلحة المستخدمين: تتمثل مهامها الرئيسية في تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بتسيير المستخدمين بالإضافة إلى إظهار الاحتياجات الخاصة بالتوظيف، التكوين، تأهيل المستخدمين، ومتابعة النتائج المحققة والمتابعة الخاصة للعلاقات المهنية والاجتماعية.

ح. مصلحة الوسائل: تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بالذمة المالية، وجرد العقارات والمملوكات.
- الصيانة، وتنظيف كل البنايات والمحلات والمراكز التابعة لها.
- التسيير التقني لتجهيزات ووسائل المكاتب، ولتحركات الوسائل.
- تسيير المخزون والبضاعة المسلمة للمراكز التابعة لها.
- تسيير خدمات الحماية للبنى التحتية للاتصالات.

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بولاية باتنة يأخذ الشكل الهرمي، وهذا ما يؤكد على تشعب وظائف ومهام المؤسسة، إضافة إلى طبيعة الإدارة، وتتمثل في مركزية القرارات، كما يلاحظ بأن الهيكل التنظيمي للمديرية لا يحتوي على مصلحة البحث والتطوير والتي تهتم بالابتكار والإبداع، خاصة أن مصلحة التسويق المتواجدة في المديرية تهتم فقط بزيائنها الحاليين، ولا تحاول البحث عن الزبائن سواء الراضين لهذه الخدمة، أو البحث عن زبائن من أسواق جديدة، ومن الملاحظ أيضا من الهيكل التنظيمي أن المديرية لا يوجد لديها قسم أو مصلحة للتخطيط وتنفيذ القرارات الإستراتيجية وذلك لأنها تابعة للمديرية العامة التي مقرها العاصمة، وبالتالي فهي تقوم بتطبيق قراراتها فالمديرية العامة هي التي تخطط، وتنفذ الاستراتيجيات التي تراها مناسبة لها، وتعتبر المديرية العملية لولاية باتنة كوسيط بين المديرية العامة، والوحدات العملية، من خلال إيصال القرارات والمعلومات.

### المطلب الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية في المؤسسة

#### أولا: واقع اليقظة التكنولوجية في اتصالات الجزائر - باتنة

من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بباتنة، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة التكنولوجية اختلفت درجة استيعاب المصطلح عند العاملين، بين فئة لم تسمع بالمصطلح على الإطلاق وكانت في غالبها الموظفين على مستوى المكاتب وفئة ثانية كانت لها دراية بالمصطلح تكونت في مجملها من المهندسين خاصة المكلفين بإصلاح الاعطاب، غير أن أجوبتهم اختلفت حول مدى استيعابهم للمصطلح بين من يرى أن اليقظة التكنولوجية هي وسيلة تمكنهم من إصلاح الاعطاب في أسرع وقت وكانت هذه أجوبة الكثير منهم، والعدد المتبقي من المهندسين كان على علم بما تعنيه اليقظة التكنولوجية بأنها تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي وتحليلها، إلا أن أغلب العاملين بالمديرية اتفقوا عند تقديمنا لشرح مبسط للمصطلح على أن المديرية لا تمتلك خلية لليقظة التكنولوجية على حد قولهم، إلا أن هذا لا يعني أن اليقظة التكنولوجية لا



تمارس على مستوى المديرية، والدليل على هذا وجود عدد من المهندسين لهم دراية باليقظة التكنولوجية وما تعنيه، أي أنها تمارس بطريقة غير مباشرة ومن خلال إرسال تقارير للمديرية العامة بالعاصمة حول وضعية المديرية حسب ما أخبرنا به عمال وموظفي المديرية، فهي تعتبر وسيط بين المديرية العامة والوحدات العملياتية (وكالات تجارية وفرق تقنية) لأن مصلحة البحث والتطوير تتواجد على مستوى المديرية العامة بالمقر الرئيسي بالعاصمة حسب ما أخبرنا به المهندس المكلف بتشغيل الشبكة القاعدية.

### ثانيا: القدرة التنافسية

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

أما خدمات الانترنت فالمديرية تنشط في محيط مضطرب نوعا ما، وهذا بسبب إطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال 3G ومنافسيها هم على التوالي موبيليس، اوريدو، جازي باعتبار موبيليس تابعة لاتصالات الجزائر ولكنها مستقلة عن المديرية في التسيير، ومن أجل الحفاظ على مكانتها السوقية اضطرت المديرية لتغيير مواقيت عمل وكالاتها التجارية المنتشرة عبر المدينة حيث أصبحت هذه الوكالات تعمل طيلة أيام الأسبوع من 08:00 إلى غاية 18:00 عدا الجمعة الذي تفتتح فيه من 09:00 إلى 12:00 .

كما أن المؤسسة ومنذ مارس 2014 تقدم خدمات الانترنت الجيل الرابع G4 وهي خدمة تشبه الجيل الثالث للهاتف النقال غير أنها تتميز عليها كونها ذو تدفق عالي يصل إلى 50ميغابايت في الثانية، كما تقدم المؤسسة لضمان ولاء زبائننا بطاقات تعبئة لتسديد الاشتراك الشهري لخدمة الانترنت جواب وإيدوم من أجل تسهيل تسديد اشتراكات زبائننا دون التنقل إلى الوكالات التجارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة: 2015/04/26

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

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

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

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

### أولاً: مصادر الحصول على المعلومات

وتم الحصول على المعلومات من خلال مصدرين هما:

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

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة البحث

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

ثالثا: حدود الدراسة

1- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة.

2- حدود بشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي مديرية اتصالات الجزائر على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم.

3- حدود زمنية: يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على مدار ستة أشهر، أما الجانب التطبيقي فكان حوالي شهر، بدءاً من إعداد قوائم الاستبيان، والاتصال بمديرية اتصالات الجزائر بولاية باتنة وتوزيع الاستبيان على موظفي المديرية والذي استغرق يوم واحد بتاريخ 2015/04/20 ثم تحليلها فيما بعد واستخلاص النتائج.

رابعا: جمع البيانات وتحليلها

باعتبار الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استبيان (انظر الملحق رقم 02) يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمات اتصالات الجزائر، والذي قسم إلى ثلاثة محاور كما يلي:

**المحور الأول:** يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتتمثل في الجنس، العمر المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** يتناول واقع ومستوى استخدام اليقظة التكنولوجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وتضمن 16 عبارة.

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

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

من 1 إلى 1.5 مجال التقييم السلبي.

من 1.5 إلى 2.5 مجال التقييم المتوسط.

من 2.5 إلى 3 يمثل مجال التقييم الجيد.

<sup>1</sup> مقياس ليكرت: هو مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة توافق المفردة (المتغير) مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك من أجل تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر أكثر المقاييس سهولة واستخداماً.

المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

أولاً: صدق المحكمين: وتم عرض الاستبانة على أستاذين من ذوي الاختصاص (انظر الملحق رقم 01)، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: حيث قمنا بتطبيق صيغة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، وذلك لكامل العينة والتي تتألف من 39 عينة تمثل مجموع أفراد العينة الاستطلاعية، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة غير محددة إلا أن الحصول على ( $\alpha \geq 0,60$ ) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً، والجدول رقم (05) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول(05): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0,770	16	الجزء الثاني
0,896	11	الجزء الثالث
0,897	27	معامل الثبات العام للاستبانة

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

من خلال الجدول رقم (05)، يتضح بأن قيم الثبات لأداة الدراسة تحددت ب 0,770 بالنسبة للجزء الثاني و0,896 للجزء الثالث، كما بلغ معامل ثبات الاستبانة العام 0,897 وهي قيمة أكبر من درجة الاعتمادية 0,60 وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وبالتالي يمكن تطبيق الاستبانة ميدانياً.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss، كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

وهو الجزء الأول من الاستبانة الذي اقتصر على تناول بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة، إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وتناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة).

ومن خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

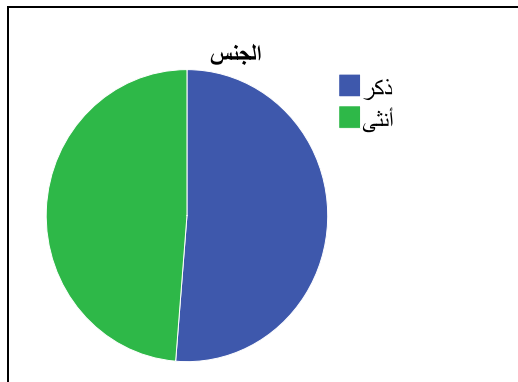
1-الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الجنس

الجدول(06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرار	
51,3%	20	ذكر
48,7%	19	أنثى
100%	39	المجموع

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

الشكل(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

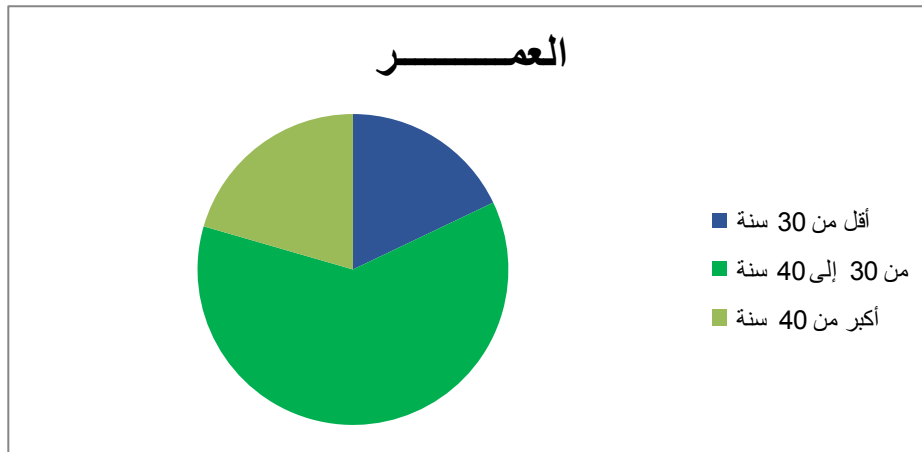
2-العمر: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير العمر

الجدول(07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

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

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

الشكل(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

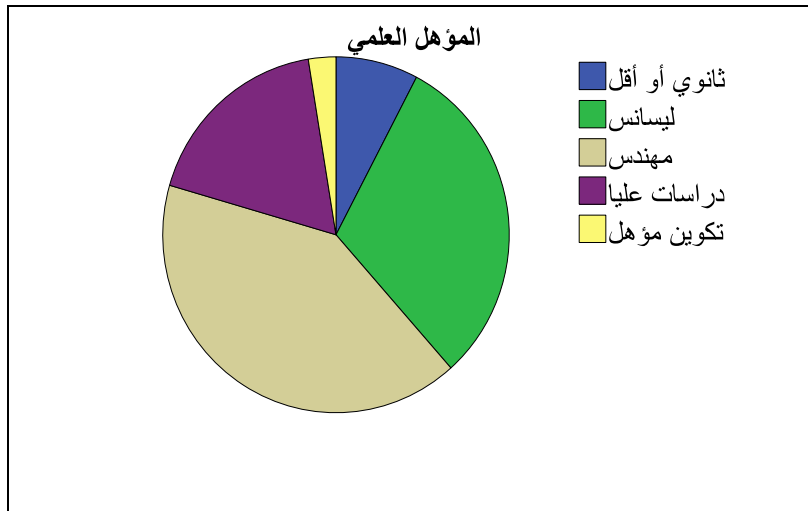
3-المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول(08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة المئوية %	التكرار	
7,7%	3	ثانوي أو أقل
30,8%	12	ليسانس
41,0%	16	مهندس
17,9%	7	دراسات عليا
2,6%	1	تكوين مؤهل
100%	39	المجموع

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

الشكل(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

حدود 7,7% ثم أصحاب التكوين المؤهل بفرد واحد كانت نسبته من مجموع عينة الدراسة 2,6%، وعليه نستنتج أنه هناك قدرات بشرية متنوعة ومؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

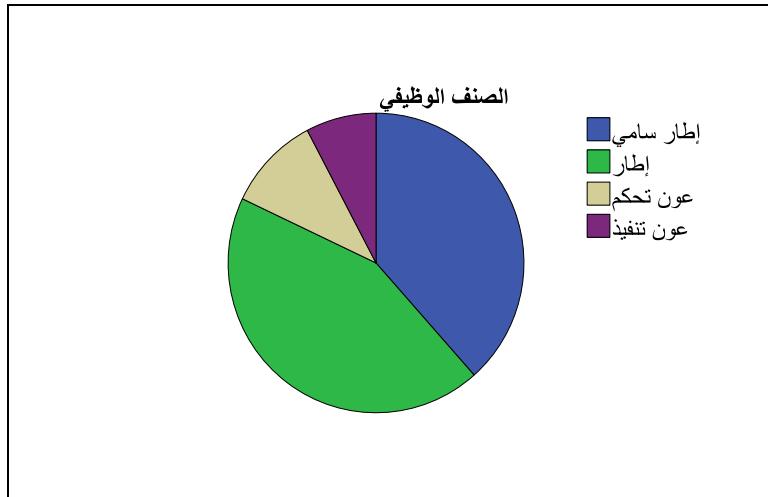
**4-الصنف الوظيفي:** يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الصنف الوظيفي

**الجدول(09):** توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصنف الوظيفي

الصنف الوظيفي		
النسبة المئوية %	التكرار	
38،5%	15	إطار سامي
43،6%	17	إطار
10،3%	4	عون تحكم
7،7%	3	عون تنفيذ
100%	39	المجموع

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

**الشكل(11):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج **spss**

مما سبق نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب الوظيفة إلى 43,6% برتبة إطار، و38,5% إطار سامي و10,3% عون تحكم، 7,7% يمثلون أعوان تنفيذ، وتم اعتماد هذا التقسيم حسب التصنيف الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



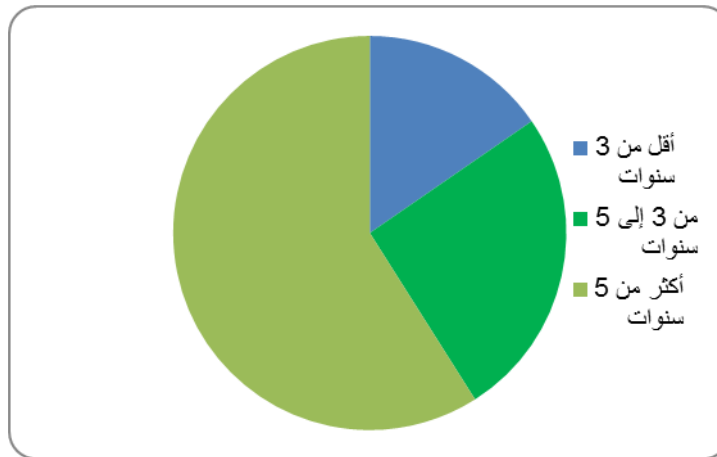
5-سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين حسب سنوات الخبرة.

الجدول(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
النسبة المئوية %	التكرار	
15,4%	6	أقل من 3 سنوات
25,6%	10	من 3 سنوات إلى 5 سنوات
59%	23	أكثر من 5 سنوات
100%	39	المجموع

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

الشكل(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

من الجدول والتمثيل البياني يظهر بأن عينة الدراسة في أغلبها تتكون من أفراد أصحاب خبرة تفوق 5 سنوات بتكرار بلغ 23 ونسبة في حدود 59 % وهي نسبة تمثل الأفراد أصحاب معارف وتجارب اكتسبوها بمرور الزمن وتمثل الرأس مال البشري للمديرية، يليها الأفراد أصحاب خبرة تتراوح بين 3 و 5 سنوات نسبتها 25,6 %، ثم ما نسبته 15،4 % بتكرار يبلغ 6 مرات يمثل الأفراد الأقل تجربة بالمديرية بأقل من 3 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

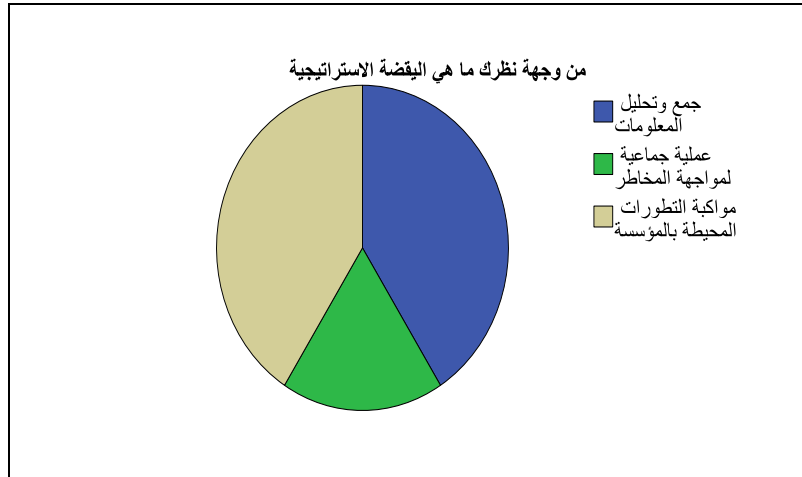
أولاً: العبارة 01: من وجهة نظرك ما هي اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول(11): نظرة المستجوبين لليقظة الاستراتيجية

من وجهة نظرك ما هي اليقظة الاستراتيجية		
النسبة المئوية %	التكرار	
41,0%	16	جمع وتحليل المعلومات
17,9%	7	عملية جماعية لمواجهة المخاطر
41%	16	مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة
100%	39	المجموع

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

الشكل(13): نظرة أفراد عينة الدراسة لليقظة الاستراتيجية



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

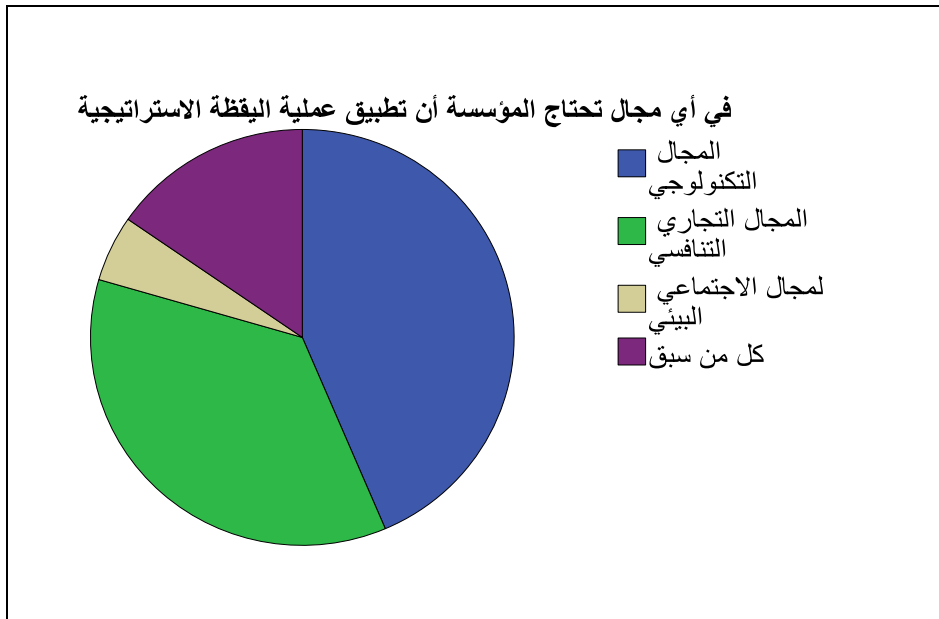
من التمثيل والجدول السابق نرى أن الأفراد المستجوبين انقسمت أجوبتهم بالتساوي في نظرهم لليقظة الاستراتيجية بأنها عملية جمع وتحليل للمعلومات ب 16 فرد ونفس العدد للفئة الثانية التي ترى بأنها عملية تسمح بمواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة بما نسبته 41% لكل منهما وهو ما يدل على أن المفاهيم السابقة التي تم تناولها فيما سبق والتي تخص مفهوم اليقظة الاستراتيجية متداولة عمليا ولم تبقى حبيسة الدراسات الأكاديمية وبالتالي التعاريف المقدمة مفهومة وذو معنى حسب آراء هذه العينة، بينما ترى فئة قليلة من عينة الدراسة لا تتجاوز 7 أفراد بأن اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية لمواجهة المخاطر.

ثانيا: العبارة 02: في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية؟  
الجدول(12): نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها

في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الاستراتيجية		
النسبة المئوية %	التكرار	
43,6%	17	المجال التكنولوجي
35,9%	14	المجال التجاري التنافسي
5,1%	2	المجال الاجتماعي البيئي
15,4%	6	كل من سبق
100%	39	المجموع

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

الشكل(14): نوع اليقظة الذي تحتاج إليه المؤسسة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

من خلال الشكل والجدول واستنادا إلى إجابات أفراد العينة فإن المجال الذي تحتاج ان تطبق المؤسسة اليقظة الاستراتيجية هو المجال التكنولوجي بنسبة 43,6% ويمكن تفسير هذه النسبة بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يختص بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يليها المجال التنافسي والتجاري بنسبة 35,9% ويمكن القول هذه النسبة طبيعية بالنظر إلى أن المؤسسة قبل أن تكون مختصة في تقديم خدمات تكنولوجية فهي مؤسسة ذات رأس مال ويجب أن تحقق أرباح لتغطية مصاريفها كما أنها تنشط في محيط تنافسي فيما يخص تقديم خدمات الانترنت، وترى فئة أخرى من المستجوبين بأن ها تحتاج إلى تطبيق كل أنواع اليقظة

الاستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، اجتماعية...) بلغت نسبتها 15,4%، أما الفئة المتبقية فترى ضرورة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في المجال الاجتماعي البيئي بنسبة 5,1%.

**ثالثا: العبارة 03:** ما هي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لمواكبة ديناميكية البيئة التكنولوجية؟

وتم في هذا السؤال ترك المجال مفتوح للأفراد المستجوبين للتعبير بكل حرية عن الخيارات والأفكار التي يرونها مناسبة لتتمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية التي تهمها حيث تنوعت إجاباتهم كما امتنع بعضهم عن إبداء آرائهم وكانت غالبية الإجابات كما يلي:

- تطوير الخدمات المقدمة والتجديد المستمر .
- الدورات التكوينية والعمل على تطوير مهارات الموظفين بالمؤسسة .
- الاهتمام باقتراحات الزبائن والسعي لتلبية احتياجاتهم .
- اعتماد البرمجيات والتقنيات الحديثة بالمؤسسة .
- المشاركة في الملتقيات والندوات .
- الاعتماد على خبراء في المجال التكنولوجي لحماية موارد المؤسسة التكنولوجية.
- التنقيب عن المهارات خارج المؤسسة ودعمهم وتشجيعهم والعمل على ضمهم لصالحها مستقبلا.

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

- نفس الأمر فيما يتعلق بالسؤال الرابع من الاستبانة حيث منح الأفراد المستجوبين الحرية فيما يرونه مناسب لكيفية تجسيد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية والطريقة المثلى لجعلها عملية طوعية تشاركية وكانت إجاباتهم متنوعة كما امتنع بعضهم عن الإجابة وكانت كما يلي:
- الاجتماعات واللقاءات غير المبرمجة .
  - منح الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات ودعمهم في مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة تكنولوجيا .
  - تشجيع المبادرات الفردية والسعي لتطبيقها على أرض الواقع.
  - منح المعلومة لمن يستحقها وفي الوقت المناسب وإلغاء كلمة المرور للولوج لقاعدة البيانات.
  - تقليل الاجتماعات الرسمية وتخفيض مدتها لترك الحرية في اتخاذ القرار والاعتماد على الوسائط الالكترونية.
  - تمكين الموظفين من التحكم في البرمجيات الحديثة ومنحهم فرصة الاحتكاك بها.
  - عند شراء تطبيقات وبرمجيات حديثة من الأفضل إعلام الموظفين قبل الشراء واخذ آرائهم بعين الاعتبار.

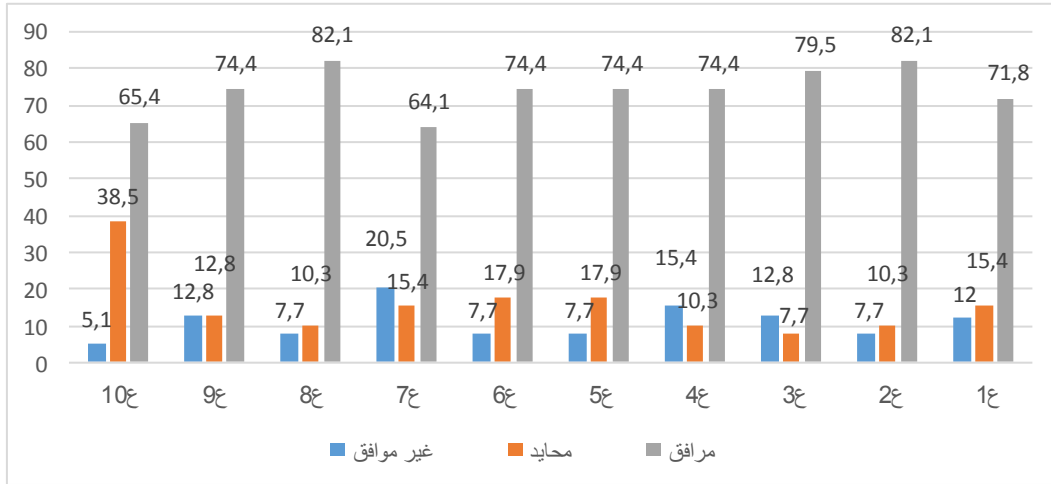
خامسا: 1- اجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تدل على مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة

الجدول(13): إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
01	تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية في المجال التكنولوجي	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
02	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تكنولوجية، فان هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية	5	12%	6	15,4%	28	17,8%
03	تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية من خلال مشاركة الجميع فيها	3	7,7%	4	10,3%	32	82,1%
04	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعّل ويؤدي الدور المنوط به	5	12,8%	3	7,7%	31	79,5%
05	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة	6	15,4%	4	10,3%	29	74,4%
06	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة	3	7,7%	7	17,9%	29	74,4%
07	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع	3	7,7%	7	17,9%	29	74,4%
08	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد	8	20,5%	6	15,4%	25	64,1%
09	تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية	3	7,7%	4	10,3%	32	82,1%
10	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	5	12,8%	5	12,8%	29	74,4%

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

الشكل (15): تمثيل إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

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

الجدول(14): وصف وتقييم مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

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

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

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

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

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

وبالنسبة للاتجاه العام للعبارات ككل فقد تم حساب الوسط الحسابي المرجح وبلغ 2,6282 للوسط الحسابي و0,52763 للانحراف المعياري وهو تقييم جيد على مستوى سلم القياس.

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

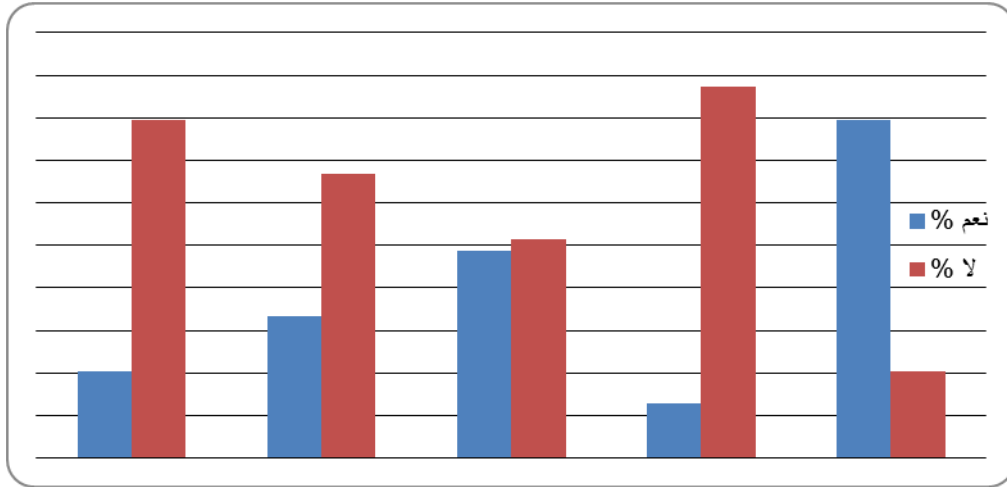
**الجدول (15): مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية**

لا		نعم		مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتي تلجأ إليها المؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	
79,5%	31	20,5%	8	الملتقيات والمعارض
66,7%	26	33,3%	13	تحليل ما بحوزة المؤسسة من معلومات
51,3%	20	48,7%	19	الأخبار التكنولوجية والمجلات
87,2%	34	12,8%	5	الزبائن والموردين والمنافسين
20,5%	8	79,5%	31	الدورات التكوينية

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



الشكل(16): مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

انطلاقا من الجدول 14 والشكل 16 والمتعلق بمصادر حصول المؤسسة على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي اتفق أغلب المستجوبين على أن المصدر الأول للحصول عليها هو الدورات التكوينية بـ 31 إجابة نعم قابلها 8 إجابات لا وتدل هذه النتيجة على أن المستجوبين يرون بان الدورات التدريبية هي الوسيلة الأولى للحصول على المعلومات وهي معلومات رسمية وذو مصداقية بسبب كون مصدرها الدورات التكوينية، ثم المصدر الثاني للحصول على المعلومات هو المجلات والأخبار العلمية بنسبة 48,7% حسب المستجوبين أما المصدر الثالث حسب ترتيب إجاباتهم فهو المعلومات التي بحوزة المؤسسة وتحليلها والتي بلغت نسبتها 33%، ثم الملتقيات والمعارض، وفي المرتبة الأخيرة الزبائن والموردين والمنافسين بنسبة بلغت 12,8%، وتدل هذه الإجابات على أن المؤسسة تعتمد على الطرق الرسمية للحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي.

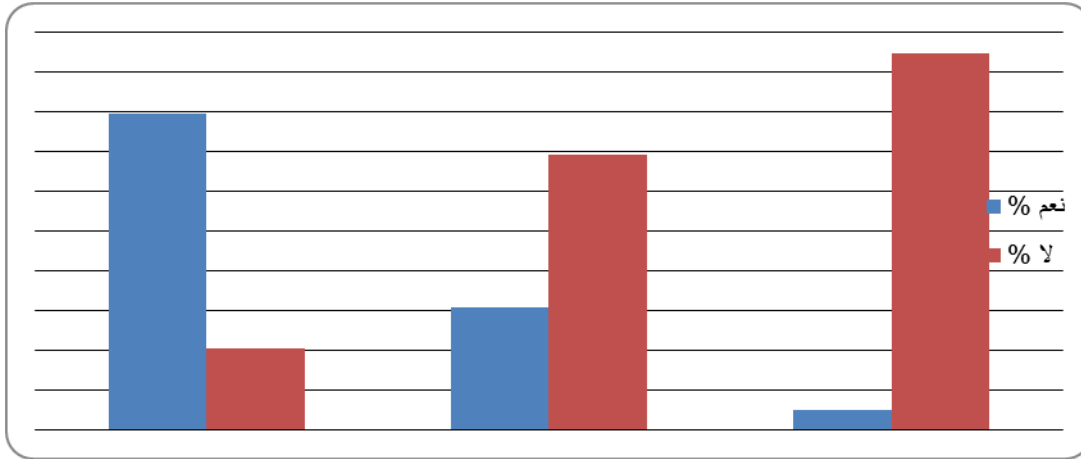
#### 6- العبارة 16: كيف يتم استقبال انشغالات الزبائن؟

الجدول(16): وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن

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

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

الشكل(17): تمثيل وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول تحسين تنافسية المؤسسة

أولاً: 1- إجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الدالة على تحسين تنافسية المؤسسة

الجدول(17): إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
01	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة	6	15,4%	4	10,3%	29	74,4%
02	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها	9	23,1%	10	25,6%	20	51,3%
03	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون	6	15,4%	5	12,8%	28	71,8%
04	تسعى المؤسسة دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	6	15,4%	3	7,7%	30	76,9%

05	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه	6	15,4%	6	15,4%	27	69,2%
06	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية	3	7,7%	14	35,9%	22	56,4%
07	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدها أو موقعها الالكتروني	6	15,4%	7	17,9%	26	66,7%
08	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن	7	17,9%	4	10,3%	28	71,8%
09	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية	6	15,4%	4	10,3%	29	74,4%

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

الشكل(18): تمثيل إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

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

من الجدول والمدرج التكراري نلاحظ أن أغلب إجابات عينة الدراسة كانت بالموافقة على العبارات المذكورة أعلاه، وكانت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة بنسبة بلغت 76,2% التي تدل على أن المؤسسة تسعى المؤسسة إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة ثم العبارة الأولى والتاسعة بنسبة 74,4% لكل منهما، وحصلت العبارة الثانية تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها أقل نسبة موافقة ب 51,3% كما سجلت ما نسبته 25,6% ليس لديهم رأي، وكانت العبارة السادسة تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية سجلت أكبر نسبة حياد 35,9% من بين كل العبارات التي تم طرحها، ومن خلال ما سبق وحسب إجابات المستجوبين فالمؤسسة تسعى لتحسين تنافسيتها وهو ما يعني أن المؤسسة تتبنى استراتيجية التكامل من خلال الدمج بين استراتيجية التكلفة الأقل والتميز.

2- الاتجاه العام لإجابات المستجوبين: وتم استعمال نفس المؤشرات الإحصائية المستعملة سابقا وهي كمايلي:

الجدول(18): وصف وتقييم آراء المستجوبين حول سعي المؤسسة لتحسين تنافسيتها

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية
01	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة	2,59	0,751	02
02	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها	2,28	0,826	09
03	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون	2,56	0,754	04
04	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	2,62	0,747	01
05	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه	2,54	0,756	05
06	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية	2,49	0,644	08

07	0,756	2,51	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدها أو موقعها الالكتروني
06	0,790	2,54	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
03	0,751	2,59	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية
	<b>0,61175</b>	<b>2,5242</b>	<b>الوسط الحسابي المرجح</b>

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

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

وبالنسبة للاتجاه العام للعبارات ككل فقد تم حساب الوسط الحسابي المرجح وبلغ 2,5242 للوسط الحسابي و0,61175 للانحراف المعياري وهو تقييم جيد على مستوى سلم القياس باعتباره خاضع للمجال 2,5-3.

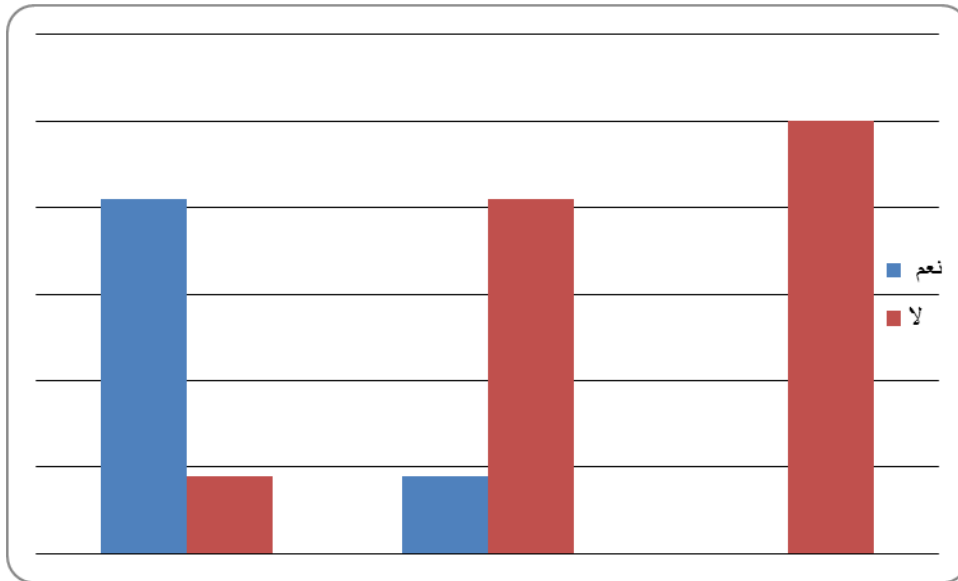
2- العبارة 10: تعمل المؤسسة في محيط تنافسي: مستقر - متغير ومضطرب نسبيا- متغير ومضطرب

الجدول (19): المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة

متغير ومضطرب	متغير ومضطرب نسبيا	مستقر	محيط المؤسسة التنافسي	
			التكرار	نعم
0	7	32	التكرار	نعم
%0	%17,9	%82,1	%	
39	32	7	التكرار	لا
%100	%82,1	%17,9	%	

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

الشكل (19): المحيط التنافسي للمؤسسة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

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

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

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

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

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التخلص من الاعطاب الانترنت وبطء التدفق من خلال قيامها واعتمادها على تقنية جديدة تتمثل في تغيير الكوابل والألياف البصرية التي تتميز بمقاومتها للظروف الطبيعية القاسية وغير القابلة للسرقة، حيث يعتبر مشكل سرقة الكوابل النحاسية التي مشكلة تؤرق مهندسي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن شأن الكوابل الجديدة أن تخفف العناء عليهم.
- سعي المديرية من خلال وكالاتها التجارية إلى التكفل التام بانشغالات زبائننا وعدم تعطيل مصالحهم من خلال فتح وكالاتها طيلة أيام الأسبوع لاستقبال الزبائن من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء، ويوم الجمعة من التاسعة صباحا إلى منتصف النهار.
- توفير بطاقات تعبئة تمكن الزبائن من تفعيل الاشتراك الشهري للهاتف والانترنت دون التقرب من الوكالات التجارية فالبطاقات متوفرة على مستوى الأكشاك.
- إتاحة الفرصة للزبائن لتفعيل الاشتراك من خلال الحساب للبريدي ويتم ذلك بالتقرب من إحدى الوكالات التجارية التابعة لها وطلب تفعيل هذه الخدمة أو الميزة والحصول على كلمة السر ثم قيام المشترك بالدخول إلى الموقع الرسمي للمؤسسة وتفعيل العملية من خلال الرقم السري الممنوح له.



## خلاصة الفصل:

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

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

خاتمة

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

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

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

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات وأجهزة، كما تتطلب أفراد ذو كفاءات ومهارات من أجل التحكم في البرمجيات وضمان الاستخدام الأمثل لها بهدف مواجهة المخاطر الالكترونية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من قرصنة للبيانات واختراق لاسرارها، كما انه ومن أجل القيام باليقظة التكنولوجية ولأجل رصد

ومعالجة المعلومات المتعلقة بها يجب ربط المؤسسة بالعلم الخارجي من خلال وسائط إلكترونية وعليها أن تحتوي على موقع وبريد إلكتروني مفعّل، وهو ما تؤكده الفرضية الأولى.

- اليقظة التكنولوجية نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات من خلال البيئة الخارجية، والتي تتعلق بالتطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية (التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين، تطور رغبات الزبائن)، ثم تحليلها ومعالجتها وتوصيلها لمن يطلبها في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تقليل العقبات التي تواجهها ويمكنها من تطوير بيئتها التكنولوجية، فاليقظة التكنولوجية تمكن من جعل هذا النظام فعال ومحمي من كل الهجمات التي تتعرض لها المؤسسة من قبل منافسيها، لكشف واختراق أسرارها، وهو ما تؤكده الفرضية الثانية.
- تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في تبني التكامل بين استراتيجية قيادة التكلفة والتميز، حيث وبالنظر إلى ما تقدمه اليقظة التكنولوجية من معلومات حول التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين فهي تسمح للمؤسسة باختصار الطريق والسرعة في اعتماد التكنولوجيا المناسبة لها والأفضل مقارنة بما يملكه منافسوها، كما أنها تمكن المؤسسة من خلال تواصلها الدائم مع زبائنها من معرفة تطلعات زبائنها وبالتالي العمل على تحقيقها دون الحاجة إلى إجراء دراسات والقيام باستشارات فوظيفة اليقظة التكنولوجية تكفلت بذلك وهو ما يساهم في تقليل التكاليف (تكاليف الاستشارات الخاصة بامتلاك تكنولوجيا جديدة) من جهة، ومن جهة أخرى تقدم خدمات متميزة لكونها تمتلك تكنولوجيا أفضل من منافسيها وعلى علم بتطلعات زبائنها، وهو ما يضمن للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنافسين بالنظر إلى ما تقدمه من خدمات ومنتجات متميزة وبأفضل الأسعار، وهذا ما تؤكده الفرضية الثالثة.

بالإضافة إلى ما سبق توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى:

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة التكنولوجية من خلال مصلحة البحث والتطوير المتواجدة على مستوى المديرية العامة بالعاصمة.
- اقتصر المصلحة المسؤولة عن اليقظة التكنولوجية على مستوى المديرية العامة وتبعيتها لمصلحة البحث والتطوير من شأنه أن يضيق مجال اليقظة التكنولوجية، حيث تقوم المديرية الفرعية بإرسال تقارير إليها ولا يضمن ذلك الفهم الجيد لما هو وارد في تلك التقارير.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعّة من اليقظة التكنولوجية على لجان مختصين تتوفر فيهم صفات خاصة، تقوم بتعيينهم مصلحة البحث والتطوير ويتم ذلك على مستوى المديرية العامة.

- يرى موظفو اتصالات الجزائر أن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع المعلومات وتحليلها كما أنها تسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.
- مصادر الحصول على المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات التكنولوجية هي الدورات التكوينية، وبدرجة أقل الأخبار التكنولوجية والمجلات العلمية.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة اتصالات الجزائر على مصلحة تتولى عملية اليقظة التكنولوجية إلا أن اقتصارها على مستوى المديرية العامة جعلها بعيدة عن الواقع وغير منتظمة في قراراتها.

### التوصيات:

- ضرورة وضع مصلحة مختصة باليقظة التكنولوجية تكون مستقلة في تسييرها عن مصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية في ظل التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي.
- ضرورة تواجد خلايا لليقظة التكنولوجية على مستوى المديرية الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لأنها في احتكاك وتواصل مباشر مع الزبائن والمنافسين، مع التأكيد على مشاركة كل العاملين فيها.
- تكوين اطارت متخصصة في مراقبة وتحليل المحيط التكنولوجي للمؤسسة.
- الاهتمام بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عملية اليقظة التكنولوجية، والاعتماد على الوسائط الالكترونية في الاجتماعات الرسمية وتقليل مدتها.
- إضافة خدمات أخرى للموقع الالكتروني للمؤسسة ليؤدي وظيفته الاتصالية والترويجية، كمنح الزبائن فرصة لإبداء آرائهم حول الخدمات المقدمة ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية اليقظة التكنولوجية.
- التواصل مع هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات والملتقيات، والتشجيع على الاختراع.

### أفاق الدراسة:

- إن موضوع اليقظة التكنولوجية موضوع حديث ويتطلب البحث أكثر، ومن خلال دراستنا وتحليلنا ظهرت لنا نقاط أخرى تستحق النظر والبحث أهمها:
- ✓ دور الزبون في عملية اليقظة التكنولوجية.

✓ اليقظة التكنولوجية كعامل لتطوير المؤسسة.

✓ المعلومة غير الرسمية ودرورها في تحسين تنافسية المؤسسة.

✓ دور مؤسسة اتصالات الجزائر في رفع مستوى التطور التكنولوجي بالجزائر.

# قائمة المراجع

#### أ- الكتب

1. بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الطبعة الأولى الجزائر، 1991.
2. الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2004.
3. روبرت ديفيد، الإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، ترجمة: عبد الحكم خزامي، دار الفجر، عمان الأردن، 2008.
4. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
5. سوزان يوكس، فيل إيفانز، المنافسة والتنمية (قوة الأسواق التنافسية) ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2010.
6. الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
7. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
8. طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
9. عبد السلام قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
10. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
11. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2007.
12. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
13. محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
14. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
15. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، الأردن 2009.



16. محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2006.
17. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2012.
18. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كألية من آليات العولمة ودورها على دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2011.
19. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوردي العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
20. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.
21. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2014.

### ب - الملتقيات والمحاضرات

22. بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011.
23. بن ساهل وسيلة، (اليقظة التكنولوجية) محاضرات في نظم المعلومات، السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
24. بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.
25. الجيب زوواوي، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر). الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر 2010.
26. حديد رتيبة، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر مارس 2005.

27. حسين علي هاما. المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات والصناعات المحلية في السوق الليبي . الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 2003.
28. خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
29. داودي الطيب، رحال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
30. داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
31. طالب مريم، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
32. غلاب نعيمة، وزعيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء العمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزينونة، عمان، الأردن، أبريل 2012.
33. قايد نور الدين أحمد، المؤشرات البيئية والابداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
34. كرومي سعيد، عميرستي أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010.
35. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والافاق). الشارقة، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002.

### ج - الرسائل والاطروحات

36. بلبصير خليدة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2009.

37. بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس) ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
38. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
39. شين فيروز، محاولة لتصميم إستراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2004/2003.
40. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال NAFTAL )، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
41. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
42. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة (مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير جامعة الجزائر، 2005/2004.
43. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
44. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013.
45. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.

46. واضح فواز، دور تحليل بنية الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2011.

### د - المجلات والجرائد

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

48. شيام خيمان وأندروستون، (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا). نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية إيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد 2 جوان 1996.

49. عبد المالك بضياف، (تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها) مجلة التواصل، العدد 26، جامعة قالم، 2010.

50. عبد المليك مزهودة، (التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية). مجلة الباحث، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

51. يوسف مسعداوي، (إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العمولة). مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة الإسكندرية، مصر.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

52. Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001.

53. Iamm Ciheam, **L'information un outil de gestion stratégique pour l'entreprise**, veille stratégique et reseauternet des outils et méthodes à maitrise, Paris, France.

54. Christion Harbolot et Philippe Baumard, **Perspective Historique de l'intelligence économique**, publications de l'école de guerre économique, Paris, France, 1997.

55. Christophe Lecante, **la Veille Technologique et Concurrentiel**, l'agence de développement du val de marne, Paris, France, septembre 2005.

56. Nicolas Lesca, **Construction du Sens le cas de la Veille Stratégique et de l'exploitation Collective des Signes d'alerte Précoce**, thèse doctorat en science de gestion, PARIS, France, 2002/2001.

57. Boulifa Tamboura, **Identification des Facteurs Critique de Succès pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique**, thèse Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis, Tunisie, 2008/ 2007.
58. Mariinet et Ribault, **Le Management des Technologies**, Edition Organisation Paris, France, 1991.
59. Humbert Lesca, **Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique**, Cas d'une PME du Secteur Bancaire, la revue des Sciences du Gestion, Direction et Gestion, Paris, France sep-oct. 2003
60. Andrieuo et Lafontd, **Interner et Enterprise (Troisième Tirage)**, Editions Eyrollse, Paris, France, 1996.
61. Enright Mj, **WHYLOCAL CLUSTERSARE THE WAY TO WIN GAME**, World link, 5 July 1992 .
62. Jan Marten de vet, **STRIVING FOR INTORNATIONAL COMPETITVENESS**. Lessons from electronics for developing countries, Oecd, Technical paper, n°84, 1993.

### ثالثا: المواقع الالكترونية

63. [http://isdms.univ.rln.fr/pdf/isdms/2024/isdms\\_24\\_elqasmi.pdf](http://isdms.univ.rln.fr/pdf/isdms/2024/isdms_24_elqasmi.pdf) consulté le 05/02/2015 à 21 :00
64. [http://www.IAAT.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_sunthese.pdf](http://www.IAAT.org/telechargement/veille_strategique_note_sunthese.pdf) consulté le 07/02/2015 à 22 :00
- 65.
66. <http://www.ecc.ae> consulté le 14/02/2015 à 21 :15
67. [www.ALGERIETELECOM.DZ](http://www.ALGERIETELECOM.DZ) consulté le 02/04/2015 et 03/04/2015 à 10 :40 ،11 :08 et 00 :20
68. [WWW.APS.DZ](http://WWW.APS.DZ) consulté le 04/04/2015 à 10 :15

الملاحق

## ملحق رقم 01 قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
دكتورة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.	رحال ليلي	02
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.	بلمرابط أحمد	03

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر



قسم: علوم التسيير

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

## استبانة البحث

الأخ الفاضل ....، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير استراتيجي للمنظمات بعنوان " دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة: اتصالات الجزائر-باتنة-".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاعتماد على اليقظة التكنولوجية في مؤسستكم في تحسين تنافسيته، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

من إعداد:

فهيمة بوروية

➤ أحمد بورويالة



## ملحق رقم 02 استبانة البحث

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

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

### الجزء الأول: واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

- 1- من وجهة نظرك ماهي اليقظة الإستراتيجية :  جمع وتحليل المعلومات  عملية جماعية لمواجهة المخاطر
- مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة
- 2- في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية :
- المجال التكنولوجي
- المجال التجاري التنافسي
- المجال الاجتماعي البيئي
- كل من ما سبق
- 3- ماهي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لمواكبة ديناميكية البيئة التكنولوجية :

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

## ملحق رقم 02 استبانة البحث

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية في المجال التكنولوجي			
2	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تكنولوجية، فإن هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية			
3	تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية من خلال مشاركة الجميع فيها			
4	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعّل ويؤدي الدور المنوط به			
5	تعتمد المؤسسة و بدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة			
6	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة			
7	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع			
8	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد			
9	تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية			
10	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين			

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

- الملتقيات و المعارض  نعم  لا
- تحليل ما بحوزة المؤسسة من معلومات  نعم  لا
- الأخبار التكنولوجية والمجلات  نعم  لا
- الزبائن و الموردين والمنافسين  نعم  لا
- الدورات التكوينية  نعم  لا

## ملحق رقم 02 استبانة البحث

16- كيف يتم استقبال انشغالات الزبائن:

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

الجزء الثالث : تحسين تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة			
2	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها			
3	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون			
4	تسعى المؤسسة دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة			
5	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه			
6	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية			
7	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدها أو موقعها الالكتروني			
8	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن			
9	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية			

10- تعمل المؤسسة في محيط تنافسي:

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