

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOKHTAR- ANNABA UNIVERSITY BADJI  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار عنابة

السنة: 2012/2013

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة تخرج

مقدمة لنيل شهادة الماجستير

اليقظة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة استطلاعية لبعض المؤسسات الجزائرية

الشعبة:

التسويق والإستراتيجية

لـ

ملياني شكري

مدير مذكرة التخرج: د. الشريف حمزاوي      أستاذ محاضر      جامعة عنابة

أمام اللجنة

الرئيس:	د. كمال حمادة	أستاذ محاضر	جامعة عنابة
الفاحصون	د. الهادي بوقلقول	أستاذ محاضر	جامعة عنابة
	د. عبد الوهاب نعمون	أستاذ محاضر	جامعة قالمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ لَوْلَا سُبْحَانَ رَبِّيَ الْعَلِيِّ الْعَلِيِّ  
مَا أَتَى مَا أَتَى مَا أَتَى مَا أَتَى مَا أَتَى

إِلَّا مَا عَلَّمْنَا رَبِّيَ الْعَلِيِّ الْعَلِيِّ  
مَا أَتَى مَا أَتَى مَا أَتَى مَا أَتَى

إِلَّا مَا عَلَّمْنَا رَبِّيَ الْعَلِيِّ الْعَلِيِّ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة البقرة الآية (32)

## ملخص

إن تعقد وديناميكية بيئة المؤسسة يشكل ضغطا ودافعا مستمرا لها للحصول على مزايا تنافسية وتنمية قدراتها التنافسية. لتحقيق ذلك فهي مطالبة بتحليل نقاط القوة والضعف لديها وكشف الفرص والتهديدات البيئية. الأمر الذي يسمح لها بالتعرف بدقة على مصادر الميزة التنافسية.

إلا أن اكتساب ميزة تنافسية لن يتأتى إلا بامتلاك المعلومات واستخدامها بذكاء قبل المنافسين. من هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة في الحصول على هذه المعلومات التي أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية والتي من شأنها جعل المؤسسة على اطلاع وتيقظ لكل ما يجري في بيئتها.

ويأتي هذا البحث لإلقاء الضوء على مدى وعى ومعرفة عينة من مدراء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالمفاهيم الخاصة باليقظة التنافسية والمعلومات الإستراتيجية والمصطلحات المتداولة للدلالة على عملية اليقظة ودرجة إهتمامهم بأنواع المعلومات التي تشملها اليقظة التنافسية وسبل إرشادهم لاحتضان تلك المفاهيم من أجل تحسين إدارة المؤسسات. وقد توصلنا إلى أن معرفة المدراء في المؤسسات المدروسة بمفهوم اليقظة التنافسية متوسطة، وأن المعلومات الإستراتيجية المجمع قليلة، توجد علاقة وطيدة بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الإستراتيجية من جهة، و بين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى. لا توجد فروق في سلوك تجميع المعلومات بين المؤسسات التي تنشط في بيئة شديدة التنافس والمؤسسات التي تنشط في بيئة ضعيفة التنافس.

## Summary

The complex and dynamic environment of a company exerts a constant pressure on it and pushes it to reap some competitive advantages and to develop its competitive position. To achieve this goal, the company is required to analyze the points of strength and weakness that would reveal the opportunities and the environmental threats that surround the company. This would allow it to accurately identify the sources of competitive advantage.

However, this competitive advantage can only be reached through the access and the intelligent use of data by competitors. This is expected to highlight the significant role of vigilance and effective competitive access to this information, which has become the most important strategic resources, which would make the companies better informed and sufficiently alert to everything going on in their competitive environment.

The primary outreach of this dissertation is to shed light on the importance of awareness and knowledge on the part of a sample of managers of Algerian economic companies of concepts related to competitive vigilance and strategic data and the most frequently used terminology, which refer to the process of vigilance and the extent of their interest in the variety of information involved in the competitive vigilance and the means to orient them to embrace those concepts in order to uplift the quality of their management in their respective companies. According to this study, competitive vigilance remains mitigated and the strategic information gathered remain insufficient to establish a fast relationship between the knowledge of competitive vigilance and the knowledge of partial information and strategic information on the one hand, and between the knowledge of partial information and the behavior of its collection on the other hand. The study has, therefore, come to underscore that there no difference in the behavior of the compilation of information between companies that are active in a highly competitive environment and the institutions that are active in a weak competition environment.

## إهداء

﴿ إلى والداي الكريمين وليا نعمتي فارحمهما يا رب كما ربباني صغيرا إلى  
أخوأي وأختاي إلى زوجتي إلى أساتذتي وكل من كان له فضل علم علي إلى كل  
السائرين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة جهدي المتواضع ﴾

## ﴿ التـشكرات ﴾

(...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ...). سورة النمل الآية 19

إحقاقا للحق واعترافا بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل الذي لم نعرف عنه إلا التواضع وسعة الصدر، الأستاذ **همزاوي الشريف** الذي كان لي شرف إشرافه على هذا البحث، وإرشاداته العلمية بالغ الأثر في إخراجه على هذه الصورة، فجزاه الله عني كل الخير، وله مني أعظم آيات الشكر والثناء على مجهوداته الجبارة. كما لا أنسى شكري وتقديري لكل إدارات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية "ENMTP"، وإدارات مؤسسة محبوبة، وإدارات مؤسسة **PROTUIL** وإدارات مؤسسة **INFRARAIL**.

والشكر دائما وأبدا متواصلا لله العزيز الجبار الخالق البارئ المصور الرحمن الرحيم، فلولا فضله ما خط القلم، ولا فهم الفؤاد.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل
38	مراقبة البيئة	1
39	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج PORTER	2
51	اليقظة بستة مراحل نموذج Gérard Verna	3
53	اليقظة بستة مراحل نموذج 3IE	4
55	اليقظة بعشرة مراحل	5
59	أنواع المعلومات التي تشملها اليقظة التنافسية	6
61	متطلبات توطين نظام اليقظة في المؤسسة	7
101	علاقة مفهوم اليقظة التنافسية وسلوك تجميع المعلومات	8

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول
40	مختلف أنواع اليقظة	01
56	ممثلو عملية اليقظة	02
88	مقياس درجة الموافقة	03
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	05
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	06
92	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
92	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمديرية العمل	08
93	معرفة مصطلحات اليقظة وأفضلية المعلومات المجمعة	09
94	قياس الاختلاف في الوعي باليقظة بين المؤسسات بناء على درجة التنافس	10
95	اختبار إعتدالية التوزيع الإحتمالي لمسميات اليقظة باستعمال اختبار Kolmogorov-Smirnov	11
96	اختبار مقارنة متعددة لمسميات اليقظة باستعمال اختبار Friedman	12
97	الاختلاف في الوعي بمسميات اليقظة بناء على درجة التنافس	13
98	الاختلاف في تجميع أنواع المعلومات الثلاثة بناء على درجة التنافس	14
99	إختبار العلاقة بين مستوى الوعي بمفاهيم اليقظة ومستوى تجميع المعلومات	15
100	إختبار العلاقة بين مستوى الوعي باليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات	16
102	مستوى الإدراك بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية	17
103	اختبار T-Test لإختبار مستوى الإدراك بأهمية نشاطات اليقظة التنافسية باختلاف درجة التنافس	18
105	مستوى تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية	19
106	اختبار T-Test لإختبار الاختلاف في تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية باختلاف درجة التنافس	20

جدول المواد

ص	
i	ملخص .....
iii	الإهداء .....
iv	التشكرات .....
v	قائمة الأشكال .....
vi	قائمة الجداول .....
vii	جدول المواد .....
<b>1</b>	<b>1 : التسيير الإستراتيجي للمعرفة واليقظة الإستراتيجية.</b>
2	تمهيد: .....
3	<b>1.1: المنظور الإستراتيجي للمعرفة</b> .....
3	1.1.1: المعرفة كمورد استراتيجي .....
4	2.1.1: أهمية المعرفة وأنواعها .....
7	3.1.1: مقاربات نظرية تسيير المعرفة .....
10	4.1.1: القضايا الرئيسية في تسيير المعرفة .....
11	<b>2.1: التسيير الإستراتيجي للمعرفة.</b> .....
11	1.2.1: تسيير المعرفة: المفهوم والأهمية .....
19	2.2.1: الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية .....
23	<b>3.1: الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية.</b> .....
23	1.3.1: عموميات حول مفهوم اليقظة .....
28	2.3.1: مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية .....
29	3.3.1: العملية الجماعية لليقظة الإستراتيجية .....
30	<b>4.1: مكونات اليقظة الإستراتيجية.</b> .....
31	1.4.1: اليقظة التكنولوجية .....
32	2.4.1: اليقظة التنافسية .....
35	3.4.1: اليقظة التجارية .....
36	4.4.1: اليقظة الاجتماعية .....
37	5.4.1: اليقظة البيئية .....
40	<b>5.1: أهمية تطبيق نظام اليقظة التنافسية.</b> .....
41	1.5.1: أهمية الاستثمار في اليقظة .....

42	2.5.1: مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة. . . . .
43	3.5.1: أهمية اليقظة التنافسية بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة. . . . .
43	4.5.1: دور اليقظة التنافسية في إستمرارية الأداء الإستراتيجي . . . . .
45	خلاصة . . . . .
46	<b>2: بناء نظام لليقظة التنافسية ومتطلباته التنظيمية</b>
47	تمهيد: . . . . .
48	1.2: تنظيم نشاط اليقظة التنافسية. . . . .
48	1.1.2: مستويات اليقظة. . . . .
49	2.1.2: مراحل نشاط اليقظة. . . . .
56	3.1.2: ممثلو عملية اليقظة. . . . .
58	4.1.2: أنواع المعلومات التي تشملها اليقظة التنافسية. . . . .
60	2.2: متطلبات توطين نظام اليقظة التنافسية . . . . .
61	1.2.2: التغييرات المطلوبة. . . . .
64	2.2.2: المتطلبات الإدارية والتنظيمية . . . . .
67	3.2.2: المتطلبات المتنوعة. . . . .
68	3.2: ممارسة نشاط اليقظة التنافسية. . . . .
69	1.3.2: استهداف وتعقب المعلومات. . . . .
75	2.3.2: تحليل ومعالجة المعلومات. . . . .
79	3.3.2: نشر المعلومات وقياس النتائج. . . . .
84	خلاصة: . . . . .
85	<b>3: الدراسة الميدانية</b>
86	تمهيد: . . . . .
87	1.3: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة. . . . .
90	2.3: عرض وتحليل نتائج الدراسة. . . . .
106	خلاصة: . . . . .
108	خاتمة عامة . . . . .
113	المراجع . . . . .
123	الملاحق . . . . .

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

### تمهيد

تعيش مؤسسات اليوم بصفة عامة ظروفًا في غاية الصعوبة ناتجة عما تشهده البيئة من تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة، ولا شك أن هذه الظروف قد أثرت على التسيير ببعديه العلمي والعملي. فمن الناحية العلمية، اتجهت الأبحاث في علوم التسيير إلى التركيز على محور أساسي وهو النموذج الملائم لمواجهة الظروف المتغيرة، وبالتالي انتقل الفكر التسييري من مرحلة النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن الذي يستطيع استيعاب المتغيرات المتسارعة والتواءم معها. ثم في مرحلة أكثر تقدماً اتجه التركيز إلى بعد آخر وهو دور التسيير في إحداث آليات قادرة على استشرف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الخارجية المحتملة والسعي للتكيف معها أو مواجهتها أو محاولة إحداث التغيير من منطلق إدارة التغيير بأن تكون رائدة في ذلك. ومن الناحية العملية، فإن معظم نظم التسيير اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة، وذلك باستخدام أساليب تتميز بالمرونة والحركية والقابلية للتطور مع متغيرات البيئة المحيطة.

أصبحت عملية تأقلم المؤسسات في ظل التغيرات والتقلبات الكبرى وتسارع التطورات التي عرفها محيط الأعمال وتميز بها أمراً في غاية الصعوبة. كما أصبحت عملية تسيير عدم التأكد أكثر تعقيداً نتيجة حدة المنافسة على الصعيدين الدولي والمحلي، وعليه لم يعد تحقيق النجاح والاستمرارية يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو فنية أو بشرية أو تنظيمية فقط، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على إرساء آليات لليقظة والاستفادة منها.

ويعني ذلك أن المؤسسة لكي تستطيع مسايرة محيطها تحتاج إلى توقع تطورات المحيط وفهمها جيداً ثم العمل على استباقها، لأن البقاء أصبح مشروطاً بالسرعة في سبق الحدث. كما يعني أيضاً أن المؤسسة مطالبة بالمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية لمحيطها، فهي لا تكتفي بالإنظار ورد الفعل، بل تحاول سبق الأحداث. وهذا ما يفرض عليها نوعاً من الذكاء واليقظة الدائمة حول كل ما يحدث في محيطها بمختلف أبعاده.

الجزائر ليست بمنأى عن التحولات التي شهدتها العالم حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحت تأثير تحرير التجارة الخارجية وانفتاح البلد على الاقتصاد العالمي (على خلفية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والمفاوضات الجارية مع المنظمة العالمية للتجارة) معرضة لضغوطات

تنافسية حادة في العديد من القطاعات بين المؤسسات المحلية والأجنبية. وصار لزاما عليها في مثل هكذا ظروف وضع آليات لليقظة التنافسية(\*) تمكنها من الإصغاء الجيد لبيئتها الخارجية واستباق المؤثرات الخاصة بمحيطها التنافسي، بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم من خلال إكتساب تنافسية أكبر.

وفي ضوء هذه التحولات يحق لنا أن نتساءل حول مدى إهتمام مديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة التنافسية في ممارساتهم اليومية. ترى، ما مدى وعي مديري المؤسسات المدروسة بمفهوم اليقظة التنافسية؟ وما مدى ممارسة المؤسسات المدروسة لأنشطة اليقظة التنافسية؟ وهل لشدة المنافسة دور في زيادة الإهتمام بمفهوم اليقظة التنافسية؟

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذه التساؤلات. ولتحقيق هذه الغاية تم إختيار أربع مؤسسات إقتصادية جزائرية تنشط بالمنطقة الصناعية برحال ولاية عنابة، حيث تم تقسيمها حسب حدة المنافسة إلى مؤسستين تنشطان في ظل بيئة تنافسية تتسم بشدة المنافسة وهما المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ( E.N.M.T.P ) ومؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية ( MAHBOUBA ) ، وأخرتين تنشطان في بيئة أقل تنافسية هما الوحدة القاعدية لعمليات تحديث السكة الحديدية التابعة لمؤسسة منشآت السكة الحديدية ( فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية ) ( INFRARAIL ) ومؤسسة بروتويل لصناعة القرميد الحديدي ولواحقه ( PROTUIL ). أما جمع المعلومات فقد تم باستخدام أسلوب الإستمارة المهيكلة حيث تم توزيع الإستمارات على 62 مسؤولا إداريا في المؤسسات الأربع.

تتبع أهمية الدراسة من عاملين اثنين: واقع البيئة الجزائرية التي تواجه فيها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ضغوطات وتحديات كبيرة من أجل البقاء والإستمرار، حيث أصبحت أغلب المؤسسات تتجه نحو إرساء آليات اليقظة التنافسية ادارتها من أجل خلق تنافسية، وذلك من خلال الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح نوافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها. بالإضافة إلى أنه في الجزائر لم يدرس موضوع اليقظة التنافسية من قبل الأكاديميين بشكل مكثف. كما تهدف الدراسة لتسهيل فهم واستيعاب عملية اليقظة التنافسية وزيادة وعي مديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بهذا المفهوم.

(\*) إستعملنا لفظ "اليقظة التنافسية" للدلالة عن المصطلح الفرنسي "la veille concurrentielle" بدلا من "اليقظة المنافسة". ونحن في هذا الصدد لا نريد الخوض في الدلالة اللغوية للفظ، وإنما ما يهمنا فهو الجانب الإصطلاحي (الدلالة الإصطلاحية) له، ومن هذا المنظور نقول أننا فضلنا إستعمال "اليقظة التنافسية" نظرا لأن كل الكتابات والدراسات العربية التي تناولت مفهوم "la veille concurrentielle" استخدمت لفظ "اليقظة التنافسية" للدلالة عنه.

لدراسة موضوع البحث إعتد الباحث في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحديد الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده. أما الجزء التطبيقي فهو عبارة عن دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري أربع مؤسسات اقتصادية جزائرية حول مدى إهتمامهم بمفهوم اليقظة التنافسية ومدى ممارستهم لنشاطاتها في مؤسساتهم.

ولتحقيق هذا الغرض قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول: اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث عبارة عن فصل تطبيقي. يتناول الفصل الأول موضوع التسيير الإستراتيجي للمعرفة واليقظة الإستراتيجية، وقد خصصنا له كذلك أربع مباحث حيث يتعرض إلى المنظور الإستراتيجي للمعرفة، التسيير الإستراتيجي للمعرفة الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، مكونات اليقظة الإستراتيجية. أما الفصل الثاني فقد حاول الباحث توضيح كيفية بناء نظام لليقظة التنافسية، ممارسة نشاط اليقظة التنافسية، وتسليط الضوء على العوامل التنظيمية الداعمة لتطوير نظام اليقظة في المؤسسات الاقتصادية. الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا فيه بفحص واقع اليقظة التنافسية في أربع مؤسسات تنشط بالمنطقة الصناعية برحال ولاية عنابة، حيث تم توضيح منهجية الدراسة وتقييم مدى وعي مديري المؤسسات المدروسة بمفهوم اليقظة التنافسية من خلال تحليل الإستثمارات الموجهة إليهم، ثم تفسير النتائج.

أما خاتمة الدراسة فقد تضمنت مجموعة من النتائج والإقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة، وتكوين تصور عن الطرق الكفيلة بزيادة وعي مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة التنافسية. كما سيتم اقتراح مجموعة من المواضيع من أجل إثرائها من طرف الباحثين في دراسات وبحوث مستقبلية.

# فصل 1

## التسيير الإستراتيجي

### للمعرفة واليقظة الإستراتيجية

- المنظور الإستراتيجي للمعرفة
- التسيير الإستراتيجي للمعرفة
- الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية
- مكونات اليقظة الإستراتيجية
- أهمية تطبيق نظام اليقظة التنافسية

## تمهيد:

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عصرنا الراهن، إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة التي تتراكم يوميا. كما أن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية، الإنترنت (Internet) خلال العقد الأخير، والتي تزامنت مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية، مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وغيرها.

ومنه زاد الطلب على حماية معرفة المؤسسة من الجوسسة الخارجية وإثرائها بأحدث التطورات في محيطها من تطورات تكنولوجية واجتماعية ... إلخ، لاستعمالها في وقتها وبصفة مناسبة لكي تكون مفيدة للمؤسسة. ومنه أصبح لزاما على المؤسسة تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية الذي يأخذ أبعاد كبيرة، وأهمية كبرى في وقتنا الحالي من جهة حماية معرفة المؤسسة ومن جهة أخرى التأثير في محيطها وكذا مراقبة والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في محيطها الكلي والتنافسي وهذا ما يتيح للمؤسسة تجنب الوقوع في أزمات إستراتيجية قد تحدث نتيجة لغفلة المؤسسة عن التطورات الحاصلة في بيئتها وعدم معرفتها لآخر التطورات خاصة منها التكنولوجية والتنافسية.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي :

- المنظور الإستراتيجي للمعرفة؛
- التسيير الإستراتيجي للمعرفة؛
- الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية؛
- مكونات اليقظة الإستراتيجية؛
- أهمية تطبيق نظام اليقظة التنافسية.

## 1.1: المنظور الاستراتيجي للمعرفة

باعتبارها أحد الموارد الداخلية للإستراتيجية، لاقت ظاهرة المعرفة اهتماما متزايدا من طرف الباحثين ضمن حقل التسيير الاستراتيجي، وهو ما زاد من اعتبار الموارد البشرية والكفاءات ذات المعرفة مصدرا للتميز، والإبداع والقدرة على الابتكار. ولأهمية المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسة نتناول في هذا المبحث المعرفة كمورد إستراتيجي، وأنواعها، وأبعادها المختلفة، مع أهم المقاربات الفكرية التي ساهمت في بلورة نظرية تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

### 1.1.1: المعرفة كمورد استراتيجي:

إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، إذ يبين كل من "tsoukas" و "ladimirou"<sup>1</sup> أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وعلى قدرة تطبيقها وترجمتها. والحقيقة أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات وتحليلها موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، فصيانة واستخدام وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

وبالتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة على اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية ومؤشرا لخلق القيمة والتغيير في المؤسسة، فإنه يتعين تحليل الإطار والوسائل التي يمكن للمؤسسات من خلالها تنظيم أصولها وكفاءتها الأكثر إستراتيجية (أي المرتكزة على المعرفة)، إذ أن الأمر يتعلق بالإحاطة بأساليب تسيير المعرفة والصعوبات التي تواجه تنفيذها وآفاق هذا الحقل التسييري الجديد.

يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، علما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت تقدم حولا متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات. غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة والمهيكلية والمجمعة. وضمن هذا الإطار يرى " Ruggles " أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترانيت وقاعدة معالجة المعطيات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> / Tsoukas H, V.ladimirou E, **what is organizational knowledge?**, journal of management studies, 38/7. 2001, p973

<sup>2</sup>/Grimand A., **gestion des connaissances et strategies de croissance des sociétés de conseil**, colloque gestion des competences et knowledge management, esc-rouen/ mars,2002, p02.

إن المؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لاتهمها المعرفة بحد ذاتها، وما يههما أكثر هو قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز؛ وهذا ما أكده كل من "Pfeffer" و "Sutton"<sup>1</sup> من أن تباين مستويات النجاعة بين المؤسسات يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي (objective) للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويل المعرفة إلى فعل (action) مرتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة أخذت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)<sup>2</sup> والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة ازداد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية ومعدات النقل ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام والمعلومات والمعرفة المخزنة في الحاسبات وفي شبكة الإنترنت.

### 2.1.1: أهمية المعرفة وأنواعها

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة في ميدان التسيير بإعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة التي تساهم في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية نحاول في الفقرات التالية التعرف على أنواع المعرفة وارتباطها بالموارد البشري أو بالمؤسسة.

#### 1.2.1.1- أنواع المعرفة:

هناك تصنيفات كثيرة للمعرفة وهي ليست نوعا واحدا متجانسا، فالمعرفة ليست لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، كما أن هناك ثقافة للمنظمة التي تعكس معرفة المنظمة وطريقتها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال التي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة وأهدافها في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى، والسوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها من جهة ثالثة. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع المعرفة يمكن تقسيمها ثلاث أنواع وهي:

<sup>1</sup> / Pfeffer J., Sutton R.I., knowing what to do is not enough: turning knowledge into action, california management Review, 42/1, 1999, p83

<sup>2</sup> / الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وادماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى الدولي: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، ص 16

## 1.1.2.1.1- المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة المخزنة في وسائل مادية، مثل الأرشيف والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات... الخ. كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنه يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والمشاركة فيها من خلال البيانات والمعادلات.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "نونাকা" (Nonaka) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة. فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. وتعتبر المعرفة صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (le savoir faire) أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات؛ وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها، ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال. ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبدا. وفي أحيان أخرى تنهيا لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات حيث يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجًا مختلفًا عن تسيير المعرفة الصريحة.

في الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم تسيير المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، رغم أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلا قيمًا ومتعاظماً من أشكال المعرفة في المؤسسة، التي يمكن دعمها وتسييرها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات، والأنظمة المرتكزة على المعرفة. وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة وإنجاح عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة.

كون المعرفة مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في الروتينيات والإجراءات التنظيمية تبقى موارد تنظيمية مرتبطة بشكل كبير بمسار المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد والابتكار والتطوير التنظيمي. وعلى هذا الأساس

كون كل من "Nonaka" و "Takondau"<sup>1</sup> نموذجا مولدا لخلق المعرفة التنظيمية يركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وكذلك العكس.

### 2.1.2.1.1- المعرفة الخارجية والمعرفة الذاتية:

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية ، إذ توجد في البيئة المحيطة؛ وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها. ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية. كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد /أو المؤسسة بجهده الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وخبراته المختلفة. وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع ورغبات وأهداف واتجاهات وقرارات واختيارات وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة.

### 3.1.2.1.1- المعرفة التنظيمية:

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات وتنتج من تفاعل أفرادها، وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. فالمؤسسة هنا هي من ينتج المعرفة ويستخدمها وهي تتشكل من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها<sup>2</sup>:

**رأس المال الفكري:** أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية، يتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع وحقوق النشر.

- **الخبرة:** يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها في خبرة العامل و/أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل .

- **البيانات:** هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات وتقارير الاستغلال المختلفة. ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين كالمعلومات الخاصة بالمنافسين وبالمنتجات والموارد المادية والبشرية والمالية... الخ. وإجمالا تضم هذه المعرفة مختلف

<sup>1</sup> / Nonaka I., Takeuchi H. *la connaissance creatrice – la dynamique del’entreprise apprenante*, Bruxelles : de Boek , 1997, p06.

<sup>2</sup> / Hay, David C, *Knowledge Management*. p.06. / <http://www.odtug.com>]. Le 2/08/2008

البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتمادا على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية ونظام اليقظة... الخ.

إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة واستحصالها ونقلها. هذه العمليات تسند عمليات المؤسسة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.

ويرى "Cazal" و "Dietrich"<sup>1</sup> أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختيار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف يدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة. إن هذه الإشكالية ليست جديدة لأنها تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها وقيمها وأساليب تسييرها.

وبالتالي فإن المعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات والروتينيات التنظيمية والطرق المعرفية وثقافة المؤسسة والإجراءات والمعايير... الخ. وعلى هذا الأساس يذكر "Blacker"<sup>2</sup> أن متغيرات المعرفة في المؤسسة توجد في شكل متزواج ومتفاعل فيما بينها، لذا فإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ملموسة يخضع لنظرة جزئية ضمن مسار خلق المعرفة<sup>3</sup>.

### 3.1.1: مقاربات نظرية تسيير المعرفة

تتطلب الدراسة المعمقة لنظرية تسيير المعرفة ونموذجها التسييري ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لتسيير المعرفة، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كل من مقارنة التعلم التنظيمي ومقاربة المهارات والموارد الإستراتيجية المتميزة<sup>4</sup>.

#### 1.3.1.1- مقارنة التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بتسيير المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" (Herbert simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس

<sup>1</sup> / Dietrich A., *la dynamique des competences*, point aveugle des techniques manageriales , formation emploi, n° 67, juillet-septembre.,1999, p09

<sup>2</sup> / Blackler F, *knowledge work and organizations: overview and interpretation*, Organization Studies, 1995, p102.

<sup>3</sup> / نجم عبود نجم، *المدخل الياباني إلى إدارة العمليات*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص08.  
<sup>4</sup> / نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، *نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة*، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص299.

التعلم التنظيمي. لقد انتقد "سيمون"<sup>1</sup> هذا النموذج العقلاني الكامل الذي أنتت به النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات.

في هذا الإطار نرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان التجارب الماضية "المتفق عليها" من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن إعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكلا من أشكال التعلم "بالتكرار"، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات<sup>2</sup>.

ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة المتعاملين على إتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.

### 2.3.1.1- مقارنة التطور الاقتصادي:

قدمت مقارنة التطور الاقتصادي نظرة مخالفة لمفهوم المؤسسة باعتبارها وسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج. وهذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، فالتكنولوجيا تعتبر متغير داخلي للنمو ضمن نموذج النمو الاقتصادي<sup>3</sup>، فمن المهم دراسة تكون الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها.

وفي إطار تحليل موضوع المعرفة نجد أن هذا التيار يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المؤسسة ويدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة المدونة. فالمعرفة الضمنية هي ذلك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع أو لا يريد حاملها التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل اللغة الطبيعية، والوثائق، والترميز الإلكتروني... الخ، وهي تعتبر أهم عناصر المهارات الفردية المستخدمة في الروتينيات التنظيمية، في حين أن المعرفة المدونة هي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقا. من التحليل السابق يبرز جليا فكرة أن المؤسسة كتنظيم تتميز بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بشكل غير مباشر بإعادة نسخ وتقوية وإعادة تركيب معرفة جديدة.

<sup>1</sup> / Simon H, **organizing and coordinating talk and silence in organizations**. industrial and corporate change, Vol. 11, N° 3, 2000, pp. 611-618.

<sup>2</sup> / نذير عليان، عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup> / المرجع السابق، ص 234.

## 3.3.1.1- مقارنة الموارد الداخلية:

قدمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات مهمة حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دورا مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، أظهرت كذلك التميز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع<sup>1</sup>. فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تنجح في حالة إمتلاك المؤسسة موارد تمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية.

ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل مصدرا لميزة تنافسية حسب هذه النظرية نجد الموارد المعنوية التي إكتسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين<sup>2</sup>.

## 4.3.1.1- مقارنة الكفاءات المحورية:

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها. فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل<sup>3</sup>، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تمثل ميزة تنافسية لمؤسسات أخرى. وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة التسييرية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المؤسسة في تلك الإستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي تعني بإختصار "تعلم التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي استطاعت مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور إستراتيجي تعتبر كل من المنتجات، والربائين، والموردين، والمنافسين كعناصر مرجعية.

<sup>1</sup> / المرجع السابق ، ص 234 .

<sup>2</sup> / المرجع السابق ، ص 235 .

<sup>3</sup> / المرجع السابق ، ص 235 .

### 4.1.1: القضايا الرئيسية في تسيير المعرفة

إن الدور الحقيقي لتسيير المعرفة يتبلور في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المؤسسة المعاصرة: الصراع من أجل البقاء، تنمية الفعالية التنظيمية، تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الخارجية.

**1.4.1.1- صراع المؤسسة من أجل البقاء:** تواجه المؤسسات اليوم وبدرجات متزايدة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في حد ذاته. وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحولات التي تصيب المناخ المحيط بالمؤسسة وتبدل أوضاع الأسواق، ونشوء حالات جديدة من قواعد نظم الأعمال تعتمد على القدرات التقنية الجديدة للمؤسسات الأقدر على استيعاب واستثمار منتجات العلم والتقنية المتجددة.

كما تتعرض المؤسسات المعاصرة لمخاطر نابعة من داخلها حين تتقدم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية بالقياس لما يقدمه المنافسون، وحين تتوقف آلتها الفكرية عن التجديد والإبتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

وفي الحالتين نجد أن المعرفة المتجددة في المناخ المحيط أو المعرفة المتقدمة داخل المؤسسة هي أخطر ما يواجه المؤسسات، وأن بقائها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار. ومن ثمة فإن "المعرفة" هنا هي الداء والدواء في آن واحد.

**2.4.1.1- تنمية الفعالية التنظيمية:** يتوفر للمؤسسة العديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة. وفي جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققه المؤسسة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمؤسسة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب إستيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح ما تصادفه الكثير من المؤسسات في العالم النامي من مواقف يتمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منتجات التقنية الحديثة في شكل حاسبات آلية وبرمجيات متطورة قادرة على حل الكثير من مشكلات العمل وتطويره بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المؤسسات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بديلاً عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تستخدم في العالم المتقدم حيث تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا. ومن ثمة لا يتحقق للمؤسسات

في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحققها تقنيات المعلومات والإتصال رغم إمتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوامن تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل.

**3.4.1.1- تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الخارجية:** وثمة قضية ثالثة تبدو فيها أهمية المعرفة وهي ضرورة تكيف المؤسسة مع المتغيرات الإقتصادية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها. وتحقق المؤسسات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المؤسسات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق التوافق والإنسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغير ويكون مصيرها في العادة إلى الإنهيار والزوال. وتؤكد ظروف العولمة السائدة الآن تلك الحقيقة، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المؤسسات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المؤسسات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الإجتماعية والتعرف على نظمها الإقتصادية والسياسية وظروف المنافسة فيها واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثمة وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها واستراتيجياتها لتتوافق مع تلك المجتمعات.

### 2.1- التسيير الإستراتيجي للمعرفة

بعد تحليل المعرفة وأنواعها وأهم المقاربات التسييرية الخاصة بها، سيتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لتسيير المعرفة كمورد يتجسد في رأس المال الفكري وقدرات ومهارات الكفاءات المتميزة، مع التطرق إلى مداخل هذا التسيير في المؤسسة سواء تعلق الأمر بمدخل الرافعة، أو مدخل التوليفة، أو المدخل الإبتكاري. بالإضافة إلى تحليل حلقة تحول وتسيير المعرفة المقترحة من الباحث المعرفي "نونাকা"، وأخيرا نتعرف على استراتيجيات وخطوات تسيير وتنمين المعرفة بالمؤسسة.

### 1.2.1- تسيير المعرفة: المفهوم والأهمية

يعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبني المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو إستنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

## 1.1.2.1- مفهوم تسيير المعرفة:

رغم أن أولى الدراسات المتخصصة في موضوع تسيير المعرفة بالمؤسسة بدأت تظهر في بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات تسيير الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي، وآليات تطويره. بالإضافة إلى ظهور في سنة 1996 من القرن العشرين، بعض الإسهامات التي إستهدفت وضع قواعد لنظرية تسيير المعرفة هذه الأخيرة سمحت بتفسير، ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساسا بتسيير الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات<sup>1</sup>.

إن إستعراض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع تسيير المعرفة يبين اختلاف تعريفه من باحث لآخر بحسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتمالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على الكفاءات وتحصيل المعلومات. ويعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبني المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو إستنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

وبالنظر إلى أن تسيير المعرفة يقوم على مبدأ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات المتنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه (أي تسيير المعرفة) لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيدها المعرفي بل يسعى إلى إغناؤه بإنشاء وخلق المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق يعرف تسيير المعرفة بأنه "العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا هو ما عبر عنه "نونাকা" (Nonaka)<sup>2</sup> بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة عام 1998 وهو التعريف الذي يمكن التركيز عليه ليس في ما يتعلق بإستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف تسيير المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة بإعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فهذا التعريف يعبر عن المستوى الأدنى لتسيير المعرفة، كونه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات إستخدام المعرفة المتاحة. وبالتالي يعد تسيير المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر

<sup>1</sup> / نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 228 ، بتصرف.

<sup>2</sup> / Ikujiro Nonaka and N.Konno, **the concept of ba**, CMR , Vol(40), No.3, Spring 1998, p40

المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كاليانات، أو المعلومات، أو المعارف المنفردة، وبالتالي يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر.

وحسب "سكوت" <sup>1</sup> (Scott) فإن تسيير المعرفة يتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أداء المؤسسة قياسا بأدائها السابق أو بأداء المنافسين، وقد عرف أيضا "بيلي" <sup>2</sup>، (Jean François Bally) المعرفة بأنها المعلومة المعروفة والمصادق عليها، بحيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة، وبالتالي فهو - أي تسيير المعرفة- مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، وتجميع، وتنظيم، وتخزين، ونشر، واستعمال المعرفة في المؤسسة <sup>3</sup>.

ويرى <sup>4</sup> "J.L. Ermime" أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل ونشر المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

### 2.1.2.1- مداخل تسيير المعرفة

في ضوء التعاريف السابقة المقدمة لتسيير المعرفة، يتبين أن هناك ثلاثة مداخل لتسيير المعرفة في المؤسسة وهي:

#### 1.2.1.2.1. مدخل الرافعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين تسيير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في <sup>5</sup>:

- **القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات:** على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين وإسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار، بناء على قانون "مور" الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل ( 18 ) ثمانية عشرة شهرا.

- **التشبيك الفائق:** يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة؛ وهو مقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الإتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري.

<sup>1</sup> / نقلا عن علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص208

<sup>2</sup> /Ballay Jean-François, **capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise**, édition eyrolles, Paris, 1997,P12

<sup>3</sup> / نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 228، بتصرف.

<sup>4</sup> / Jean-Louis Ermine, **les systèmes de connaissance**, éditions Hermès, Paris, 1996, P25.

<sup>5</sup> / Kenneth C. Laudon ; Jane Price Laudon, **Information systems and the internet a problem-solving approach**, 4th edition, ed Dryden Press, 1998, P226.

وقانونه الأساسي هو قانون متكالف ( Metcalfe's Law ) الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها.

- **برمجيات التطبيق:** التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية... الخ، وفي مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الإستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

لا بد أن نشير إلى أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما يتمثل تسيير المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق والجمع والتصنيف ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

### 2.2.1.2.1. مدخل التوليفة:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات وإستشارات جديدة في مختلف المجالات، وهو يعد الحالة الوسيطة بين تسيير المعرفة باعتباره يقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين تسيير المعرفة القائم على الكفاءات ومبادرات الأفراد لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري. وبالتالي يعد مدخلا للتوليفة الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفقا لهذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة وإستخدامها في مجالات خارج صناعتها بمعنى أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة. إلا أنه يعدل فيها بهدف إستخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو إستخدام المعرفة من مصادر خارجية.

### 3.2.1.2.1. المدخل الإبتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ "توناكا" يعتبر تسيير المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء معرفة جديدة حسب ما قدمه "ماتورانا" و "فاريلا" ( Maturana & Varela )<sup>1</sup>، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين<sup>2</sup>. ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

<sup>1</sup> / Humberto R. Maturana , Francisco J. Varela, *L'arbre de la connaissance racines biologiques de la compréhension humaine*, ed addison-wesley, 1994, p 129

<sup>2</sup> / نقلا عن نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 09

### 3.1.2.1 - حلقة تحول وتسيير المعرفة لـ "نونাকা":

يرجع الفضل في تحول موضوع المعرفة من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العملي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة التسييرية إلى الباحث الياباني "نونাকা" (Nonaka)<sup>1</sup> الذي إقترح نموذجا تفسيريا بين من خلاله أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة. وضمن هذا الإطار سوف نتناول هذا النموذج بإعتباره أهم نموذج لتسيير المعرفة.

لقد بدأ هذا الباحث في نشر دراساته القيمة منذ منتصف الثمانينات والمتعلقة بتطوير المنتجات من طرف كبرى الشركات اليابانية، ملاحظا أن هذا السياق لتطوير المنتجات وتحسين الجودة لم يعد منحصرًا في إطار قسم البحث والتطوير<sup>2</sup>، بل يتعداه إلى حقول معرفية ومجالات تسييرية أشمل مما جعله يضع اللبنة الأساسية لنموذج تسيير المعرفة في المؤسسة، ومن أهم خصائصه ما يلي<sup>3</sup>:

- أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجودة في شكل ضمني وموزعة بين الموارد البشرية والكفاءات؛
  - أن المعرفة بحاجة لعملية إتمام حتى تساهم في إنجاز العمليات التسييرية، وأن تلك العمليات تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة ناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة من تفاعلات الأفراد فيما بينهم؛
  - إن محيط العمل الاجتماعي للمؤسسة يعد شرطًا افتراضيا أساسيا لشرح وفهم حلقة المعرفة.
- كما يعتبر "نونাকা" أن تطوير المنتجات أو أي عملية إبداع من جانب المسيرين تتطلب بدرجة أولى تكوين وتسيير لاحق للمعرفة، أخذا بعين الاعتبار الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة. وبالتالي فهو يرى أن دائرة تكوين المعرفة يمكن تحليلها عبر أربعة مراحل هي<sup>4</sup>:

**1.3.1.2.1 مرحلة التشارك (Socialisation):** في هذه المرحلة غالبا ما تبرز وتتبع المعرفة في شكل ضمني، فهي مرتبطة أساسا بسياق التعلم الفردي وتصدر من تجارب فعلية، إلا أن الترجمة العملية لهذه المعرفة تتطلب اقتساما مع باقي عناصر المؤسسة بأسرع وقت ممكن، حتى تصبح مصدرا للميزة التنافسية. إن إتباع إستراتيجية تقاسم المعرفة التي تسمى كذلك بالمشاركة أي انتقال المعرفة من ضمنية إلى معرفة ضمنية لطرف آخر باستخدام طرق لا شكلية واقتسام الخبرات بين المستخدمين تسمح بانتشار المعرفة من الأفراد المالكين لها والذين تمكنوا من تطويرها إلى أفراد آخرين من داخل المؤسسة بإمكانهم استخدامها وقولبتها مع الإبقاء على طابعها الضمني.

<sup>1</sup> / Ikujiro Nonaka, *the knowledg-creating company*, HBR Vol 69, No 6, dec-nov 1991, p 122

<sup>2</sup> / نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 232

<sup>3</sup> / المرجع السابق، ص 230

<sup>4</sup> / نقلا عن سعد زناد درويش، *اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية 14/12 أيار 2003، ص 12

**2.3.1.2.1 مرحلة الاستبطان (Articulation):** في هذه المرحلة يتم انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، حيث يقوم الأفراد المالكون للمعرفة بإظهار المعرفة الكامنة في عقولهم عبر عملية ترميز شكلي أو ظاهري، وهذا ما يعرف بالتبيان أي المرور من الضمني إلى الصريح.

**3.3.1.2.1 مرحلة التنسيق (Combinaison):** في هذه المرحلة يسمح النظام المعلوماتي بمعالجة فعالة للمعرفة المصرح بها ونشرها على مستوى واسع. حيث يرى "نونাকা" أنه يكمن تحقيق مرور المعرفة من صريحة إلى صريحة عبر إستراتيجية المعرفة المنقولة، حيث يتم تحقيق عملية التنسيق عبر الحوار والاتصال المستمر بين أفراد المؤسسة.

**4.3.1.2.1 مرحلة الإستدخال (Internalisation):** تعرف هذه المرحلة الأخيرة بإستبطان المعرفة المبلورة في المراحل السابقة الذكر. من خلال انتقال المعرفة من صريحة إلى ضمنية. حيث يؤدي تطبيق المعرفة المصرح بها إلى حصول تعلم واكتساب معرفة كامنة جديدة، بناء على الخبرة والتجربة. إن عملية الربط بين مختلف العناصر المذكورة سابقا يجب أن يكون مضمونا برؤية معرفية يتم تحديدها من طرف المسيرين الذين يجب عليهم تسخير الإمكانيات اللازمة لتحقيق انجاز الحلقة. ولتدعيم الحلقة حدد الباحث "Nonaka"<sup>1</sup> الأدوار المطلوبة من طرف كل العناصر المشاركة في سياق تطوير المعرفة، والمهام التي يجب القيام بها على مستوى مختلف مستويات التسلسل التنظيمي والتسييري، وتحديد متطلبات الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية تكوين واقتسام وتطبيق مجموع المعرفة.

### 4.1.2.1 - مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية:

نتناول ضمن هذا الإطار المستويات التي يخضع لها تسيير المعرفة في المؤسسة ابتداء بالمستوى الاستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي. ثم نتطرق إلى استراتيجيات تسيير المعرفة وسياساتها.

#### 1.4.1.2.1 مستويات تسيير المعرفة:

يعد وضع نظام لتسيير رأس المال المعرفي داخل المؤسسة مشكلا متعدد الأوجه وبغية تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المؤسسة، تهدف الى تطبيق نظام تسيير المعرفة. وتشمل هذه التغييرات على ثلاثة مستويات<sup>2</sup>:

- **المستوى الإستراتيجي:** يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف، وتنمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> / Ikujiro Nonaka, **the knowledg-creating company**, Op Cit, p 105

<sup>2</sup> / نقلا عن علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 208

- **المستوى التكتيكي:** يتطلب نظاما مرجعيا لتسيير المعرفة يقوم بتحليل مجموع المعارف على مستوى المؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير.
- **المستوى العملي:** لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات.

#### 2.4.1.2.1. استراتيجيات تسيير المعرفة:

- إن الاهتمام بتسيير المعرفة يركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية النشر داخلي/خارجي في المؤسسة، مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم والمميزة بين:
  - إستراتيجية استخلاص وترميز المعرفة: وهي تخص غالبا المؤسسات التي تقوم باستخلاص وترميز المعرفة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتحسين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.
  - إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج: تخص هذه الإستراتيجية المؤسسات التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق بغية تسهيل الانتشار السريع لسير الإبداع والتطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيرا في المؤسسات الناشطة في القطاعات الإبداعية أو الابتكارية المتقدمة.
  - واعتمادا على نموذج "توناكا" ظهرت إسهامات قيمة التي تربط تسيير المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:
    - **سياسات نمطية:** فالمؤسسة تحافظ، وتنتشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.
    - **سياسات رسمية:** حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير الميراث المعرفي المتاح.
    - **سياسات إندماجية:** إن إدراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بتسييرها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "توناكا"، حيث لا يتوقف تسيير المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.
  - عبر هذه المساهمات العلمية تم اجتياز المعضلة التي كانت في بداية حياة نظرية المعرفة، بين المعرفة الضمنية كإمتياز تنافسي، والصعبة النشر والتوزيع على المستوى الداخلي، والمعرفة المدونة التي يمكن تطبيقها بسرعة، ولكن هي محل مخاطر التسرب إلى خارج المؤسسة.

### 5.1.2.1 خطوات تسيير المعرفة وتأمينها بالمؤسسة الاقتصادية

يتطلب تسيير المعرفة كمورد استراتيجي رسم خطوات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتأمينها بما يؤدي إلى حصول المؤسسة على قيمة مضافة وميزة تنافسية وأخيرا تقييمها ومراجعتها. ويتحقق تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر خطوات ومراحل هامة هي<sup>1</sup>:

**1.5.1.2.1 خلق المعارف:** تتمثل عملية خلق المعرفة في تبيان وكشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا يجب تشجيع الموارد البشرية من أجل خلق المعارف. بحيث يرى<sup>2</sup> "Leonard Bartu" أنه من الضروري تشجيع وتوجيه اكتساب المعرفة التي تجلب للمؤسسة ميزة تنافسية.

**2.5.1.2.1 جمع وتحصيل وتخزين المعرفة:** حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المؤسسة سواء عند العملاء أو المنافسين في شكل علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وحلفائها، أو عن طريق إنتاج وابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية والكفاءات الداخلية.

**3.5.1.2.1 تثمين المعرفة وتقييمها:** يتمثل تثمين المعرفة في توثيق، وحفظ الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، ويمكن تثمينها من خلال نشرها واستغلالها، وإبداع معارف جديدة ومتطورة. تثمين المعارف يكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات، بينما يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

لقد تبلورت مفاهيم تسيير المعرفة لتشكيل منهجية تسييرية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات التي تتوفر بها ثروات معرفية، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل هذه المنهجية فيما يلي<sup>3</sup>:

- الرصد المستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية؛
- تقييم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة مع المؤسسات المتميزة، والمستويات العلمية، والتقنية المتميزة؛
- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين، والمؤسسات الأفضل؛
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى.

بعد التعرف على خطوات تسيير المعرفة يتضح أن هذه الأخيرة أصبحت أساس التمييز التنافسي لقدرتها على التدخل عبر مجالات النشاط المختلفة. كما أظهر تحليل حلقة تحول المعرفة لـ "نونكا" الطبيعية المتجددة للمعرفة في الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية أو

<sup>1</sup> / المرجع السابق، ص208

<sup>2</sup> / نقلا عن بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص76

<sup>3</sup> / المرجع السابق، ص76

المصرح بها. وهو ما يدعونا إلى تحليل الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في المؤسسة الاقتصادية ضمن المطلب الموالي.

### 2.2.1- الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

ترتكز تنافسية المؤسسة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على قدرة التجديد والإبداع، وعلى التحكم في الكفاءات الإستراتيجية المرتبطة بالمعرفة، بالإضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحت، والتطوير، وأصول الملكية الفكرية والمهارة، وكفاءة اليد العاملة. بالمقابل فإن الموارد المادية تظهر على أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية يؤدي بنا ذلك إلى القول بأن المؤسسات تتمايز فيما بينها على مستوى الكفاءات والمعارف الضمنية الخاصة بالمؤسسة التي تستعملها.

لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات الرأس المال غير المادي، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال باعتبار أنها تأتي في قلب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لما يمكن أن تحققه من قدرة على الإبداع، وتحكم في الكفاءات الإستراتيجية.

### 1.2.2.1. التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة كمورد غير مادية

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك واستدامة الميزة التنافسية، كما أن العديد من المقاربات تختلف بحسب المكانة التي تحتلها المعرفة كمورد من الموارد أو كعنصر للكفاءة المحورية، بسبب صعوبة التباين ما بين الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن مقارنة تسيير المعرفة تعد امتدادا لمقاربة تسيير الكفاءات فإن مساهمات بعض الباحثين ضمن مقارنة الموارد الداخلية تعتبر المعرفة من الموارد الداخلية.

إن تلك المفاهيم تركز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة، وأداة لتجديد إستراتيجية المؤسسة في ظل بيئة تنافسية تتسم بالدور المتنامي للمعرفة، وتزايد الاستخدام العالي للكفاءات، وارتفاع نصيب رأس المال غير المحسوس، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل، تحليل، معالجة ونشر المعلومات<sup>1</sup>. فالمعرفة والكفاءات

<sup>1</sup>/ Foray D. L'économie De La Connaissance, Paris , La Découverte. 2000, P25.

تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة.

إن تحليل المقاربات النظرية يبين أهمية البحث المستمر في تحديد مضمون ومجالات مفاهيم كل من الموارد، والكفاءات والمعرفة التي تأثرت ضمن طروحات الباحثين السابقة وتباينت بحسب ميولاتهم وأهدافهم العلمية، مما يدعو إلى ضرورة تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة كمورد ومصدر للميزة التنافسية.

ورغم اعتبار كل من " Hamel " و <sup>1</sup> " Prahalad " أن الكفاءات ما هي إلا تحصيل للقدرة وللمهارة إلا أنهما لا يدمجان الكفاءات مع المعرفة، بخلاف ذلك يؤكد <sup>2</sup> "koeng" على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي.

وقد أثار <sup>3</sup> " Grudstein " ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرفة الفردية. **الملاحظة الأولى:** ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة والكفاءة، فالكفاءة (Compétence) تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المهارة (savoirs faire) فتكون في المؤسسة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.

**الملاحظة الثانية:** تركز مهارات المؤسسة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية، أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثيرا ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المؤسسة إلا أنها تستعمل لتعظيم أرباح المؤسسة.

ضمن هذا الإطار يرى "Tarondeau"<sup>4</sup> أن المعرفة تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضمنية تتمثل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل.

تمثل ديناميكية المعرفة والكفاءات دعامة أساسية للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ذلك أن المصدر الأساسي لخلق القيمة يكمن في التفاعلات البيئية التي تنشأ ما بين مختلف الأصول غير المادية رغم صعوبة تقييمها ضمن حسابات المؤسسة. كما أن نجاعة المؤسسة لا تركز أساسا على مستوى

<sup>1</sup>/ Prahalad C.K., Hamel G. **the core competence of the corporation**. Harvard business Review, mai-juin. 1990, pp 79-91

<sup>2</sup> / Koenig G. **de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxiè Siècle**, economica.1999, P.231.

<sup>3</sup> / Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002, p05

<sup>4</sup> / Tarondeau J.C. **le management des savoirs**, Paris, PUF, 1998, P05.

التجديد والإبداع (تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظام اليقظة ) فقط، وإنما أيضا على القدرة على تحقيق ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة من خلال تسيير فعال للمعرفة.

### 1.2.2.2. الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا -مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي- بجملة خصائص أهمها:

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها؛
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية،
- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءات عمليات تبادل، تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

### 1.3.2.2.1. البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للمؤسسات بان المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها بشكل واضح وفعال، الأمر الذي افرز تبني المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تميز ومتغيرا إذا نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة.

إن من أهم نتائج التحولات التنافسية زيادة الأهمية النسبية بالأصول غير الملموسة المتمثلة في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، وتوجيه الإدارة وتبادل الأفكار والخبرات مع أعضاء فريق العمل ومتابعة المنافسين وتلبية مطالب العملاء، إضافة إلى جهود التنمية والتدريب والتطوير والاستثمار البشري. إن تلك المعرفة المتراكمة ماهي إلا محصلة لعمليات التعلم المستمر، بحيث تمثل الثروة الحقيقية للدول والمؤسسات والتي أصبح يطلق عليها برأس المال الفكري.

### 1.3.2.2.1. الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة:

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تجديد منتجاتها وخدماتها، والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، والإنتاجية، والموارد البشرية، فالحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات والخدمات وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها:

- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الإستباقية وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛

- يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب موارد الإستراتيجية؛

- يساعد المؤسسة في استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

### 1.3.2.2.1. خصائص الوظائف في المؤسسة المسيرة معرفيا:

تعكس خصائص ووظائف المعرفة قدرة الكفاءات على التخطيط، والابتكار، واتخاذ القرارات المؤثرة على السلوك التنافسي للمؤسسة، بحيث يمكن التفريق بين خصائص الكفاءات في وظائف المعرفة، ذلك أن نجاحها في أداء الوظائف المعرفية يعتمد على قدراتهم على التأثير المتبادل والتعاون الفعال والمستمر بينها، وعلى قدرة التكيف مع غيرهم في التنظيم من خلال المعرفة والخبرة والسلوك الذي يضمن التهديد والنزاع (فرق العمل، حلقات الجودة... الخ)، ومن أهم الخصائص السلوكية للكفاءات في المؤسسة المسيرة بالمعرفة ما يلي<sup>1</sup>:

- ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة على التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار، والمؤثرات البيئية؛

- تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد، والابتكار بحكم خبراتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> / فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص.331

- تمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الانجاز الذاتي، مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يجب أن يتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

### 3.1- الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها. ومن أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية، وجب أولاً التحدث عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة من خلال تعريفها وأساليب تشغيلها، مميزاتها والعملية الجماعية لليقظة الإستراتيجية.

#### 1.3.1.1. عموميات حول مفهوم اليقظة:

اليقظة من المفاهيم الحديثة في حقل إدارة الأعمال وقد خضع هذا المفهوم للتطور عبر الزمن. كثيراً ما يتم استخدام مصطلحات متعددة لوصف هذه الظاهرة لذا يجب التمييز بين مفهوم اليقظة والمصطلحات الأخرى مع تحديد كيف تطبق المؤسسة مفهوم اليقظة.

#### 1.1.3.1. أصل المصطلح:

قبل الخوض في مناقشة صلب الموضوع يكون من الناحية المنهجية أفيد أن نتطرق في البداية إلى توضيح معنى كلمة "يقظة" في حد ذاتها. فكلمة اليقظة التي نستعملها في هذا المجال هي المقابل العربي لكلمة (veille) الفرنسية التي تعني السهر. أما المصطلح فإنه يعود إلى استعمال الكلمة في المجال الطبي وفي مجال علم النفس إذ - كما يعرف لدى الجميع - فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث التالية<sup>(1)</sup>:

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil

- إما في حالة حلم Etat de Rêve

- إما في حالة يقظة Etat de Veille

<sup>1/</sup> بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 2005، ص 41

فحالة اليقظة هي تلك الحالة التي يكون فيها الفرد واعيا وحواسه مفتوحة على ما يجري حوله وبنفس الكيفية نستطيع أن نقول أن المؤسسة تكون يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات، بل تكون يقظة إذا كانت في الإستماع إلى الإشارات (signaux) التي قد تأتي من محيطها والتي قد تمكنها من إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب<sup>(1)</sup>.

اليقظة بهذا المعنى ليست عملية حديثة فقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم وفي جميع المجالات، إلا أن المصطلح دخل حقل التسيير الحديث في منتصف الثمانينيات وارتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الإستراتيجي للمؤسسات.

### 2.1.3.1 - مفهوم اليقظة وتطورها

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الانجلوساكسونية تستخدم مصطلحي "استعلام الأعمال Business Intelligence" و"الاستعلام التنافسي Competitive Intelligence". أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية<sup>(2)</sup>. غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه و تتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات<sup>(3)</sup>. انتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي<sup>(4)</sup> خاصة مع نهاية سنوات الخمسينات من القرن الماضي، حيث شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة هذا المفهوم<sup>(5)</sup>.

ومنذ دخول مصطلح اليقظة إلى المجال الاقتصادي اختلف الباحثون المستعملون لـ اللغة الفرنسية حول توظيف مصطلح "veille" أو "éveil" أو "vigilance" للتعبير عن المصطلح الأنجلوساكسوني "مسح البيئة environment scanning" والذي عرف بدوره تطورا في التسمية والمضمون.

<sup>1/</sup> بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص42

<sup>2/</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, **dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles**, thèse pour le doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000, P : 27

<sup>3/</sup> Léonard Dumas, **la veille marketing s'impose en hôtellerie**, ASAC , université du Québec à trois-Rivières, Québec, 2004, P. 2

<sup>4/</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Op.Cit., P. 22

<sup>5/</sup> Léonard Dumas, Op.Cit., P :2

ويعتبر ج.ف.اجلر (F.J.Aguilar) من الأوائل الذين درسوا اليقظة في مؤلفه "Scanning The Business Environment"<sup>1</sup> حيث ميز بين أسلوبين لليقظة هما: المراقبة "Surveillance" التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة، والاسلوب الثاني المتمثل في البحث "Search" عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا.

أما<sup>2</sup> Guerny et Delbès (1993) فقد انطلقا من مفهوم "vigilance" الذي يعني المراقبة بانتباه ودون إغفال، ويتضمن كل الأنشطة التي تسعى المؤسسة لتنمية مستوى يقظتها فيها.

أما<sup>3</sup> Jakobiak (1992) فقد أدخل مفهوم اليقظة النشطة "veille active" واليقظة السلبية "veille passive" للإشارة إلى الإختلاف القائم في الدول الإنجلوساكسونية بين "scanning" و "monitoring" المتعلقة بنشاطات البحث عن المعلومة.

و في فرنسا يعد الباحث أمبر لسكا<sup>4</sup> (Lesca Humbert) من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه<sup>(5)</sup> "Système d'Information pour le Management Stratégique" في سنة 1986 ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات. وشاع استخدام مصطلحين جديدين<sup>(6)</sup>:

- المراقبة Monitoring أو اليقظة السلبية Veille Passive التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني أن تكون ببساطة في استماع.

- المسح Scanning أو اليقظة النشطة Veille Active التي تعني اليقظة الهادفة، والبحث عن معلومات جد دقيقة.

### 3.1.3.1 تعريف اليقظة

من هذا المنطلق، تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية وتعددت أفكارهم واختلفت باختلاف اختصاصاتهم وبيئة أعمالهم.

<sup>1</sup> / Aguilar, F.J, **scanning the business environment**, Macmillan Co., New York, 1967, p 65

<sup>2</sup> / Jacques Guerny, Raymond Delbès, **gestion concurrentielle: pratique de la veille Ce qu'il vous faut savoir**, Delmas, 1993, p76

<sup>3</sup> / François Jakobiak, **exemples commentés de veille technologique**, éditions d'organisation, Paris, 1992, p 92

<sup>4</sup> / Humbert Lesca, **système d' information pour le management stratégique**. Me Graw Hill, éditeurs, Paris, 1986, pp 47-54

<sup>5</sup> / Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Op.Cit., P. 28

<sup>6</sup> / Ibid, P.27

عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها "أسلوب منظم، في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها، بجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات). هذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>.

وعرفت كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة<sup>2</sup>.

واليقظة الإستراتيجية "هي عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمع<sup>3</sup>". ومنه نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من جانب متخذي القرارات في المؤسسة.

اليقظة هي أيضا النشاط المتمثل في ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة لها من أجل إظهار تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة<sup>4</sup>. اليقظة إذن ذات بعد استراتيجي لكونها تعطي صورة للمستقبل بكشف الفرص والتهديدات ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة.

وعرفها Emmanuel Pateyron على أنها "البحث عن المعلومات بفضل المتابعة والمراقبة الدائمة للمحيط بغرض تدعيم توجهات إستراتيجية (أهداف إستراتيجية، طموحات،...)"<sup>5</sup>.

مهما كان التعريف الذي نعطيه لليقظة ومهما كان المنظور الذي يغلب عند محاولة حصر المفهوم، فإن اليقظة تبقى عملية مرتبطة بتسيير المعلومات، وينظر إليها على أنها نشاط يمكن من تحسين الرؤية والإستقرار والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

<sup>1</sup> / Jacques Lendrevie, Arnaud Baynast ,Catherine Emprin,Publicitor: **La communication 360° Techniques on line off line**, 7ème édition, collection livres en or, ed Dunod, 2008, p.201

<sup>2</sup> / Janissek-Muniz, Humbert Lesca, **Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif**, article publié à CERAC Grenoble, 2003, p. 01

<sup>3</sup> / Boudjemia M , **Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire**, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger – hôtel el aurassi, le 23 décembre 2008, p.07

<sup>4</sup> / Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de gestion et de management**, 8e édition,edieion Dunod, Paris, 2009, P. 543

<sup>5</sup> / Emmanuel Pateyron, **la veille stratégique**, édition economica, Paris, 1998, P.13.

ويتوسع أكثر فإنّ اليقظة الإستراتيجية تشكل مسار لتدفق المعلومات الذي تبحث من خلاله المؤسسة عن المعلومات التي تكشف لها عن التهديدات التي قد تظهر في محيطها حتى يتسنى لها تفاديها أو على الأقلّ التقليل من درجة تأثيرها، أو تكشف لها عن فرص قد يمنحها المحيط.

ولكي تحقق اليقظة الإستراتيجية غاياتها فإنّها تشترط العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تحليل مسبق للمجالات التي قد تتعثر فيها المؤسسة؛
  - تحديد المؤشرات التي تخضع للمراقبة و مصادر المعلومات؛
  - تعيين الأشخاص المكلفين بالمراقبة، و وضع شبكة للملاحظة تلحق بهيئة مركزية داخل المؤسسة؛
  - تحديد وسائل وقنوات الاتصال بين شبكة الملاحظة ومراكز اتخاذ القرار؛
  - توفير نظام معلومات يضمن استقبال ومعالجة المعلومات الناتجة عن المحيط.
- وهكذا يتضح جليا أنّ دور اليقظة الإستراتيجية هو رصد المعلومات التي تصف محيط المؤسسة الذي يتميز بالتقلبات الكثيرة والسريعة وحالة عدم التأكد، بهدف الاستمرار في نشاط وحدات المؤسسة بعد تحقيق التأقلم. ولعل أنّ الدعامة الأساسية لليقظة هو توفير هيئة تضم مجموعة من الأفراد تتحدد مهامهم وفق مسار اليقظة، إذ توفر المؤسسات أفراد يضطلعون بمهمة الملاحظة ومراقبة المحيط (مختلف القطاعات)، ويقومون بجمع المعلومات حول المنافسين، الحصص السوقية، تطور التكنولوجيا... الخ، ويتم تقديم هذه المعلومات إلى فرقة المحللين، أين يتم اختيار المعلومات الهامة والتي تفيد المؤسسة في رسم خططها و تصميم استراتيجياتها، وفي الأخير يتم التنسيق والعمل بين فرقة المحللين ومتخذي القرار لاختيار القرارات الناجعة وفق البدائل الممكنة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة.

لكن كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. فالتجسس الصناعي والاستعلام الاقتصادي يعبران عن ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات المطلوبة إلا أنّ اليقظة تختلف عن التجسس في مصادر المعلومات. فإذا كانت شرعية نكون أمام عملية يقظة، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس أو استخبارات. أما عن الاستعلام الاقتصادي واليقظة، فاليقظة جزء من الاستعلام الاقتصادي غير أنّها تختلف عنه في كونها "سيرورة رد فعل في حين الاستعلام الاقتصادي هو سيرورة تأثير"<sup>2</sup>. كما أنّ مصطلح الاستعلام الاقتصادي غالبا ما يرتبط بالمؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات والدول.

<sup>1</sup> / sous la direction de robert le duff, EGM, encyclopédie de la gestion et du management, dallouz, 1999, p.1274

<sup>2</sup>/ Bernard Besson & Jean-claude Possin , l'audit d'intelligence économique – mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective-, ed Dunod, Paris,1998, P. 5.

### 2.3.1. مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها<sup>1</sup>:

**1.2.3.1. الإستراتيجية:** صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

**2.2.3.1. تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإنتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادراً على التصرف.

**3.2.3.1. الإستعلام الجماعي:** يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء استعلام جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية -والتي تتمثل في التنشيط القبلي- لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها أن تكون خطوة فريدة. على العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقاً لأنشطته وكفاءته. ويعني الاستعلام الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معيناً يمثل هدف العمل الجماعي؛ حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

**4.2.3.1. المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

**5.2.3.1. إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً لكنها تسمح

<sup>1</sup> / François Brouard, *pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les pme*<sup>6<sup>eme</sup></sup> congrès international francophone sur la pme, HEC, Montréal, 2002

بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرف والمخزنة في مجموع ذاكرة المؤسسة (ذاكرة رسمية والذاكرات الضمنية الفردية).

**6.2.3.1. التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية أنها عملية توقع وكشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل؛ حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية تقدم توضيحات عن المستقبل وليس فقط عن الماضي أو الحاضر.

### 3.3.1. العملية الجماعية لليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية أو مسار معلوماتي يبدأ من البحث عن المعلومات - التعقب - وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لإنشاء رؤية عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها<sup>1</sup>. هذه العملية الإعلامية مفتوحة على خارج المؤسسة، فهي تخرج من داخل المؤسسة للذهاب نحو الخارج، ثم تعود إلى داخل المؤسسة بعد عملية تعقب المعلومة، بحيث تمر هذه العملية مرتين على حدود المؤسسة، لهذا لا يمكن للفرد الواحد بأن يقوم بهذه العملية بمفرده كونها تتطلب مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة مكملة فيما بينهم.<sup>2</sup>

### 1.3.3.1. ممارسات وأخطاء شائعة الحدوث

نظراً لأهمية العملية بمنظورها الجماعي، فإن تجاهل هذا الجانب قد يحدث تذبذبات في المؤسسة. ومن أهم هذه الحالات التي يمكن ذكرها ما يلي:<sup>3</sup>

- توجد المعلومات في المؤسسة، لكن لا أحد يعرف أين يمكن أن تكون، فالأشخاص الذين يمتلكونها غير معروفين، أو كثيراً ما يكونون غائبين، أي أنه من المتعذر الوصول إليها كما لو أنها لا توجد هناك أية معلومات على الإطلاق؛
- قد يكون صعود المعلومات -إلى المسؤولين- سيئاً أو لا يكون على الإطلاق، بالرغم من أن الكثير من الأعضاء المتعاونين مع المؤسسة في الإتصال مع الخارج وباستطاعتهم الحصول على معلومات مهمة؛
- تكديس المعلومات في الخزانة دون أي تصنيف منظم، وبالتالي يصعب الحصول عليها فيما بعد؛

<sup>1</sup> / Humbert Lesca, Schuler Maria, **veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les information ?**, colloque VSST95n. Toulouse, 25-27 octobre, 1995, p.01

<sup>2</sup> /Ibid, p.04

<sup>3</sup> / Humbert Lesca, **veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition association des professionnels de l'information et de la documentation, 1997, p. 09

- المعلومات المجردة، غالبا ما تكون مثمّنة، وتبقى في أذهان الأفراد حيث يكون الإتصال بينهم سيئا للغاية؛

وتسمح هذه التقارير والمشاهدات بالفهم الأفضل لمعنى جملة كثيرا ما تسمع في المؤسسة: نعمل باليقظة الإستراتيجية من دون أن نعلم.

### 2.3.3.1. نتائج الممارسات الفردية: تتمثل أهم هذه النتائج في <sup>1</sup> :

- عندما يحكم الارتجال، تغيب الطريقة المنهجية والتنسيق وتغيب الإرادة التسييرية، والتي تكون نتيجتها مفارقة أو تناقض المفاجأة الإستراتيجية والتي تحدث عنها "أنسوف"، بحيث يفاجئ الحدث الخارجي الجميع في اليوم الذي يحدث فيه، بينما يسمح امتلاك المعلومات الهامة بالتلميح باحتمال وقوعه.

- من الملاحظ في عرض اليقظة الإستراتيجية أن لديها تكلفة، غير أن هذه التكلفة مخيفة، فلا أحد يحاول حسابها - فهي تكلفة غير مفيدة في نظرهم - لهذا يأخذ المسؤولون في بعض الحالات المسألة بجدية وإدراك كامل عندما يقولون: اليقظة الإستراتيجية الخاصة بنا غير فعالة وأيضا تقليدية.

### 4.1. مكونات اليقظة الإستراتيجية:

اختلف الباحثون بالنسبة لمكونات اليقظة كما اختلفوا أيضا في تسميتها. فهناك من يرى أن اليقظة ليست إلا يقظة إعلامية (veille informationnelle) لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة، في الوقت الذي يرى البعض بأنها يقظة تكنولوجية أصلا (veille technologique) لأن الصراع بين المؤسسات حاليا يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر. أما البعض الآخر فيعتبر اليقظة إستراتيجية أصلا (veille stratégique) لأن الغاية من اليقظة هي غاية إستراتيجية.

إلا أن هناك من يأخذ بعين الإعتبار تعدد جوانب اليقظة، وهو الإتجاه السائد والأرجح في الوقت الحالي. حيث يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيرا شاملا عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على المحيط الكلي والجزئي للمؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة منها في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة.

<sup>1</sup> / Ibid, pp. 9-10

تقسم أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف، حيث نجد أربع أنواع كبرى لليقظة الإستراتيجية وهي اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإجتماعية واليقظة البيئية والتي سنتطرق إليها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1.4.1. اليقظة التكنولوجية :

اليقظة التكنولوجية أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بالتطوير والإبداع التكنولوجي ومن ثم التفوق أمام المنافسة، فهي " نظام المساعدة على اتخاذ القرار يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير"<sup>(2)</sup>.

وحسب (Henri Dou) في كتابه المعنون "La veille technologique et compétitivité"، فإنّ اليقظة التكنولوجية تعني "مراقبة وتحليل المحيط مع نشر مستهدف للمعلومات المختارة المعالجة والمفيدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>(3)</sup>، ويوافقه كل من (Alain Noël و Gérard Koenig و Christian Koenig) في أنّ الرصد التكنولوجي ما هو إلا "ملاحظة وتحليل المحيط، إلى جانب الاهتمام ببث المعلومات بغاية اتخاذ القرار"<sup>(4)</sup>.

وعليه يمكن القول أنّ اليقظة التكنولوجية تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وإيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .

إنّ تأثير تطور التكنولوجيا والعلوم في تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من مخاطر البحث والتطوير أمر يتطلب من المؤسسة وضع مصالح استعلامية تهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة (كطرق صنع منتج ما، تطوير تقنيات التغليف و حفظ المنتج،...) وطرق الحصول عليها، وكذا التعرف على رخص براءات الاختراع الممنوحة، الشيء الذي يدعو إلى اعتبار أنّ الرصد التكنولوجي هو نشاط منظم يحتاج إلى أشخاص مراقبين مهمتهم رصد المعلومات التقنية والعلمية، وأشخاص محللين يتكفون بمعالجة هذه المعلومات و تقييمها، ومتخذي قرارات يستغلون هذه المعلومات ويتم تنظيم عمل هؤلاء الأشخاص وفق شبكة تعمل بشكل منسق.

<sup>1</sup> / M. Akli, *veille stratégique en entreprise : communication, gouvernance et intelligence économique*, colloque international UFC, Alger 14-16 Juin 2008, pp : 17-19

<sup>2</sup> / *la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*, P. 50, [in] [http:// www.3ie.org](http://www.3ie.org) (2008)

<sup>3</sup> / Henri Dou, *La veille technologique et compétitivité*, Dunod, 1995, p13.

<sup>4</sup> / Christian Koenig, Gérard Koenig, Alain Noël, *perspectives en management stratégique*, TomeIV, economica, 1995, p 358.

وفي هذا الصدد فإنّ الباحثين والمختصين يتفقون على أنّ الأبعاد الرئيسية لليقظة التكنولوجية تتلخص في ثلاث عناصر أساسية هي<sup>(1)</sup>: التوجهات الإستراتيجية، مجال التطبيق، تنظيم اليقظة التكنولوجية.

### 1.1.4.1. التوجهات الاستراتيجية :

ونميز في هذا البعد الأهداف والغايات. وغاية الرصد التكنولوجي هنا هي الإبداع وتنمية القدرات والمتغيرات التنافسية الإيجابية مع مراقبة المنافسين.

### 2.1.4.1. مجال التطبيق :

إنّ البحث عن المعلومات يتعلق بتأمين الاحتياجات من المعلومات من خلال تأمين مصادر المعلومات واستغلال قنوات الاتصال، وقد يضحى المسير بأغلبية وقته في البحث عن المعلومات التي تتعلق بسوق التكنولوجيا.

### 3.1.4.1. دوافع اليقظة التكنولوجية :

الأسباب التي أدت إلى تزايد أهمية اليقظة التكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث والتجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات ونسبة التطور التكنولوجي، وهو ما أدى إلى خلق جو من التنافس على المستوى العلمي والتقني والتكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي.

### 2.4.1. اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخليين الجدد إلى السوق؛ وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها<sup>(2)</sup>. هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة.

واليقظة التنافسية لها صلة وطيدة مع اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية<sup>(3)</sup>؛ فهي تكون قريبة جدا من اليقظة التكنولوجية إذا اهتمت بمنتجات والتجهيزات الصناعية للمنافسين، وتكون قريبة من اليقظة التجارية إذا قامت بتحليل زبائن المنافسين.

كما تعنى اليقظة التنافسية بالمعلومات الكمية والمعلومات النوعية وقد تحديد المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط رئيسية<sup>(4)</sup>:

<sup>1/</sup> Ibid, p.359.

<sup>2/</sup> Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique*, 2<sup>e</sup> édition, afnor, 2007, p10.

<sup>3/</sup> Ibid, p10.

<sup>4/</sup> Emmanuel Pateyron, Op-Cit, 1998, p133.

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
  - إستراتيجية المنافسين؛
  - الأهداف الجديدة للمنافسين؛
  - قدرات المنافسين؛
  - الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا(1):
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
  - تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
  - الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
  - الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
  - البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعّة بشكل قوي بحدة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات من شأنها أن ترفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة الحالات التالية(2):
- عندما يكون عدد المنافسين كبير أو لا يوجد رائد حقيقي للصناعة يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يتوجب على المؤسسة مراقبة حصص السوق؛
  - عندما يكون نمو القطاع بطيئا: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين؛
  - عند ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛
  - في حالات عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريّات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛

<sup>1/</sup> نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجزائرية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 68

<sup>2/</sup> المرجع السابق، ص 68-69

- عند اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- عندما يكون حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛
- عندما يكون حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.
- فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية. ومن ثمة يجب أن تبقى يقظة، خاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني وكذا المنتجات، حتى وإن كان الحصول على المعلومة وتفسيرها يكلف كثيرا فهي مرحلة أساسية في إعداد الإستراتيجية. ولهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام استعلام متأقلم<sup>1</sup>:
- أ- مرحلة تصميم النظام: في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية وكذا المصادر المرتبطة بها وتعيين الموارد البشرية والميزانيات اللازمة لها؛
- ب- جمع المعلومات: وتكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع، الوسطاء، الموردون مؤسسات الدراسة، الجامعات العلمية)؛ وانطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر الرسمية، التقارير مقالات الجرائد) على المؤسسة أن تتبكر مناهج استقبال ذات فعالية بقدر الإمكان؛
- ج- التقييم والتفسير: وهنا يتم التحقق من مدى ثقة و صحة عناصر المعلومات المكتشفة، وتسعى المؤسسة بهيكلتها وتنظيمها إلى الطريقة الأكثر إحياء؛
- د- بث المعلومات وتحيينها: في الأخير تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث من أجل أخذ القرارات اللازمة.
- كما تختلف عملية رصد المعلومات حسب المنافسين، أي أن ممارسة اليقظة تختلف باختلاف حدة المنافسة ونشاط المؤسسة<sup>2</sup>. وعلى العموم فإن معظم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن بيئتها الخارجية يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة وبطرق شرعية وتتطلب هذه العملية فقط إنشاء خلية تتكفل برصد ومراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة حتى تحصل على بيانات ومعطيات خاصة تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة. كما تعتبر المجالات المتخصصة وتقارير الهيئات

<sup>1</sup> / Kotler & Dubois **marketing management**, eleventh edition. N.J.: prentice-hall, inc. translated by Manceau, D. (2004), marketing management, 11ème ed. Paris: Pearson Education. 2000., p 259.

<sup>2</sup> / A. Lamiri, "management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises", OPU, Alger, 2003, p 77.

المتخصصة والمعارض التجارية وغيرها من مصادر المعلومات منبعاً هائلاً وشبكة واسعة، تمنح للمؤسسة معلومات عن البيئة الخارجية لها وعن المنافسين.

غير أن مراقبة المنافسين لا تعني التجسس عليهم من خلال وضع آلات تسجيل أو دفع رشايي للحصول على المعلومات، أو أي طريقة هي غير قانونية، وإنما يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال استشارة مصادر هذه المعلومات كالوكالات الرسمية، الوثائق المنشورة من طرف المؤسسات، المجالات المتخصصة، التنقل إلى مستودعات المنافسين للتطلع على حجم الزبائن، زيارة المعارض، تحليل منتجات المنافسين لمعرفة طرق تصنيعها... الخ. إن عملية جمع المعلومات حسب اليقظة التنافسية عمل يتطلب الاهتمام بالمنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين، حتى تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص التي يمنحها السوق وتجنب المخاطر التي قد تعترضها.

### 3.4.1. اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية "بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ في عين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم و تطور علاقتهم بالمؤسسة"<sup>(1)</sup> "كما تهتم" بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة"<sup>(2)</sup>.

فإذا كنا قد سبق وأشرنا إلى أنّ الرصد التكنولوجي يتكفل بتجميع المعلومات التقنية والعلمية لأجل متابعة التطور التكنولوجي فإنّ الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح لنا بالقول أنّ المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والمشتريين والموردين، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات. كما يشير (Laurent Hermel) إلى أن قوة تفاوض الموزعين والتي تعتبر خطر دائم تجبر المنظمة على المزج بين المعلومات المحصلة من اليقظة التكنولوجية مع تلك المعلومات المحصلة من اليقظة التنافسية"<sup>(3)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق ذكره نستطيع تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما<sup>(4)</sup>:  
الزبائن (أو الأسواق) والموردين.

<sup>1/</sup> Pateyron.E, Op-Cit, 1998, p151.

<sup>2/</sup> Ibid, p 154.

<sup>3/</sup> Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique*, Op.Cit. p.11.

<sup>4/</sup> Ibid, p11.

### 1.3.4.1. مجال اليقظة التجارية :

**1.1.3.4.1. الزبائن:** إن هدف أية مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة والكفيلة بتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب. غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفر معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها. وقد تتم المتابعة من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي " تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن"<sup>(1)</sup>، وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح استنتاج سلوكياتهم.

**1.1.3.4.1. الموردون:** إلى جانب الزبون يحظى المورد باهتمام المؤسسة ، لأنه هو من يؤمن لها المادة الأولية، ولهذا فالمؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام أجل التسليم،..الخ.)، والهدف من وراء ذلك هو " تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التمويل المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة"<sup>(2)</sup>. وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم،...الخ.

وإجمالاً فإننا نحتاج في إطار اليقظة التجارية إلى دراسة السوق من ناحية المنبع والسوق من ناحية المصب على حد سواء، بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة، إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة مع الموردين الدائمين.

### 4.4.1. اليقظة الاجتماعية:

المؤسسة بحاجة أيضاً إلى التيقظ لبيئتها الداخلية، وهذا ما يطلق عليه باليقظة الاجتماعية وهي نظام ملاحظة ورصد لحياة جماعة العمل في المؤسسة وهي "وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة". ولها نوعان رئيسيان<sup>(3)</sup>:

اليقظة الاجتماعية النشطة و التي غالباً ما تكون متقطعة و تحتاج إلى جهود اكبر لأنها عادة ما تهدف إلى معالجة مشكل معين و بالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة حول العنصر المستهدف. في حين اليقظة

<sup>1/</sup> Carla O'deli, " de la technologie de l'information au management des connaissances", Revue Française du marketing, N° 173/174, 1999/3-4, association nationale du marketing édition adetem, p104.

<sup>2/</sup> Jacques Richard, **l'audit des performances de l'entreprise**, la ville guerrin édition, novembre 1989, p258.

<sup>3/</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Op-Cit, P : 59.

الاجتماعية السلبية وهي نشاط دائم و لا تحتاج إلى جهود كبيرة مقارنة بسابقتها لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة.

أما العناصر الملاحظة ضمن إطار اليقظة الاجتماعية فهي جميع الظواهر الاجتماعية ، أشكال النزاع الصناعي، التعارضات الدينية أو العرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالعادات، مظاهر التضامن، وكل ما من شأنه أن يستوقف انتباه المتيقظ ويشكل خطرا أو يعزز التلاحم التنظيمي.

### 1.4.5. اليقظة البيئية:

هذا النوع من اليقظة يخص ما بقي من بيئة المؤسسة، أي الإشارات الآتية من الخارج والتي يجب تفسيرها من أجل الحيازة على ميزة إستراتيجية. تعمل اليقظة البيئية على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتحليلها، فهي تعني "إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها (التغيرات) أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط"<sup>(1)</sup>. لذا يطلق الكثير من الاقتصاديين عليها "اليقظة المجتمعية".

وانطلاقا من ذلك، نقول أنّ اليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، وتشمل هذه المتغيرات:

- تطور النمو الديمغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- تغير الموضة وأنماط العيش والاستهلاك؛
- التجمعات السكانية في منطقة ما أي النزوح نحو منطقة معينة. فتحول الموضة، والانتقالات المستمرة للسكان دون مراقبتها، تعتبر عوامل تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، ولذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، حيث أنّ المؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني وتوزيعهم الجغرافي حتى تحدد موقع نقاط البيع وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على التوابل لاستعمالها اليومي في الطبخ، والمؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات أكبر. إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الرغبة إلى الجديد، ونجد أنّه في

<sup>1/</sup> Poteyron.E, op-cit, 1998, p157.

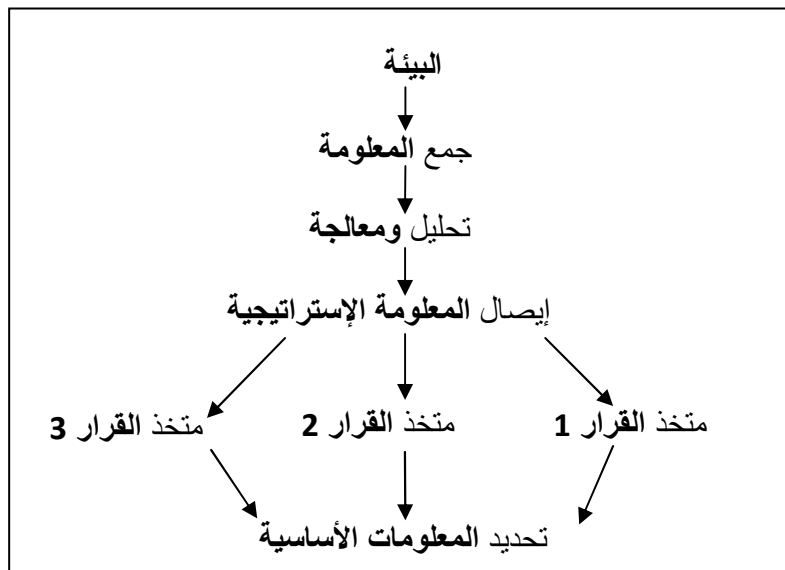
المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم منتجات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة في جانب اللباس.

التجمعات السكانية تشكل هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة وإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الصناعية، إذ على المؤسسة متابعة عملية ظهور المناطق السكانية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية، لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، كالمعمل على فتح فرع للمؤسسة بالمنطقة أو مد قنوات توزيع.

ويبقى الحديث عن مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة البيئية وهي متعددة، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من 30 سنة تحاول الحصول على رغباتهم وتطلعاتهم من خلال وضع ملنقطين في الأماكن التي يرتادها الشباب كالنوادي، إلى جانب منشورات مراكز الإحصاء السكاني، والمجلات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية.

وإجمالاً فإنّ المعلومات التي ترصدها اليقظة البيئية هي متعددة ومعقدة، ولا بد أن يكون هناك استطلاع دائم ومتواصل من أجل التعرف على التغيرات الممكنة، حتى تتمكن المؤسسة من الظهور دائماً في الوقت المناسب وفي المكان الملائم، وتقدم المنتجات التي توافق الأذواق دون أن تفقد زبائنها. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، كما هو مبين في الشكل الآتي:

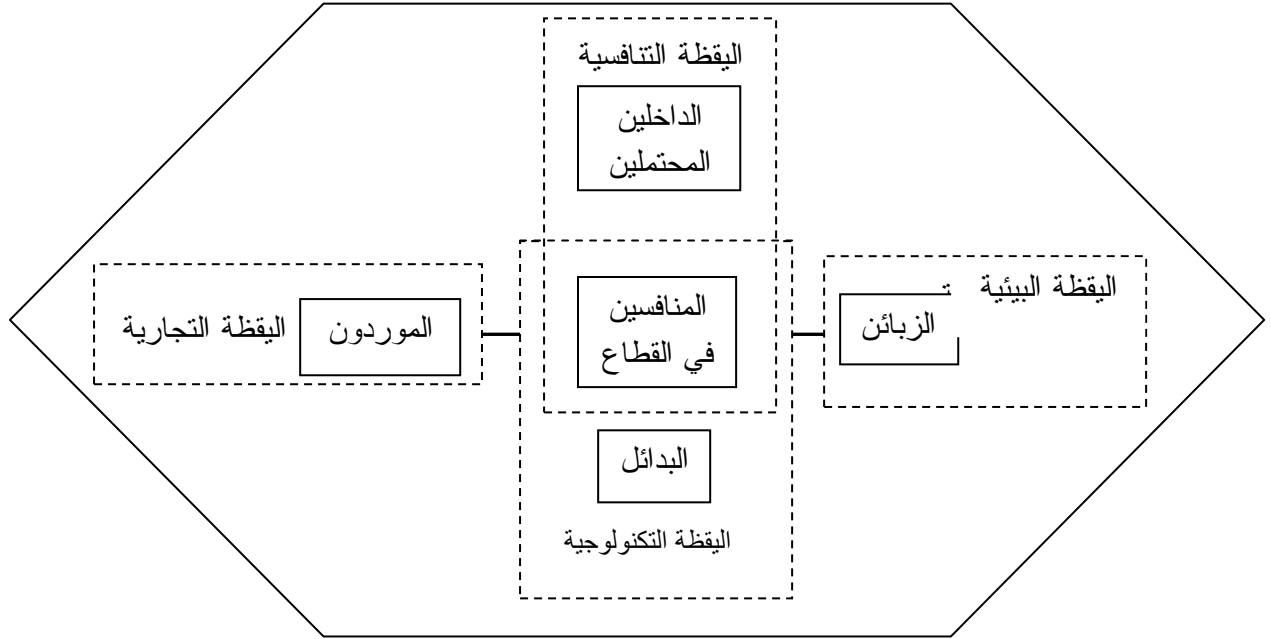
الشكل رقم: (1) مراقبة البيئة



## 1: التسيير الإستراتيجي للمعرفة واليقظة الإستراتيجية

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من (Martinet et Ribault) في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ (Porter) بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل.

الشكل رقم (2) الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter



Source: Laurent Hermel, maitriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique, 2e édition, AFNOR, 2007, P 08.

فمن خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية الزبائن (أو الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

هذه الأنواع المختلفة لليقظة هي في حقيقة الأمر متداخلة مع بعضها، ولا يمكن أن نضع حواجز للتفريق بينها. والجدول التالي يوضح نقاط التواصل بين مختلف أنواع اليقظة.

جدول رقم (01) مختلف أنواع اليقظة

Paramètre principal	محور المراقبة	نوع اليقظة
	الخبرات العلمية	اليقظة التكنولوجية
	المعدات	
	أنظمة المعلومات	
	التكنولوجيا	
الوظيفة الرئيسية	المنتجات	
الوظيفة الثانوية		
الأداء		
المقومة الصعبة		
	الإجراءات	اليقظة التنافسية
إستراتيجية/ سياسة الإستثمار	إقتصاد إستراتيجية	
حواجز الخروج من مجال النشاط		
حواجز الدخول إلى مجال النشاط		
السياسة التجارية، السعر المطبق		
نمو مجال النشاط	العملاء المشتركين	اليقظة التجارية
تقييم حصص السوق الخاصة	العملاء الأسواق	
تقييم حاجات الزبائن بالمفهوم الواسع		
العلاقة زبون/مؤسسة		
المنتجات الجديدة	الموردين	
العلاقة مؤسسة/موردين		
تقييم الكفاءات الجديدة	اليد العاملة	
نظام سوق العمل		
تكلفة اليد العاملة		
	- إجتماعية، سياسية، ثقافية البيئة الإقتصادية العامة ...	

Source: Laurent Hermel, maitriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique, 2<sup>e</sup> édition, afnor, 2007, p13.

5.1 أهمية تطبيق نظام اليقظة التنافسية

تسمح اليقظة التنافسية لأية مؤسسة تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها، قصد الوقوف على استراتيجياتهم، التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق.

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة. ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة

التنافسية نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

### 1.5.1. أهمية الاستثمار في اليقظة:

تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في مواجهة ومواكبة كل المستجدات والتطورات نتيجة كثرة المعلومات وتعدد مصادرها وسرعة تقادمها. الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى ممارسة اليقظة التنافسية للتقرب من بيئتها التنافسية ومعرفة كل ما يحدث فيها بالحصول على المعلومات المفيدة التي قد تعكس فرصا ممكن انتهازها أو تهديدات يجب تجاوزها. أن أهمية اليقظة التنافسية لا تكمن فقط في توفير المعلومات عن المنافسين، بل في كيفية استغلالها أيضا لما يسمح بخلق قيمة مضافة لها وبالتالي المعلومات كغيرها من الموارد بحاجة إلى الاستثمار. من بين مزايا الاستثمار في اليقظة مهما كان نوعها نذكر ما يلي:

- تشجيع الإبداع والابتكار إذ توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في المعلومات وبين الإبداع والابتكار. هذا الاستثمار يسهم في تحرير الأفراد من العمل الروتيني.
- توفير الأجواء المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين الأقسام في إطار المؤسسة الواحدة وأيضا بين المؤسسة وفروعها المنتشرة وبينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال الربط الحاسوبي وباستخدام شبكات الانترنت والانترانت وأجهزة و معدات الاتصالات الأخرى .
- دعم الأهداف الإستراتيجية إلى جانب تخفيض كلفة العمل الإداري بنسب عالية وتعزيز الأداء الكلي .
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تمتلك في الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها. وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون. والمعلومات هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات.
- تعزيز شبكات التوريد، حيث أن المؤسسات التي تشكل جزءا من نظام سلسلة توريد متكاملة يمكنها بناء علاقات من خلال الثقة مع الموردين على النحو الذي يحقق لها فوائد عدة من أهمها: وقت تسليم أسرع، تلافي مشاكل التوريد وضمان التوريد. ذلك فضلا عن دعم فرص الحصول على الخصم والتفضيل في المعاملة والرعاية .
- تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع ، فالاستثمار في المعلومات يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن ومشاكل اقل في التسليم وأفضلية في المعاملات. كذلك فالخبرة المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن يكون قيما مهما في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة.

- تكريس العلامة التجارية، فالمؤسسات غالبا ما تستثمر مبالغ كبيرة في الإعلان عن العلامة التجارية والترويج لها. ويمكن تسيير هذه المهمة وانجازها بشكل أفضل من خلال الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بشكل عام وفي نظم إدارة علاقة الزبون. والعلامة التجارية التي لا تقهر هي التي تشكل قيادا كبيرا أمام دخول المنافسين الجدد.

- تعزيز عمليات الإنتاج، إذ أصبحت نظم المعلومات ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج. فالأنظمة الاتوماتيكية تعد الأسلوب الأكثر كفاءة فيما يتعلق بالتكاليف في تنظيم عمليات الإنتاج كبيرة الحجم. هذه المنافع ذات الصلة بالتكاليف يمكن أن تكون مفيدة جدا كفيد في دخول المنافسين الجدد. يضاف إلى ذلك، تعزيز إمكانية الإنتاج وفقا لطلب الزبون، وهذه المرونة بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح وتعزز رضا الزبون.

- تحقيق التمايز حيث يسهل الاستثمار في المعلوماتية مهمة استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل التصميم باستخدام الحاسبات. هذه النظم تيسر التطوير السريع للمنتجات وتعزز فرص إدخال منتجات جديدة ومن ثم تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة. وهذا بدوره يقود إلى تباين المنتجات المتنافسة بالشكل الذي يقود إلى زيادة تكاليف تحول الزبون إلى مؤسسة أخرى.

- تحقيق مزايا منحنى التعلم والخبرة في مجال المعلومات عندما تحصل إدارات المؤسسة (صانعي القرار) على الخبرة الضرورية في اعتماد تطبيقات نظم المعلومات المختلفة (نظم المعلومات الإدارية، نظم مساندة القرارات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات الإستراتيجية... الخ). وبذلك تصبح ملمة بمجموعة من أفضل التطبيقات التي قد تكون غير معروفة لقيادات المؤسسات الأخرى في الصناعة أو تكون خبرتهم قليلة فيها بشكل يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة تستغرق وقتا طويلا لسدها.

- تعزيز الاستقرار حيث أن الاستثمار في المعلومات يسهم بشكل أو بآخر في تعزيز استقرار المؤسسة. فالمؤسسات التي نجحت في الاستثمار في المعلومات حققت فرصا أفضل للتفاعل مع الزبائن، الموردين والجهات ذات العلاقة ومن ثم استقرارا أكثر في أداء أنشطتها.

### 2.5.1. مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا عديدة من اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر منها:

- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين؛
- اكتساب قوة تسمح للمؤسسة اليقظة من التمتع الجيد في السوق؛
- التقليص من دورة حياة المنتجات؛

- التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب؛
- القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة لحاجيات الزبائن.

### 3.5.1. أهمية اليقظة التنافسية بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة

إن التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمؤسسات إلى البحث عن الأنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة، إلا أن ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة، وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات. هذا الوضع يدفع بالمؤسسات إلى أن تكون يقظة لكل ما يجري في بيئتها. فالقدرة على توفير المعلومات عن المنافسين واستغلالها أحسن استغلال سيمكن المؤسسات اليقظة من تطوير ميزاتها التنافسية. وهذا لن يتأتى إلا بتطبيق برنامج محدد.

إنّ التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها، حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد. فالمؤسسة من خلال اليقظة التنافسية بإمكانها تطوير مزاياها التنافسية من خلال<sup>1</sup>:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن؛
- اتخاذ القرارات العلانية؛
- تحسين مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين؛
- تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

### 4.5.1. دور اليقظة التنافسية في إستمرارية الأداء الإستراتيجي:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق، والمستهلكين، والتطورات الكبيرة، والمبتكرات الغير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات؛ حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة (مع

<sup>1</sup>/ نحاسية رتبية. مرجع سبق ذكره. ص 97.

سهولة الاكتساب لمن سعى لها). ولكن ما هو ملاحظ فإن كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، والثقافية، ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله. ففي هذا الصدد، تلعب اليقظة التنافسية دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الإستراتيجي. فحسب ما سبق، فإن اليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها<sup>1</sup>.

نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق إستمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية وفي إستمرارية أداءها. و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة التنافسية في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الإستراتيجي، حيث أنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعد ذلك توجه حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

<sup>1</sup> / A. Lamari, Op.Cit, p79.

### خلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار فرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة ممثلي هذه البيئة وهذا لضمان بقائها واستمرارها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس التسيير الإستراتيجي للمعلومات، وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية.

تطرقنا في هذا الفصل إلى كيفية الحصول على الميزة التنافسية بالتسيير الإستراتيجي للمعرفة والحفاظ على تلك المعارف بواسطة اليقظة الإستراتيجية التي تتيح للمؤسسة فرصة اجتناب الأزمات الإستراتيجية، كما تطرقنا إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة الإستراتيجية في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرا مهما للتنافسية المؤسسة في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالا استقرار وعدم التأكد.

وخلصنا إلى أن تسيير المعرفة يتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تهمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، كما يهدف إلى إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية. وتتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات، ويحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات.

كما خالصنا إلى أن المعلومات وحدها لا تكفي لتحقيق التفوق التنافسي، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار نظام اليقظة باعتباره محور استراتيجي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية فائقة، من خلال الأخذ بالحيطة والحذر، ولكي تبقى المؤسسة أعينها منفتحة حول ما يحيط بها. وتعرف اليقظة أنواعا كثيرة من يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية ويقظة اجتماعية. لكن رغم اختلاف هذه الأنواع في طريقة ومصدر جمع المعلومات الخارجية إلا أنها تهدف كلها لالتقاط المعلومات اللازمة من أجل بناء نظام معلومات استراتيجي يعمل على اقتناء فرص نمو المؤسسة وتطورها.

## فصل 2

### بناء نظام لليقظة التنافسية

### والتطلبات التنظيمية

- تنظيم نشاط اليقظة التنافسية
- متطلبات توطين نظام اليقظة التنافسية
- ممارسة نشاط اليقظة التنافسية

## تمهيد:

إن إنشاء نظام لليقظة التنافسية يولد من إرادة الإدارة العليا في تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية حتى يتمكنوا من الإسهام الجاد والفعال في تحقيق النجاحات المستمرة للمؤسسة، والقدرة على بناء معدات وأدوات متينة تحمي المؤسسة من هجمات المنافسين الشديدة. لكن عملية التوطين لا تأتي بطريقة عشوائية وإنما عن طريق أسس ومناهج علمية، وتعتمد على وسائل وأدوات حديثة، وهي ليست بالعملية السهلة وإنما تمثل تحدياً كبيراً للإدارة العليا، لخلق إنسجام وتناسق وتناغم بين أنظمة المؤسسة الحالية ونظام اليقظة التنافسية المراد توطينه، حيث يجب تكييفه وفق السياق التنظيمي والثقافي للمؤسسة، وتكييف هذه الأخيرة مع مبادئ هذا النظام.

ويقع على عاتق الإدارة العليا في سعيها لتوطين نظام اليقظة التنافسية، مسؤولية إختيار المقاربة المناسبة لتطبيقه في المؤسسة وفقاً لإمكاناتها المادية، وكفاءات مواردها البشرية، وأيضاً تهيئة وتوفير جملة من الشروط والعوامل التنظيمية لخلق الإدماج والتكامل بينه وبين مختلف الأنظمة في المؤسسة ومن ثمة صياغة النموذج الملائم ووضع موضع التنفيذ وفقاً لمنهجية علمية متكاملة، وبالاعتماد على الوسائل والأدوات اللازمة.

وبناءً عليه سنتطرق في هذا الفصل المباحث التالية:

- تنظيم نشاط اليقظة التنافسية
- متطلبات توطين نظام اليقظة التنافسية
- ممارسة نشاط اليقظة التنافسية

## 1.2. تنظيم نشاط اليقظة

لكل مؤسسة نظام يقظة خاص بها، إلا إن اليقظة تمارس بنفس الطريقة. فأول مهمة هي تحديد مستوى اليقظة المراد تحقيقه (تشغيلي، استراتيجي أو استشرافي)، بعدها تبدأ عملية جمع، تحليل وتركيب المعلومات ثم نشرها لاتخاذ القرارات. وخلية اليقظة هي الجهة المسؤولة عن القيام بهذه العمليات التي تتطلب توفر مجموعة من الصفات في القائمين باليقظة .

### 1.1.2 مستويات اليقظة:

على المؤسسة أن تحدد بدقة مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه بناء على نوع الميزة التنافسية التي تهدف إلى إنشائها أو الاحتفاظ بها. يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات<sup>(1)</sup>:

**1.1.1.2 المستوى التكتيكي:** الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة. وفي هذا السياق، فإن اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية. والحفاظ على الميزة التنافسية يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطورا لسوق ، استراتيجيات السعر وتسيير الزبائن ، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات، الموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة. وهذا المستوى يمكن أن يكون دفاعيا أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال منتجات المؤسسة، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة استباقا لدخول منافس ما إلى السوق.

**1.1.1.2 المستوى الاستراتيجي:** يهدف هذا المستوى إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية. فبانتهاج سلوك هجومي، تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلا. فأتناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة، يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل تطوير وتموقع المنتج، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة. كما يمكنه تحديد التغيرات الإستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

**1.1.2.3 المستوى الإستشرافي :** هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة. فالاستشراف يحدد فرص التنافس وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد. ويتضمن المستوى الإستشرافي - من الوجهة التنافسية- معرفة وفهم المنافس جيدا للتمكن

<sup>1/</sup> Helen . N. Rothberg & Scott Erickson , from knowledge to intelligence creating competitive advantage in the next economy , Elsevier inc, USA, 2005, PP 42 - 44.

من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها. وإلى ابعد من هذا، تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير فيها بنفسها.

### 2.1.2. مراحل نشاط اليقظة

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة وتصنيفها، اختلفوا كذلك في تحديد مراحلها. فمنهم من يرى أن لليقظة ثلاث مراحل، ومنهم من يرى أنها تتكون من أربعة مراحل، وهناك من يحدد لها ستة مراحل ويوجد أيضا من يذهب إلى عشرة مراحل.

يرجع هذا الإختلاف إلى ثلاثة أسباب أساسية تتمثل في الآتي:

**السبب الأول تاريخي:** وهذا يعني أن تحديد مراحل اليقظة تأثر بدرجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة بنشاط اليقظة، فبعدما مكنت الأبحاث والدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع ثلاث مراحل، جاء تطور النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على إثره تقسيم عملية اليقظة إلى أربعة مراحل، ثم إلى أكثر من ذلك.

**والسبب الثاني تدقيقي:** بمعنى أن الإهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وأيضاً حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها، وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في تحديد عدد المراحل الأساسية لعملية اليقظة. أما **السبب الثالث فاصطلاحي:** أي أن عدم الإتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة هناك من يتكلم عن المراحل قاصداً بها الخطوات، وهناك من يستعمل مصطلح الزمن قاصداً به المراحل.

ومهما كان عدد المراحل في عملية اليقظة فإن الغاية من التقسيم (وهو عبارة عن تقسيم زمني أكثر منه عملي) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسها. وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن عملية (processus).

### 1.2.1.2. اليقظة بثلاثة مراحل:

يرى بعض الباحثين أن اليقظة مهما كان نوعها تمر بثلاثة مراحل رئيسية متتالية وهي<sup>(1)</sup>:

**1.1.2.1.2. الجمع:** يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة و نوعية المعلومات المطلوبة وفقاً للأهداف والحاجة؛
- القيام بعملية جرد لكل المصادر الشرعية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة؛

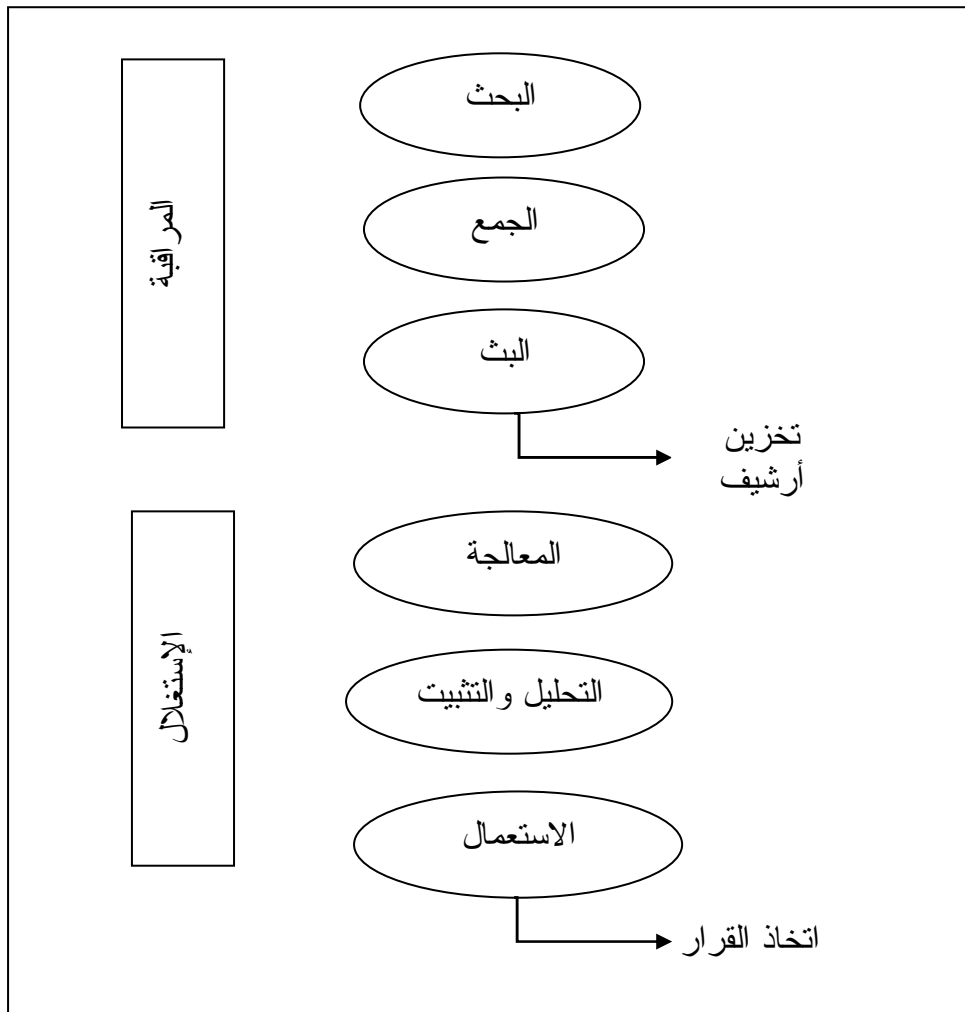
<sup>1</sup>/ Jean-Jacques Rechenmann , **internet & marketing**, 2<sup>ème</sup> éd, ed d'organisation, Paris, 2001, P 23.

- وضع خطة مفصلة لليقظة تتضمن: الوسائل، التقنيات، توزيع المهام، خطة العمل و ميزانيته؛
- جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة، من المصادر المعنية تبعا للخطة.
- 2.1.2.1.2. التحليل والتركيب:** بعد جمع كم من المعلومات تأتي مرحلة التحليل والتركيب كما يلي:
  - فرز و ترتيب المعلومات بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة، و ترتيبها حسب أهميتها؛
  - تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية؛
  - تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل، قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية.
- 3.1.2.1.2. النشر واتخاذ القرار:** لن يكون لليقظة جدوى، ما لم تنشر النتائج بإيصالها إلى الأطراف المعنية لاستعمالها في الوقت المناسب. لذلك على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:
  - القيام بصياغة النتائج المتوصل إليها في الغالب في شكل سيناريوهات ثم عرضها على متخذي القرار والجهات الطالبة لها بأسرع وقت لتفادي تقادم المعلومات.
  - دراسة متخذي القرار للسيناريوهات المقترحة واختيار أنسبها لأهداف المؤسسة وأكثرها ملاءمة لتطوير استراتيجيات إبداعية ناجحة.
  - تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعتها لتقييم نتائجها فعلى أساسها تحدد الفجوات بين ما تم تحقيقه وما هو مسطر من أهداف، بعدها يأتي البحث عن معلومات حيوية تمكن من القضاء على هذه الفجوات.
  - ما يلاحظ من هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة (مثل التحليل والتركيب، والنشر واتخاذ القرار) وإن كان هذا الدمج مقبولا نظريا إلا أنه في الواقع قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة وذلك لسببين رئيسيين هما:
    - أولاً:** من العمليات ما لا يمكن الإنطلاق فيها إلا بعد إنهاء غيرها، وهذا الذي يحصل بالنسبة للتركيب الذي لا يمكن أن نشرع فيه إلا بعد الإنتهاء من التحليل، ونفس الملاحظة تبقى صحيحة بالنسبة للنشر واتخاذ القرار حيث لا يمكن اتخاذ القرار إلا بعد بث المعلومات لأصحاب القرار.
    - ثانياً:** عندما تكون العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها، أو من حيث درجة تعقيدها أو غير ذلك، فإن جمعها (إدماجها) يكون أمرا صعبا في أرض الواقع لأنه حتى وإن كان ممكنا، قد يؤدي بغير شك إلى تناقضات كثيرة واصطدام الرؤى بين الأفراد القائمين بمختلف العمليات.
- أما النقص الثاني لهذه الكيفية (يقظة بثلاثة مراحل) فإنه يكمن في إهمال بعض العمليات المهمة مثل تخزين المعلومات، لأنه من البديهي أن تحرص المؤسسة على حفظ ما تحصلت عليه من معلومات ومعطيات قصد استغلالها واستعمالها في الوقت المناسب.

2.2.1.2. اليقظة بستة مراحل نموذج Gérard Verna :

اقترح (Gérard Verna)<sup>1</sup> نمودجا لليقظة في ستة مراحل فقام أولا بتقسيم زمني للنمودج وهذا ما أدى إلى ظهور وقتين في نمودجه. حيث يخصص الزمن الأول لمراقبة (حراسة) المصادر، ويخصص الزمن الثاني لإستغلال المعلومات. وتظهر في كل من الوقتين ثلاثة مراحل كما يبين ذلك الشكل رقم 06 وتجدد الإشارة هنا بأن صاحب النمودج يتكلم عن عمليات بدلا من المراحل لأنه يعطي للمراحل معنى آخر.

شكل رقم (3) اليقظة بستة مراحل نموذج Gérard Verna



Source: Gérard Verna, *la veille technologique : une "ardente nécessité"*

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/veille.html>

<sup>1</sup>/ Gérard Verna, *la veille technologique : une "ardente nécessité"*, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/veille.html>

### 1.2.2.1.2. الزمن الأول: حراسة المصادر

يضم هذا الزمن ثلاثة مراحل متجانسة من حيث طبيعتها ومن حيث أهدافها وكيفية العمل الذي تفرضه.

فالمرحلة الأولى هي عبارة عن بحث عن المعلومات أي تلك المرحلة التي يكون فيها الإهتمام منصبا على إيجاد المصادر الملائمة والمهمة للمعلومات. فيكون هذا البحث بالنسبة للمصادر وبالنسبة لشكل المعلومات في نفس الوقت. وكما يقول ( Verna ) فإن هذه المرحلة تمكن من الإجابة عن سؤالين: أين توجد المعلومات؟ وفي أي شكل؟<sup>1</sup>

أما المرحلة الثانية فتخصص لجمع المعلومات، وتهتم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد الأفراد والوسائل الضرورية للقيام بهذه العملية. فيوزع العمل على أفراد معينين وتعبأ الموارد اللازمة ويحدد الوقت المناسب...الخ.

أما المرحلة الثالثة فيتم فيها بث المعلومات وإيصالها لمستعمليها وتخزينها وحفظها قصد الإستغلال اللاحق لها. فبهذه المرحلة ينتهي الزمن الأول لعملية اليقظة (وقت الحراسة) ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في سرعة إيصال المعلومات وحسن ودقة عرضها.

### 2.2.2.1.2. الزمن الثاني: استغلال المعلومات

يتكون هذا الزمن من ثلاثة مراحل (عمليات بالمعنى الذي يفضلها صاحب النموذج) وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعالجة وتتمثل في التعامل مع المعلومات المتحصل عليها قصد انتقاء ما يجب انتقاؤه، وجمع ما يجب جمعه، وتدقيق ما يمكن التدقيق فيه وتوظيف ما يحتاج إلى توظيفه.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل والتثبيت ويدور العمل فيها حول مجموعة من المحاور الأساسية مثل التأكد من صحة وصلاحيه هذه المعلومات، واختيار أفضل الطرق لإستعمالها مع الحرص على توظيفها في إطار النظرة الإستراتيجية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: استعمال المعلومات ويتم ذلك بالتوظيف الفعلي لما تمكن الخبراء في تحضيره من معلومات قد تساعد المؤسسة على تدعيم أو تحسين أو تغيير مسارها الإستراتيجي.

ما يعرضه هذا النموذج من مراحل (عمليات) وإن كان أكثر دقة ووضوح مقارنة بما يقدمه النموذج على أساس ثلاثة مراحل، إلا أنه يبقى يحمل في ترتيبه للمراحل نوعا من الخلل، ذلك لأن تثبيت المعلومات بعد بثها فيه خطأ كبير وقد يؤدي إلى بث وتوزيع معلومات لا أساس لها من الصحة أو من الصلاحيه.

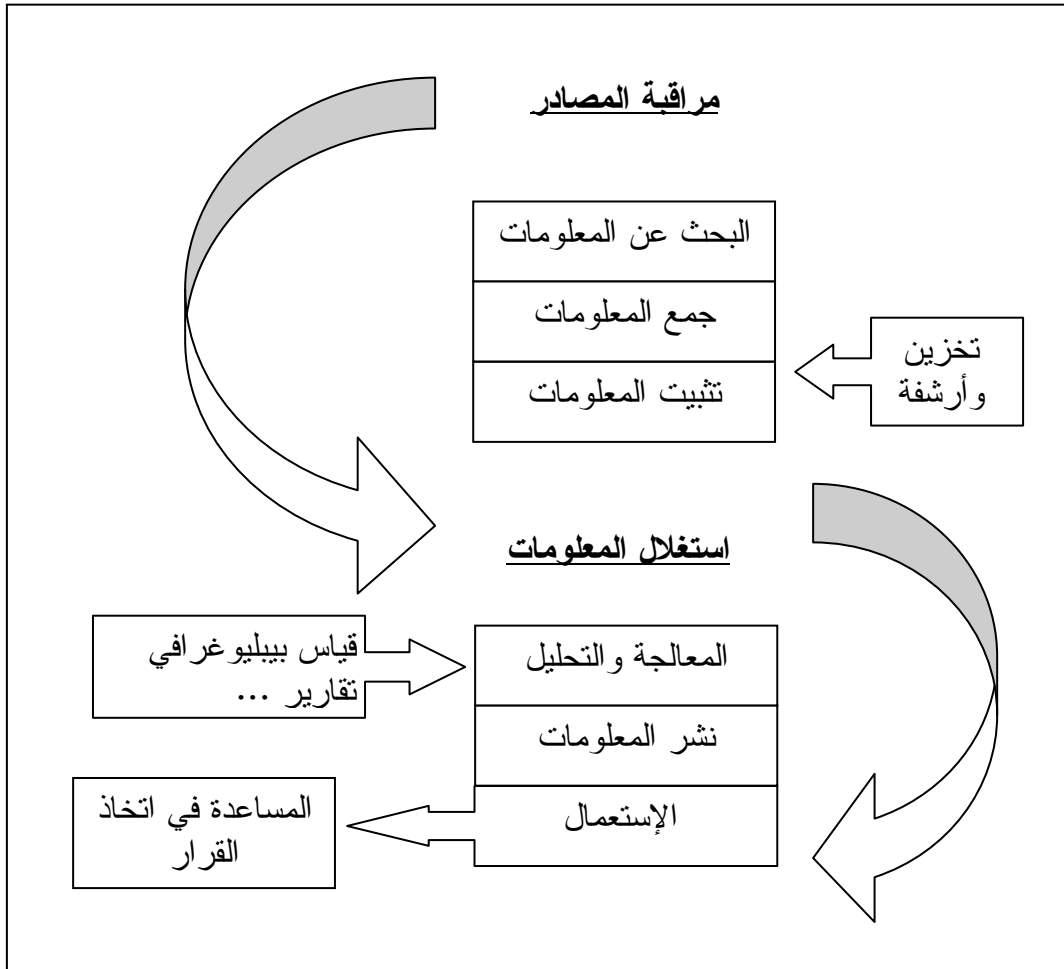
<sup>1</sup> / Gérard Verna , OP. Cit. , p.12

ولهذا السبب قد يكون النموذج الذي عرضه 3IE(\*) أفضل وأكثر قابلية للتطبيق.

### 3.2.1.2. اليقظة بستة مراحل نموذج 3IE

على ضوء الإنتقادات التي وجهت إلى النموذج السابق، جاءت دراسات أخرى وقدمت نماذج أكثر تفصيلا مثل النموذج الذي عرضه 3IE وهو نموذج يتكون من ستة مراحل موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) اليقظة بستة مراحل نموذج 3IE



Source: Etude 3IE la veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise.p15 www.3ie.org

يحتفظ هذا النموذج بفكرة الزمنين وبسته مراحل إلا أن تعريفه للمراحل يختلف عن تعريف Verna. الزمن الأول: مراقبة (حراسة) المصادر ويقصد من خلال هذه التسمية مراقبة المحيط كما ورد في شرح أصحاب النموذج أنفسهم.

(\*)/ Institut d'Innovation Information pour l'Entreprise. (3IE est une marque déposée)

ويتكون هذا الزمن من ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** تخصص لمراقبة مصادر المعلومات نفسه، بمعنى أنه يتم خلال هذه المرحلة الإهتمام بمصادر المعلومات (ما هي المصادر التي يجب مراقبتها ومتابعتها؟) وبالمعلومات ذاتها (ما هي التي يجب أن نراقبها ونأخذها؟).

**المرحلة الثانية:** جمع المعلومات، وتقسيم المعلومات هنا إلى ثلاث أنواع<sup>1</sup>:

- المعلومات الرسمية أو البيضاء: وهي تلك المعلومات المحصل عليها عن طريق الوسائل العادية والمألوفة مثل: بنوك المعلومات، المجالات والتقارير الرسمية، الانترنت، الصحف المتخصصة وغير المتخصصة وغيرها.

- المعلومات الرمادية: والمقصود بها المعلومات المحصل عليها من التجمعات العلمية (مؤتمرات، ملتقيات، محاضرات، مخابر بحث، الخ) والتي لها علاقة بما تهتم به المؤسسة.

- المعلومات غير الرسمية أو السوداء: وهي كل الأنواع المتبقية من المعلومات التي قد تصل إليها المؤسسة.

قد يبدو هذا التصنيف زائدا إلا أنه يمثل في الواقع كيفية تنظيمية في غاية الأهمية بالنسبة للمكلفين بمراقبة وجمع المعلومات ذلك لأن هذا التقسيم يسهل عملية تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات في عملية اليقظة ككل.

**المرحلة الثالثة:** تتعلق بتثبيت المعلومات ثم تحليلها، ولا شك أن هذا الترتيب أصح من محاولة تحليل المعلومات قبل تثبيتها. فعملية التثبيت التي يراد من وراءها التأكد من صحة المعلومات لا بد أن تسبق التحليل، والتحليل لا يمكن أن يتم إلا على مستوى معلومات تم التأكد منها. هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن التحليل يستهدف إعطاء معنى للمعلومات وبالتالي إعطاءها قيمة إضافية.

### الزمن الثاني: استغلال المعلومات

ويتكون من ثلاثة مراحل وهي المعالجة والبت والإستعمال.

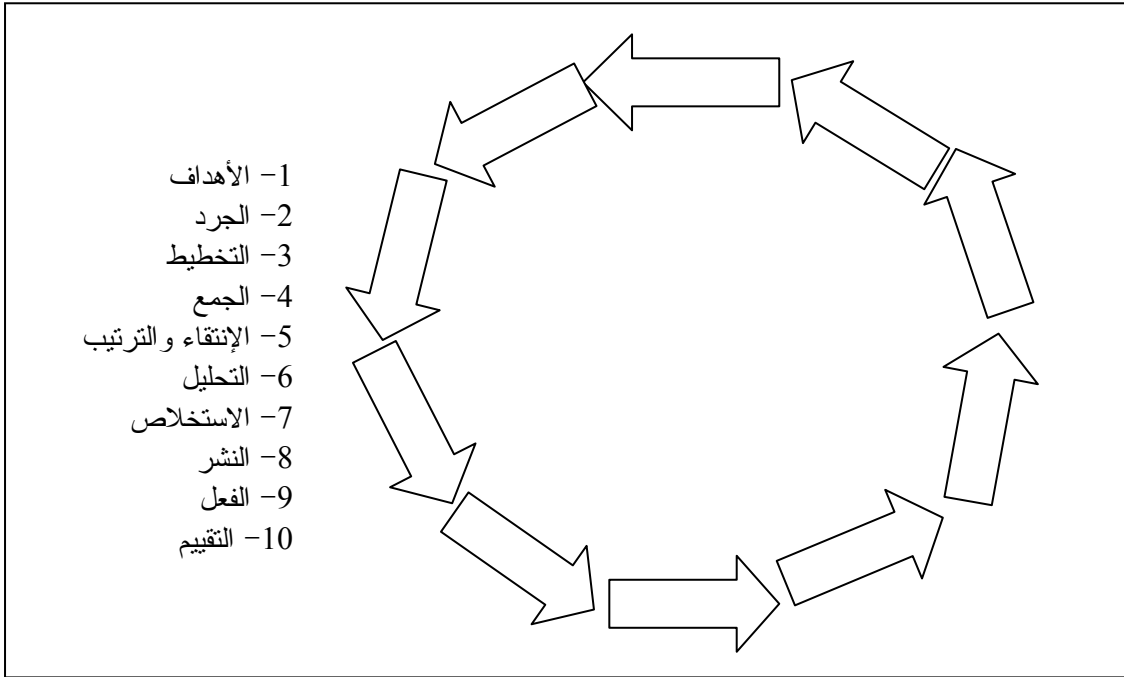
المعالجة هي المرحلة التي يتم فيها التعامل مع المعلومات المحصل عليها، وأما البت فيكون من خلال توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها ويستعملها، وأما الإستعمال فيمكن في اتخاذ القرار على أساس المعلومات المقدمة من طرف المكلفين باليقظة.

<sup>1</sup> / Etude 3IE la, veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise. p16. internet www.3ie.org

4.2.1.2. اليقظة بعشرة مراحل:

يفضل ( Labonté و Legendre ) مصطلح طريقة بدلا من نموذج، ويعرضان طريقة اليقظة بعشرة مراحل، ويعود سبب وضع هذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفه الباحثان بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي يهتم بها عموما. وطريقة اليقظة بعشرة مراحل جاءت لتعالج نقصا في النماذج السابقة.

شكل رقم (5) اليقظة بعشرة مراحل



المراحل التي أضيفت في هذه الطريقة هي: الجرد والتخطيط والإنتقاء والترتيب والإستخلاص وذلك كما يبينه الشكل رقم 5.

يقصد بالجرد جرد المعلومات وإحصائها، ويقصد بالتخطيط تخطيط عملية اليقظة أما الإنتقاء والترتيب فهي مرحلة تتمثل في اختيار المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها وترتيبها (تصنيفها حسب معايير معينة) أما الإستخلاص فيتمثل في الإستنتاجات التي يتوصل إليها الخبراء وكذا الملخصات التي يقدمونها لأن المعلومة المفيدة ليست زيادة في كم المعلومات وإنما تخفيض في هذه الكمية بتجميع صائب.

### 3.1.2. ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبية عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. وتتكون خلية اليقظة من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد.

#### الجدول رقم (02) ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p><b>متخذو القرارات الإستراتيجيون</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة؛</li> <li>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة؛</li> </ul>	<p><b>المدير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير</li> </ul>		

<p>استراتيجيا؛ - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛ - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛ - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛ - قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p> <p>- نشاط حيوي دائم في العمل؛ - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع؛ - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية؛</p> <p>- تحديد مصادر المعلومات؛ - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p> <p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p><b>المتيقظون الكبار</b></p> <p><b>المتيقظون المشتركون</b></p> <p><b>العمال</b></p>
---	---	---

المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 80-81

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء

الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية.

#### 4.1.2. أنواع المعلومات التي تشملها اليقظة التنافسية

تشمل عملية اليقظة أنواع عديدة من المعلومات، منها التقسيمات التالية: معلومات داخلية وخارجية (Aguilar 1967, El Sawy 1985)، معلومات شخصية وغير شخصية، إشارات ضعيفة وإشارات قوية (Ansoff 1975, Lesca and Lesca 1997)، معلومات علمية وتقنية وإقتصادية (Jakobiak 1991)، معلومات التحكم ومعلومات التأثير ومعلومات جزئية (Lesca & Lesca 1997)<sup>1</sup>.

وقد اخترنا في هذا البحث التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من وإلى داخل المنظمة، كما أننا اخترنا هذا التقسيم لأن الدراسة تسعى لبحث أنواع المعلومات التي تحظى بأفضلية التجميع من طرف المدراء الجزائريين.

**1- معلومات التحكم (Control Information):** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (Benchmarking). ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الجودة.

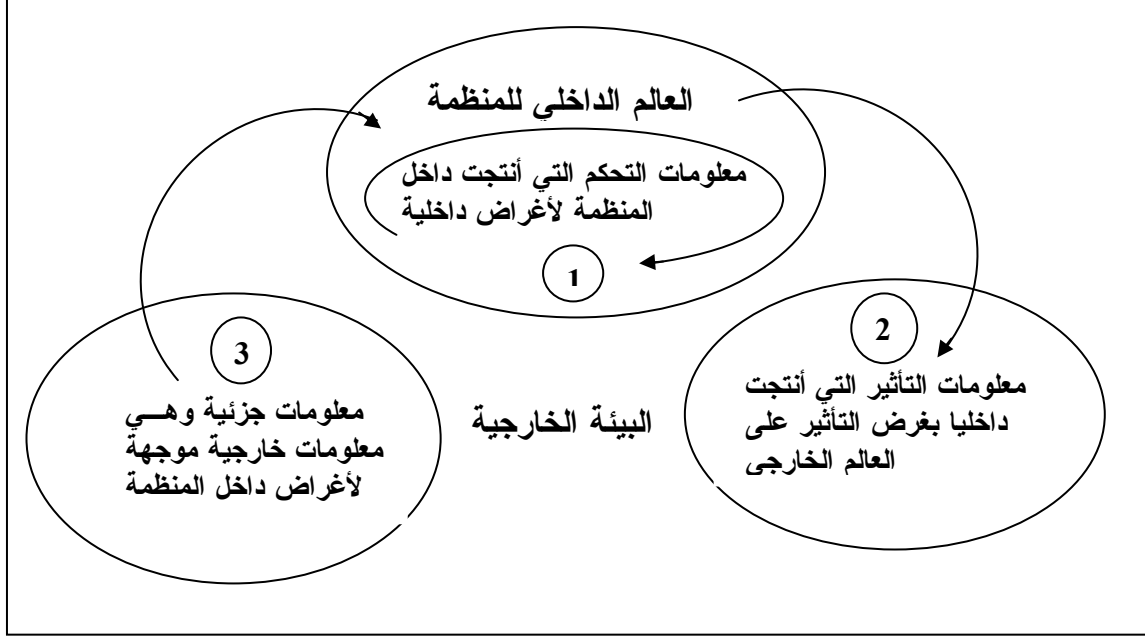
**2- معلومات التأثير (Influence Information):** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أن الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

**- المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: (Fragmentary Information)** تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكمال، ولهذا أطلق عليها (Ansoff) سنة (1975) مصطلح "الإشارات الضعيفة" كالمعلومات التي تستعملها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء

<sup>1</sup>/ Lesca H, Lesca E, Lesca N, et Caron-Fasan M-L, **gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise**, 2ème édition. EMS. Paris, 2010, p.209

الحرب الوقائية ضد ما تسميه "الإرهاب الدولي". وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير والتحكم.

الشكل رقم (6) أنواع المعلومات التي يتحكم على المنظمات الإهتمام بها



المصدر: من إعداد الباحث

وتتضمن المعلومات الجزئية الأقسام التالية:

- **معلومات عن التنافس:** وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساعدة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.
- **المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكلوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عدداً، وتفيد لتحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

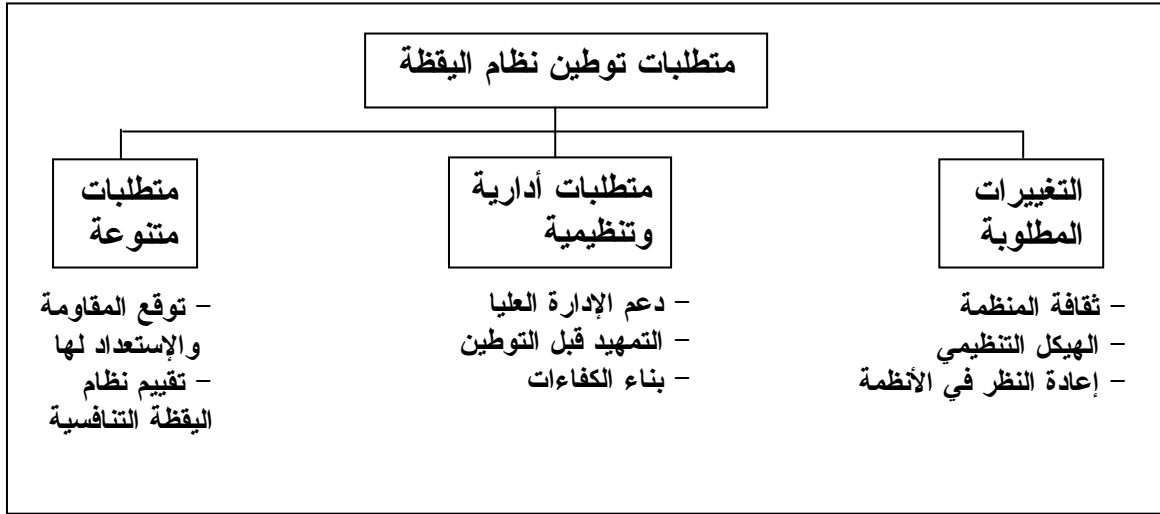
- المعلومات التجارية: وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم ، والمشاكل التي تعترضهم. والشركات التي تستعمل المعلومات المجمعّة حول الزبائن تولي أهمية قصوى لتحديد أهم زبائنها، ومن ثمّ استغلال أكبر قدر من مصادر المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم.
- المعلومات التمويلية: وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.
- المتغيرات الاجتماعية تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.
- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين إحلال العمالة الكويتية مكان الوافدة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.
- المتغيرات الاقتصادية تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

## 2.2. متطلبات نظام اليقظة التنافسية:

إن تبني وتطبيق نظام اليقظة التنافسية ليس بالأمر اليسير، حيث أن هناك عددا من المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسات -التي ترغب في الأخذ به- حتى تتمكن من ذلك. وتشير متطلبات نظام اليقظة التنافسية إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المؤسسات حتى يمكن تبنيتها وتطبيقها والإستفادة منها في تحقيق أهدافها.

ويمكن تقسيم هذه المتطلبات في مجموعات ثلاثة رئيسية هي: متطلبات إدارية وتنظيمية، التغييرات المطلوبة، هذا وبالإضافة إلى مجموعة أخرى يمكن أن يطلق عليها متطلبات أخرى أو متنوعة. ويعرض الشكل رقم (7) هذه المتطلبات وما يندرج تحت كل منها من عناصر كإطار عام.

شكل رقم (7) متطلبات توطين نظام اليقظة في المؤسسة: إطار عام



المصدر: من إعداد الباحث

### 1.2.2. التغييرات المطلوبة:

توطين نظام لليقظة التنافسية يستلزم إحداث عدد من التغييرات، من أجل تطبيقه على أرضية وأسس صلبة ومتينة، فبدونها لا يمكن أن نضمن نجاح عملية التوطين، والإستفادة من خدمات هذا النظام. نعرض فيما يلي بعض التغييرات الأساسية التي تمهد لتوطين نظام اليقظة التنافسية.

**1.1.2.2 ثقافة المنظمة:** إن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة منسجمة مع مبادئ نظام اليقظة التنافسية وتمثلة في خلق ثقافة يقظة، هو مطلب أساسي وخطوة ضرورية قبل توطين نظام اليقظة، حيث أن هذا الأخير لا يصبح فلسفة حقيقية في المؤسسة إلا عندما يتحقق بها هذا المطلب. هذه الثقافة الجديدة يجب أن تكون قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها توطين هذا النظام بشكل يجعله ممكنا وناجحا.

ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها "عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم"<sup>(1)</sup>، أو كما يعرفانها ديل و كنيري (Deal and Kennedy) على أنها "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"<sup>(2)</sup>، أما صالح بن حبتور فقد ركز على الجانب الديناميكي في ثقافة المنظمة باعتبارها قابلة للتغيير والتطور باستمرار "ثقافة المنظمة هي موضوع خاضع للتطور والتغيير

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص 199  
<sup>2</sup> نقلا عن نجم عيود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 09.

حسب إتجاه مؤشرات وحركة التعليم في المنظمة وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية<sup>(1)</sup>.

وبناء على ذلك، فإنه يمكن خلق ثقافة جديد تتسجم مع متطلبات نظام اليقظة التنافسية، حيث يمكن إعتبارها على أنها بنية إجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات المتعلقة بنظام اليقظة التنافسية والتي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المؤسسة.

لتفعيل دور ثقافة اليقظة وتحقيق النجاح لها في خدمة نظام اليقظة التنافسية، نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المؤسسة<sup>(2)</sup>، ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم جيد، ومساعدتهم على تطبيقها والإلتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. والذي يخدم هذا الغرض المشار إليه هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس وتعزيز ثقافة اليقظة بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي عليها المساهمة في جهود التنمية.

**2.1.2.2. الهيكل التنظيمي:** إن تطبيق مبادئ اليقظة التنافسية، إنما يسير من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإن أهمية الهيكل تبرز من كونه مؤشرا لنجاح نظام اليقظة التنافسية، ومن البديهي أن يتطلب تحقيق هذه الغاية صياغة وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل تتجانس فيه الأعمال والأنشطة والصلاحيات ومتطلبات هذا النظام. وبما أن قرار وضع نظام لليقظة التنافسية موضع التنفيذ هو خيار إستراتيجي<sup>(3)</sup> فإن العديد من الدراسات تشير إلى "ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي من خلاله يجري تطبيق الإختيار الإستراتيجي في المنظمة"<sup>(4)</sup>.

ونود الإشارة ونحن في هذا المقام إلى أنه لتوطين نظام لليقظة التنافسية يجب:

- تبني هياكل تنظيمية مرنة تتميز بالقابلية للتكيف، وتسهل إنقال المعلومات وتعتمد على الإتصالات الجانبية والعمودية<sup>(5)</sup>؛

- إستحداث قسم لليقظة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التي تعترف بأهمية أنشطة اليقظة التنافسية وتريد خلق خلية للقيام بهذه الأنشطة، حيث يتم وضع هذا القسم في أعلى مراتب الهيكل التنظيمي وتحت سلطة الرئيس المدير العام<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> / عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>2</sup> / Bruno, Martinet et Yves-Michel Marti, **Intelligence Economique**, Paris, Les éditions d'organisation, p175-176

<sup>3</sup> / بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> / عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 388.

<sup>5</sup> / بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 91.

### 1.2.2. 3. إعادة النظر في الأنظمة: تعتبر الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المؤسسات

عموما وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن اعتبار الأنظمة على أنها "ضرورية ولكنها إذا كانت متصلبة وبيروقراطية فإنها تقتل روح المبادرة وتمنع تدفق الإتصالات وسيولة ومرونة قطاعات التنظيم"<sup>(2)</sup>، لذلك فإن تطبيق نظام اليقظة التنافسية يحتاج إلى تغيير بعض الأنظمة الحالية ووضع أخرى بديلة عنها، حيث يتم وضعها في ضوء وخدمة إستراتيجية المؤسسة الجديدة وتحقيق أهدافها، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المؤسسة نحو تحقيق مبادئ نظام اليقظة التنافسية، لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الإلتزام به من قبل الجميع.

من أهم الأنظمة التي يجب تغييرها وتكييفها مع متطلبات نظام اليقظة التنافسية، هو نظام المعلومات والإتصالات، حيث يفترض في إطار عمليات التنفيذ أن يقوم نظام المعلومات الإستراتيجي بتقديم المعلومات الصحيحة بالكمية والنوعية المطلوبتين وفي الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة<sup>(3)</sup>. كما يجب استحداث آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات الإستراتيجية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات إلى المنافسين. إن هذا التسرب يمكن أن يضر بشكل أو بآخر المؤسسة، خاصة وأن العديد من المؤسسات المنافسة تستخدم مختلف أنظمة الإستخبارات الشرعية والغير شرعية للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة، لذا فإنه على المؤسسة إتخاذ كل ما من شأنه تأمين المعلومات وخاصة الإستراتيجية منها. ويفيد في هذا المجال توعية المديرين وجميع العاملين بأهمية المحافظة على المعلومات وخضوع من يثبت تسريبهم لمثل هذه المعلومات للمسائلة، وتوقيع الجزاء المناسب عليهم، والعمل على خلق ولاء قوي من قبل المديرين والعاملين بالمؤسسة نحوها. وبالإضافة إلى ذلك يمكن الإعتماد على طرق وأساليب مختلفة مثل التصنت على المكالمات كأسلوب للبحث والتحري للحفاظ على أمن المعلومات داخل المؤسسة، وهو الإجراء الذي قامت به مؤسسة سوناتراك وبأمر من وزير الطاقة والمناجم شكيب خليل<sup>(4)</sup>، حيث أخضعت عددا من الخطوط الهاتفية الثابتة والنقالة الخاصة بإطارات ومديري وموظفي الشركة لأجراءات التصنت، كما وضعت الحواسيب الرئيسية للشركة

<sup>1/</sup> Larbi Abdelkader, **contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale cas de NAFTAL**, Mémoire de fin d'études pour l'obtention de la post-graduation spécialisée en information scientifique et technique, centre de recherche sur l'information scientifique et technique, Alger, 2006, p68

<sup>2/</sup> حمزاوي الشريف، **المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية**، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر و 01 ديسمبر 2004، بتصرف  
<sup>3/</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، د. وائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007. ص175

<sup>4/</sup> شرفاوي ليلي، **في إطار الحيطة والحذر لتحسين المؤسسات الإستراتيجية من التجسس والإختراق: هواتف وحواسيب سوناتراك تحت التصنت والمراقبة**، جريدة الشروق اليومي، عدد 2558، بتاريخ 16/03/2009، ص05.

المشفرة برموز سرية، تحت المراقبة كونها تعتبر المخزن الرئيسي للمعلومات، وذلك في إطار تحسين سوناطراك من الإختراق الأجنبي، والحيطة والحذر من تسرب المعلومات السرية الخاصة بالصفقات والمناقصات الدولية في قطاع المحروقات التي تعلن عنها سوناطراك، وتشارك فيها كبرى شركات البترول في العالم، مما يجعلها معرضة لخطر التجسس من طرف الأجانب. هذا الإجراء الذي اتخذته سوناطراك منذ بداية شهر فيفري 2009، مكنها من اكتشاف إتصالات بين جزائريين متواجدين في الجزائر وسوريين متواجدين في المؤسسة المختلطة "براون أند روت كوندور" الأمريكية الجزائرية نتج عنها تسريب بعض المعلومات السرية الخاصة بسوناطراك لهذه الأخيرة<sup>(1)</sup>.

**1.2.2.4 - تغيير النظرة إلى البيئة الخارجية:** من بين التغييرات الواجب إحداثها أيضا، هو تغيير النظرة القديمة والضيقة للبيئة الخارجية باعتبارها بسيطة، واضحة المعالم وذات متغيرات يسهل التنبؤ بها والتحكم فيها، إلى نظرة جديدة قائمة على اعتبارها غامضة وذات متغيرات كثيرة غير مستقرة تتطور وتتغير باستمرار وبصورة مفاجئة وغير متوقعة<sup>(2)</sup>، فبيئة اليوم كما يقول إيكوجيرو نوناكا (Nonaka) المؤكد فيها عدا التأكد<sup>(3)</sup>.

عدم وضوح مفهوم البيئة في ذهن المسيرين ينشئ عائقا يحول دون تبني نظام اليقظة<sup>(4)</sup>، بالإضافة إلى أن عدم التأكد البيئي لا يوضع كشرط كاف لإطلاق سيرورة اليقظة<sup>(5)</sup>، لأن البيئة ذات خاصية متقلبة ومضطربة تجعل الثابت فيها هو اللا ثبات، والإستقرار في مرحلة معينة لا يعني أبدا دوامه أو طول أمده. ففي دراسة قدمها كل من (Couk, S et Lesca H) يؤكدان فيها أن الدول لا تحافظ على ثبات استقرارها السياسي ولا الإقتصادي وأن توقع قواعد اللعبة فيها ليست قيمة مضافة يمكن إدراكها<sup>6</sup>.

### 2.2.2. المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

إن توطين نظام لليقظة التنافسية في المؤسسة يعني التغيير في طريقة التعامل مع سيرورة المعلومات بجميع مراحلها، والتأثير في جميع نواحي التنظيم في المؤسسة، لذلك فإن عملية التوطين ليست بالأمر اليسير، فهي تتطلب توفير عدد من المتطلبات الأساسية، والتي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لإستقبال وتطبيق هذا النظام.

<sup>1</sup>/ نفس المرجع والصفحة.

<sup>2</sup>/ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup>/ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 62.

<sup>4</sup>/ Larbi Abdelkader, Op.Cit, p68.

<sup>5</sup>/ Idem

<sup>6</sup>/ Souad Chouk et H. Lesca, **le support de l'information: un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**, www.veille-strategique.org

هذه المتطلبات التي تنطلق من دعم الإدارة العليا ومؤازرتها مروراً بالتمهيد قبل التوطين ووصولاً إلى بناء الكفاءات، يعتبر أي خلل في توفيرها سينعكس سلباً على نجاح عملية التوطين.

**1.2.2.2. دعم الإدارة العليا:** تعتبر الإدارة العليا بمثابة الحقل الخصب لاستعمال المعلومة كمورد إستراتيجي ضمن منظومة اتخاذ القرارات الإستراتيجية، قصد تحسين وضع المؤسسة والرقى بها إلى وضع أحسن من حيث التنافسية واليقظة والإستجابة لمتطلبات المحيط التنافسي<sup>(1)</sup>، لذلك فهي تسعى جاهدة لإيجاد آلية تضمن لها تدفق المعلومات الضرورية بصورة سريعة ودائمة في ظل بيئة شديدة التعقيد كثيرة المتغيرات. كما أن عملية رصد المنافسين وتحليل المتغيرات التنافسية الحاسمة والمؤثرة هي جوهر اليقظة التنافسية، وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة العليا، كما أن نجاح إدارة نظام اليقظة التنافسية وتطبيقه في المؤسسة يتوقف على مدى فناعة الإدارة العليا فيها بفوائده وضرورته، هذه الفناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية منها له، على اعتبار أن توطين نظام اليقظة التنافسية وتطبيقه في المؤسسة هو قرار إستراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا تملك أية جهة فيها صلاحية اتخاذه سواها. فمن غير المتوقع توفير متطلبات التوطين، وتوفير الحماسة

لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التوطين، بمنأى عن فناعة الإدارة العليا ودعمها ومؤازرتها لهذا الجهاز الجديد، فهي التي تملك زمام الأمور وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المؤسسة<sup>(2)</sup>. ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن نيتها في توطين نظام اليقظة التنافسية أمام جميع المستويات الإدارية، ومدى أهمية هذا النظام، وإشعار الجميع بمدى حماسها له، وتخصيص الإمكانيات البشرية والمادية للتوطين.

**2.2.2.2. التمهيد قبل التوطين:** قبل توطين نظام اليقظة التنافسية، وخلق ثقافة تنظيمية منسجمة معه، لا بد من تهيئة الجو والتمهيد المسبق لهذا التوطين<sup>(3)</sup>، ويكون ذلك عن طريق إعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة بقبول هذا النظام، وإحداث الفناعة به، فالقبول دون الإقتناع لا يساعد على النجاح، ويخلق جواً مناسباً لظهور المقاومة له، خاصة فيما يتعلق بميزانية هذا النظام. ويمكن إيجاد الفناعة عن طريق شرح مفهوم اليقظة التنافسية وثقافة اليقظة، في ندوات ومحاضرات عامة وتوفير برامج تعليم وتدريب

<sup>1/</sup> Larbi Abdelkader, Op.Cit, p68.

<sup>2/</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، د. وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص453.

<sup>3/</sup> Laurent Hermel, Op.cit., p.52

لتوضيح وإبراز حتمية ممارسة اليقظة التنافسية وبأساليب وتقنيات حديثة ومنهجية علمية حتى تستطيع مسايرة تطورات البيئة التنافسية.

أن القناعة مطلب أساسي، فهي تساعد على زرع الثقة بنظام اليقظة التنافسية، والحصول على التعاون والإلتزام في تطبيق مبادئها من طرف كل من يعمل في المؤسسة.

**2.2.2.3. بناء الكفاءات:** تفعيل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة، يحتاج إلى خلية يقظة نشطة تقوم بجمع وتحليل ونشر المعلومات بكفاءة عالية، والقيام بتكوين وتدريب أفراد هذه الخلية يعتبر أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام اليقظة التنافسية<sup>(1)</sup>، ومن غير المعقول تماما تكوين خلية يقظة من أفراد ليس لديهم أي تكوين أو تدريب خاص لأن "إفترض أن العاملين سيعرفون ماذا يفعلون بأنفسهم ما يتعين عليهم القيام به، يعني ببساطة الرغبة في دوامات المشاكل"<sup>(2)</sup>، وهذا ما يفرض على المؤسسة إعداد برامج تكوين في مجال اليقظة التنافسية تخضع لإستراتيجية جماعية ومتجانسة تستجيب للحاجات الحقيقية لفريق اليقظة، ومن المتعارف عليه لدى المختصين في هذا المجال هو إعتبار عملية اليقظة التنافسية كمجموعة عمليات منسقة يمكن ترجمتها مباشرة إلى أهداف تكوينية تتمثل فيما يلي:

- البحث ومعالجة المعلومة؛

- الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي للمؤسسة؛

- المراقبة والتحكم في المحيط الإستراتيجي والتنافسي.

يتبين من خلال هذه الأهداف أن برامج التكوين في مجال اليقظة يجب أن تتوفر على طرائق وتقنيات علمية لتمكين فريق اليقظة من التحكم في مختلف المهام الموكلة لهم. كما يؤكد الخبراء على أن "التكوين ليس قضية شخص واحد بل مجموعة من الأفراد متعددي الإهتمامات مما ينشئ نوع من التلاحم والتفاعل بينهم من منظور الذكاء الجماعي".

وعليه فإن، خلية اليقظة التنافسية تعمل من منطلق العمل الجماعي على أساس التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، مما يستوجب توفر ثلاث أنواع من الكفاءات المطلوبة لدى أعضاء الخلية، وهي على التوالي:

- **الذكاء المعلوماتي:** ويعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة شخصية وفردية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة.

- **الذكاء العملي:** ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي. وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا بالإنتاج المادي

<sup>1/</sup> بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص93.  
<sup>2/</sup> حمزاوي الشريف، مرجع سبق ذكره.

إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق، ويعتبر هذا النوع من الذكاء الأكثر تكيفا ومتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي.

- **الذكاء الإستراتيجي:** ويتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في محيط المؤسسة، ويوجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي.

ويمكن دمج هذه الكفاءات في مسار التكوين عن طريق الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة فالتكوين في مجال اليقظة ضرورة ملحة يجب إعطاؤها الأهمية اللازمة من حيث الأهداف وتسخير الوسائل وإعداد البرامج.

### 3.2.2. المتطلبات المتنوعة:

هناك عدد من المتطلبات الأخرى التي تساهم في إنجاح عملية توطين نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة، والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة. وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتطلبات.

**1.3.2.2.2. توقع المقاومة والإستعداد لها:** نظرا لأنه عادة ما تكون هناك مقاومة للتغيير، وباعتبار أن توطين نظام اليقظة التنافسية من أشكال التغيير فإنه قد ينشأ نوع من المقاومة خاصة فيما يتعلق بميزانية اليقظة. وقد تأتي هذه المقاومة من إدارات أخرى بخلاف إدارة التسويق، أو تأتي من أفراد معينين من داخل إدارة التسويق أو خارجها.

وهناك العديد من الأسباب التي قد تكون من وراء هذه المقاومة، وعليه لا يكفي توقع المقاومة وإنما يجب أن تكون لدى الإدارة العليا القدرة على توقع درجة أو شدة هذه المقاومة، بالإضافة إلى تحديد مصدرها وأسبابها واستخدام الأسلوب المناسب للتعامل معها.

**2.3.2.2.2. تقييم نظام اليقظة التنافسية:** بعد تطبيق نظام اليقظة التنافسية يجب تقييمه، وذلك في ضوء ما كان متوقعا من نتائج، وما تحقق منها بالفعل. وتتطلب عملية التقييم مثلها مثل أي عملية تقييم في أي مجال آخر تطوير واستخدام عدد من المعايير، ولكن يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال اليقظة التنافسية أو غيرها من المجالات أو على مستوى المؤسسة ككل ليست سهلة ويعترضها الكثير من المشاكل، لعل أهمها صعوبة الفصل بين أثر اليقظة التنافسية - كمتغير - على الأداء وأثر المتغيرات الأخرى على تلك الأداء.

يؤكد العرض السابق، ضرورة تواجد ما يمكن أن يطلق عليه "متطلبات اليقظة التنافسية" والتي عادة ما يؤدي الإفتقار إلى واحد أو أكثر منها إلى صعوبة تبني وتطبيق نظام اليقظة التنافسية بالكيفية

والفعالية المطلوبة. بيد أن هناك عددا من الملاحظات التي يجب أخذها في الاعتبار، والمتعلقة بهذه المتطلبات، وهي على النحو التالي:

- قد لا تعتبر المتطلبات السابق عرضها على سبيل الحصر، فقد تكون هناك متطلبات أخرى. فإذا كان الحال كذلك، يمكن النظر إلى المتطلبات التي يتضمنها هذا المطلب على أنها متطلبات ضرورية ولكن ليست كافية لتبني المؤسسة وتطبيقها لنظام اليقظة التنافسية. ويمكن التوصل لما إذا كان هناك متطلبات أخرى من عدمها عن طريق إجراء مزيد من الدراسات لمنظمات أعمال نجحت في هذا المجال أو العكس، مع التركيز على المتغيرات المرتبطة بذلك، والتي يمكن النظر إليها كمتطلبات بالمعنى المستخدم في هذا المطلب؛

- قد يكون بعض هذه المتطلبات غير مقتصر على اليقظة التنافسية وإنما تعتبر متطلبات لليقظة في المجالات الأخرى (تكنولوجية، تجارية،... الخ.) ولا يعد ذلك غريبا، حيث أن اليقظة في جوهرها لا تختلف من مجال لآخر وإنما الإختلاف قد يكون في مجال التطبيق. وبالتالي يمكن اعتبار هذه المتطلبات ضرورية، ولا بد من العمل على توفيرها في المجالات الأخرى مع إدخال التعديلات التي قد تكون أساسية لكي يتلاءم المطلب مع طبيعة المجال المعين موضع الإعتبار؛

- يمكن النظر إلى ما تضمنه هذا المطلب من معلومات على أنه محاولة لإلقاء الضوء على متطلبات اليقظة التنافسية، غير أن هذا الموضوع يحتاج إلى العديد من الدراسات والبحوث لبلورته، والوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد كل الممارسين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال؛

وخلاصة القول، فإن تبني وتطبيق نظام اليقظة التنافسية مرهون بوجود العديد من العناصر أو المتغيرات التي يمكن أن يطلق عليها متطلبات توطين نظام اليقظة التنافسية، لذا فإن على المؤسسة التي ترغب في الأخذ به -أي باليقظة التنافسية- أن تعمل أولا على توفير هذه المتطلبات.

### 3.2. ممارسة نشاط اليقظة التنافسية

بههدف مواجهة المنافسة التي أصبحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، وجب العمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وبذلك تحسين الوضع التنافسي. فمن خلال المبحثين السابقين تم الإشارة إلى الجوانب التي تحيط بتنظيم اليقظة التنافسية والمتطلبات التنظيمية لتوطينها في المؤسسة.

إذ يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي ترسي بها نظاما مختصا باليقظة التنافسية الخاصة بها. فالحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح لها باستعمالها الطريقة الذكية يؤدي حتما بالمؤسسة إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها.

وتعمل المؤسسة على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمون بها، ومن ثم تقوم برصد، تسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي، وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا. وعليه يتناول هذا المبحث بشيء من التفصيل ما يلي:

- استهداف وتعقب المعلومات؛
- تحليل ومعالجة المعلومات؛
- نشر المعلومات وقياس النتائج.

### 1.3.2. استهداف المعلومات وتعقبها

#### 1.3.2.1- استهداف اليقظة التنافسية للمعلومات المناسبة:

تتمثل غاية استهداف اليقظة التنافسية في التعرف على مراكز الإهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة التنافسية، ومعرفة كيف يتم الوصول إلى المعلومات المناسبة التي تناسب أعضاء الجهاز؟ وكيف يتم التعرف على الطريقة الواجب إتباعها من أجل عدم الغرق في المعلومات غير المفيدة.

وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، لهذا وضعت عدة طرق لتمكين المؤسسة من معرفة المعلومات التي تقيدها وتناسبها، ولعل أشهر هذه الطرق الطريقة "هدف" (cible) التي تم تقديمها من طرف فريق (Lesca)، حيث تعمل هذه الوسيلة بطريقة غير مباشرة لمحاولة الإجابة على هذه الأسئلة، وتقود هذه الطريقة الغير مباشرة إلى استهداف اليقظة التنافسية.

#### 1.1.1.3.2. تعريف الإستهداف<sup>1</sup>: استهداف اليقظة التنافسية هو العملية التي يتم بها تحديد المحيط

الخارجي للمؤسسة الذي يهم كل أعضاء الجهاز المستقبلي لليقظة، أي:

- جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز المستقبلي بالتعرف عليه وعلى حجمه، من أجل الإستخدام المشترك للمعلومات بطريقة مفيدة للجميع.
- جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز انتباههم بطريقة إرادية وقبلية أي فعل استباقي (pro-active).
- جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز مجهوداتهم من أجل الشروع في عملية اليقظة التنافسية.

<sup>1</sup> / Sadok M, et Benabdallah S, et Lesca, H, **apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative application au cas de réponse aux atteints à la sécurité des réseaux d'entreprise**, actes du colloque AIM, Grenoble, 2003, P03

يتبين من استهداف اليقظة التنافسية التعبير بطريقة واضحة عن ما يمكن أن يهيم مختلف المشاركين في عملية اليقظة التنافسية، ويعتبر كذلك الإستهداف لليقظة الإحتراس حتى يزود الجهاز المستقبلي لليقظة التنافسية بالمعلومات المناسبة للأشخاص اللذين يستخدمونها. فالإستهداف عمل جماعي منفذ من قبل جماعة مكونة بطريقة خاصة، والتي يجب عليها أن تضع بعين الإعتبار كل الآراء المعبر عنها من طرف كل أعضاء الجهاز المستقبلي بما في ذلك متعقبي المعلومات، واللذين يمثلون عددا قليلا.

**1.1.1.1.3.2 - تعريف الهدف<sup>1</sup>:** يعتبر الهدف نتيجة لعملية الإستهداف، وتتكون هذه النتيجة من

الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة أسماء الموضوعات.
- قائمة تدل على أن أنواع المعلومات التي يبحث عنها، أي المعلومات التي سيتم تعقبها.
- قائمة المفاتيح (mots clés) التي تسمح بالبحث عن المعلومات.
- قائمة مصادر المعلومات المتقصة.

**2.1.1.1.3.2 - ديناميكية الهدف:** يعتبر تحديد استهداف اليقظة التنافسية مسبقا عندما يتم تعريفه للمرة الأولى، فلا ينبغي أن يتغير تعريف الهدف دائما، لإرتكاز جهاز اليقظة التنافسية عليه، غير أنه من المحتمل أن تكون هناك تعديلات تكييفية فيما بعد، الناجمة عن تفسير المعلومات المتحصل عليها إذن توجد حلقة للتغذية العكسية باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن طريق الإستهداف، وتعديل الإستهداف على أساس الدروس المستخلصة من الأفعال المنفذة، وبهذا المعنى فالهدف نشيط.<sup>2</sup>

**2.2.1.3.2 - ميادين الإستهداف:**

من تعريف الإستهداف أعلاه، يمكن الإستنتاج بأن هذه العملية تهتم بكل عناصر المحيط التي لها علاقة باحتياجات المؤسسة من معلومات، غير أنه من الممكن تلخيص اهتمامات العملية في عنصرين وهما المتعاملون وكذا موضوعات احتياجات المعلومات.

**1.2.2.1.3.2 .. تعريف المتعاملين:** المقصود بالمتعامل ذو العلاقة باليقظة التنافسية، أي شخص

طبيعي أو معنوي ذو قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا إيجابيا أو سلبيا على مستقبل

<sup>1</sup> / Blanco S, et Caron M, et Lesca H, sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique deux cas d'utilisation de guide utilisateurs, AIM Montréal 1997, P08.

<sup>2</sup> / Ibid, p.09

المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر، ويمكن أن يظهر خلال الحدث المولد من قبل المتعامل الذي يهيم المؤسسة، على سبيل المثال ابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. بعبارة أخرى، يكون المتعامل مستهدفا عندما يكون من المحتمل أن يولد تغييرات في محيط المؤسسة وأنه يمكن أن يكون لهذه التغييرات المحتملة نتائج هامة للمؤسسة، لهذا من الضروري الإهتمام بالمتعاملين الحاليين، غير أنه يجب الإهتمام أيضا بالمتعاملين المحتملين.

**2.2.2.1.3.2. تعريف الموضوع:** يتمثل الموضوع في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل الذي تهتم وتتعلق به اليقظة التنافسية بصفة خاصة. بعبارة أخرى، تتعلق الموضوعات بمتعامل معين -حالي أو محتمل- والذي تقوم المؤسسة بالتقصي عنه وتبحث عن معرفة كل ما يتعلق به، لأنه يفيدنا في صنع قراراتها، لكن لا يهدف هذا التقصي إلى معرفة أي شيء، وذلك بالإشارة إلى الموضوعات التي تأتي اختياريا لتحديد وتحدد من مجهودات المؤسسة في تجميع المعلومات التي تخص المتعامل الذي يهيم المؤسسة. ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة ككائن أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهيم المؤسسة، وبالعكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين ذوي علاقة به.

### 3.1.3.2 - مراحل الإستهداف:

تتمثل مراحل عملية استهداف اليقظة التنافسية في مرحلتين أساسيتين:

- نقطة بداية الإستهداف وهي الأولوية القصوى للمؤسسة أو للقسم المعني، أو حتى لمجال النشاط المعني.

- نقطة الوصول للإستهداف، وهي الوثيقة المسماة هدف اليقظة التنافسية، وتعتبر هذه الوثيقة جدولا بمدخلين والتي يمكن تمثيلها بوثيقة مركزة على خريطة لجزء من المحيط قررت المؤسسة أن تضعه تحت راداراتها، ويؤدي الإستهداف أيضا إلى التعرف على أنواع المعلومات التي يتم البحث عنها وكذا مصادر المعلومات التي سيكون من الضروري التساؤل عنها.

يعتبر اكتساب المعلومات التي تؤدي للأداء الجيد في المؤسسة من الأمور الضرورية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة، من خلال معرفة كيفية الحصول عليها، لذا فلا يمكن للمعلومات أن تأتي للمؤسسة بمفردها وإنما يجب بذل الجهد اللازم للحصول عليها، كل منها بحسب قيمتها.

ومن المهم اختيار الأشخاص الذين يتم تكليفهم بعملية تعقب المعلومات، بحيث يكونون في مستوى المهمة التي وكلت إليهم.

### 2.1.3.2- تعريف التعقب:

التعقب هو عملية استباقية (pro-active) إيجابية يحصل بموجبها أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية. وقد اختيرت هذه الكلمة لتبيين فكرة أنه ليس من المعقول ولا من الممكن أن تأتي معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الأهمية البالغة وحدها. على العكس من ذلك، من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي وذلك بالذهاب للبحث والتعقب عن هذه المعلومات التي يتم إثارتها في بعض الأحيان، لذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفين بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم وبتفان كامل من أجل إيجاد معلومات اليقظة التنافسية.

1.2.1.3.2. أنواع التعقب: يتم التمييز بين نوعين من التعقب، وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها<sup>1</sup>:

- التعقب المستقر أو الثابت والذي يقوم به المتعقبون المستقرون، الذين يعملون بوجه عام في الكاتب بحيث يمكنهم من الوصول إلى مصادر المعلومات المصوغة في قواعد للمعطيات، الانترنت، ... إلخ.
  - التعقب المتنقل والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون، حيث يتميز هؤلاء المتعقبون في كونهم على تجول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين المنافسين، المخابر، المعارض، ... إلخ. ومن أجل التوصل والحصول على المعلومات المناسبة والتي تتكون من المعلومات الحسية (سمعية بصرية، حسية، لمسية، ذوقية)، والتي تم رصدها من المصدر.
- ومن خلال تعقب المعلومات في مختلف المصادر الوثائقية، يكون من الممكن استخدام البرامج المتخصصة في علم القياس (bibliométrie)، خاصة عند التعامل مع الكميات الكبيرة للوثائق والتي يمكن أن تخص اليقظة التكنولوجية بالمعنى الحقيقي.
- فمثل هذه البرامج مفيدة لكشف العناصر التي غرقت في الحجم، وكشف الإشارات الضعيفة المحتملة والممكنة، غير أن البرامج المتخصصة في علم القياس ليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل القلب النابض للقطاعات الصناعية.

<sup>1</sup> / Lesca Herbert, **veille stratégique comment sélectionner les informations pertinentes? concepts, méthodologie, expérimentation et résultats**, 5<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, AIMS 13-15 Mai 2003, lille, p.15

### 3.1.3.2. ملحقات التعقب<sup>1</sup>:

باعتبار تعقب المعلومات بداية عملية اليقظة التنافسية، وجب الاهتمام بكل ما يتعلق بها من أجل إنشاء جو مناسب لنجاح العملية خاصة، واليقظة التنافسية عموماً، فالقيام بعملية تعقب المعلومات يتطلب وجود أدوات تساعد من يقوم بها على أداء مهامه بفعالية، غير أن هذه العملية ذات تكلفة تنتج من أجل ضمان سير هذه العملية على أكمل وجه.

- **أدوات التعقب:** يتم تجهيز المتعقبين بدع مستندي مناسب لصياغة المعلومات وتوجيهها إلى نقطة مشتركة، تتمثل هذه الأخيرة بوجه عام في تلك النقطة التي يتواجد بها منظم اليقظة الإستراتيجية، وكثيراً ما يسمى الدعم المستندي ببطاقة تجميع الأشياء حتى إذا تعلق الأمر بشاشة الكمبيوتر.

كما يمكن للمتعقبين استخدام أحد أهم المصادر الحالية والانترنت، غير أن استغلال هذا المصدر لا يغني عن اللجوء إلى المنهجية، وإلا أدى ذلك إلى تضييع وإهدار كثير من الوقت والمال، مما يؤدي إلى الغرق في البيانات بدون انتفاع حقيقي.

- **تكلفة التعقب:** وكأي وظيفة، فللتعقب تكلفة وجب إنفاقها كي تتم هذه الوظيفة على أكمل وجه، بحيث تقسم هذه التكاليف إلى فئتين:

تكاليف استثمارية والتي تتمثل في: تدريب متعقبي المعلومات؛ المعدات المحتمل إعطائها للمتعقبين. وتكاليف التشغيل التي تتمثل في: الوقت المكرس من طرف المتعقبين في هذه المهمة؛ تكلفة الدخول إلى مصادر المعلومات المعينة (المنشورات، قواعد البيانات، ... إلخ).

### 4.1.3.2. انتقاء المتعقبين<sup>2</sup>:

يعتبر المتعقبون ذوو أهمية بالغة، وذلك لأنهم يلعبون دوراً هاماً في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، بحيث يجب عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه، ويتم التمييز بين مهمتين أساسيتين مرتبطين غير أنهما مختلفتان وهما: التعقب بالمعنى الكامل للمعلومات؛ ترويج المعلومات من أجل استخدامها مع الأفراد الآخرين.

ينتج عن هاتين المهمتين، بالطبع مشاكل المتعقبين، منها إشكالية الإرساء وكذا استمرارية التعقب وهي مختلفة جداً من ملاحق لآخر، بحسب نوع المتعقب الذي تعنيه عملية التعقب.

ومما سبق يطرح التساؤل عن كيفية انتقاء المتعقبين، لهذا يمكن أن توجه عملية انتقاء المتعقبين من بين موظفي المؤسسة، بعدة معايير والتي يمكن ذكر بعض منها على سبيل المثال:

<sup>1</sup> / Lesca Humbert, **veille stratégique utilité des « informations de train » pour la pme-pmi** à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché, étude d'un cas, papier de recherche CERAG (Grenoble) – IAE (Nice).

2004. PP19-20

<sup>2</sup> / Ibid, p.21

- معيار الهدف؛ إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء نتيجة لهدف اليقظة الإستراتيجية، بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال "من هو المعني وبماذا" أي متعاملون ومع أي موضوعات.
- معيار مصادر المعلومات؛ إذ أنه محاولة الإجابة على السؤال: من هو الذي في اتصال دائم مع مصدر ما، طبقاً لأنشطته المعتادة.
- معيار الشخصية؛ من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات.
- معيار العدد؛ يعتبر عدد المتعاقبين المعينين رسمياً وهذا بعكس ما هو معروف وما هو شائع حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعباً، فالمؤسسة التي تحتوي على مئة شخص، نادراً ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنا عشر، على سبيل المثال.
- معيار التحفيز؛ فلانتقاء متعب بصفة نهائية، يجب أن يبين اهتمامه وتعلقه بهذه المهمة.

### 5.1.3.2. تكوين المتعقبين<sup>1</sup>:

- لكي يكون المتعقب مقبولاً وجب عليه معرفة ثلاثة أشياء: الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة؛ اختيار المعلومات؛ اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.
- ففي حالة المتعقبين الميدانيين تتضمن إشكالية التكوين عدة مسائل تتمثل في الأسئلة التالية:  
ما العمل لكي يكون المتعقبون الميدانيون:
- جاهزين وأكفاء للتعرف على الميزة التوقعية - الاحتمالية - للمعلومات، مع العلم بأن هذا التعرف صعب، والتحصل عليه يمكن أن يتطلب تفاعلاً مع عدة أشخاص آخرين.
- جاهزين لتفاعل مع الأشخاص الآخرين لإظهار الميزة التوقعية للمعلومات، وكذلك المساهمة في ظهور الذكاء الجماعي.
- كيف يتم المحافظة على استمرارية الجهاز الذي تم إرساءه بالفعل؟ لاعتماده على عوامل عودة الخبرة حيث كثيراً ما تم ملاحظة أن استمرارية هذا الجهاز مرتكزة كثيراً على استعمال المتعقبين لخبراتهم السابقة المكتسبة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن لا يتجاوز التكوين يوماً للمتعب الواحد، وبالإمكان لعشرة أو مجموعة من المتعقبين أن يكونوا في نفس حصة التكوين.

<sup>1</sup> / Lesca Humbert, vers la conception d'un module de e-Learning pour la formation des traqueurs à l'amplification de veille stratégique en signes d'alerte précoces, 7<sup>ème</sup> congrès de l'AIM, Hammet, Tunisie. 29mai-02juin, PP, 05-07

### 2.3.2. تحليل ومعالجة المعلومات

لا يعني الحصول على المعلومات التمكن من المنافسة، إذ يجب إيجاد طريقة فعالة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المجمعة، حيث يتم الاختيار من بينها المعلومات المهمة والتي يمكن أن تعود بالربح المعتبر على المؤسسة. وتعتبر عملية تحليل ومعالجة المعلومات المتحصل عليها من عملية التعقب، المرحلة التي تضع النقاط على الحروف بجعل المعلومات الأساسية في جهة وغير الأساسية من جهة أخرى.

#### 1.2.3.2. انتقاء المعلومات:

يتم انتقاء واختيار المعلومات التي تهتم المؤسسة من بين المعلومات المتحصل عليها، والتي تتميز بالأهمية البالغة فهي النقطة الفاصلة للاستعمال الأمثل للمعلومات.

**1.1.2.3.2. تعريف الانتقاء:** انتقاء المعلومات هو العملية التي تتمثل في عدم الاحتفاظ من بين المعلومات المجمعة إلا على معلومات اليقظة التنافسية، التي من المحتمل أن تهتم المستخدمين المحتملين في المؤسسة وتعتبر هذه العملية إحدى المراحل الحاسمة لعملية اليقظة التنافسية، وقد يؤدي غياب عملية الانتقاء إلى وجود معلومات كثيرة جدا مما يؤدي إلى خنق عملية اليقظة التنافسية، كما يؤدي الانتقاء الصارم جدا إلى إفقار عملية اليقظة التنافسية. علاوة على ذلك تعتبر عملية الانتقاء الفرصة التي من خلالها يمكن المرور من مفهوم الإشارة الضعيفة إلى مفهوم إشارة الإنذار المبكرة<sup>1</sup>.

**2.1.2.3.2. مستويات الانتقاء:** تختلف المستويات التي تتم فيها عملية الانتقاء باختلاف المصدر الأصلي للمعلومات، لكون أن هذه العملية معقدة قليلا، فإذا كانت المعلومات ذات أصل ميداني والمجمعة من طرف المتعقبين الميدانيين، تتم هذه العملية في نفس اللحظة وتفسح مكانا لملء بطاقة تجميع المعلومات؛ أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي، فتتم عملية الاختيار في مستويين<sup>2</sup>:

- في المستوى الأول، والذي يتمثل في انتقاء المعلومات من خلال وحدة تسمى المعلومات الخامة، وينتج عن هذه المعلومات المنقاة ما يسمى بمعلومات أولية، مثل مقال جريدة أو قاعدة البيانات أو حتى بعض الجمل من خطاب مسموع.

- في المستوى الثاني، يتمثل في اختيار جملة أو بعض الجمل القصيرة من المعلومات الأولية، وتسمى هذه الأخيرة معلومات أساسية أو المختصرة.

وقد يحدث هذان المستويان من الانتقاء مشاكل مختلفة، ويتم تنفيذهما من قبل عدة أشخاص في معظم الأوقات.

<sup>1</sup> / Ibid, P 03

<sup>2</sup> / Blanco S, et Caron M, et Lesca H. Op.Cit. P.12

**3.1.2.3.2. القائم على عملية الانتقاء:** يختلف القائم على عملية الانتقاء بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه الأخيرة ميدانية الأصل وتم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين، فتتم عملية الانتقاء في نفس اللحظة من طرف المتعقبين الذين يقومون بملء بطاقة تجميع المعلومات، حيث تتم عملية الانتقاء لكل المعلومات المجمعة، أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي، فهناك عدة أشخاص سيتدخلون تباعاً<sup>1</sup>:

- يقوم المتعقبون في البداية بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت، ... إلخ. ومن ثم يقوم هؤلاء المتعقبون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية بحيث تكون هذه المعلومات بوجه عام متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ومن ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير.

- الخبير هو الوحيد الذي باستطاعته أن يختار الخطوط القليلة التي تكون المعلومات الأساسية المختصرة الموجودة في المعلومات الأولية.

- وفي كل حالات الانتقاء، يكون من الضروري وجود معايير لإتمام هذه العملية، حيث أن بعضها منها ينتج من بناء أهداف اليقظة التنافسية كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية، ... إلخ.

- كما يوجد هناك معيار آخر، مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية، والذي يتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقاً للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.

وما يجدر التنويه إليه هو أن المعلومات التوقعية ذات الصلة الإستراتيجية ليست متعددة مثل التي يفترضها مسؤولوا المؤسسة مبدئياً، فأتثناء إرساء جهاز اليقظة التنافسية، يتم تعلم كيفية اختيار المعلومات تدريجياً بفاعلية، ينتج عنها عملية تدريب فردي وجماعي التي تزيد من فاعلية اليقظة التنافسية.

### **2.2.3.2. صعود ومرور المعلومات:**

لا تقل عملية تمرير المعلومات من ملتقيها إلى المسؤول عن تخزينها أهمية، فهي الخطوة التي تنتهي بتخزين المعلومات المنتقاة ومن ثم إمكانية استخدامها.

- **تعريف صعود المعلومات:** صعود المعلومات هي العملية التي يحول بها المتعقبون معلوماتهم الخاصة باليقظة التنافسية إلى الفرد المكلف بتخزينها والذي غالباً ما يكون منشط ومنظم اليقظة

<sup>1</sup> /Lesca Humbert, *veille stratégique utilité des « informations de train » pour la pme-pmi*. Op.Cit. PP 21-22

التنافسية<sup>1</sup>. وتستخدم كلمة الصعود كثيرا في المؤسسات، والتي يمكن أن تكون مقيدة جدا وذلك لإمكانية إرسال المعلومات بطريقة منحازة أو جانبية من طرف المتعقبين، مباشرة إلى المتعقبين الآخرين، كما يمكن أن تستعمل بتوافق سيء، لأنه من الممكن أن يحس المتعقبون بنوع من الإهانة من خلال تجريدهم من معلوماتهم لفائدة البيروقراطية الواقعة في أعلى الهرم التسلسلي، والذي يرجع أساس لسوء العلاقات الإنسانية بين عمال المؤسسة.

- تنظيم صعود ومرور المعلومات: يتطلب جهاز أو نظام الصعود من المتعقبين ما يلي<sup>2</sup>:

- المعرفة لمن يجب توصيل المعلومات بوضوح، ويكون ذلك بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وعدم خسارة الوقت.

- إعداد المعدات المناسبة لإرسال المعلومات، بحيث تكون سهلة الدخول والاستعمال، ويجب أن يضع اختيار هذا الدعم في الاعتبار طبيعة المعلومات المخصصة للإرسال لا سيما درجة إبهامها وغموضها.

### 2.3.2.3. تخزين المعلومات<sup>3</sup>:

في ميدان اليقظة التنافسية، تعتبر المعلومات في حد ذاتها ضعيفة النفع نسبيا، فالمهم هو تفسيره المعلومات والتعليقات الأساسية عليها، لهذا تم إثارة الأسس المعرفية وإدارة المعرفة.

- الأسس المعرفية في المؤسسة: فهي تكون في مجملها الوسيلة التي من خلالها يتم إدارة المعارف المستقاة من معلومات المؤسسة.

- ذاكرة المؤسسة: من الضروري التكلم عن ذاكرات المؤسسة بصيغة الجمع لأن أشكال الحفظ متعددة: الحفظ اللا نظامي في أذهان الأفراد؛ الحفظ الرسمي، والذي يمكن أن يكون مبعثرا في الملفات المتناثرة والمختلفة؛ الحفظ في قواعد المعطيات المشتركة والموصولة فيما بينها وكذا في القواعد والأسس المعرفية.

وفيما يتعلق باليقظة التنافسية، يبقى الشكلان الأولان للحفظ الأكثر رواجاً، مما يشرح الفاعلية الضعيفة لأجهزة اليقظة والذكاء جماعي الممكن ملاحظتها في غالبية المؤسسات، حيث أنه كثيرا ما يستبعد المؤلفون الشكل الأول من الحفظ عندما يتكلمون عن ذاكرة المؤسسة.

لهذا تعتبر ذاكرة المؤسسة التمثيل المستمر، الواضح، والمنفصل للمعرفة والمعلومات في تنظيم ما لتسهيل دخولها، تقسيمها وإعادة استخدامها من قبل الأعضاء المكلفين بالتنظيم، في إطار مهامهم.

<sup>1</sup> / Sadok M, et Benabdallah S, et Lesca, H. Op.Cit P.03

<sup>2</sup> / Lesca Humbert, **veille stratégique utilité des « informations de train » pour la pme-pmi.** Op.Cit P24

<sup>3</sup> / Ibid , pp, 24-27

- **تعريف تخزين المعلومات<sup>1</sup>:** تخزين معلومات اليقظة التنافسية عنصر ضروري لتطوير واستغلال هذه المعلومات، بحيث يجسد في صورة تجميع المعلومات ووضعها في متناول الاستخدام لجميع الأطراف التي تحتاجها، حيث يجب أن تكون هذه المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي لحظة كانت للأشخاص المفوضين والمرخص لهم ويكون ذلك طبقاً للطريقة التي صممت بها، ويمكن للتخزين أن يكون تمويلًا لمعارف المؤسسة، لهذا كان من الضروري تحديد المعارف الواجب تخزينها، وهذا التخزين يمكن أن يكون:

- التخزين الداعم للمعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولي.
- تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الثاني أو الناتجة مباشرة عن تجميع المتعقبين الميدانيين.
- النتيجة الأولى لاستخدام المعلومات، في الحالة التي يمكن أن تكون فيها هذه الأخيرة ملاحظات من اكتساب الخبرة والتي تصب في قاعدة للمعرفة.
- و عليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين، وذلك بالاستشهاد بنماذج متأقلمة بطريقة غير متساوية مع مميزات وخصائص أي مؤسسة كانت:

- تمركز واحد أو التخزين في مكان واحد.
- تمركز موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن، حيث يمكنها الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.
- **خطة تصنيف المعلومات:** في كل الحالات، يتطلب التخزين إنشاء مخطط تصنيف المعلومات مسبقاً في قواعد البيانات ويستند مخطط التصنيف هذا على استهداف اليقظة التنافسية، وأخذ الموضوعات والمتعاملين الذين يمثلون الكلمات المفتاحية ويتم تنقيح تفاصيل النتائج في قائمة الكلمات المفتاحية، الناتجة عن استهداف اليقظة التنافسية بحيث يجب أن تفرض قائمة الكلمات المفتاحية على كل مستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة. ويتعلق تطوره - أي المخطط - بتطور استهداف اليقظة التنافسية.

### 2.3.2.4. معالجة بيانات اليقظة التنافسية:

تختلف معالجة بيانات اليقظة التنافسية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة. فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة، فالمعالجات الممكنة معروفة، ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات ورؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت، فعلى سبيل المثال قبل السنوات الخمسة الماضية، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة

<sup>1</sup> / Sadok M, et Benabdallah S, et Lesca, H. Op.Cit P.04

في إمكانيات المتعامل المعبر وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تميز قدرته على العمل للسنوات القادمة.

وتكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة، لذا فهي تتطلب الطرق الأصلية، وللتكلم عن استغلال إشارات الإنذار المبكرة من أجل إنشاء معنى يفترض تجميع هذه المعلومات وتخزينها مسبقاً، وأن تكون متاحة للاستعمال، بينما وبالتعريف تكون هذه المعلومات جزئية، ناقصة، غامضة، مبهمة وبدون أي مغزى علاوة على ذلك فمن المحتمل أن تكون هذه المعلومات مشتبه في أمرها مسبقاً، لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرح هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكلي ومنظم ذو دلالة، بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى على أساس الإشارات الضعيفة.

ويتمثل إنشاء معنى في العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة ومعنى إضافي للمعلومات، وذلك بدءاً من المعلومات المعينة التي تلعب دور المحفز الاستقرائي، وبواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل، وكذا مع الذاكرات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة، من أجل مساعدة المؤسسات في إنشاء معنى.

### 3.3.2. نشر المعلومات وقياس النتائج

من البديهي أن يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقاءها ومعالجتها والخروج بالأساسية منها، فلا يوجد معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها بغرض التفوق وحيازة مكانة مرموقة في السوق. ويتم نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه منها، مما يستلزم قياس المرود الناجم عن هذا الاستخدام.

#### 1.3.3.2. نشر وتسهيل الدخول للمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>:

يعتبر نشر المعلومات والمعرفة تسهيلاً لدخول المستخدمين لمصدر المعلومات واستخدامها بطريقة سهلة من أجل القيام بالأعمال المناطة إليهم بفعالية كبيرة.

#### 1.1.3.3.2. تعريف نشر المعلومات: نشر المعلومات هو عبارة عن العملية التي تقوم بوضع

المعلومات والمعرفة - الناتجة أساساً عن عملية إنشاء معنى المتعلقة بهذه المعلومات - في متناول المستخدمين المحتملين الذين كثيراً ما يكونون المسؤولين العمليين، بحيث تكون المبادرة للعملية من صلاحية مدير ومسير تخزين المعلومات والمعرفة<sup>2</sup>، وفي الواقع يعني الانتشار أن:

<sup>1</sup> / Humbert Lesca & autres, **la diffusion de la méthode L.E.S.C.Annings**, p.13, article CERAG Grenoble, [www.velle-stratégique.org](http://www.velle-stratégique.org)

<sup>2</sup> / Sadok M, et Benabdallah S, et Lesca, H. Op.Cit P03

- المعلومات والمعرفة ستصلان بالطبع إلى المستخدمين المحتملين.
- ستكون المعلومات مفهومة بوضوح من قبل مستلميها،
- ستؤخذ هذه المعلومات بالحسبان في الواقع من قبل المستخدمين المحتملين، أي من الضروري أن تضع في الحسبان سلوكهم في القبول أو الرفض.

**3.3.2.2.1. تعريف الدخول للمعلومات:** يمثل الدخول للمعلومات العملية أو مجموعة العمليات التي تمكن المستخدم المحتمل للمعلومات من الوصول إلى هذه المعلومات في الفترة المناسبة له، لذا فهو الذي يمتلك المبادرة للعملية، والذي يجب أن يكون مفوضا رسميا<sup>1</sup>.

**3.1.3.3.2. هدف نشر والدخول للمعلومات:** الغرض من نشر والدخول للمعلومات هو العمل من أجل المستخدمين المحتملين للمعلومات ومعرفة اليقظة التنافسية والذكاء الجماعي، أي أنهم أولئك الذين بإمكانهم تحويل المعلومات والمعرفة إلى العمل الذي يمكن المؤسسة من مواجهة الأخطار التي تحدث بها، وانتهاز الفرص التي تمتلكها من أجل تعزيز موقفها، حيث تقوم هذه العملية بوضع المعلومات الجيدة؛ في اللحظة الجيدة.

ومما تجدر الإشارة إليه هو إمكانية أن يكون مفهوم اللحظة ذو أهمية، بحيث لا يكون هناك تزايد حتمي بين اللحظة عند تعقب اليقظة التنافسية واللحظة حينما يكون مستخدمها في أمس الحاجة إليها في عمله.

### 4.1.3.3.2. نماذج تنظيم انتشار المعلومات:

نقطة بداية عملية الانتشار هي مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه، بينما نقطة الوصول هي المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة التنافسية.

ويمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات والمعرفة:

- طريقة المخزونات، حيث يكون مدير التخزين سلبيا، ولا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.

- طريقة التدفقات حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة. ولكل من النموذجين مميزات وعيوب، لهذا من الضروري اختيار المناسب منها للحالة التي تكون فيها المؤسسة. ويمكن أن يتطلب تنظيم الانتشار عملية تمهيدية تتمثل في تحديد مستخدمي المعلومات وحاجاتهم في معلومات اليقظة التنافسية.

<sup>1</sup> / Lesca Humbert, *veille stratégique utilité des « informations de train » pour la pme-pmi*. Op.Cit P.32

كما يلعب المدير ومسير مخزون المعلومات ومعرفة اليقظة التنافسية دورا محددًا في نجاح عملية الانتشار.

### 2.3.3.2. تنشيط وتفعيل اليقظة التنافسية

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة التنافسية، والذي يكمن دوره في<sup>1</sup>:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم،
  - تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة التنافسية وتفكيرهم بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات،
  - العمل على أن لا تجمع وأن لا تخزن المعلومات المناسبة في الدوايب ورؤوس الأفراد بداخل المؤسسة،
  - دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة التنافسية،
  - اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات،
  - ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة،
  - إحياء وتطوير جهاز اليقظة التنافسية.
- وطبقًا للنموذج المختار من قبل المؤسسة، يمكن أن يعهد تفعيل وتنشيط اليقظة التنافسية إلى شخص واحد، أو إلى عدة أشخاص، وتظهر هذه الحالة الأخيرة بالخصوص عندما يوزع تخزين المعلومات والمعارف على عدة خبراء، ويجب التمييز بين حالتان مختلفتان:
- مرحلة إرساء جهاز اليقظة التنافسية، حيث يكون المنظم والمنشط في الحقيقة هو رئيس المشروع أو المسؤول عن بدايته.
  - التشغيل يستخدم كامل طاقات جهاز اليقظة التنافسية، بحيث يعتبر المنظم والمنشط هو المسؤول عن استمرار وديمومة هذا الجهاز.

### 3.3.3.2. منشط اليقظة التنافسية:

تعتبر مهمة التنشيط -قبل كل شيء- اتصالية، كما أن معرفة الاتصال عامل رئيسي للنجاح الكبير، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصًا انبساطيًا ومحفزًا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعرفة، بهدف تحفيزهم إذا لزم الأمر، غير أنه يجب أن يكون المنشط والمنظم ذو جانب

<sup>1</sup> / Ibid, pp .33-34

مزدوج أو كفاءة مزدوجة<sup>1</sup>: جانب التوصيل؛ وجانب من المهارات التقنية المتوافقة مع دوره. وبالإضافة إلى ذلك السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر والتي تعتبر أساسية في الوقت الراهن. ومما سبق وجب على منشط ومنظم اليقظة التنافسية أن يكون ذا تكوين يسمح له بأداء مهامه بأحسن طريقة، ومع ذلك لا يوجد هناك أي تكوين نموذجي لإتباعه من أجل أن يصبح الشخص منشطاً ومنظماً لليقظة التنافسية، فليس من الضروري أن يأخذ الشخص دراسات متخصصة في ميدان اليقظة التنافسية في الوقت الذي يتم فيه الشروع في إرساء جهاز اليقظة التنافسية، فبإمكانه أن يتدرب في نفس الوقت الذي يقود فيه مشروع إرساء هذا الجهاز، بشرط أن يكون مؤطراً بجديّة على المستوى المنهجي من قبل خبير في هذا الميدان.

### 4.3.3.2. قياس النتائج<sup>2</sup>:

تعتبر هذه النقطة الصورة التي تعكس منفعة اليقظة الإستراتيجية التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من هذا الجهاز. فكلما القياس مبالغ فيها قليلاً، فهي تتعلق إلى حد ما بالتقييم على أساس الفهم المعبر عنه من قبل الأشخاص المستجوبين، فعند طرح السؤال المتكرر لمعرفة كم يمكن لليقظة التنافسية أن تجلب المال للمؤسسة فلا يمكن تلقي أي إجابة جادة.

إضافة لهذا فالزبون الجديد المكتسب، أو التجارة الناجحة الجديدة، أو إيجاد عرض في الوقت المناسب مقارنة بعدوانية منافس... إلخ، كل هذه النتائج تكون بفضل إشارات الإنذار المبكرة المزودة في الوقت المناسب من طرف جهاز اليقظة التنافسية، والمسموعة من المديرين والمسيرين. غير أنه من الممكن بناء مؤشرات للقياس والتي يمكن أن تعطي استعلامات أو معلومات ذات مصادر موثوقة والتي يمكن الرجوع إليها.

لهذا يمكن أن يظهر سؤال القياس في عدة أوقات، فعلى سبيل المثال:

- قبل البدء في مشروع إرساء جهاز (جديد) لليقظة التنافسية، أي يتم التكلم عن القياس الحالي، أو القياس القبلي.

- بعد وقت معين من وجود وعمل جهاز لليقظة التنافسية لتقييم التقدمات المحققة، إذن يكون التكلم عن القياس البعدي.

وفي أي وقت تتم فيه عملية التقييم، فإنه من الممكن إيجاد عدة مؤشرات من الممكن أن تكون مستعملة - بطريقة منهجية وموضوعية - لقياس:

- جودة المعلومات المزودة من قبل اليقظة التنافسية،

<sup>1</sup> / Humbert Lesca & autres, *la diffusion de la méthode L.E.S.C.Annings*. Op.Cit. p 17

<sup>2</sup> / Ibid, p19.

- الرضا المدرك من طرف متعقبي المعلومات، لهذا من الضروري عدم إهمال رضا المتعقبين، والذي يمكن أن يكون أكبر وأخطر خطأ مرتكب من الممكن أن يعرض استمرار الجهاز للهلاك. ومع ذلك، غالبا ما تبنى المؤشرات المكيفة مع خصائص المؤسسة بطريقة استثنائية، ومن أجل هذا يمكن الاستلهام من المؤلفين الذين ركزوا على منفعة اليقظة التنافسية لكي تدرك من قبل مديري ومسيري المؤسسات.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أنه من أجل إرساء نظام لليقظة التنافسية، لا بد من تنظيم نشاط اليقظة عن طريق تحديد مستوياتها ومراحلها وتعيين ممثليها، كما أن هناك متطلبات تنظيمية يجب توفيرها، ولممارسة نشاط اليقظة يجب تتبع مراحل محددة بداية من جمع المعلومات، والتي تتم من خلال عمليتي الاستهداف التي بموجبها يتم تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يهتم أعضاء جهاز اليقظة، و عملية التعقب وجمع المعلومات التي بواسطتها يتم البحث والتعقب والحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وبعد تجميع هذه المعلومات تأتي المرحلة الموالية التي يتم فيها تحليل و معالجة المعلومات المحصل عليها وهذه العملية بمثابة غربلة وفرز للمعلومات حيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة والتي تخدم متخذ القرار. وفي الأخير يتم استخدام ونشر المعلومات المنتقاة والمعالجة والمحللة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، ولن تكون هناك فائدة ومعنى من نظام اليقظة إذا لم يتم استثمار نتائجها واستخدامها في المؤسسة .

# فصل 3

## الدراسة الميدانية

- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
- عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### تمهيد:

بعدما رأينا كيف يمكن أن نستفيد من نشاطات اليقظة التنافسية بشكل مهم جدا، سنحاول أن نتقرب من واقع أربع مؤسسات اقتصادية جزائرية تنشط بالمنطقة الصناعية برحال ولاية عنابة والقيام باستطلاع آراء المديرين فيها، لنقيس مستوى ثقافة اليقظة لديهم ونرى فيما إذا كانوا على وعي ودراية كافية بمفهوم اليقظة التنافسية، كما سنحاول التعرف على دور المنافسة في زيادة الإهتمام بمفهوم اليقظة التنافسية. كذلك نتناول في هذا المبحث المنهجية التي اعتمدها في دراستنا الميدانية من حيث مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، تقديم عينة البحث وطريقة تحليل البيانات لنصل بعد ذلك إلى تحليل أسئلة الإستمارة ثم تفسير النتائج.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
- تحليل نتائج الدراسة

### 1.3 منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

#### 1.1.3 عينة الدراسة:

لدراسة وعي المدراء وممارساتهم لليقظة التنافسية قام الباحث باختيار عينة تتكون من أربع مؤسسات إقتصادية تنشط بالمنطقة الصناعية برحال ولاية عنابة؛ مؤسستين تنشطان في ظل بيئة تنسم بالتنافسية الشديدة وهما المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية، ومؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية؛ وأخرتين تنشطان في ظل بيئة ضعيفة من حيث درجة التنافس وهما الوحدة القاعدية لعمليات تحديث السكة الحديدية ببرحال التابعة لمؤسسة منشآت السكة الحديدية (فرع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية) ، ومؤسسة بروتويل لصناعة القرميد الحديدي ولواحقه .

وقد اختار الباحث التركيز على 62 إطارا عاملا في هذه المؤسسات اللذين لديهم اطلاع ومعرفة بموضوع البحث.

#### 2.1.3 تصميم الإستمارة:

لقد صممت الإستمارة بناء على المعارف التي استقيناها من الأدبيات والدراسات السابقة في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، حيث شملت هذه الاستمارة (05) محاور رئيسية تتناول جوانب مختلفة من موضوع البحث وهي:

**المحور الأول:** وخصص للبيانات الأولية أو الشخصية، وتضمن خمسة أسئلة ركزت على جمع معطيات وبيانات عن هوية المبحوثين.

**المحور الثاني:** وخصص لمعرفة أي مصطلحات اليقظة أكثر رواجاً في المؤسسات المدروسة.

**المحور الثالث:** وخصص هذا المحور لجمع بيانات ومعطيات تتعلق بمعرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الإستراتيجية وميل المجيب لإحدى أنواعها التي اعتمدها الدراسة.

**المحور الرابع:** وخصص لمعرفة مستوى الإدراك بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية

**المحور الخامس:** وخصص لمعرفة مستوى تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية

أما عن نوعية الأسئلة التي احتوتها الإستمارة والتي بلغت أربعة وعشرون سؤالاً (24)، فقد تراوحت بين الأسئلة الثنائية (نعم/لا)، أسئلة متعددة الخيارات، أسئلة مفتوحة، أسئلة على شكل ترتيب لمجموعة من المتغيرات على شكل سلم من 01 إلى 10، أما الأسئلة الأخرى فقد جاءت على شكل سلم ليكارت (Likart Scale)، بخمس نقاط يتراوح من "لا أوافق تماماً" إلى "موافق تماماً"، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3) مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	موافق تماماً
4	موافق بدرجة كبيرة
3	موافق
2	موافق بدرجة محدودة
1	غير موافق تماماً

وقد تم تطبيق الإستمارة على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** وتم من خلالها تطبيق الإستمارة التجريبية على عينة بلغت ستة (06) مبحوثين، من مؤسسة (ENMTP). بحيث توصل الباحث خلال هذه الخطوة المبدئية إلى تسجيل بعض الملاحظات والإستنتاجات الهامة، منها ما تعلق بتعديل بعض الأسئلة لأنها لاتفيد البحث، أو لكون البعض منها يمكن الإجابة عنه من خلال المعطيات الرسمية الجاهزة.

**المرحلة الثانية:** وخلال هذه المرحلة تم تطبيق الإستمارة على شكلها النهائي (بعد التعديل)، بحيث تم توزيع الإستمارات على المبحوثين الذين بلغ عددهم الإجمالي 62 مبحوثاً. ولضمان الدقة في تعبئتها من طرف المؤسسات قمنا بإرفاق جملة من المصطلحات التي تحتوي شرحاً مفصلاً لمعانيها حتى يتسنى للمجيب الإحاطة بمحتواها قبل الإجابة.

ومن أجل التأكد من أن الإستمارة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحث بإجراء إختبارين هما:

**1- اختبار صدق الأداة (valdity):** وتعني قدرة إستمارة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها<sup>(1)</sup>، ومن أجل ذلك تم عرض أداة الدراسة على ثلاثة محكمين من الأساتذة الأكاديميين المختصين في هذا المجال للتأكد من مدى صدق ووضوح وصلاحيّة أداة الدراسة<sup>(2)</sup>. وقد أبدى المحكمون الملاحظات على أداة الدراسة أخذت بعين الإعتبار عند إعداد النموذج في شكله النهائي، وقد وافق المحكمون على فقرات الإستمارة لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات. واختبر الباحث الإستمارة على عينة صغيرة من المدراء التنفيذيين عدد أفرادها ستة (06) ينتمون إلى

<sup>1</sup>/ د. محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، طبعة ثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص36  
<sup>2</sup> / هناك عدة أنواع من المقاييس للصلاحيّة/ الصدق يمكن استخدامها منها: صلاحية المحتوى، صلاحية المعيار، صلاحية المفهوم، ثمة معلومات أكثر في: فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 122-123.

مؤسسة (ENMTP) بهدف التعرف على درجة وضوح فقرات أداة الدراسة من قبل المبحوثين. وأخذ الباحث معظم الملاحظات التي أبدتها المحكمون بعين الاعتبار عند اعتماد نموذج الاستمارة بشكله النهائي، وكل ما سبق من إجراءات يؤكد صدق أداة الدراسة التي تم استخدامها بالبحث.

2- اختبار ثبات الأداة (reliability) : وتشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الإستمارة)<sup>(1)</sup>، ولأجل ذلك استخدم الباحث مقياس كرونباخ ألفا<sup>(2)</sup> (cronbach alpha) حيث "يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الإتساق والتناسق في إجابات المستجوب على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم. ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط على ارتفاع درجة الثبات."<sup>(3)</sup> وقد بلغت نتيجة الإختبار (70.6%) وهي نسبة جيدة ومقبولة مقارنة بالحد الأدنى للقبول وهو (60%)<sup>(4)</sup>.

### 3.1.3 قياس متغيرات الدراسة:

لقد تم قياس متغيرات الدراسة في الإستمارة كما يلي:

أ- **معرفة اليقظة:** قيست بمدى دراية المسؤولين بثلاث مفاهيم على شكل ثلاث بنود: معرفة مصطلح اليقظة التنافسية، معرفة المعلومات الإستراتيجية ومعرفة المعلومات الجزئية، حيث احتوى كل سؤال على إجابتين (نعم/لا).

ب- **أنواع المعلومات التي يتم تجميعها بانتظام:** اعتمدت الدراسة على ثلاث أقسام للمعلومات الإستراتيجية وهي معلومات التحكم، ومعلومات التأثير، والمعلومات الجزئية. وقد تم عرض هذه الأنواع الثلاثة في الإستمارة وطلب من المجيبين أن يختاروا أي الأنواع يحضى بتجميع من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 42

<sup>2</sup> بالإضافة إلى معامل كرونباخ ألفا هناك عدة إختبارات أخرى تمكننا من قياس الثبات الداخلي للمقياس، منها إختبار الثقة في نصفي المقياس (Spilt-Half Reliability) ويقاس هذا المقياس معامل الارتباط بين نصفي المقياس إذ يتم تقسيم الإختبار إلى جزأين متكافئين أو نفس المجموعة في زمنين متقاربين، وقياس مدى الارتباط والتقارب في الإجابة أو الإتساق في النتائج في المرتين. ولمعرفة كيفية الوصول إلى قياس الثبات الداخلي للمقياس (Reliability) عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ثمة توضيح بالتفصيل وبالصور في: فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 124-126

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 124

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 124.

ج- مسميات (مفاهيم) اليقظة: إقترحت الإستمارة 10 مسميات مرتبطة باليقظة تم انتقاؤها بعناية من الأدبيات الموجودة وطلب من المجيبين أن يرتبوا من الأقرب إلى درايتهم وإهتمامهم إلى الأبعد أي من 01 إلى 10.

د- درجة التنافس: حددت درجة التنافس لكل مؤسسة (هل تنشط في بيئة شديدة التنافس أم بيئة قليلة التنافس) من طرف مسؤولي هذه المؤسسة المشاركين في الدراسة. وبناءا عليه فقد صنفنا المؤسسات الأربع المدروسة إلى صنفين: مؤسسة العجائن الغذائية محبوبة والمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تنتمي إلى بيئة تتميز بشدة المنافسة، في حين أن مؤسسة بروتويل لصناعة القرميد الحديدي ولواحقه و مؤسسة منشآت السكة الحديدية تنتمي إلى بيئة تتميز بمنافسة ضعيفة.

### 2.3 : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### 1.2.3: بعض خصائص عينة الدراسة

فيما يأتي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
82.25	51	ذكر
17.75	11	أنثى
100.00	62	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن عينة الدراسة تتكون حسب الجنس من 51 ذكر، أي ما نسبته 82.25% من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ 11، أي بنسبة 17.75% من عينة الدراسة، مما يقيس تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا.

## - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (5) أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
00	00	أقل من 30 سنة
51.61	32	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة
38.70	24	من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة
9.69	6	51 سنة فما فوق
100.00	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق غلبة الفئات متوسطة العمر، حيث تمثل مجموع التكرارات للفئة من 31 إلى 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة 56 عاملا أي ما يعادل نسبة إجمالية تقدر بـ 90.31%، والنسبة الباقية من أفراد عينة الدراسة تمثل عدد العاملين اللذين تفوق أعمارهم 51 سنة.

## - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

جدول رقم (6) أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد سنوات العمل بالمؤسسة
00	00	أقل من 5 سنوات
9.68	6	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30.65	19	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
59.67	37	من 15 سنة فأكثر
100.00	62	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن عدد العاملين اللذين تتجاوز مدة عملهم بالمؤسسات محل الدراسة أكثر من 10 سنوات يقدر بـ 56 عاملا أي ما يعادل نسبة 90.32% من إجمالي أفراد العينة المدروسة؛ وهذا ما يؤكد استقرار وثبات حركة العمل من داخل المؤسسات المدروسة إلى خارجها في الفترات السابقة، وقلة دوران العمل بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ومن خلال ما سبق عرضه، يمكن القول أن عامل الخبرة من شأنه أن يدعم قدرات استيعاب أفراد العينة المدروسة لموضوع البحث.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم ( 7 ) أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1.62	1	أقل من البكالوريا
9.68	6	بكالوريا
87.08	54	ليسانس أو هندسة
1.62	1	ماجستير أو دكتوراه
100.00	62	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن أفراد العينة المدروسة يملكون مستويات عليا في غالبيتهم حيث أن معظمهم يملك مستوى "بكالوريا" أو "ليسانس أو هندسة"، هذه الفئة تشكل ما مجموعه 60 عاملا أي ما يعادل 96.77% من العينة المدروسة وهذا ما يعكس المستوى الثقافي والعلمي العالي لأفراد العينة كما يناسب طبيعة المؤسسات محل الدراسة وطبيعة المحيط التنافسي الذي تعيش فيه، لذا نجد هذه المؤسسات تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية، هذا.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول رقم ( 8 ) أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	مديرية العمل
9.68	6	مديرية التسويق
41.93	26	المديرية التجارية
20.97	13	مديرية التخطيط والاستراتيجية
27.42	17	المديرية العامة
100.00	62	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يتواجدون في المديرية التجارية وذلك بنسبة 41.93% ، تليها المديرية العامة بنسبة 27.42% ، ثم مديرية التخطيط والاستراتيجية بنسبة 20.97% ، وأقل نسبة كانت في مديرية التسويق بـ 9.68% .

### 2.3.3 تحليل النتائج

#### 1. الدراية بمفهوم اليقظة التنافسية والمعلومات الإستراتيجية

جدول رقم (9)

#### معرفة مصطلحات اليقظة وأفضلية المعلومات المجمع

النسب المئوية الإيجابية	الدراية بمواضيع اليقظة
61.29	معرفة المعلومات الإستراتيجية
43.54	معرفة اليقظة التنافسية
37.09	معرفة المعلومات الجزئية
النسب المئوية للإجابات الإيجابية	معلومات اليقظة المجمع
46.77	معلومات التأثير
40.32	المعلومات الجزئية
38.7	معلومات التحكم

تشير إحصائيات الجدول رقم (9) إلى جملة من الملاحظات:

- أن معظم المشاركين ليس لهم معرفة كافية بمصطلح اليقظة التنافسية والمعلومات الإستراتيجية، وأن نسب جميع أنواع المعلومات الثلاثة منخفضة مقارنة بمعرفة المصطلحات، مما يدل على قلة إنتشار ثقافة اليقظة التنافسية بين المشاركين في عينة الدراسة.
- أن معارف المشاركين كانت منصبّة على مصطلح "المعلومات الإستراتيجية" (61.29%)، يليها مصطلح "اليقظة التنافسية" (43.54%). وعليه تعتبر معرفة مصطلح "اليقظة التنافسية" ضعيفة مقارنة بالمعلومات الإستراتيجية.

- كما تشير إحصائيات الجدول رقم (9) إلى أن مفهوم "المعلومات الجزئية" غير معروف معرفة كافية (37.09%)، ربما تشير هذه النسبة إلى قلة انفتاح المسؤولين المشاركين على بيئة المؤسسات الخارجية.

نستنتج مما سبق أن مصطلح اليقظة التنافسية غير مفهوم فهما كافيا، وأن ممارسته محدودة في عينة من المشاركين الذين ينتمون على الأرجح إلى مؤسسات تنشط في بيئة شديدة التنافس.

## 2. الاختلاف في الوعي بمصطلحات اليقظة بين المؤسسات حسب حدة المنافسة

لمعرفة وجود اختلاف في الوعي بمفهوم اليقظة التنافسية والمعلومات الإستراتيجية بين المؤسسات التي تنشط في بيئة قليلة التنافس والمؤسسات التي تنشط في بيئة شديدة التنافس، قمنا باستخدام الجداول المزدوجة، وقد أظهر التحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (10)

### جدول رقم (10).

#### قياس الإختلاف في الوعي باليقظة بين المؤسسات حسب حدة المنافسة

الدراية بمواضيع اليقظة	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية
معرفة اليقظة التنافسية	41.17%	46.42%
معرفة المعلومات الإستراتيجية	58.82%	64.28%
معرفة المعلومات الجزئية	35.29%	39.28%

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن دراية المشاركين مختلفة بين كلا النوعين من المؤسسات وفق موضوع الدراية، حيث يظهر الجدول رقم (10) أن الدراية باليقظة التنافسية وبالمعلومات الجزئية وبالمعلومات الإستراتيجية منتشرة أكثر بين المشاركين الذين ينتمون إلى مؤسسات تنشط في ظل بيئة شديدة التنافس.

## 3. الأسماء البديلة لليقظة التنافسية الأقرب إلى مسؤولي المؤسسات الإقتصادية المدروسة

من أجل قياس أية مصطلحات اليقظة أكثر رواجاً وقرباً لفهم المشاركين، قمنا بقياس توزيع المتغيرات العشر (جدول رقم 11) ولمعرفة إذا كانت موزعة توزيعاً طبيعياً، وإلتام العملية قمنا باختبار فرضية العدم (فرض الإعتدالية): "كل المتغيرات العشر موزعة توزيعاً طبيعياً" مقابل الفرضية

البديلة: "كل المتغيرات العشر لا تتوزع طبيعياً" عن طريق اختبار (Kolmogorov-Smirnov)<sup>(1)</sup>، وقد أظهر الإختبار النتائج المبينة في الجدول رقم (11).

### جدول رقم (11)

إختبار إعتدالية التوزيع الإحتمالي لمسميات اليقظة باستعمال إختبار Kolmogorov-Smirnov

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
المعنوية sig	درجة الحرية Df	إحصائي الإختبار STATISTIC	المعنوية sig	درجة الحرية df	إحصائي الإختبار STATISTIC	
0.000	62	0.790	0.000	62	0.84	مسميات اليقظة

\*توجد علاقة ذات دلالة معنوية إذا كانت قيمة ( $p \leq 0.05$ )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن  $D = 0.84$  وأن قيمة  $[p\text{-value} = 0.000]$  وهي أصغر من  $[\alpha = 0.05]$  مما يعني وجود معنوية ويؤكد عدم مطابقة البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو ما يدعونا إلى رفض فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي أن توزيع المسميات العشر موزعة توزيعاً غير طبيعي.

ونظراً لكوننا نود قياس ترتيب المتغيرات العشر فقد اخترنا إختبار (Friedman)<sup>(2)</sup> حيث يقوم بقياس مجموعة من المتغيرات المرتبطة لمعرفة هل يوجد اختلاف في متوسط ترتيب قيمها، وهكذا قمنا بإختبار فرضية "يوجد اختلاف في ترتيب متوسط قيم مسميات اليقظة" و بعد عملية القياس وجدنا أن قيمة  $[P = 0]$  أصغر من  $[\alpha = 0.05]$  والتي تؤكد صحة فرضيتنا ومن ثمّ يوجد اختلاف في ترتيب المسميات العشر. أظهرت نتائج إختبار (Friedman) أنّ ترتيب مسميات اليقظة جاء كما هو مبين في الجدول (12).

<sup>1</sup> يستخدم إختبار Kolmogorov-Smirnov لإختبار ما إذا كانت العينة قد أخذت من توزيع طبيعي (معتدل)، حيث تختبر فرضية العدم القائلة بأن مشاهدات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة القائلة بأن البيانات لا تتوزع طبيعياً. ثمة معلومات أكثر في: د. سعد زغول بشير: دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، 2003، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، ص 94.

<sup>2</sup> يعتبر إختبار Friedman إختبار لا معلمي مكافئ لتصميم قياسات متكررة لعينة واحدة أو تحليل التباين في اتجاهين، وهو يعمل على المقارنة من حيث: الفروق في طرق المعالجة، هل المجتمعات قيد الدراسة لها نفس التوزيع، إختبار الفروق في متوسطات المجتمعات. ثمة معلومات أكثر في: د. عماد نشوان: الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، طبعة أولى، 2005، جامعة القدس المفتوحة، ص 146

## جدول رقم (12).

## اختبار مقارنة متعددة لمسميات اليقظة باستعمال اختبار Friedman

مسميات اليقظة	متوسط الترتيب	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. الإستعلام الإستراتيجي	8.45	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2. المراقبة الإستراتيجية	7.74	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3. نظام المعلومات الإحترازي	7.53	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4. اليقظة التكنولوجية	7.52	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5. المسح البيئي	6.88	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6. اليقظة الإستراتيجية	6.58	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7. المسح البيئي الإستراتيجي	6.36	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8. اليقظة التنافسية	6.09	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9. نظام الإنذار المبكر	5.44	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10. اليقظة التجارية	4.70	*	*	*	*	*	*	*	*	*

\*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.05)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المصطلحات الثلاثة الأكثر رواجاً لدى المشاركين هي على التوالي: "الإستعلام الإستراتيجي" ثمّ "المراقبة الإستراتيجية" ثمّ "نظام المعلومات الإحترازي". وأنّ المصطلحات الثلاثة التي لم تستحوذ على قدر كبير من اهتمام المشاركين هي: "اليقظة التنافسية" و "نظام الإنذار المبكر" و "اليقظة التجارية"، وهو ما يدل على أن المعلومات المرتبطة بالمنافسين والزبائن ليست ضمن أولويات هذه المؤسسات.

كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن ترتيب اليقظة التكنولوجية جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وهو ترتيب غير ملائم حسب رأي الباحث، حيث يشير إلى قلة الإهتمام بالمعلومات التقنية. كما جاءت نتائج الدراسة لتبين أنّ أفراد عينة الدراسة ليس لديهم كافية بمصطلح المعلومات الجزئية أو "الإشارات الضعيفة" كون ترتيب مصطلح "نظام الإنذار المبكر" جاء في المرتبة التاسعة.

## 4. الاختلاف في اختيار مسميات اليقظة بين المؤسسات حسب حدة المنافسة

من أجل اختبار الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الوعي بمسميات اليقظة بين المؤسسات بناء على درجة التنافس، قمنا باختبار<sup>(1)</sup> (Mann-Whitney) كون المسميات العشرة موزعة توزيعاً غير طبيعي. وقد أظهرت نتائج تطبيق اختبار (Mann-Whitney) النتائج المبينة في الجدول رقم (13).

## جدول رقم (13).

## الاختلاف في الوعي بمسميات اليقظة حسب حدة المنافسة

اختبار Man-Whitney U	درجة التنافس	مسميات اليقظة
0.407	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	1. الإستعلام الإستراتيجي
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.842	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	2. المراقبة الإستراتيجية
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.447	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	3. نظام المعلومات الاحترازي
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.432	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	4. اليقظة التكنولوجية
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.424	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	5. المسح البيئي
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.097	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	6. اليقظة الإستراتيجية
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.082	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	7. المسح البيئي الإستراتيجي
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.852	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	8. اليقظة التنافسية
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.332	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	9. نظام الإنذار المبكر
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
0.067	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	10. اليقظة التجارية
	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	

\*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة  $(p \leq 0.05)$

يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيم P كلها أكبر من  $[\alpha = 0.05]$  وعليه يمكننا استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار الأسماء الدالة على اليقظة بين المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية والمؤسسات التي تنشط في بيئة غير تنافسية.

<sup>1/</sup> يستخدم اختبار Mann-Whitney لإختبار تساوي وسيطي مجتمعين مستقلين عندما لا تتوفر شروط استخدام T للعينات المستقلة، أي أن يكون توزيع البيانات توزيعاً غير طبيعياً أو أن تكون البيانات المتوفرة هي رتب القيم وليست قيمها. ثمة معلومات أكثر في: د. عماد نشوان: الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي ص 118.

## 5. نوع المعلومات الإستراتيجية الذي يحظى باهتمام أكبر لدى أفراد عينة الدراسة

تشير إحصائيات الجدول رقم (9) إلى أنّ معلومات التأثير استحوذت على أكبر قدر من اهتمامات المشاركين وحظيت بأكثر قدر من التجميع حيث بلغت نسبة 46.77%، تليها المعلومات الجزئية 40.32%، ثمّ معلومات التحكم 38.70%. والمتمعن في النتائج، يكتشف مفارقة: ففي الوقت الذي نرى فيه أن 37.09% من المشاركين فقط لهم دراية بمفهوم المعلومات الجزئية، تظهر الدراسة أن 40.32% من المشاركين يقومون بتجميع هذا النوع من المعلومات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بقلة مستوى التدريب لدى المشاركين في الدراسة.

## 6. الاختلاف في جمع المعلومات بين المؤسسات حسب حدة المنافسة

لاختبار الفرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في عملية تجميع أنواع المعلومات الثلاثة بين المؤسسات بناء على حدة التنافس، قمنا باختبار اختبار (Mann-Whitney) كون المتغيرات الثلاثة موزعة توزيعاً غير طبيعياً. وقد أظهرت نتائج تطبيق الاختبار النتائج المبينة في الجدول رقم (14):

## جدول رقم (14).

## الاختلاف في تجميع أنواع المعلومات الثلاثة حسب حدة المنافسة

أنواع المعلومات	متوسط الرتب	درجة التنافس	اختبار Man-Whitney U
معلومات التّحكم	32.26	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	0.663
	30.57	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
معلومات التأثير	30.68	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	0.647
	32.50	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	
المعلومات الجزئية	30.85	مؤسسات تنشط في بيئة غير تنافسية	0.714
	32.29	مؤسسات تنشط في بيئة تنافسية	

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.05) و توجد علاقة قوية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.01)

تظهر نتائج الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جمع معلومات التّحكم أو جمع معلومات التأثير أو جمع المعلومات الجزئية بين المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية والمؤسسات التي تنشط في بيئة غير تنافسية. وعليه فقد اعتمد المشاركون في عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية أو المؤسسات التي تنشط في بيئة أقل تنافسية، نفس السلوك اتجاه تجميع معلومات اليقظة التنافسية بأنواعها الثلاثة.

## 7. العلاقة بين مستوى الوعي بمفاهيم اليقظة ومستوى تجميع المعلومات؟

لإختبار وجود علاقة ذات مدلول إحصائي بين مستوى الوعي بمصطلحات (اليقظة التنافسية المعلومات الإستراتيجية، المعلومات الجزئية) من جهة و مستوى تجميع المعلومات (التحكم، التأثير والجزئية) من جهة أخرى، قمنا باستخدام اختبار (Pearson)<sup>(1)</sup> للإرتباط، حيث أظهر النتائج المبينة في الجدول (15).

## جدول رقم (15).

## إختبار العلاقة بين مستوى الوعي بمفاهيم اليقظة ومستوى تجميع المعلومات

إختبار العلاقة بين	تجميع معلومات التأثير	تجميع معلومات التحكم	تجميع المعلومات الجزئية
معرفة اليقظة التنافسية	P-value = 0.243	P-value = 0.307	P-value = 0.02*
معرفة المعلومات الإستراتيجية	P-value = 0.038*	P-value = 0.049*	P-value = 0.324
معرفة المعلومات الجزئية	P-value = 0.954	P-value = 0.760	P-value = 0.01**

\*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.05) و توجد علاقة قوية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.01)

تظهر نتائج الجدول رقم (15) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين:

1. معرفة اليقظة التنافسية وتجميع المعلومات الجزئية
  2. معرفة المعلومات الإستراتيجية وتجميع معلومات التأثير
  3. معرفة المعلومات الإستراتيجية وتجميع معلومات التحكم
  4. معرفة المعلومات الجزئية و تجميع المعلومات الجزئية وهي علاقة قوية كون قيم P ضئيلة.
- كما تدل نتائج الجدول رقم (15) على أن المعلومات الجزئية مهمة في نشاطات اليقظة التنافسية. إلا أن النتائج لم تظهر وجود أي علاقة بين معرفة اليقظة التنافسية و تجميع معلومات التأثير من جهة وبين معرفة اليقظة التنافسية وتجميع معلومات التحكم من جهة أخرى.
- كما إختبرنا العلاقة بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الإستراتيجية ومعرفة المعلومات الجزئية، وقد ظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (16):

<sup>1/</sup> يستخدم اختبار Pearson للإرتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير Y عندما تتغير قيم X أو العكس، أي للتحقق من وجود علاقة إرتباط خطية بين أزواج مشاهدات البيانات، إضافة إلى مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. ثمة معلومات أكثر في: أ.د. أماني موسى محمد: التحليل الإحصائي للبيانات، طبعة أولى 2007، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - كلية الهندسة - جامعة القاهرة، مصر، ص 63

## جدول رقم رقم (16):

إختبار العلاقة بين مستوى الوعي باليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات

إختبار العلاقة بين	معرفة المعلومات الجزئية	معرفة معلومات الإستراتيجية
معرفة اليقظة التنافسية	P-value = 0.00	P-value = 0.00
معرفة المعلومات الإستراتيجية	P-value = 0.00	P-value = 0.00

\*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.05) و توجد علاقة قوية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.01)

تظهر نتائج الجدول (16) أنه توجد علاقة:

1. ذات دلالة إحصائية بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الإستراتيجية.

2. ذات دلالة إحصائية بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الجزئية.

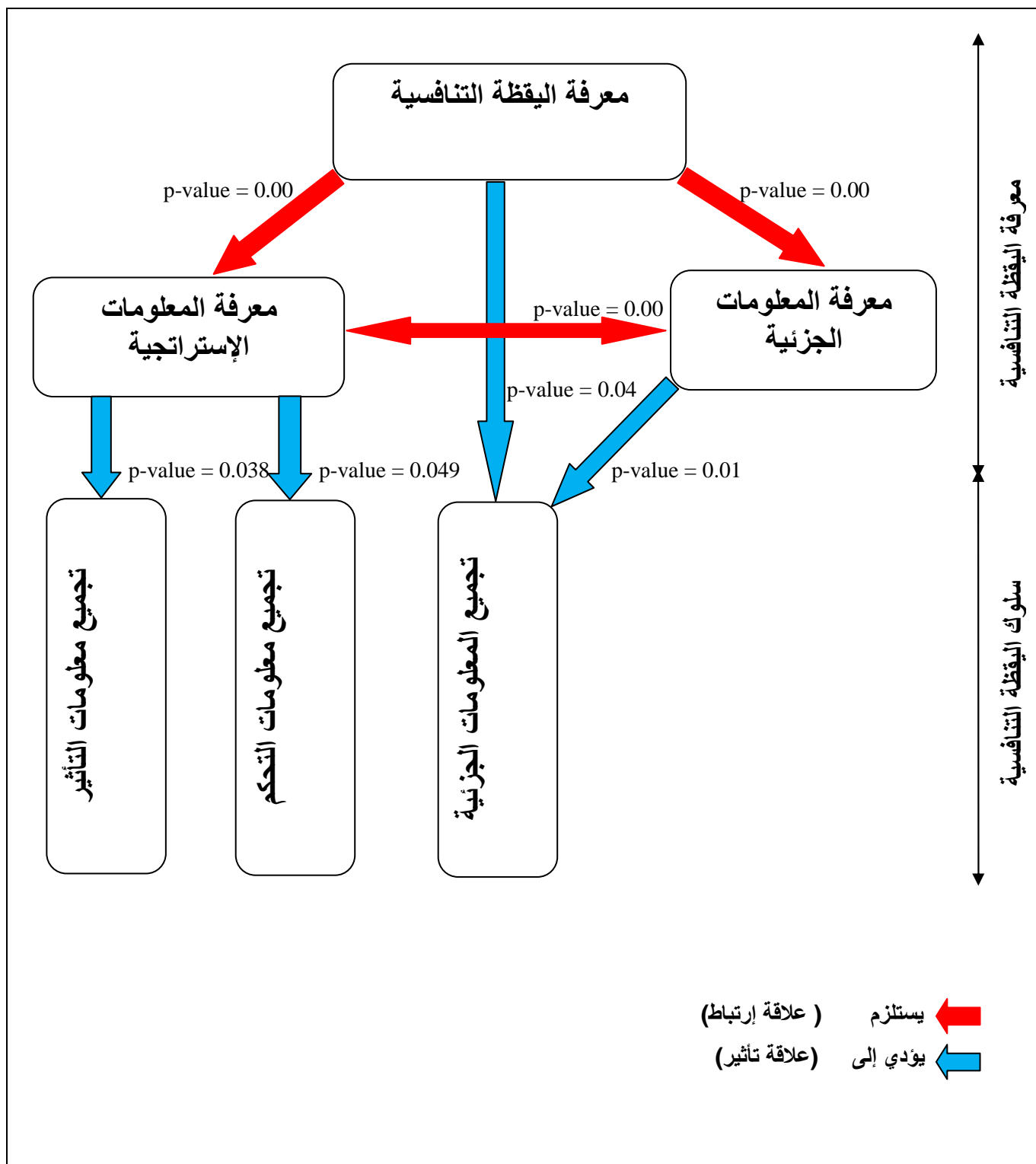
3. ذات دلالة إحصائية بين معرفة المعلومات الإستراتيجية و معرفة المعلومات الجزئية.

حيث أظهر إختبار Pearson للارتباط أن قيم [P = 0.00] وهي أصغر من [α = 0.05]، وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الإستراتيجية ومعرفة المعلومات الجزئية.

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص نتائج الإختبارات السابقة في الشكل البياني رقم (8) الذي يبين وجود علاقة وطيدة بين المعرفة والسلوك تجاه اليقظة التنافسية ، حيث أن معرفة اليقظة التنافسية تقتضي معرفة المعلومات الإستراتيجية والمعلومات الجزئية في آن واحد، وأن القيام بنشاط اليقظة التنافسية يستلزم جمع كلا النوعين من المعلومات. كما أن الشكل البياني رقم (8) يشير إلى أن معرفة المعلومات الإستراتيجية تؤدي إلى تجميع كل من معلومات التأثير ومعلومات التحكم، وأن معرفة المعلومات الجزئية تؤدي إلى تجميع هاته النوعية من المعلومات.

## الشكل البياني رقم (8)

أهم نتائج الدراسة: علاقة مفهوم اليقظة التنافسية وسلوك تجميع المعلومات



\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.05) و توجد علاقة قوية إذا كانت قيمة (p ≤ 0.01)

## 8. مدى إدراك أفراد العينة لأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية في مؤسساتهم

لقياس مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية في مؤسساتهم، قمنا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات جميع المشاركين عن هذا السؤال، وقد ظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (17) :

## جدول رقم (17):

## مستوى الإدراك بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية

التعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهمية التوجهات الإستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين	3.822	0.859
أهمية كشف نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين	4.225	0.711
أهمية التعرف على أهداف ومهام المنافسين	3.967	0.867
أداء المنافسين وتطور منتجاتهم	3.709	0.964
التحالفات الإستراتيجية بين المنافسين	4.096	1.035
الكفاءات الأساسية للمنافسين	3.129	0.757
مصادر توريد المنافسين وقنوات توزيعهم	4.290	1.259
أهمية القيام بمقارنة مرجعية benchmarking مع الشركات الرائدة	3.064	0.765

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكافة العبارات المتعلقة بإدراك مسؤولي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بأهمية وفائدة أنشطة اليقظة التنافسية في مؤسساتهم أكبر من 3.06، وهذا يشير إلى أن المسؤولين المشاركين يدركون دور وأهمية كافة العناصر المتعلقة بأنشطة اليقظة التنافسية. كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه العناصر الأكثر إدراكا بأهميتها، والعناصر الأقل إدراكا بأهميتها للمسؤولين المشاركين في الدراسة. فالعناصر الأكثر إدراكا بأهميتها هي على التوالي: "مصادر توريد المنافسين وقنوات توزيعهم"، تليها "نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين"، في حين اعتبر "القيام بمقارنة مرجعية benchmarking مع الشركات الرائدة"، الأقل أهمية من وجهة نظر مسؤولي المؤسسات الإقتصادية المشاركين في الدراسة .

كما أظهرت النتائج أن ترتيب "التوجهات الإستراتيجية المتبعة من طرف المنافسين" جاء في المرتبة الخامسة وهو ترتيب غير ملائم، حيث يشير إلى القيمة والمكانة المتأخرة في سلم أولويات أفراد العينة فيما يخص الإهتمام بالمعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية التي يتبعها المنافسين.

### 9. الاختلاف في مستوى إدراك أفراد العينة بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية في مؤسساتهم حسب حدة المنافسة

من أجل إختبار الفرضية: "يوجد فرق جوهري بين مستوى إدراك المسؤولين بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية في مؤسساتهم، حسب المؤسسات التي تنشط في بيئات مختلفة من حيث درجة التنافس"، اختار الباحث اختبار t-test لعينتين مستقلتين<sup>(1)</sup> (Independent-Samples T-Test). يمكننا أن نضع فرض العدم  $H_0$  بافتراض عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات مستوى إدراك المسؤولين الذين ينتمون إلى مؤسسات تنشط في بيئة قليلة التنافس والذين ينتمون إلى مؤسسات تنشط في بيئة شديدة التنافس في الصيغة الرياضية التالية:  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . أما الفرض البديل والذي نتوقع أن يكون صحيحاً فهو:  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ . ونختار مستوى معنوية 0.05 أي أن حدوث الإختلاف بين تبايني الفئتين سيحدث بنسبة ثقة تساوي 95%. وقد أظهر التحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (18).

#### جدول رقم (18):

#### إختبار T-Test لإختبار مستوى الإدراك بأهمية نشاطات اليقظة التنافسية حسب حدة المنافسة

إختبارات t-test for Equality of Means						إختبار ليفني			
مجال الثقة 95%		الخطأ في الفرق	الفرق في المتوسط	معنوية ثنائية الحد Sig (2-tailed)	درجة الحرية df	t	المعنوية Sig		
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
0.86	0.1964	0.1822	0.851	0.027	60	3.161	0.110	2.776	مستوى التباين
0.87	0.1959	0.1804	0.851	0.031	56.08	3.132			إفترض عدم تساوي التباين

<sup>1/</sup> يستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent-Samples T-Test للتحقق من ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطي مجتمعين مستقلين. ثمة معلومات أكثر في: د.سعد زغول بشير: دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss. ص122

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار ليفيني Levene<sup>(1)</sup> هي  $f = 2.776$  وبواقع دلالة  $\text{sig} = 0.110$  وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يبين أننا نستطيع الافتراض بأن تباين المجتمعين: المؤسسات التي تنشط في بيئة قليلة التنافس والمؤسسات التي تنشط في بيئة شديدة التنافس متساوي، وبالتالي سنعمد النتائج الموجودة في السطر الأول (أي افتراض تساوي التباين) من الجدول. يبين الجزء الثاني من الجدول ناتج تطبيق اختبار  $T$  (*T-Test for Equality of Mean*)، وبالتحديد النتائج الموجودة في السطر الأول ، من الجدول أن قيمة اختبار  $T$  هي 3.161 وبدرجة حرية مقدارها  $df = 60$  وأن الفرق بين متوسطي العينتين: المؤسسات التي تنشط في بيئة قليلة التنافس والمؤسسات التي تنشط في بيئة شديدة التنافس هو 0.851 وأن الخطأ المعياري في هذا الفرق هو 0.1822 . كما نلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة المعنوية  $\text{Sig} (2\text{-tailed}) = 0.027$ ، وهي أصغر من قيمة المعنوية المفروضة للإختبار  $\alpha = 0.05$  ، ما يدفعنا إلى رفض فرضية العدم لصالح الفرضية البديلة بمستوى دلالة 5%. أي هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى مؤسسات تنشط في بيئة قليلة التنافس والذين ينتمون إلى مؤسسات تنشط في بيئة شديدة التنافس. ومنه نستنتج أن درجة التنافس تؤثر في مستوى الإدراك بأهمية نشاطات اليقظة التنافسية.

#### 10. مدى قيام المؤسسات المدروسة بأداء وتطبيق أنشطة اليقظة التنافسية؟

من أجل قياس مدى قيام المؤسسات محل الدراسة بأداء وتطبيق نشاطات اليقظة التنافسية، قمنا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات جميع المشاركين عن هذا السؤال، والذي يقيس درجة انتظام المؤسسات المدروسة بتطبيق أنشطة اليقظة التنافسية لديها. وقد ظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (19).

<sup>1</sup> اختبار levene هو اختبار خاص بفحص تجانس العينات (هل تباين العينات متساوي أم لا)؟ إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$  يكون تباين العينات متساوي وإذا كان أقل يكون تباين العينات غير متساوي. ثمة معلومات أكثر في: د. عماد نشوان: الدليل العلمي

لمقرر الإحصاء التطبيقي. ص 61

## جدول رقم (19):

## مستوى تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات أنشطة اليقظة التنافسية
1.398	1.806	تقوم المؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين وتحليلها بصورة دورية.
1.395	2.032	يتم الحصول على معلومات خاصة بمنتجات المنافسين وميزاتها التنافسية.
1.306	1.629	يتم القيام بتحليل التهديدات المحتملة للمنتجات البديلة بصفة منتظمة ودورية.
1.267	1.870	يتم القيام بتحليل التهديدات المحتملة للمنافسين الجدد بصفة دورية ومنتظمة.
1.222	2.290	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين بصفة دورية ومنتظمة .
1.355	2.096	المؤسسة تقوم بالإستجابة السريعة تجاه كل نشاطات وتحركات المنافسين مع الزبائن.
1.384	1.629	تتابع المؤسسة موقفها التنافسي باستمرار مستخدمة أسلوب المقارنات المرجعية بأقوى المنافسين.
1.264	2.209	يتم تدفق المعلومات بشكل آلي على جميع مستويات ووظائف المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

فكما نلاحظ في الجدول رقم (19) أن درجة التطبيق في كافة العبارات المتعلقة بأنشطة اليقظة التنافسية أقل من 2.290 ، وهذا يعني أن العناصر المتعلقة بنشاطات اليقظة التنافسية تطبق بدرجة منخفضة وغير منتظمة في المؤسسات موضع البحث.

## 11. الاختلاف في أداء وتطبيق أنشطة اليقظة التنافسية حسب حدة المنافسة

لإختبار الفرضية: "هناك فرق جوهري بين تطبيق المؤسسات لنشاطات اليقظة التنافسية باختلاف درجة التنافس"، يمكننا أن نضع فرض العدم  $H_0$  بافتراض عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات فئتي المؤسسات قليلة التنافس والمؤسسات شديدة التنافس في الصيغة الرياضية التالية:

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  أما الفرض البديل فهو:  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  . ونختار مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

أي أن حدوث الإختلاف بين تبايني الفئتين سيحدث بنسبة ثقة تساوي 95% (ليس هناك احتمال لحدوث التباين صدفة إلا في حدود 5%). وقد أظهرت نتائج تطبيق الإختبار النتائج المبينة في الجدول رقم (21).

## جدول رقم (21)

## إختبار T-Test لإختبار الإختلاف في تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية باختلاف درجة التنافس

t-test for Equality of Means إختبارات				إختبار ليفني						
مجال الثقة 95%		الخطأ في الفرق	الفرق في المتوسط	معنوية ثنائية الحد Sig (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة الإختبار t	المعنوية Sig	قيمة الإختبار f		
الحد الأدنى	الحد الأعلى									
0.74	0.286	0.257	0.734	0.036	60	3.172	0.119	2.62	إفتراض تساوي التباين	تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية
0.74	0.286	0.264	0.734	0.040	53.68	3.143			إفتراض عدم تساوي التباين	

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (Levene) لتجانس التباين  $p\text{-value} = 0.119$  هي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا ما يدعونا إلى قبول إفتراض تجانس (تساوي) تباين المجتمعين المأخوذة منهما العينتين. ومن خلال السطر الأول للجدول نلاحظ أن قيمة المعنوية  $\text{Sig (2-tailed)} = 0.036$  وهي أصغر من قيمة المعنوية المفروضة للإختبار  $\alpha = 0.05$  ، وهو ما يدفعنا إلى رفض فرضية العدم لصالح الفرضية البديلة بمستوى دلالة 5%، وبالتالي نستنتج أن درجة التنافس تؤثر في مستوى أداء وتطبيق نشاطات اليقظة التنافسية .

## خلاصة

لقد تم من خلال هذا الفصل تطبيق موضوع البحث على عينة تتكون من أربع مؤسسات إقتصادية جزائرية تنشط بالمنطقة الصناعية برحال ولاية عنابة، بحيث تم تقسيم هذه المؤسسات إلى مجموعتين تختلفان من حيث درجة التنافس. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين معرفة اليقظة التنافسية ومستوى تجميع المعلومات.

كما تم من خلال هذا الفصل الإجابة عن التساؤل المطروح حول مدى إهتمام مديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة التنافسية في ممارساتهم اليومية. وقد ثبت أن ممارسة اليقظة التنافسية مرتبطة بمدى وعي مديري هذه المؤسسات بمفاهيم اليقظة التنافسية. وقد تبين أن المؤسسات المدروسة مازالت غير قادرة على استيعاب فلسفة اليقظة التنافسية التي تعتبر من أحدث التوجهات للمنظمات العالمية الناجحة، حيث مازالت هذه المؤسسات لا تهتم بوظيفة التسويق، ولا تقوم ببحوث التسويق للتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين.

# الخاتمة العامة

### خلاصة لنتائج البحث وتوصيات:

تعتبر هذه الدراسة محاولة لتقصي مدى معرفة عينة من مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمصطلح اليقظة التنافسية، حيث ساهمت في إلقاء الضوء على مدى معرفة واستعمال المعلومات الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأظهرت بعض الملاحظات التي تحيط بهذه العملية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الجزئية ومعلومات التأثير من جهة، وبين معرفة المعلومات الجزئية وتجميعها من جهة ثانية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في سلوك تجميع المعلومات بأنواعها الثلاثة بين الشركات باختلاف درجة التنافس. كما أظهرت الدراسة أيضا أن درجة معرفة اليقظة التنافسية والمعلومات الإستراتيجية ضعيفة كون نسب المعلومات المجمعة أقل من 46.7 % في أحسن الأحوال. كما أظهرت نتائج الدراسة أن معرفة المعلومات الجزئية قليلة (حيث لم تتعدى 37.09 %) مقارنة بمعرفة المعلومات الإستراتيجية ( التي بلغت نسبة 61.29 %).

### - نتائج الدراسة:

بناء على ما سبق، يمكننا أن نستخلص النتائج التالية على ضوء الإحصائيات السابقة في عينة من مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

- أولا، يمكن اعتبار أن المسؤولين المشاركين في الدراسة لا يعرفون بالتحديد مفهوم اليقظة التنافسية ناهيك عن مصطلح المعلومات الإستراتيجية والمعلومات الجزئية. كما تشير النتائج إلى أن ثقافة المعلومات غير منتشرة بشكل واسع بين المشاركين في عينة الدراسة، كون النسب المئوية للمعلومات المجمعة لا تتعدى في أحسن الأحوال 46.77 % و بناء عليه يمكن أن نفسر قلة الطلب على المعلومات بسببين:

(أ) - عدم القدرة على التفريق أو التمييز بين ماهو موجود في واقع المؤسسة من انعدام لنشاط اليقظة التنافسية ولما يتصوره المجيب في ذهنه، حيث يعتقد أن قراءة بعض المعلومات في الجرائد اليومية هو كل اليقظة التنافسية. وإن كانت اليقظة التنافسية تشمل الإطلاع على أكبر عدد ممكن من مصادر المعلومات، إلا أنها أوسع وأشمل حيث تتعدى لتشمل كل أنواع مصادر المعلومات المكتوبة والمسموعة بما فيها "الدعاية والإشاعة"، وهي عملية إرادية متواصلة. وفي اللحظة التي يعتقد فيها المدراء في المؤسسات المدروسة أنهم على اضطلاع واسع بما يجري في محيط مؤسساتهم، فإن العديد من الدلائل

والقارئ تشير إلى عكس ذلك، كون محيط المؤسسة يتغير باستمرار وبسرعة كبيرة جداً، كعدم اضطلاعهم على استعداد دخول شركات أجنبية إلى السوق الجزائرية بناء على قوانين منظمة التجارة العالمية.

(ب)- غياب الإنتشار الواسع لثقافة المعلومات بين المشاركين في الدراسة مما يفسر بعدم تشجيع وتحفيز الموظفين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة على الإهتمام والإنتباه لها، حيث نجد أنّ نسبة ضئيلة من المشاركين في الدراسة لهم دراية بالمعلومات المهمة التي من الممكن أن تشكل خطراً أو فرصاً للمؤسسة. وإن دلّ هذا على شيء فإثماً يدل على قلة التأهيل والتدريب لدى المسؤولين القائمين على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

- ثانياً، أظهرت نتائج الدراسة أن المفاهيم التي لها علاقة باليقظة التنافسية في عينة الدراسة، تختلف عن تلك المستخدمة في المؤسسات الغربية. لقد استحسن المسؤولون الجزائريون المشاركون في الدراسة مصطلح "الذكاء الإستراتيجي" و "المراقبة الإستراتيجية" على غيرهما من المفاهيم المتوفرة حيث أتيا في المرتبة الأولى والثانية. وهي تختلف عن تلك المتداولة في المؤسسات الأوروبية أين مصطلح "اليقظة التنافسية" و "المسح البيئي" هما الأكثر استعمالاً ورواجاً.

- ثالثاً، تعتبر معرفة ودراية المسؤولين بأهمية المعلومات الإستراتيجية متوسطة في الوقت الذي أظهرت فيه العديد من الدراسات الغربية مدى وعي مسؤولي المؤسسات في هذه الدول بأهمية المعلومات الإستراتيجية والمبالغ الطائلة التي تستثمر من أجل التسيير الفعال على شكل أنظمة معلوماتية متطورة. وعلى عكس هاته الصورة، أظهرت دراستنا أن اهتمام المسؤولين ضعيف حيث أن نسبة تجميع معلومات التحكم 38.7 %، ومعلومات التأثير 46.77% والمعلومات الجزئية 40.32%. وبالتالي فإنه من الضروري أن يأخذ المسؤولون على عاتقهم توعية الموظفين وتدريب الكوادر وإشعارهم بأهمية الموضوع، وأنه أن الأوان لأخذ الموضوع بجدية ومطالبة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بأن تولي الموضوع قدر أهميته وتعمل على إنشاء الأنظمة المعلوماتية البيئية التي تغذي القرارات الإستراتيجية على المدى القريب والبعيد، وهذا أهم عامل من عوامل الضمان المستمر لوجودها وغيابه يعتبر أحد أهم عوامل اندثارها وزوالها في المستقبل المنظور.

### حدود الدراسة

تعتبر نتائج الدراسة محدودة لسببين هما:

أولاً، وجود درجة من التحيز في نتائج الدراسة حيث لجأ الباحث إلى تجميع المعلومات من أكثر من مشارك في نفس المؤسسة، ولم يتم التعامل مع كل مؤسسة على كونها مفردة بحثية، وبالتالي وجود اختلاف في عدد الإستثمارات المجمعة من كل مؤسسة، ومن ثم فإن النتائج تعبر عن رأي المشاركين وليس عن المؤسسات.

ثانياً، عدم تطرق الدراسة إلى فئة محددة من النشاطات الإقتصادية، كونها ركزت على خليط منها. وبناء عليه فإن أبعاد النتائج محدودة ولا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيقها على جميع النشاطات التجارية بمختلف أنواعها.

### توصيات

للدراسة عدة أبعاد تطبيقية وبحثية. فمن الناحية التطبيقية توصى الدراسة مسؤولي المؤسسات الإقتصادية بضرورة:

1- الإنفتاح على البيئة الخارجية والإنصات إلى المعلومات الإستراتيجية والجزئية لكي تتفاعل وتتأقلم مع متغيراتها.

2- استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الخارجية المحتملة والسعي للتكيف معها أو مواجهتها أو محاولة إحداث التغيير من منطلق إدارة التغيير بأن تكون رائدة في ذلك، بالنظر إلى سمة العصر الذي نعيشه وهو التغيير (كل شيء متغير أو قابل للتغير، الثابت هو التغير). وهذا لا يكون إلا بتوطين نظام لليقظة التنافسية.

3- توطين نظام اليقظة التنافسية هو السبيل لربط المؤسسات الإقتصادية بالبيئة الخارجية.

4- تسيير المعلومات الإستراتيجية كعامل من عوامل نجاح المؤسسات بنفس درجة أهمية موارد المؤسسة المالية والبشرية، ويقترح البحث استخدام نظم معلوماتية خاصة بتسيير المعلومات الجزئية.

5- تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات ذات جودة بعد تجميعها وتحليلها.

6- توفير الشّروط المساعدة على عملية اليقظة التنافسية كالموارد اللازمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية ونشر ثقافة الاستماع إلى البيئة الخارجية، ناهيك عن مشاركة الإدارة العليا في هذه العملية.

7- كما توصي الدراسة بإدخال وتدريب اليقظة التنافسية في مقررات الإدارة الإستراتيجية لزيادة وعي الخريجين بالمعلومات الإستراتيجية وأهميتها سواء على مستوى التدرج أو مابعد التدرج.

أما من الناحية البحثية، فتعتبر الدراسة لبنة ومساهمة في شد أنظار مختلف الباحثين لإعطاء اليقظة التنافسية حق قدرها من الإهتمام، سواء كان مجارة لما هو قائم في الدول المتطورة، أو إستشعارا منا لكونها حياة أو موت لمعرفة ما يدور حولنا وما يخطط لنا.

#### أفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده. ونظرا لديناميكية الموضوع وحدثته ما زال الحوار مفتوحا وما زالت الحاجة ماسة لمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال، وبهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- متطلبات توطين نظام اليقظة في المؤسسات الجزائرية.
- المقومات والمعوقات الثقافية لتوطين نظام اليقظة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات التسويقية

وفي الأخير ونحن نرفع القلم على الكتابة إيذانا بإتمام هذا الجهد المتواضع، نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع مادته العلمية وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## 1- مراجع اللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، طبعة أولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث – كلية الهندسة – جامعة القاهرة، مصر، 2007
- 2- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، طبعة ثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000
- 3- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- 4- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 5- سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003
- 6- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001
- 8- عماد نشوان، الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، طبعة أولى، جامعة القدس المفتوحة، 2005
- 9- فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 10- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999
- 11- ظاهر محسن منصور الغالبي، د. وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007

## ثانيا: البحوث الجامعية

- 1- بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة 2005
- 2- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجزائرية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003

## ثالثا المقالات المنشورة

- 1- الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وادماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى الدولي: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات.
- 2- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004
- 3- حمزاوي الشريف، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر و 01 ديسمبر 2004
- 4- نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004
- 5- سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12. أيار 2003
- 6- شرفاوي ليلي، في إطار الحيطة والحذر لتحسين المؤسسات الإستراتيجية من التجسس والإختراق: هواتف وحواسيب سوناپراك تحت التصنت والمراقبة، جريدة الشروق اليومي، عدد 2558، بتاريخ 2009/03/16

## -II مراجع اللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

- 1- Aguilar Francis Josephr, **scanning the businesse environment**, Macmillan Co, New York, 1967
- 2- Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de gestion et de management**, 8<sup>em</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2009
- 3- Ballay Jean-François, **capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise**, édition eyrolles , Paris, 1997.
- 4- Bernard Besson, Jean-claude Possin , **l'audit d'intelligence économique – mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective**, édition Dunod, Paris, 1998
- 5- Blackler F, **knowledge work and organizations: overview and interpretation**, organization studies, 1995
- 6- Blanco S, Caron M-L, Et Lesca H, **sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: deux cas d'utilisation de guides utilisateurs**, AIMS – Montréal, 1997
- 7- Bruno, Martinet et Yves-Michel Marti, **Intelligence Economique: les yeux et les oreilles de l'entreprise** , Les éditions d'organisation, Paris, 1995
- 8- Christian Koenig, Gérard Koenig, Alain Noël, **perspectives en management stratégique**, Tome IV, economica, 1995
- 9- Emmanuel Pateyron, **la veille stratégique**, édition economica, Paris, 1998
- 10- Foray Dominique , **L'économie de la connaissance**, édition La Découverte, Paris, 2000
- 11- François Jakobiak, **exemples commentes de veille technologique**, editions d'organisation, Paris, 1992
- 12- Helen . N. Rothberg, Scott Erickson , **from knowledge to intelligence creating competitive advantage in the next economy** , Elsevier inc, USA, 2005
- 13- Henri Dou, **La veille technologique et compétitivité**, Dunod, Paris, 1995
- 14- Humbert Lesca, **ystème d' information pour le management stratégique**, Me Graw Hill, éditeurs, Paris, 1986
- 15- Humbert Lesca, **Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition association des professionnels de l'information et de la documentation, 1997

- 16- Humberto R. Maturana , Francisco J. Varela, **L'arbre de la connaissance racines biologiques de la compréhension humaine**, edition addison-wesley, 1994
- 17- Ikujiro Nonaka, Takeuchi H, **la connaissance creatrice – la dynamique del'entreprise apprenante**, Bruxelles, edition de Boek , 1997
- 18- Jacques de Guerny, Raymond Delbès, **gestion concurrentielle: pratique de la veille ce qu'il vous faut savoir**, Delmas, Parie 1993
- 19- Jacques Lendrevie, Arnaud Baynast ,Catherine Emprin, **Publicitor: La communication 360° Techniques on line off line**, 7ème édition, collection livres en or, edition Dunod, 2008
- 20- Jacques Richard, **l'audit des performances de l'entreprise**, édition la ville Guérin , Paris, 1989
- 21- Jean-Jacques Rechenmann , **internet & marketing**, 2ème éd, édition d'organisation, Paris, 2001
- 22- Jean-Louis Ermine, **les systèmes de connaissance**, éditions Hermès, Paris, 1996
- 23- Kenneth C. Laudon ; Jane Price Laudon, **information systems and the internet a problem-solving approach**, 4th édition, édition Dryden Press, 1998
- 24- Koenig G. **de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxiè Siècle**, economica, Paris.1999
- 25- Kotler & Dubois, **marketing management**, eleventh édition. N.J.: prentice-hall, inc. translated by Manceau, D. (2004), marketing management, 11ème édition Paris: Pearson education. 2000
- 26- Lamiri A, **management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises**, OPU, Alger, 2003
- 27- Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique**, 2e édition, afnor, 2007
- 28- Lesca H, Lesca E, Lesca N, et Caron-Fasan M-L, **gestion de l'Information, qualité de l'information et performances de l'entreprise**, 2ème édition. EMS. Paris, 2010
- 29- Tarondeau J.C. **le management des savoirs**, PUF, Paris, 1998
- 30- sous la direction de robert le duff, EGM, **encyclopédie de la gestion et du management**, dallouz, 1999.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- Larbi Abdelkader, **contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale cas de NAFTAL**, Mémoire de fin d'études pour l'obtention de la post-graduation spécialisée en information scientifique et technique, centre de recherche sur l'information scientifique et technique, Alger, 2006
- 2- Marie-Christine Chalus-Sauvannet, **dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles**, thèse pour le doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000

ثالثا: الدوريات

- 1- Carla O'deli, **de la technologie de l'information au management des connaissances** , Revue Française du marketing, N° 173/174, association nationale du marketing édition adetem, 1999
- 2- Ikujiro Nonaka and N.Konno, **the concept of ba**, CMR , Vol(40), No.3, Spring 1998
- 3- Ikujiro Nonaka, **the knowledg-creating company**, HBR Vol 69, No 6, dec-nov 1991
- 4- Janissek-Muniz, Humbert Lesca, **Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif**, article publié à CERAC Grenoble, 2003
- 5- Lesca Humbert, **veille stratégique utilité des « informations de train » pour la pme-pmi a la recherche de nouveaux débouchés produit/marché, étude d'un cas**, papier de recherche CERAG (Grenoble) – IAE (Nice). 2004
- 6- Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise problématique**, axe de progrès, orientations, research report, mg conseil, juillet 2002
- 7- Pfeffer J., Sutton R.I., **knowing what to do is not enough: turning knowledge into action**, California management Review, 42/1, 1999
- 8- Prahalad C.K., Hamel G. **the core competence of the corporation**, Harvard business Review, mai-juin. 1990
- 9- Simon H, **organizing and coordinating talk and silence in organizations**. industrial and corporate change, Vol. 11, N° 3, 2000

- 10- Tsoukas H, V.ladimirou E, **what is organizational knowledge?**, journal of management studies, 38/7. 2001

رابعاً الملتقيات

- 1- Boudjemia M , **Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire**, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger – hôtel el aurassi, le 23 décembre 2008
- 2- Dietrich A., **la dynamique des competences, point aveugle des techniques manageriales** , formation emploi, n° 67, juillet-septembre.,1999
- 3- François Brouard, **pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les pme**, 6 eme congrès international francophone sur la pme, HEC, Montréal, 2002
- 4- Grimand A., **gestion des connaissances et stratégies de croissance des sociétés de conseil**, colloque gestion des compétences et knowledge management, esc-rouen / mars,2002
- 5- Humbert Lesca, Schuler Maria, **veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les information ?**, colloque VSST95n. Toulouse, 25-27 octobre, 1995
- 6- Humbert Lesca, **vers la conception d'un module de e-Learning pour la formation des traqueurs à l'amplifications de veille stratégique en signes d'alerte précoces**, 7ème congrès de l'AIM , Hammet, Tunisie. 29mai-02juin
- 7- Léonard Dumas, **la veille marketing s'impose en hôtellerie ,ASAC** , université du Québec à trois-Rivières, Québec, 2004
- 8- Lesca Herbert, **veille stratégique comment sélectionner les informations pertinentes? concepts, méthodologie, expérimentation et résultats**, 5ème conférence internationale de management stratégique, AIMS , lille , 13-15 Mai 2003,
- 9- M. Akli, **veille stratégique en entreprise : communication, gouvernance et intelligence économique**, colloque international UFC, Alger 14-16 Juin 2008
- 10- Sadok M, et Benabdallah S, et Lesca, H, **apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative application au cas de réponse aux atteint à la sécurité des réseaux d'entreprise**, actes du colloque AIM, Grenoble, 2003

مواقع الإنترنت

- 1- Etude 3IE, **la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise**, [http:// www.3ie.org](http://www.3ie.org)
- 2- Gérard Verna, **la veille technologique : une "ardente nécessité"**, [http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag /EH/F/ cons/veille.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/veille.html)
- 3- Hay, David C, **Knowledge Management**. p.06. / <http://www.odtug.com>]. Le 2/08/2008
- 4- Humbert Lesca et autres, **la diffusion de la méthode L.E.S.C.Annings**, article CERAG Grenoble, [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- 5- Souad Chouk et H. Lesca, **le support de l'information: un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**, [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)

الملاحق



رقم الإستمارة: ..... التاريخ: .....

اسم المؤسسة: .....

## إستمارة لدراسة التأثير بين اليقظة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة لتشخيص أفضل مسارات الميزة التنافسية

سيدي، سيدتي:

الإستمارة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق والإستراتيجية من جامعة عنابة وهي بعنوان **اليقظة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية**، إنّ هدف الدراسة هو مدى إهتمام مديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة التنافسية في ممارساتهم اليومية.

نتائج هذا البحث موجهة لأغراض البحث العلمي. نأمل من جنابكم الكريم قراءة فقراتها بتأنٍ وحرص والإجابة عليها من واقع خبرتكم ودرائتكم القيمة بعمل المؤسسة وتوجّعاتها الإستراتيجية شاكرين حرصكم الأكيد على دعم وإسناد حركة البحث العلمي في بلدنا الناهض.

**نتعهد بأن تعالج إجاباتكم بطريقة سرية وأن توجه لخدمة**

**البحث العلمي**

**شكرا على تعاونكم**

ملياني شكري

مترشح لنيل شهادة ماجستير في التسويق والإستراتيجية

جامعة باجي مختار، عنابة

## توجيهات

- ضمن صفحات هذه الاستمارة تجدون أسئلة تتعلق بمفاهيم اليقظة التنافسية.
- عند بداية كل مجموعة أسئلة توجد توضيحات تبين كيفية الإجابة عنها.
- اقرأ بعناية كل سؤال.
- أجب بطريقة موضوعية على مختلف الأسئلة بالشطب ✓ على الإجابة المرغوب فيها.
- إذا كان هناك أسئلة تحتاج إلى ترتيب لمجموعة من المتغيرات فاكتب : 1، 2، ...، 10 داخل المربع الذي يقابل الإجابة التي تفضلها أولاً، ثانياً، ...، عاشراً.
- الإستمارة مقسمة إلى 04 بنود. حيث يتعرض البند الأول إلى معلومات حول هوية المجيب. البند الثاني: معلومات حول وضعية المؤسسة تجاه بيئتها الخارجية. البند الثالث: معلومات حول معرفة اليقظة التنافسية ومعرفة المعلومات الإستراتيجية وميل المجيب لإحدى أنواعها. البند الرابع: معلومات حول معرفة المنافسين ومدى تأثير هذه المعارف على أداء المؤسسة.
- تجدون في آخر الإستمارة ملاحق تحتوي على شرح للمصطلحات الواردة فيها.
- استخدم الصفحة الأخيرة للإستمارة إذا رغبت في إبداء بعض الملاحظات.

# I- البيانات الشخصية والوظيفية

## 1- الجنس

ذكر  أنثى

## 2- مديرية العمل

التسويق  المديرية التجارية

مديرية التخطيط والإستراتيجية  المديرية العامة

## 3- العمر؟

أقل من 30 سنة  31 سنة إلى أقل من 40 سنة

41 سنة إلى أقل من 50 سنة  أكبر من 51 سنة

## 4- المستوى التعليمي؟

أقل من بكالوريا  بكالوريا

ليسانس أو هندسة  ماجستير أو دكتوراه

## 5- كم مضي على وجودك في المؤسسة؟

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## II - مصطلحات اليقظة

6- وضعنا أدناه عدة مصطلحات، وسيكون من المفيد كثيرا إذا استطعت اختيار ما يناسب اهتماماتك والأقرب لدرائتك. لأداء هذه المهمة يمكنك تخيل أنك في مكتبة حيث يوجد بها كثير من الكتب التي تحتوي على العناوين التالية، أيها ستختار أولا، ثانيا ... الخ، (يرجى ترتيبها من 1 إلى 10).

نظام المعلومات الإحترازي.

المراقبة الإستراتيجية.

اليقظة التجارية.

الإستعلام الإستراتيجي.

اليقظة التنافسية.

المسح البيئي.

نظام الإنذار المبكر.

المسح البيئي الإستراتيجي.

اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة التكنولوجية.

### III- الدراية بمفاهيم اليقظة التنافسية :

المفاهيم التالية تتعلق باليقظة التنافسية وأهم المعلومات التي تشملها. يرجى الإجابة بطريقة موضوعية وحسب درايتك المسبقة في هذا المجال.

7- هل لديك دراية بمفهوم اليقظة التنافسية ؟

نعم  لا

8- هل لديك دراية بمفهوم المعلومات الإستراتيجية؟

نعم  لا

9- هل لديك دراية بمفهوم المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة ؟

نعم  لا

10- ما نوعية المعلومات التي تقوم مؤسستكم بتجميعها بانتظام ؟

معلومات التحكم.

معلومات التأثير.

المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة.

#### IV- مستوى الإدراك بأهمية وفائدة نشاطات اليقظة التنافسية

	الفقرة	موافق تمامًا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة محدودة	غير موافق تماما
	إنَّ مؤسستنا تولي أهمية للكشف عن:					
1	التوجهات الإستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين					
2	نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين					
3	أهداف ومهام المنافسين					
4	أداء المنافسين وتطور منتجاتهم					
5	التحالفات الإستراتيجية بين المنافسين					
6	الكفاءات الأساسية للمنافسين					
7	مصادر توريد المنافسين وقنوات توزيعهم					
8	القيام بمقارنة مرجعية benchmarking مع الشركات الرائدة					

#### IV- مستوى تطبيق نشاطات اليقظة التنافسية

	الفقرة	موافق تمامًا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة محدودة	غير موافق تماما
1	تقوم المؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين وتحليلها وذلك بصورة دورية.					
2	يتم الحصول على معلومات خاصة بمنتجات المنافسين وميزاتها التنافسية.					
3	يتم القيام بتحليل التهديدات المحتملة للمنتجات البديلة بصفة منتظمة ودورية.					
4	يتم القيام بتحليل التهديدات المحتملة للمنافسين الجدد بصفة دورية ومنتظمة.					
5	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين بصفة دورية ومنتظمة .					
6	المؤسسة تقوم بالإستجابة السريعة تجاه كل نشاطات وتحركات المنافسين مع الزبائن.					
7	تتابع المؤسسة موقعها التنافسي باستمرار مستخدمة أسلوب المقارنات المرجعية بأقوى المنافسين.					
8	يتم تدفق المعلومات بشكل آلي على جميع مستويات ووظائف المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات.					

شاكركم لكم اهتمامكم وتخصيكم لجزء من وقتكم لملأ هذه الإستمارة