تمهيد:

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، الذي يعتبر من أحد الديباجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة.

وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- ✓ إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة .
- ✓ العناصر متعلقة بالميزة التنافسية .
- ✓ علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية بالمؤسسة .

المبحث الأول: إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

إن إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها، والتي تساعد في تفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية، نظام اليقظة الإستراتيجية ومراحلها، شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة ومراحلها يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة.

الفرع الأول: طرق اليقظة الإستراتيجية.

تعددت الطرق المستعملة في عملية اليقظة، أهمها[1]:

أولا: طريقة المعايرة.

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير رجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركه Xerox Rank في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها Kearns على أنها:

عمليه مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنه بتلك المتعلقة بالمتنافسين الأكثر جديه أو بالمؤسسات الرائدة."

وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعد متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختبار مؤسسه رائده تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وثائقي أدائها مقارنه بأداء هذه المؤسسة النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلي يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم

1. محاطا أميرة، مرجع سابق، ص ص 15-16 .

تحديد المؤسسة النموذج الذي يقيس أدائها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- ✓ تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين.
- ✓ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- ✓ تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
- ✓ تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- ✓ تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- ✓ تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- ✓ تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيئ رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون وتجدر الإشارة إلى أن طريقة، المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي و بين ما تؤديها المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرص يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات، وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.

ثانيا: القياس العلمي.

أي القياس على أساس علمي، وتحليل و وصف الأشياء وصفا كميا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة بها هما Braun na limon في سنة 1975، ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين، وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم ومن أجل تحسين الأداء، والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:

- العلوم الاجتماعية: علم الاجتماع، دراسة الأوساط العلمية.
- اقتصاديات البحث والابتكار.

الفرع الثاني: وسائل اليقظة الإستراتيجية.

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهم هذه الوسائل[1]:

أولا: الأجهزة والمعدات.

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية التي يتم تسجيل البيانات عليها.

ثانيا: البرمجيات.

هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب معالجه وتخزين واسترجاع ونقل البيانات. كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته وتسمى برامج نظام، إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي وهذان الصنفان يعتبر من أهم تصنيفات البرمجيات.

ثالثا: الانترنت.

تعد الانترنت شبكه ضخمه من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات والحكومة وحتى الشبكات الخاصة ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظام وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عمليه التشارك تقدم شبكة الانترنت والعديد من الخدمات لمستخدميها.

[1] جمال داود سليمان اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن 2009، ص. 109.

المطلب الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية ومراحلها.

الفرع الأول: كيفية توطين نظام اليقظة. [1]

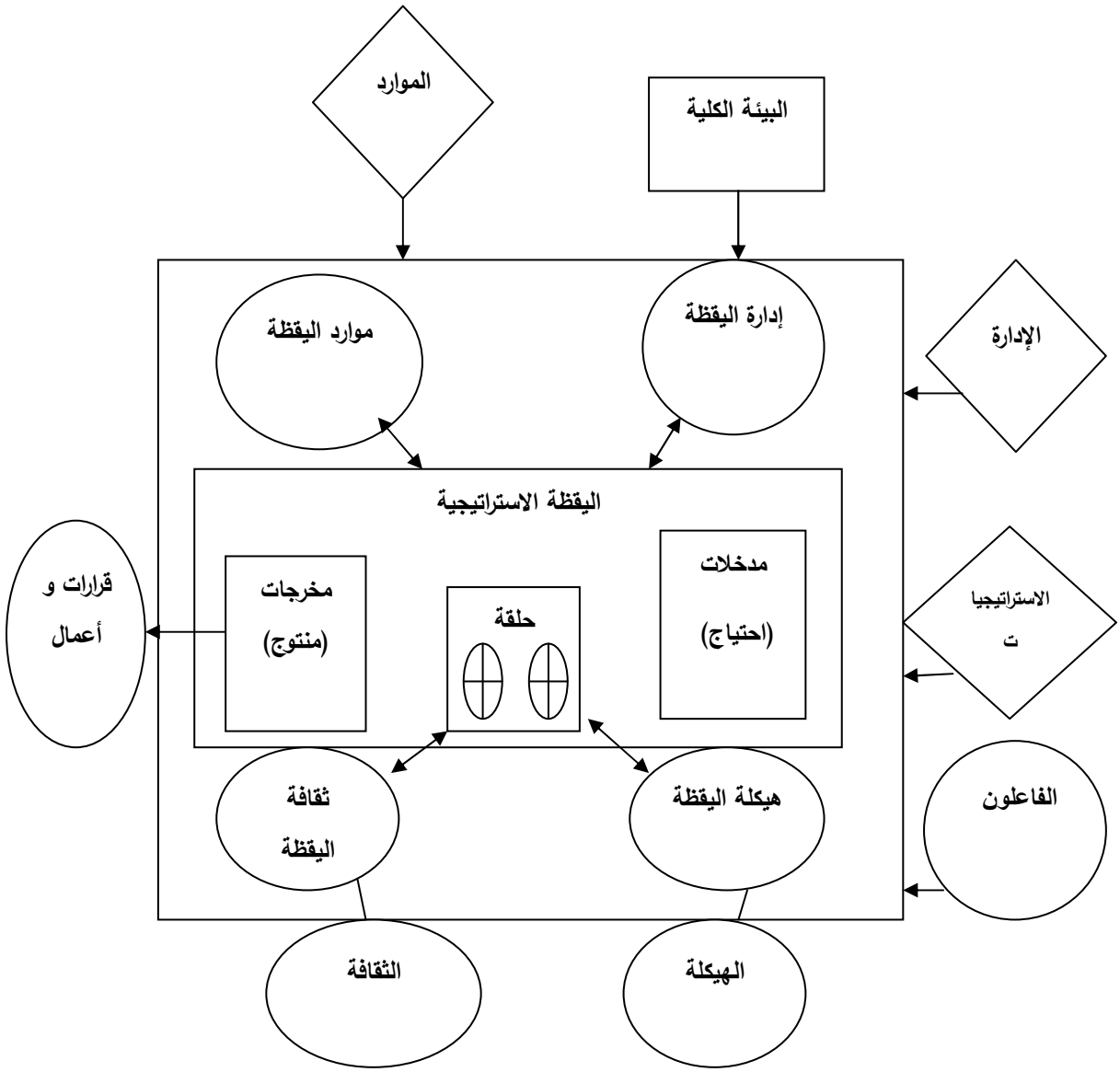
إن وضع نظام اليقظة الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعته.

قبل وضع نظام لليقظة يجب طرح جملة من التساؤلات مثل رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة وفوائده، وأنواع المعلومات التي يجب أن توقع بعين الاعتبار في هذا النظام كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته, اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة وجمعها كيفية انتقاء المعلومة (الحداثة، الملائمة، الاستيعاب) اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات، وتكلفة نظام اليقظة (الأسعار الحالية والمستقبلية) قبل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية لابد من تحسيس الأفراد في المؤسسة وإشعارهم بأهمية وفائدة اليقظة كمرحلة أولى، ثم معرفة الوضعية الحالية والتشخيص الكامل للمنظمة من اجل الوقوف على الفجوات والانحرافات وذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات وتأويلها، كمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة والمتابعة الدائمة لنشاطها.

أيضا يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية، تكنولوجية....الخ) وإدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة وكذا هيكلة وثقافة داعمة لليقظة، ولابد أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والأطراف الفاعلة وإمكانيات المؤسسة والبيئة العامة.....الخ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1. -قوجيل نور العابدين دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها وحدة مطاحن سيدي ارغيس ،ام البواقي ،مذكرة ماجستر،شعبة الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة باجي مختار عنابة ،2012/2011،ص،72-83.

الشكل (2-7): كيفية وضع نظام لليقظة الإستراتيجية.



المصدر: فوجيل نورالعابدين،دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار ،عنابة،2011/2012،ص،65.

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيما لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقا أو بتوفير الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة بل يجب عليها المتابعة الدائمة والمراقبة المستمرة لها حتى تقف على جوانب القوة والضعف فيها، وتعرف الفروقات ببن ما خطط له وبين ما تحقق من نتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء وتعالج جوانب القصور إن وجدت، وهذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة بعد إنشاءها نظام اليقظة وتوفير كل الإمكانيات اللازمة تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية، حيث تعمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية .....الخ) لتتعرف وتقيم

وضعها (هل هو جيد، متوسط، أم سيء)، ثم ينتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة وما يحتويه من هيكلة وثقافة وإدارة ...الخ، وبعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط وجمع وتحليل ونشر....الخ، وفي الأخير تقوم بتشخيص سياسات إجراءات الحماية.

وبتشخيص المؤسسة العناصر المذكورة سابق تتحصل على تشخيص عام وكلي لليقظة الإستراتيجية، وبذلك تقيم الوضع النهائي لحالة اليقظة هل هي سيئة (احمر) أم جيدة (اخضر) أم متوسطة (اصفر)؟

الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.[1]

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية:

أولا: التعبير عن الاحتياجات من المعلومات.

تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات وذلك قبل الشروع في مرحله البحث عنها، فالقيام باليقظة يستدعي أولا التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة, وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.

ثانيا: تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية.

في هذه المرحلة يتم تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة (veilleuse les) فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة كما يجب أن يكون على درجة كبيرة من التيقظ والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة مع قدرتهم كذلك على الاتصال بسهولة لبلوغ اكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلحقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.

ثالثا: البحث عن المعلومات وجمعها.

- يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:
- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقتها مع الموردين والزبائن .
- الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية، أو تلك المتعلقة بالتسيير.
- شهادات الاختراع.

[1] محاط أميرة، مرجع سابق، ص ص .19-20.

- قواعد البيانات.
- المؤتمرات الملتقيات، المعارض والصالونات.
- المعلومات غير الرسمية.
- المعايير والإجراءات.
- المصادر الداخلية للمعلومات.

رابعا: تحليل المعالجة والمصادقة على المعلومات.

تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في مجال, فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة وهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها.

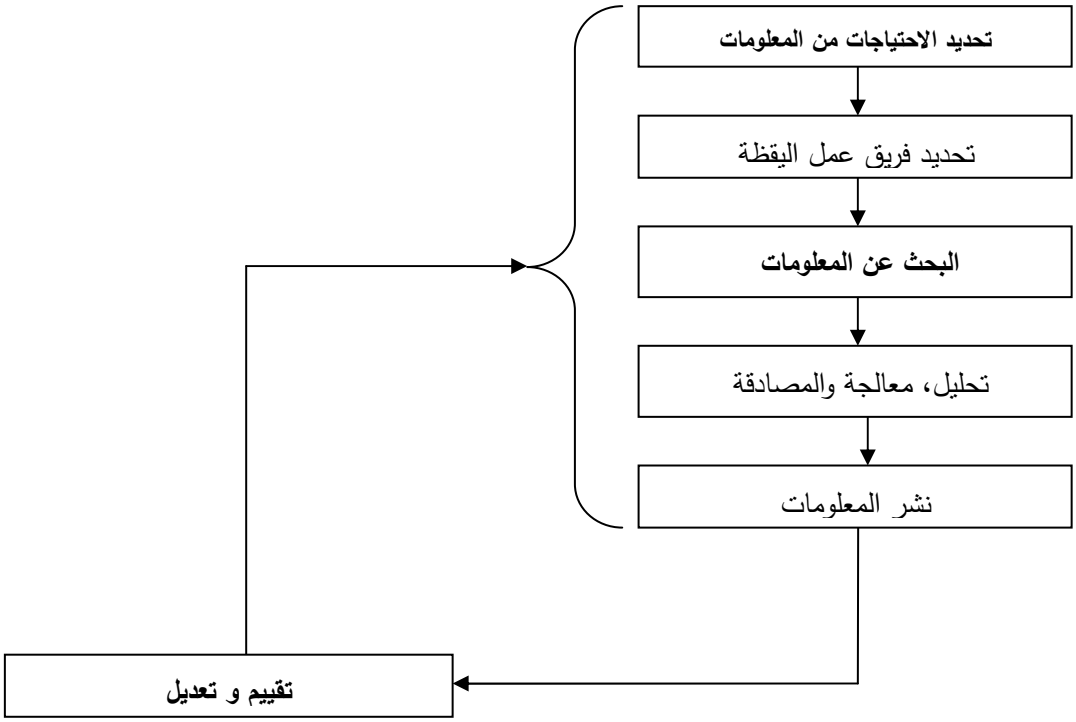
خامسا: نشر معلومات اليقظة.

إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المعلومات المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة. فنتائج تحليل البيانات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح: التسويق، البحث، التطوير، المصلحة التجارية.... الخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

سادسا: تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية.

في النهاية تقييم عمل اليقظة من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية المسطرة ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-8): مراحل اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ميلة مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،ص21.

المطلب الثالث: أنواع نظام اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها فالسؤال المطروح هنا ما هي أنظمة اليقظة ، وما هي شروط فعاليتها ؟.

الفرع الأول: أنواع أنظمة اليقظة الإستراتيجية.

لليقظة الإستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والأخر لا مركزي، وهما كالتالي: [1]

[1] بخريصه خديجة، مرجع نفسه، ص ص،95-96.

أولا: نظام اليقظة المركزي.

هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها المتيقظين وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ثانيا: نظام اليقظة اللامركزي.

هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الإستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء اعلى المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لإتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت) إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.[1]

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد ولا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة إدارة خاصة ولكن الأمر ابعد من ذلك، يجب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية حيث أن غياب هذه الأخيرة عند بناء نظام اليقظة الإستراتيجية تصبح كمعيقات تحول دون نجاح هذا النظام وأداء على أحسن حال.

أولا: التزام القيادات الإدارية.

لنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد، وهو القيام بدور المدرب أو المعلم (Coaching) والذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والحفز الايجابي، وينهي عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد (Coercing)

[1] فوجيل نور العابدين دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، وحدة مطاحن سيدي رغيس، أم البواقي ،مذكرة ماجستير شعبة إعلام و اتصال و حاكمية التنظيمات ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة، ص،72 -83.

الذي يمارسه بعض المسؤولين ويتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء، ويمكن تقديم بعض التوجيهات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة والمتمثلة في التوجه نحو السوق (الاقتناع بأهمية السوق) والتوجه نحو المستقبل (استكشاف ورسم صور للمستقبل) والتوجه المنظومين (قبول فكرة النظام) والتوجه نحو التطوير والتغيير، والمعلومات (الاقتناع بأهمية المعلومة والعمل على بثها).

ثانيا: إعادة الهيكلة التنظيمية.

إن أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي هو البيئة الخارجية للمؤسسة انطلاقا من درجة تعقيدها وسرعة تغييرها، فكلما كانت البيئة سريعة التغيير شديدة التعقد كلما كانت المؤسسة بحاجة إلى هياكل تنظيمية ذات درجة ضعيفة من الرسمية والتعقد وغير مركزية. والمؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولا وقبل كل شيء مراجعة بناءها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

ثالثا: إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات.

إن أنظمة المعلومات تؤثر تأثيرا بالغا على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة وإدارة الوحدات التابعة لهم، وإنه إذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهي كل المرنة (المسطح، المقلوب.....الخ) فلن تنجح هذه الهياكل ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظاما لليقظة الإستراتيجية، إن تعميق استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات ليست هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط "الإدارة بالحقائق والمعلومات " والتي يترتب عليه تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة والأقسام.

بالإضافة أيضا إلى متطلبات وشروط أخرى نذكر منها:

- تكييف نظم الترقية والتقدير.
- تعديل معايير الأداء والحوافز.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

المبحث الثاني: العناصر متعلقة بالميزة التنافسية.

في ضل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية والتي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة المدعوة إلي فض اعتبارها في السوق والحفاظ علي مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث عن طريق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المنافسين.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية ومظاهرها.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق بعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، والقدرة على تحقيق التمييز.

أولا: القيمة المدركة لدى العميل.[1]

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا إدراك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة من منافسيها.

وعلى الرغم ما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من جرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى سعر الجودة ومدى القناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم للقيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات عن المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة والمنتجات أو خدمات المنافسين، كذلك من خلال التعرف على ردود أفعال العملاء تجاه المنتجات أو خدمات المؤسسة واتخاذ ما يلزمُ منْ إجراءات حيالها.

[1] – مصطفي محمود ابو بكر الموارد البشرية، "مدخل الميزة التنافسية" 2003–2004، ص، 14.

ثانيا: التميز.[1]

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض أو إنتاج سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة عمل نسخة منها. وانطلاقا من البعد الثاني للميزة التنافسية يمكن استخلاص عدة مصادر للوصول إلى هذا التميز من بينها: الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، الإمكانات التنظيمية، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثاني: مظاهر الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية على مدى فعالية مؤسسة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين وإرضاء حاجات زبائنها، وهناك العديد من الطرق أو المظاهر التي تمكن المؤسسة من التنافس مع مؤسسات أخرى، وذلك على عدة مستويات ومن هذه المظاهر ما يلي:

أولا: المرونة.

وتعرف على أنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات والسرعة ويعني ذلك أن المؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات مما يزيد من ميزاتها التنافسية عن المؤسسات الأخرى التي لا تستجيب لهذه التغيرات وينبغي أن ترتبط مثل تلك مثل تلك التغيرات بالزيادة أو النقصان في حجم الطلب أو التغيرات في مزيج المنتجات.[2]

فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب، وقد ينخفض حجم الطلب على منتج معين مما يتطلب القدرة على تصميم وتقديم منتج بديل جذاب، وهذا يعني تغييرا مطلوب في مزيج المنتجات ويتطلب مرونة في تصميم هذا المنتج والخدمات المصاحبة له.[3]

[1]-معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص،08-10.
[2] - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص، 31.
[3]– أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، 1999، ص،624.

ثانيا: الإنتاجية.

تعتبر الإنتاجية من وجهة النظر الاقتصادية أنها القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري وذلك من خلال مفهوم القيمة المضافة، كما تعرف على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين تلك العملية.[1]

ثالثا: الجودة.

وهي قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء لتوقعات العميل منها أو الزيادة عنها.[2] يتوجب على المؤسسات الراهنة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية من أن تضع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بخلق الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج دون الزيادة في التكاليف، كما أن التفوق التكنولوجي يقود إلي التكلفة المنخفضة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطور مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد المستمر.[3]

ومن ابعد الجودة: الأداء، الاعتمادية، الصلاحية، التوافق، خدمات ما بعد البيع.[4]

رابعا: الزمن (الوقت).[5]

يعتمد هذا المظهر على عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل المؤسسة وهي:

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل.
- مدى السرعة في تطوير وتنمية السلعة أو الخدمات الجديدة في الأسواق.
- معدل السرعة في إجراء تحسينات على المنتجات أو العمليات.

حيث أصبحت المنافسة تعتمد على عامل الزمن الضروري في بناء القدرة التنافسية، ويعود ذلك للتغيرات السريعة التي تجري في الأسواق، مما يتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فان المنافسة تعتمد على عامل الزمن.

---

[1]– على سلمى، إدارة الانتاجية، دار غريب، ص، 19–20.

[2]– نبيل محمد مرسي مرجع سابق، ص،235.

[3]– عبد الستار محمد على، إدارة الإنتاج والعمليات، "مدخل كمي"، دار وائل النشر، الطبعة الأولى الأردن، 2000، ص،45.

[4]–سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل النظم"، الدار الجامعية، 2001، ص،113.

[5]- نبيل محمد مرسي مرجع سابق، ص،31.

المطلب الثاني: أسباب وشروط تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة. فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟ وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية.

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل من المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد: [1]

أولا: ظهور تكنولوجيات جديدة.

يمكن لتغيير التكنولوجي إن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو ما يسمى التسويق الالكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند أخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، فمثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزات تنافسية جديدة.

ثالثا: تغير تكاليف المداخلات.

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المداخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات الاتصالات ...الخ.

رابعا: التغير في القيود الحكومية.

وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى السوق(الأسواق).

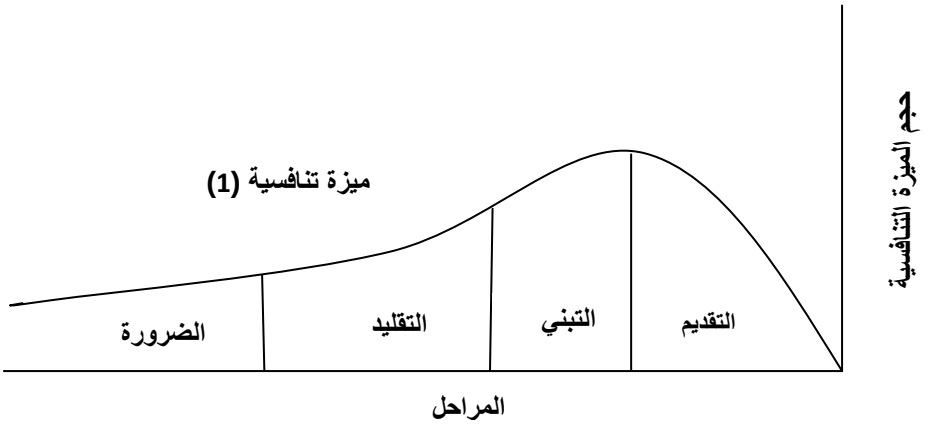
[1]- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، «تكوين ة تنفيذ استراتيجيات التنافس » ، دار المعار الإسكندرية،1995، ص، 169.

الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية

- ✓ حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن:
- ✓ حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ ممكن الدفاع عنها خصوصا من التقليد المنافسين لها.
- ✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاث صلابة الميزة التنافسية، الآن كل الشرط مقرون بالأخر حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، ويقصد ب الاستمرار خلال الزمن إن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الاتي:

الشكل رقم (2-9) :دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص،86.

وهذه المراحل هي[1]:

1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل النسبية للمؤسسة المنشاة لكونها تحتاجها إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.

2- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار المنافسين بدأوا يركزون عليها.

[1] Spitez Ki H, la stratégie d'entreprise : « compétitive et mobilité ». Édition Economica .paris,1995 , p :54.

3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحلية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، إذ لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلي التنافسية من جديد.

مما سبق يمكن استنتاج انه بإمكان المؤسسة –من الناحية النظرية– تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا ما يضمن لها بدورها الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج من مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه –من الناحية العملية –خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسة المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد إثرها إضافة أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عمرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج (طرق الصنع وطرق التسويق).

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعوقاتها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية.[1]

مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر منها: الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التنافس، تكنولوجيا المعلومات.

أولا: الإدارة الإستراتيجية.

هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء التحليل أكثر المغيرات المؤثرة عليها وذلك يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويعظم انجازها في أنشطة الأعمال.

[1]–علي عبد الله، محاضرات ادارة أعمال، المركز الجامعي يحي فارس المدية، 2005/2006.

ثانيا: إستراتيجية التنافس.

تواجه المؤسسة حاليا خطرين أساسيين هما: معدل النمو البطيء النجم عن حالة الكساد التضخمي التي تسود العالم، زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية مما يدفعها للبحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق.

حيث تعرف إستراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن النافسين، وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:

- ✓ طريقة التنافس: وتشمل كل من إستراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوقيع،
- ✓ حلبة التنافس: تتضمن اختبار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- ✓ أسس التنافس: يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة للعميل.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات.

مع تزايد التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات متاح للمنظمات وإن صعوبات القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكمن أيضا من أنها قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو انهيارها، فالاستمرار الخاطئ في تكنولوجيا المعلومات هو استمرار مكلف ، وأيضا فإن الوقت المتاح الأخذ القرارات التكنولوجية غالبا ما يكون ضيق الآن المنافسين الأذكياء سوف يسبقون المنضمات التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي، والحفاظ علي مكانتها السوق فالتكنولوجيا المعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غاليا ما تفشل في تحقيقي أهدافها، ولكي تجني المنظمة ثمار تكنولوجيا المعلومات عليها التعامل مع مخاوف العاملين وتشعرهم بالطمأنينة .

الفرع الثاني: معوقات اكتساب ميزة تنافسية.[1]

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعا، فقد تواده المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

[1] : https//www.marefa.org.10/04/2018.h1900.

أولا: المعوقات الداخلية.

- ✓ غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة ا الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- ✓ عدم وجود رقابة ايجابية، تسمح بالقضاء على الانحراف داخل المؤسسة.
- ✓ غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من الافراد داخل المؤسسة .
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- ✓ عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانيا: المعوقات الخارجية.

- ✓ وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسة الأجنبية على حساب الوطنية.
- ✓ وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- ✓ تحويل التنافس من سلعة وخدمات إلى التنافس المعرفي.
- ✓ ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- ✓ عدم الاهتمام بالبحوث والتطور.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية في المؤسسة.

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسة الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطور لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على معلومات الأزمة التي أصبحت تعد كورد استراتيجي لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار.

يقول بيل جيتس [1]:سوف يبهر مديرو الشركات الصغيرة منها والكبيرة بالإمكانيات التي يمكن لتكنولوجيات المعلومات أن توفرها، وسيكون عليهم قبل أن ينفقوا الأموال والاندفاع إلي شراء أحدثها أن يتذكروا أنها مجرد أداة للمساعدة على حل المشكلات، وينبغي عليهم أن يتمهلوا قليلا ليفكروا أولا في الكيفية التي

[1]- فالتة اليمين مرجع نفسه، ص :145.

يودون لشركاتهم أن تعمل بها، وما هي قواعد بياناتها ؟فإذا لو تكن نظم لشركاتهم قادرة على توفير المعلومات بصورة متزايدة، فإنهم يخاطرون بالخاصرة في المواجهة أمام المنافسين الذين يعرفون كيف يستعلمن مزايا التكنولوجيا بشكل أفضل.

كما يقول السكندر المقدوني:[1] "إذا كان علي القائد أن يقضي ساعتين في المواجهة والقتال، فعليه أن يصرف قبلها مائة ساعة من الاستخبار والتدقيق ومراجعة المعلومات، وان يكون بين عقله المقرر وعيونه الاستطلاعية سيل من المعلومات المستمرة والمحدثة. وفي ضل الأوضاع الغامضة والمعقدة يشكل عامل الزمن أساس السبق وسرعة التحرك قبل المنافسين وفي معرفة الأحداث قبل وقوعها، ورصد الفرص الممكنة والخاطر المحتملة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التجاوب السريع وتعديل خياراتها المستقبلية وإعادة النظر في أهدافها الإستراتيجية، وذلك إن الإدراك المتأخر للإحداث والرص الكامنة فيها يعني زيادة المخاطر، وقد يعرض مكاسب المؤسسة لدرجة عالية من عدم الأمان، وفي الوقت الذي تعد فيه السرعة عاملا حاسما، فالمنافسون يتحركون بسرعة، والزبائن يبتغون الأشياء بسرعة ومجلات الفرص تضيف السرعة.

وإذا أخذنا بعدي الزمان والمكان لمعلومات اليقظة، فان أحد مفاتيح تحقيق النجاح، يتمثل في مدى حرص واهتمام متخذ القرارات الإستراتيجية بتجميع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات السائدة والمرتقبة للعمل على ابتكار إستراتيجية فريدة دون تقليد المنافسين.

عادة ما ترتبط معلومات اليقظة بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال العديد من المجلات الإستراتيجية منها الميزة التنافسية ذلك أن أهمية دور هذه المعلومات يختلف تبعا الآثار استخدامها وما قد يترتب عليه من نتائج ز قد لخصها N. LESCA و M.L. CRAW-FASAW في الجدول التالي:

[1]- مرجع نفسه، ص،158.

الجدول رقم (2 -2): الدور الاستراتيجي المعلومات اليقظة بالنسبة لمجال الميزة التنافسية اتخاذ القرار.

الميزة التنافسية (Porter.1985)	دعم تشخيص المحيط واستكشاف الفرص والتهديدات، والحفاظ على المزايا التنافسية واختبار مدى الإستراتيجية القاعدية	أداة مساعدة على فهم قوى التنافس، والمكانة والأفضلية التنافسية (Ghesha et Westney,1991)
اتخاذ القرار (March et Simon, 1969)	دعم مراحل اتخاذ القرار حسب نموذج IMC Intelligence-modélisation choix (Herbert Simon)	وسيلة للحصول على المعلومات الهامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Fahey et Narayanan, 1986) وللحصول على المعارف الازمة عند المفاضلة وتنفيذ القرار (Fan et Smehtzer,1985)

المصدر: فالتة اليمين اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أطروحة دكتوراه، العلوم في تسيير المؤسسات علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011، ص،149.

من خلال ما تم استعراضه في الجدول السابق نجد ان معلومات اليقظة تلعب دور استراتيجي هام ويمكن تجميع ذلك في النقاط التالية:[1]

- متخذ القرار لاستراتيجي يمكنه من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي واستقرار السلوكيات المحتملة الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة
- اليقظة تعتمد على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية بالدرجة الأولى من اجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.
- معلومات اليقظة تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة بما تمنحه من قدرة على خلق الفرص وعلى اقتناصها بل المنافسين وتجنب حدوث المخاطر والتهديدات.

فقد يمثل المنافس المحتمل خطرا على المؤسسة ويشكل تهديدا عليها من منطقة المزاحمة على الحصة السوقية، أو ربما يمثل لها فرصة للتحالف والشراكة معه، ذال هو منطق التوفيق بين تناقضات مختلف العوامل التي تحيط بالمؤسسة، والمؤثر على نشاطها. وفقا لهذا المنطق، فالأمر يحتاج الآن يضع متخذ القرارات الإستراتيجية ذهنه في حالة يقظة وانتباه دائمين.

وفي دراسة (NADIM LYBAERT) حول أهمية استخدام المعلومات في نجاح المؤسسة ،شملت الدراسة 208 مسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البلجيكية فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية

[1]- فالته اليمين، مرجع نفسه، ص.150-151-158.

وموجبة بين درجة استخدام مسيري هذه المؤسسات للمعلومات وتحقيق النجاح والتفوق التنافسي وإن المسيرين الذين يهتمون كثيرا باستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قراراتهم غالبا ما يحققون نجاحا أكثر من بقية زملائهم في تسيير مؤسساتهم لذألك ،التفوق التنافسي ،انطلاقا من بناء وإدامة المزايا التنافسية في ظل سرعة تقليد المنافسين وإذا ما أرادت المؤسسة الحفاظ على مزاياها التنافسية وجب عليها الاستثمار في المعلومات الإستراتيجية لليقظة.

المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الإبداع والتغيير.

الفرع الأول: [1]دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الإبداع.

لكي تستطيع المؤسسة أن تساير محيطها المتغير تحتاج الى التوقع بتصورات المحيط وفهمها ثم العمل على يسبقها ألان البقاء أصبح مشروطا بالسرعة في سبق الحدث، إلا أن هذه العملية (سبق تقلبات المحيط) تفترض توفر بعض المزايا عند المؤسسات أهمها أن تكون هذه الأخيرة على اطلاع جيد ومستمر على محيطها وتسمي العملية التي تتمثل في الاطلاع المستمر على ما يجري في المحيط باليقظة.

حيث تعرف اليقظة على أنها: العملية الإعلامية التي تقم بها المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف فتح نوافذ الفص وتقليص المخاطر العائدة لعدم اليقين.

تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها من خلال اليقظة، ولكي تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط بغرض تحسين قدرتها التنافسية لابد من أن تكون على اطلاع بما يجري في المحيط، أي أن تراقبه باستمرار ، ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب فاليقظة إذا تمثل منطلقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرار، فهي تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوي ممارستها وذلك علي أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات ، كما تستهدف أيضا تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين القدرة على مسايرة المحيط وتفادي المفاجآت التي يأتي بها هذا الأخير.

[1]– ختة مبروكة فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي– مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حمه لخضر بالوادي،2015/2014، ص،65-66.

بالإضافة إلي ذلك يقول jacibriack choo و pate rom (1998) بان اليقظة هي أسلوب مهم في التعليم التنظيمي، وذلك الآن قدرات المؤسسة على تبني التكنولوجيا وتنافسية المؤسسات تعتمد على مدى يقظة المؤسسة بما يجري حولها واستغلال المعلومات قصد مواجهة التغييرات والتحولات التي تحدث في المحيط .

اختلف الباحثون بالنسبة لمحتوى اليقظة، كما اختلفوا أيضا في تسميتها فهناك من يرى اليقظة ما هي إلا يقظة إعلامية لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، في الوقت الذي يرى البعض بان اليقظة التكنولوجية أصلا الصراع بين المؤسسات حاليا يعلق بالتغيير التكنولوجي قبل اي شيء أخر، إما البعض الأخر فيميز اليقظة الإستراتيجية أصلا لان الغاية من اليقظة هي غاية إستراتيجية، إلا هناك من يأخذ بعين الاعتبار تعدد جوانب اليقظة وهو الاتجاه السائد والأرجح في الوقت الحالي.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم للإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما إنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط ، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها احد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة احد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع حيث توفر اليقظة المعلمات اللازمة ودورانه (من تحديد بحث، تحليل ، استغلال) ، التي تسام بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية تختلف عن المنافسين والتي تؤدي إلى كسبها ميزة تنافسية. [1]

الفرع الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في خلق التغير.

التغيير هو مسالة مت أو حياة بالنسبة للمؤسسة ،وهو ما يعني ان المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة غير أن عملية التغيير ليست هدفا في حد ذاتها وإنما الهدف هو تكوين وضع تنافسي أفضل أو علي الأقل الحفاظ على الموقف التنافسي الحالي ،والذي يصبح هدفا استراتيجيا

[1]- بوخريصة خديجة مرجع نفسه، 101.

إذا ما رأت المؤسسة نفسها غير قادرة على التطور في المدي المنظور ذلك ان العبرة بما يستطاع فعله ، انطلاقا من الإمكانيات المتاحة وليس ما يراد فعله ونفهم بداهة أن التغيير الذي لا يودي إلى تحسين ما هو إلى مجرد عبث، التحسين قد يتعلق بجاب أو أكثر من الجوانب كثيرة يتعذر حصرها :وسال أو طرق الإنتاج الجودة بمفهومها الشامل ، التكلفة ،أجال الإنتاج والتسليم ،طرق التوزيع ،الصيانة، التنظيم ، العلاقة مع الزبون ،....الخ.

ومن اجل تحقيق هدف "التحسين المستمر" يتعين أولا إيجاد "نظام تحسين" قادر على جعل التغيير عملية ايجابية هادفة، وحتى هذا النظام كذلك لابد من:

- ✓ أن يكون الهدف من التغيير واضحا ودقيقا في إطار تفصيله.
- ✓ أن يتم تسخير كل الإمكانيات الفردية لتنفيذ العملية.
- ✓ أن يتم إشراك الجميع في العملية، وذلك بحسب طبيعة وحجم الهدف.
- ✓ توفير نظام رصد أو ما يسمى باليقظة ونظام ذكاء اقتصادي في المؤسسة.
- ✓ تضمين نظام الحوافز في المؤسسة حوافز خاصة لدعم التغيير وتشجيع المبادرات الخلاقة.
- ✓ وجود إدارة تتوفر على قدرة معتبرة من الكفاءة في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق، وهوما يعتبر شرطا أساسيا في تحقيق الفعالية في تسيير التغيير.[1]

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. ولكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل ايجابي وأخيرا تنفيذ التغيير ،التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي ،وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة ، تعد اليقظة الإستراتيجية احد مداخل التغير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية الأسبقية عن كل ما يحدث أو ما سيحدث في محيطها الداخلي و الخارجي ،حتى يتم الاستعداد للتغيير ،أو مواجهته وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة

[1] دعيم حسين التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خضير بسكرة العدد السابع،2005.

الإستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج باستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التوقف على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطور تنافسية المؤسسة[1]

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية.

حسب ما تم التطرق إليه سابقا فالميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج أو الخدمة عن باقي المنتجات وخدمات المؤسسة المنافسة، بتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحالين والمتحملين وكل التطورات الاقتصادية السياسية والاجتماعية .... الخ، فالمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية اليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعلا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها، والتي تمس كل ما يؤثر علي استراتيجياتها التنافسية واستمراريتها. كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية. كما تعمل اليقظة الإستراتيجية علي ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها، أو صياغة ميزة تنافسية جديدة جذريا وذلك نظرا للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين، وترصدهم لأخبارها العمل على تقليد ميزتها.[2]

وعليه يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآلي أو ذلك لما سخره لها من معلومات عن التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لا سيما البيئة التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعد مصادرها وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط الآتية:

- تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تخفيف التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية

[1]- بوخريصة خديجة، مرجع نفسه،ص، 100.
[2]دروازي ياسمين حليمي لامية دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية أبعاد اقتصادية، مجلة علمية أكاديمية محكمة،ص،71.

المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين وذلك بتحفيز المسيرين على تامين المؤسسة من المخاطر البيئية المباغتة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومجابهة المنافسين.

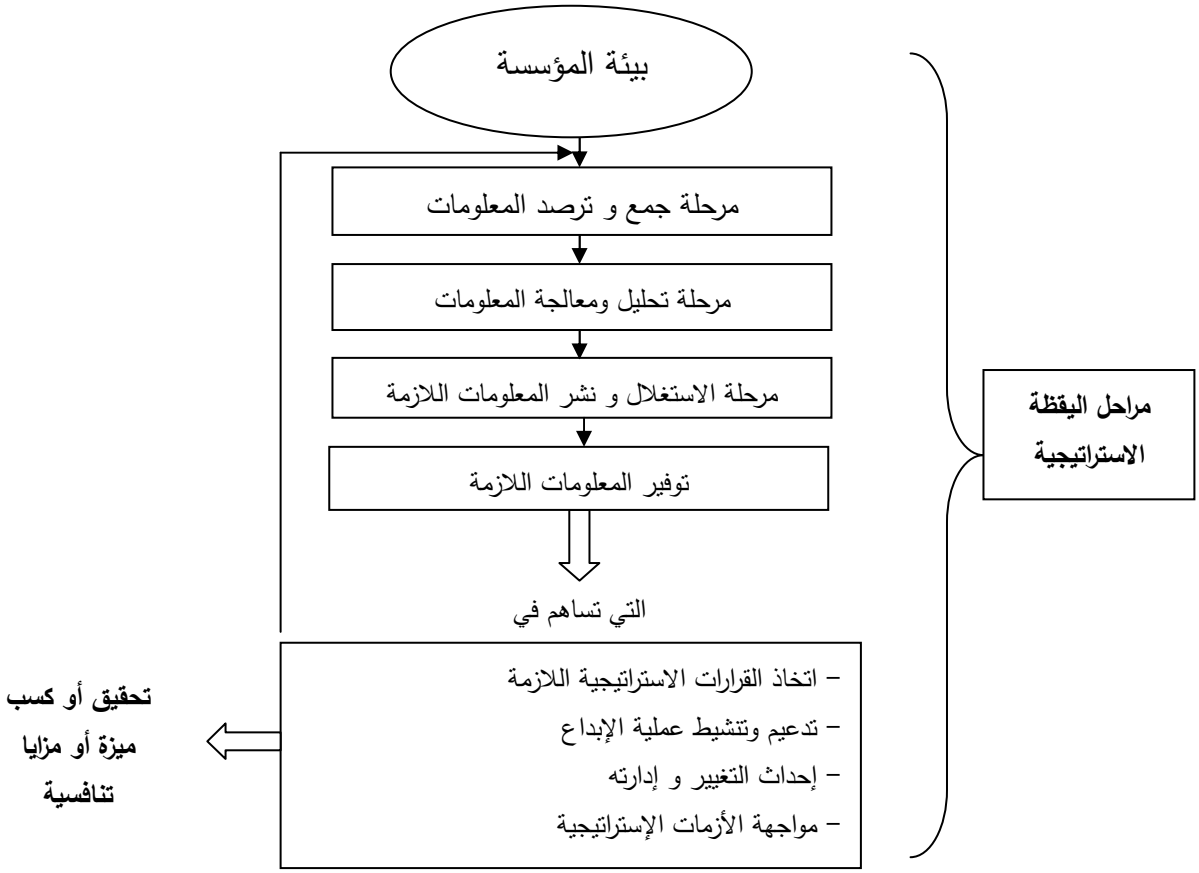
- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة الموارد، الكفاءات الخ. ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.
- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تصبح السباقة في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات لبتي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية والزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة بهدف خل بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الداء التنافسي.[1]
- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء الاستراتيجي حيث ان جميع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعمليها لاتخاذ القرارات

[1]- بخريصه خديجة، مرجع نفسه،،ص 106.

وإعداد الاستراتيجيتان تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث بيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في انجاز أداء تنافسي فعال[1].

وفي الختام يمكن إجمال ما تم توضيحه خلال الفصل في المخطط الموالي.

الشكل (2-10) : مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: بخريصه خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهوهران، 2015/2014، ص،34.

[1] - زوخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، ص 12

خاتمة الفصل الثاني :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض علي المؤسسة أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة كذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ علي مكانتها ومركزها التنافسي ،وبعد إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية احد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي. فاليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفورية وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها خن منافسيها ،وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول ان اليقظة الإستراتيجية لها دور فعال ة تأثير كبير على تعزيز وتطور تنافسية المؤسسة .