



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (الجزائر)

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الاتصال



مذكرة بعنوان:

دور اليقظة الاتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

صليحة شلواش

إعداد الطلبة:

- أكنوش وفاء

- بن راضية سيرين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بضياف سهيلة	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
صليحة شلواش	أستاذة محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
حورة نبيل	أستاذ محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2024

الله أكبر



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعانا
على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة.

فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق برهبة
وارتباك فرأينا أن التدقيق كتخصص هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق
السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحملون أن تكون
أمتهم العربية كالشامة بين الأمم.

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه
بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة (شلوаш صليحة) التي رافقتنا في
مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها
وانتقاداتها



اهداء

إلى من كان لي شمعة أنارت لي درب الماضي قدما إلى من كان معي في كل خطوة
أخطوها إلى من

علمني العطاء بدون إنتظار

إلى أبي أطال الله في عمره.

إلى من ربنتي على أحسن الأخلاق إلى من سهرت لأجلي الليالي إلى من كان دعاؤها
سر ناجحي

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أخوتي وأخواتي أبناءهم وبناتهم

إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل من يتمنون لي الخير دائما.

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب وإلى أصدقاء دفعة التخرج.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الملخص :

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور اليقظة الإتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة على عينة من العاملين بمركب النفط المكثف RA2k بمؤسسة سونطراك سكيكدة , و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها 40 عامل، و قد خلصت الدراسة الى أن التكنولوجيا تساعد في تحسين عمليات الانتاج و تحسين كفاءتها ، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة - استخدام الانترنت بشكل فعال يساهم في تعزيز نجاح المؤسسة في السوق - تلعب المعلومات دور هام في تحليل سلوك المنافسين و استراتيجياتهم مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تنافسية افضل و التفوق في السوق.

الكلمات المفتاحية : الدور ،اليقظة التكنولوجية - الميزة التنافسية - مركب النفط المكثف RA2k

Abstract :

This study seeks to reveal the role of technological communication vigilance in enhancing the competitive advantage of an economic organization through a study on a sample of workers at the RA2K condensate oil complex at Sonatrach Skikda. We adopted the descriptive-analytical approach by applying the questionnaire to a sample of 40 workers, and the study concluded that technology helps in improving production processes and improving their efficiency, which leads to an increase in the productivity of the organization; using the Internet effectively contributes to enhancing the success of the organization in the market; and information plays an important role in analyzing the behavior and strategies of competitors, which enables them to develop better competitive strategies and excel in the market.

Keywords: role, technological vigilance, competitive advantage, RA2K

الصفحة	المحتويات
/	بسملة
/	شكر و تقدير
/	اهداء
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولا : الإشكالية
06	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا : أهداف الدراسة
07	رابعا : أهمية الموضوع
07	خامسا : تحديد و ضبط المفاهيم
08	سادسا : المقاربة النظرية
11	سابعا : الدراسات السابقة
15	ثامنا : منهج الدراسة
15	تاسعا: أداة الدراسة
17	عاشرا: مجتمع الدراسة و عينته
17	حادي عشر: حدود الدراسة
الفصل الثاني: التأصيل النظري لليقظة التكنولوجية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية
20	المطلب الأول : ماهية اليقظة
22	المطلب الثاني : بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية
29	المطلب الثالث : خصائص اليقظة
31	المطلب الرابع : أنواع اليقظة الاستراتيجية

35	المطلب الخامس : أهمية اليقظة الاستراتيجية
36	المبحث الثاني : البنية المعرفية لليقظة التكنولوجية
36	المطلب الأول : مفهوم اليقظة التكنولوجية
38	المطلب الثاني : الانترنت و تطوير اليقظة التكنولوجية
39	المطلب الثالث : مراحل عملية اليقظة التكنولوجية
41	المطلب الرابع : خصائص اليقظة التكنولوجية
42	المطلب الخامس : وسائل اليقظة التكنولوجية
44	المبحث الثالث : البنية النظرية المفسرة لليقظة التكنولوجية
44	المطلب الأول : دور اليقظة التكنولوجية
46	المطلب الثاني : أهمية اليقظة التكنولوجية
49	المطلب الثالث : أبعاد اليقظة التكنولوجية
51	المطلب الرابع : خصائص اليقظة التكنولوجية
53	المطلب الخامس : وسائل اليقظة التكنولوجية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : مدخل عام الى الميزة التنافسية	
57	تمهيد
58	المبحث الأول : ماهية التنافسية
58	المطلب الأول : مفهوم التنافسية
60	المطلب الثاني : مفهوم التنافس على مستوى المؤسسة
61	المطلب الثالث : مفهوم التنافس على مستوى قطاع النشاط و الدولة
63	المطلب الرابع : أنواع التنافسية و مؤشراتها
66	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة
70	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
70	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
74	المطلب الرابع : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
75	المطلب الخامس : الابداع في بناء الميزة التنافسية
82	المبحث الثالث : علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

82	المطلب الأول : أثر التكنولوجيا على المؤسسة و طرق التعامل معها
85	المطلب الثاني : الاستراتيجية التنافسية و اليقظة التكنولوجية
87	المطلب الثالث : اليقظة التكنولوجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الرابع : اليقظة و تكوين الميزة التنافسية
91	المطلب الخامس : اليقظة و دورها في اكتساب الميزة التنافسية داخل المؤسسة
94	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمركب النفط المكثف RA2K	
96	تمهيد
97	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
97	المطلب الأول : تعريف شركة سوناطراك
97	المطلب الثاني : تأسيس شركة سوناطراك
98	المطلب الثالث : أهداف شركة سوناطراك
98	المطلب الرابع : أقسام شركة سوناطراك
100	المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي
101	المبحث الثاني : ماهية المركب الجهوي لتكرير النفط المكثف RA2K
101	المطلب الأول : تعريف المركب الجهوي لتكرير النفط المكثف
102	المطلب الثاني : أهداف مركب تكرير النفط المكثف RA2K
102	المطلب الثالث: مهام مركب تكرير النفط المكثف RA2K
102	المطلب الرابع : واقع اليقظة الاتصالية التكنولوجية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K
104	المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K
105	المبحث الثالث : تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية
105	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
110	المطلب الثاني : تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية لمركب النفط المكثف
116	المطلب الثالث : تفرغ و تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث
121	المطلب الرابع : تحليل و تفرغ البيانات المتعلقة بالمحور الرابع دور المعلومة في تعزيز المركز التنافسي بمركب النفط المكثف RA2K
126	المطلب الخامس : تفسير نتائج الدراسة الميدانية

128	خلاصة الفصل :
130	خاتمة
134	قائمة المراجع
144	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية وخصائصها	30
02	اهتمامات اليقظة التنافسية	34
03	مزايا وعراقيل اليقظة التكنولوجية	54
04	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	72
05	مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات	84
06	توزيع عينة البحث حسب الجنس	105
07	توزيع عينة البحث حسب السن	106
08	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	107
09	توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	108
10	توزيع عينة البحث حسب الصنف الوظيفي	109
11	الأدوات والتكنولوجية التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة المنتجات	110
12	إذا كان للمؤسسة نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا	111
13	رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات والأتمتة لزيادة سرعة ودقة عمليات الإنتاج	112
14	إذا كانت البنية التحتية التكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء	114
15	رأي المبحوثين حول حاجات المؤسسة لزيادة المردودية	115
16	الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء	116
17	إذا كانت الشركة تقوم بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات	117

118	رأي المبحوثين حول استخدام شبكة الإكسترنانت	18
119	إذا كان العامل يساعد في تسيير التواصل و تبادل المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى	19
120	الاستفادة من استخدام الأنترنت في المؤسسة	20
121	إذا كان استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية	21
122	رأي المبحوثين اذا كان لتحليل بيانات العملاء ان يكون مؤشرا لزيادة جاذبية الخدمات	22
123	تقييم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة	23
124	إجابات المبحوثين حول العبارات الواردة في الجدول	24

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي	01
26	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي حسب المدخل الثاني	02
28	علاقة اليقظة بإدارة المعرفة	03
31	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	04
33	سيرورة اليقظة البيئية	05
35	لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الاستراتيجية ؟	06
41	مراحل اليقظة التكنولوجية	07
47	اليقظة التكنولوجية و اتخاذ القرار	08
52	المصادر الرسمية و غير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية	09
67	نموذج austin لتحليل هيكل الصناعة	10
100	الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراك	11
104	الهيكل التنظيمي لمركب النفط المكثف	12
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	14
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	15
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	16
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	17

110	الأدوات والتكنولوجية التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة المنتجات	18
111	إذا كان للمؤسسة نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا	19
113	رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات والأتمتة لزيادة سرعة ودقة عمليات الإنتاج	20
114	إذا كانت البنية التحتية التكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء	21
115	رأي المبحوثين حول حاجات المؤسسة لزيادة المردودية	22
116	الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء	23
117	إذا كانت الشركة تقوم بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات	24
118	رأي المبحوثين حول استخدام شبكة الإكسترنات	25
119	إذا كان العامل يساعد في تسيير التواصل و تبادل المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى	26
120	الاستفادة من استخدام الأنترنت في المؤسسة	27
121	إذا كان استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية	28
122	رأي المبحوثين إذا كان لتحليل بيانات العملاء ان يكون مؤشرا لزيادة جاذبية الخدمات	29
123	تقييم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق اهداف المؤسسة	30
124	إجابات المبحوثين حول العبارات الواردة في الجدول	31

مقدمة

لقد أفرزت التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة جملة من المفاهيم الجديدة في عالم الاقتصاد مؤخرًا مثل الاقتصاد الرقمي التجارة الإلكترونية والبرمجيات، بنوك وقواعد البيانات، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الحكومة الإلكترونية والعديد من المصطلحات التي تبشر بفجر جديد يعتمد على المعرفة والمعلومة وتكنولوجيا الاتصالات. حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما لأنظمة المعلومات باعتبارها احد أهم الموارد التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها، ووضع خططها الاستراتيجية، فان التطور الهائل والسريع للإبداعات التكنولوجية يفرض على المؤسسات التأقلم و لتكيف مع التطورات العلمية و التكنولوجية او ما يعرف بتغيرات البيئة التكنولوجية، و عليه فان المؤسسات الباحثة عن التنافسية هي مجبرة على استباق التطورات التكنولوجية و العلمية، الترصّد للبرامج الصناعية الجديدة ، متابعة براءات الاختراع ، بمفهوم أوسع التيقظ لما يجري من تطورات و تغيرات علمية و تكنولوجية.

فمن المهم ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من اجل تطوير معرفتها التكنولوجية، على المستوى العالمي عموما ولدى منافسيها بصفة خاصة من اجل حماية مستقبلها، و يتأتى ذلك باعتماد المؤسسة لجهاز اليقظة التكنولوجية الذي يمكنها من السهر على المحيط و ترقب مختلف التغيرات بما فيها الإشارات الضعيفة، خاصة و ان الاقتصاد الرقمي المبني على المعارف يمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

و نظرا لأهمية اليقظة في التنبؤ بالمستقبل في التخطيط، و في أنها تقدم رؤية استشرافية و تحليل المحيط الخارجي و التنبؤ بما سيحدث في المستقبل سواء على الصعيد الداخلي للمؤسسة و الا على الصعيد الخارجي ...الخ هذا ما دفعنا لتسليط الضوء على هذا الموضوع و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على خطة تتضمن مقدمة و اربعو فصول و خاتمة ، الفصل الأول يمثل الاطار المنهجي للدراسة تطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة و أهميتها. تحديد و ضبط المفاهيم والمقاربة النظرية...الخ، بينما خصصنا الفصل الثاني لليقظة الاتصالية التكنولوجية وهو الفصل الآخر تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث المبحث الأول تحدثنا فيه عن اليقظة الاستراتيجية بينما

المبحث الثاني عالج البنية المعرفية لليقظة التكنولوجية في حين المبحث الثالث كان بعنوان البنية النظرية المفسرة لليقظة التكنولوجية ، بينما الفصل الثالث كان حول الميزة التنافسية حيث عرجنا على التنافسية وماهية الميزة التنافسية وعلاقة اليقظة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، لنختم بالفصل التطبيقي تحليل البيانات وعرضها والنتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

يعد سؤال الانطلاق من أساسيات وضروريات البحث العلمي، لهذا يركز عليه الباحثون بشكل خاص، وفي هذا السياق جاء هذا الفصل الذي سيتم من خلاله التطرق الى إشكالية الموضوع وتحليل مختلف متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها، ولهذا تم ضبط المفاهيم وتحديدها والتعرض الى الدراسات السابقة مما يسهل عملية بناء الموضوع وضبطه.

أولا : الإشكالية

إن التطور التكنولوجي في العالم يمثل تحولا هائلا في القرن الحادي والعشرين حيث تأثرت جميع جوانب الحياة البشرية بالتكنولوجيا المتقدمة، و قد أحدثت التقنيات الجديدة ثورة في مجالات متعددة مثل الاتصالات و المعلوماتية و غيرها ، و قد تساهم هذه التطورات التكنولوجية في تحسين حياة المؤسسة وتوسيع الفرص الاقتصادية ، و تعزيز التواصل و التفاعل بين الافراد و المجتمعات ، فقد اخدت هذه التكنولوجيا ترتبط بشتى المجالات و الأنشطة و المميز فيها انها لا تقف عند مستوى معين بل تتعداه الى تطوير تلك التكنولوجيا في حد ذاتها و هو ما جعل كل القطاعات تتأثر بها و أدت هذه التطورات الى استخدامات متعددة ، و لان المؤسسة خلية أساسية في المجتمع تؤثر و تتأثر به كما تتفاعل معه وهي على الدوام تسعى للسيطرة و الاستحواذ ، و لا يتحقق لها هذا الا من خلال تكيفها مع تطورات المحيط و ما توفره من فرص ظل تعقيدات و قوة المنافسة، فهي على الدوام تسعى لتحسين مركزها التنافسي من خلال اعتمادها على نظام يستشعر التطورات الحاصلة في محيطها التكنولوجي.

هذا التعقد البيئي تحول مع مرور الوقت الى منافسة دفع بها الى الرفع من قدرتها التنافسية حيث ان المؤسسات تسعى دوما الى احتلال الصدارة وموقع تنافسي في السوق مما جعل موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسات والهيئات الاقتصادية.

ان دراسة هذه البيئة لاسيما التكنولوجية و متغيراتها و كيفية تأثيرها على المؤسسة تعتبر ضرورة لا بد منها خاصة في ظل التأثير الذي تفرضه على سلوكيات الافراد في وقتنا الحالي، كما تؤثر البيئة التنافسية على سلوك العملاء ، و هذا عن طريق توفير منتجات متنوعة فيقومون باختيار ما يرغبون فيه ، وأيضا تقوم بالتأثير على المؤسسة و هذا عن طريق الموارد البشرية، المالية ، المادية .

بناء على هذه التطورات المتنوعة تظهر لنا أهمية اعتماد المؤسسة الاقتصادية لليقظة الاتصالية التكنولوجية قصد التعرف على كل ما يتعلق ببيئتها التكنولوجية وبالتالي اغتنام الفرص وتجاوز المخاطر.

ان بناء و تحقيق خلية لليقظة الاتصالية التكنولوجية يدل على ان المؤسسة الاقتصادية عصرية ومنتطورة و يمكنها تجنب كل الهزات الفجائية و اكثر مقاومة لاي تغيرات تحدث في مجال نشاطها و الحفاظ على تميزها و تطوير نفسها ، كما تضمن تخفيض تكاليف الإنتاج او الخدمات المقدمة من اجل استخلاص أخطاء الماضي و تصحيحها و عدم الوقوع فيها مجددا و تحقيق افضل مركز تنافسي.

و مما سبق يمكننا صياغة إشكالية دراستنا في التساؤل التالي :

✓ كيف تساهم اليقظة الاتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

و قد تفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية بمركب النفط المكثف RA2K ؟
- كيف يساهم استخدام الانترنت في زيادة الحصة السوقية بمركب النفط المكثف RA2K ؟
- ما هو دور المعلومة في تعزيز المركز التنافسي بمركب النفط المكثف RA2K ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص .
- تشجيع و مساعدة الباحثين لاحقا في دراسة هذا الموضوع الحديث.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة العلمية والمساهمة في اثراء المكتبة بموضوع جديد.

أسباب موضوعية :

- حداثة الموضوع .
- حاجة المؤسسات الاقتصادية لنظام اليقظة التكنولوجية.
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية من اجل العمل على توظيف التكنولوجيا الحديثة .

ثالثا : أهداف الدراسة :

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

رابعا : أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في كون موضوع اليقظة الاتصالية التكنولوجية يعتبر غامض نوعا ما حيث سنسلط عليه الضوء من اجل معرفة دورها في دورة حياة المؤسسة الاقتصادية ومدى إمكانية تأثيرها عليها، خاصة القدرة على تحسين تنافسية المؤسسة وضمان استمراريتها، كما قد يتسم موضوع اليقظة الاتصالية التكنولوجية بالحدثة فهو مجال جذاب للعديد من الدراسات والبحوث المعاصرة.

خامسا : تحديد و ضبط المفاهيم

التعريف الإجرائية :

(أ) تعريف الدور :

يمثل الدور الوظيفة او الجهود والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية لتبادل المعلومات والتواصل مع العملاء، كما يشير الى الدور الذي تلعبه التقنيات الاتصالية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

ب) اليقظة التكنولوجية :

هي القدرة على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لجمع و تحليل و تفسير البيانات و تحويلها الى تحديات و فرص في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

ت) تعريف التعزيز :

يشير مفهوم تعزيز الى اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية لتعزيز و فهم استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة و مبتكرة لتحسين أداء المؤسسة و زيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

ث) تعريف الميزة :

الميزة هي الفوائد او الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها.

ج) التنافسية :

هي القدرة على التنافس بفاعلية و النجاح في سوق معينة او قطاع اقتصادي ، فهي القدرة على تقديم منتجات بجودة عالية و بتكلفة منافسة و تلبية احتياجات و توقعات العملاء بشكل فعال.

سادسا : المقاربة النظرية**النظرية البنائية الوظيفية :**

يرتبط نشوء النظرية البنائية الوظيفية بالفكر الوضعي اذا كانت النزعة الوضعية منذ بداية القرن التاسع عشر مؤيدة للعلم و معارضة للميتافيزيقيا التقليدية ، اذ ان تأييدها للعالم و المنطق التجريبي كان يستند على فكرة الوصول الى القانين التي تخضع لها الوقائع و الظواهر الاجتماعية ، فعلم الأحياء يدرس تراكيب ووظائف الكائن الحيواني ان النباتي الحي و مثل هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في تحليل المجتمع البشري .

ان البنيويين الوظيفيون يعتقدون بأن بناء أي كائن عضو عبارة عن تركيب او تنظيم ثابت نسبيا من العلاقات القائمة بين الخلايا المختلفة ، أما عن ماهية الدعاوى الأساسية لظهور الاتجاه البنيوي الوظيفي

فهي مختلفة بين دعاوي علمية و دعاوي أيديولوجية و سياسية، فقد ظهر الاتجاه البنيوي الوظيفي استجابة لحاجة عدد من الباحثين في علمي الاجتماع و الانثروبوجيا نحو تطوير أدوات وأساليب نظرية و منهجية و دراسة الصور المختلفة للترابطات الاجتماعية و التفاعل بين السمات والجماعات و النظم داخل النسق الاجتماعي الكبير ، و قد ظهرت النظرية البنيوية الوظيفية في نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 و كانت بمثابة رد فعل للمعوقات و الانتقادات التي وجهت لكل من النظرية البنيوية الوظيفية فان هذه النظرية جاءت لتكمل الاعمال التي بدأت بها كل من البنيوية و الوظيفية ، ذلك أن هذه النظرية تعترف بأن لكل مجتمع او مؤسسة او منظمة بناء و البناء يتحلل الى أجزاء و عناصر تكوينية ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع او المؤسسة او المنظمة .

و استنادا الى ما سبق يمكن تلخيص الفكر البنائي الوظيفي في النقاط التالية :

- يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا و يتكون النظام من مجموعة أنساق و يتكون النسق من مجموعة أنماط و لكل نظام نسق، نمط، حاجات اجتماعية تعكس وظائفه.
- يدرس الكل ليصل الى الجزء.

كل نسق او بناء عنده وظيفة معينة او دور معين داخل المجتمع، هذه الأنظمة (سياسي، اجتماعي، اقتصادي...) يخدمون سويا من اجل الحفاظ على استقرار و توازن المجتمع و أي خلل على مستوى أي نسق ينعكس بالضرورة سلبا على المنظمة او على المجتمع ككل ، فالبنائية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة التي بدورها المحافظة على استقرار النظام ، اما مفهوم الوظيفة فيستخدم في اطار النظم للدلالة على النشاط او الدور الذي يلعبه النظام داخل البناء الكلي الذي يشمل و كذلك النظام التكنولوجي و التي هي الوسائل و العتاد و الأجهزة الحديثة فكلهم يخدمون سويا من أجل الحفاظ على استقرار و توازن المؤسسة و أي خلل على مستوى أي نظام فرعي ينعكس سلبا على المؤسسة ككل، فمثلا لو يحدث مشكل على المستوى

التكنولوجي والمؤسسة لا تستثمر في التكنولوجيات الحديثة " الاعلام و الاتصال " و تسخرها من اجل تفعيل مفهوم اليقظة التكنولوجية ينعكس على المؤسسة ككل .

و في نفس السياق يجمع رواض الوظيفية على افتراضات أساسية تمثل في مجملها الاطار العام للنظرية البنائية الوظيفية و التي حصرها " روبرت ميرتون " سنة 1957م فيما يلي :

- النظر الى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة و تنظيم هذه العناصر بشكل متكامل .

- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، و مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

- كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام .

- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمرار وجوده ، و هذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته .

و قد ارتأينا اختيار مدخل البنائية الوظيفية على اعتبار انها تعنى بدراسة الأدوار و دراستنا

منصبة حول دور اليقظة الاتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،

فالنظرية البنائية الوظيفية تفترض أن هذا المجتمع يتجه نحو التوازن و مجموع عناصره تضمن

استمرار ذلك ، بحيث أنه عندما يحدث خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط

لاستعادة هذا التوازن و بالإسقاط على موضوع الدراسة فان المؤسسات عندما تواجه تحديات

تنافسية في البيئة الاقتصادية مثل التغيرات التكنولوجية السريعة او التغيرات في طلب العملاء،

فإنها تستخدم اليقظة الاتصالية التكنولوجية للتعرف على هذه التحديات و بمجرد تحديد الخلل

في التوازن تتفاعل المؤسسة باستخدام أدوات الاتصال التكنولوجي لاستعادة التوازن مثل تحسين

خدماتها او تطوير منتجاتها، كما تفترض هذه النظرية ان كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة

فيه تقوم بدوره في المحافظة على استقرار النظام و بالإسقاط على موضوع الدراسة فانه عند

استخدام اليقظة الاتصالية التكنولوجية تلعب كل عناصر النظام دورا في تحسين أداء المؤسسة

و من ثم المحافظة على استقرارها ، على سبيل المثال قد تشمل عناصر النظام أنظمة مراقبة الأداء و تحليل البيانات و التواصل الداخلي و الخارجي حيث تساهم جميعها في تطوير استراتيجيات جديدة و اتخاذ قرارات مستنيرة للمؤسسة ، فاستخدام اليقظة الاتصالية التكنولوجية تتفاعل جميع عناصر النظام مع بعضها البعض و مع البيئة المحيطة مما يساهم في تحقيق التكامل الاجتماعي ، كذلك المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الاتصالية لتحسين التواصل داخليا وخارجيا مما سيؤدي الى تحسين كفاءة العمل و تحقيق أهداف الإنتاج و تحسين رضا العملاء و منه تعزيز الميزة التنافسية.

سابعا : الدراسات السابقة

1-الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

دراسة أحمد بن خليفة و سليمة مسعي محمد و حنان بقاط بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية " ، دراسة حالة : المؤسسة الصناعية دهانات -الزهرة-كوينين-الوادي ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، تمحورت اشكالياتها في : كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة دهانات الزهرة بالوادي ؟، حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية و قد أخذت عينة الدراسة بمؤسسة من الوادي (العاملین في الشركة)، و لتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استمارة استبانة، كم تم استخدام المنهج الاستقرائي و الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة الى الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي، و من اهم النتائج المتوصل اليها : التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي وبالأخص المعلومات الغير رسمية و المتعلقة بالمنافسين، الموردين، الزبائن، والأسواق والتكنولوجيا الجديدة و غيرها التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها ، بما يساعد تحسين ميزتها التنافسية -

أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من عمال دهانات الزهرة ذات خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 69.40% تليها أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات بنسبة 22.20% ، ثم فئة من 11-15 سنة تقابلها نسبة 8.3% ، هذا يوحي بأن المؤسسة معتمدة على فئة الشباب الأكثر نشاطا.

و للتذكير أن أوجه التشابه بينها و بين دراستنا :

- كلا الدراستين تتاولا الميزة التنافسية كمتغير تابع، بالإضافة الى ذلك اعتمدت دراسة أحمد بن خليفة و سليمة مسعي محمد و حنان بقاط على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

في حين اختلفت دراسة أحمد بن خليفة و سليمة مسعي محمد و حنان بقاط عن دراستنا في تحديد المتغير المستقل حيث عالجا اليقظة الاستراتيجية في حين نحن عالجا اليقظة الاتصالية التكنولوجية.

الدراسة الثانية:

دراسة صوالح عمار عمار بعنوان " دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية " دراسية حالة : مؤسسة يونالغاز بالوادي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، جامعة حمة لخضر ، الوادي (الجزائر) ، سنة 2015 ، تمورت اشكالياتها في كيفية مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة ؟ و هدفت الدراسة الى معرفة مدى أهمية المعلومة التكنولوجية كمورد استراتيجي هام في تغذية القرارات الاستراتيجية و دورها في المجال الاقتصادي، و قد اخذت عينة الدراسة بمؤسسة سونالغاز ، و لتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد الاستمارة وتوزيعها على العاملين بمؤسسة سونلغاز ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، وقد اسفرت الدراسة الاهتمام الحاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال رصد كل التحولات والتغيرات الطارئة عليها من اجل التعايش و التكيف معها باستمرار - الاكتشاف حول كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة

الخدمات العامة المقدمة من قبل مؤسسة سونالغاز ، بما في ذلك تحليل فعالية التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات و تجربة العملاء و زيادة الرضا عن الخدمة.

للتذكير أن أوجه التشابه بين دراسة صوالح عمار و دراستنا أن كلا الدراستين ناقشت بالدراسة و التحليل مفهوم اليقظة التكنولوجية، في حين اختلفت دراسته عن دراستنا أن في دراسته تم قياس اثر اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة اقتصادية بينما دراستنا تسعى الى ابراز الأثر في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثالثة :

دراسة بورباله احمد بعنوان " دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2015، تمحورت اشكالياتها في كيفية مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة ؟ و تهدف الدراسة الى التعرف على الإمكانيات الواجب توفرها لتكون اليقظة التكنولوجية فعالة و تحقق الأهداف المرجوة ، التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية و الاطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم و تحسين تنافسية المؤسسة ، و لقد اخذت عينة الدراسة عينة من افراد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ، و لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت للتعرف على اتجاهات موظفي اتصالات الجزائر نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية و تحسين تنافسية المؤسسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي ، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها ان اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات و أجهزة، كما تتطلب افراد و كفاءات و مهارات من اجل التحكم في البرمجيات و ضمان الاستخدام الأمثل لها بهدف مواجهة الاخطار التي تتعرض لها المؤسسة من قرصنة البيانات و اختراق اسرار المؤسسة.... الخ ، كذلك تقدم اليقظة التكنولوجية خدمات متميزة لكونها تمتلك تكنولوجيا افضل من منافسيها وعلى علم بتطلعات زبائنها، و هو ما يضمن للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنافسين بالنظر الى ما تقدمه من خدمات و منتجات متميزة و بأفضل الأسعار.

وللتذكير أن أوجه التشابه بين دراسة بورباله أحمد و دراستنا أن كلا الدراستين ناقشت بالدراسة والتحليل مفهوم اليقظة التكنولوجية و تنافسية المؤسسة متغير مستقل و تابع كذلك تشابهنا في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

و كان الاختلاف في أن دراستنا كانت بمركب تكرير النفط المكثف RA2K في حين دراسة بورباله أحمد بمؤسسة مديريةية اتصالات الجزائر.

2-الدراسات العربية :

دراسة أحمد موسى فرج الله بعنوان " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2012، تمحورت اشكالياتها في : ما دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العامة في قطاع غزة ؟ ، و تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطوير الأداء المؤسسي في هذه الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، و قد كانت عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامل في قطاع غزة عن طريق استخدام المنهج الوصفي و التحليلي ، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و من اهم النتائج المتوصل اليها : العمل على اشراك الموظفين في المزيد من الدورات التدريبية سواء في النواحي الإدارية او النواحي التقنية لرفع كفاءتهم في تلك لنواحي من اجل تطوير الأداء المؤسسي ، كذلك زيادة الدعم و التأييد من قبل الإدارة العليا للجامعات، تقديم استراتيجيات وتوصيات لتعزيز الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، تسليط الضوء على الفرص المتاحة لتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تكنولوجيا المعلومات مثل تحسين عمليات التعلم و التدريس و توفير بيئة تعليمية محفزة و مبتكرة .

و للتذكير أن أوجه التشابه بين دراسة موسى فرج الله و دراستنا : كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين اختلفت دراسته عن دراستنا في

المتغيرين ، حيث كان متغيره المستقل تكنولوجيا المعلومات في حين دراستنا عالجت اليقظة الاتصالية التكنولوجية و كذلك اختلاف في المتغير التابع.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

القدرة على معرفة كيفية تناول الباحثين الآخرين لهذا الموضوع ، كذلك الاستفادة من النتائج و التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة للوصول الى نتائج لم يتحدث عنها و إضافة معلومات و معرفة جديدة الى المجال العلمي.

ثامنا : منهج الدراسة

المنهج : يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة¹ .

وقد وقع اختيارنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع المعلومات و البيانات عن موقف معين مع تفسير هذا الموقف و بعد ذلك تحليلها للوصول الى التوصيات والاقتراحات بشأن هذا لموضوع.

فقد استخدمنا المنهج الوصفي ذلك للتعرف على مفهوم اليقظة الاتصالية التكنولوجية و دورها ومراحلها الى جانب الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة، وبعد ذلك قمنا باستخدام الأسلوب التحليلي على موقع الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

تاسعا : أداة الدراسة

ان البحوث العلمية بحاجة الى استخدام بعض الأدوات لتحسين المعلومات، حيث تمثلت الأداة الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة في الاستبيان والملاحظة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط7، الجزائر،

1- **الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما او ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك او هذه الظاهرة وتعتمد على خبرة وقابلية الباحث على الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات.

قد ارتأينا اختيار الملاحظة البسيطة " الملاحظة بدون مشاركة " حيث يلعب فيها الباحث دور المتفرج او المشاهد بالنسبة للظاهرة او الحدث، ولا يتضمن سوى النظر والاستماع دون المشاركة الفعلية فيه¹، و هذا من خلال زيارتنا الميدانية قمنا بملاحظة التكنولوجيات الحديثة الإعلام و الإتصال التي تستثمرها المؤسسة في تعزيز يقظتها الاتصالية التكنولوجية و بالتالي تنعكس إيجابا على الميزة التنافسية.

2- **الاستبيان :** هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الافراد بهدف الحصول على بيانات معينة²

و قد قمنا باختيار هذه الأداة لأنها توفر بيئة آمنة و موثوقة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية ، كذلك إمكانية الوصول السهل للعاملين و جمع آرائهم و تفاعلاتهم بسرعة ، و قد قمنا بإعداد استمارة تجريبية عند العاملين بمركب النفط المكثف RA2K حيث قدموا لنا بعض الملاحظات و الإضافات ، و تم تحكيم الاستمارة من طرف الأستاذة الدكتورة عزري أمال و الأستاذ الدكتور بوخميس لقوي والأستاذة الدكتورة قصعة خديجة حيث قاموا بإعطاء نظرة شاملة حولها و قمنا بأخذ تلك الانطباعات و النصائح الموجهة من قبلهم بعين الاعتبار للقيام ببعض التعديلات هكذا صغنا الاستمارة في صيغتها النهائية حيث تتكون من أربع محاور المحور الأول هو محور البيانات الشخصية، المحور الثاني دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية لمركب النفط المكثف، المحور الثالث مساهمة استخدام الانترنت في زيادة الحصة السوقية لمركب النفط المكثف ، المحور الرابع دور المعلومة في تعزيز المركز التنافسي في مركب النفط المكثف.

¹ غرابيه، غزري و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977، ص33

² أبو شنب ، جمال محمد، أصول الفكر و البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص163

عاشرا مجتمع الدراسة و عينته :

1-مجتمع الدراسة: هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، يعتبر مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية المستعملة في البحوث الاجتماعية والإنسانية التي تتطلب من الباحث التدقيق البالغ فيها ويتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في موظفي مركب النفط المكثف RA2K سوناطراك سكيكدة وكان عددهم الإجمالي 460 عامل.

2-عينة الدراسة : يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع اذ تعذر علينا اجراء الدراسة على جميع العاملين بمركب النفط المكثف RA2K لكثرة عددهم و بالنظر الى التكاليف المادية و البشرية وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة لان مجتمع الدراسة كان معروف حيث ان العينة العشوائية البسيطة من اهم العينات التي يتم الاعتماد على خطواتها عند إتمام البحث العلمي، اذ انها ليست معقدة كغيرها من العينات ، وهي العينة التي لا يتدخل الباحث في اختيار مفرداتها ، بل تخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختيار ، و قد كان حجم العينة المعتمد عليها هو 46 عامل بنسبة 10% ، حيث قمنا بتوزيع 46 استمارة ولعدم استيفاء الشروط المطلوبة تم استبعاد 6 استمارات ، و بهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الاحصائي 40 استبانة.

إحدى عشر: حدود الدراسة

1-حدود مكانية: حيث ان الحدود المكانية لهذه الدراسة هي مركب تكرير النفط المركب RA2K سوناطراك سكيكدة.

2-حدود زمنية: تتمثل في الفترة الزمنية لاستكمال الدراسة حيث اخذت ما يقارب 4 أشهر .

3-حدود بشرية : تتمثل في العاملين بمركب تكرير النفط المكثف.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري لليقظة

التكنولوجية

تمهيد :

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

واليقظة الاستراتيجية تتضمن عدة أنواع أهمها اليقظة التكنولوجية التي توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهمها وتمكنها من البقاء و مواجهة المنافسة التي تتعرض لها.

و هو ما سنحاول توضيحه و كل ما يتعلق بالجانب النظري لليقظة التكنولوجية في هذا الفصل من خلال :

المبحث الأول : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : البنية المعرفية لليقظة التكنولوجية

المبحث الأول : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية و مع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مما أدى الى وفرة المعلومات و تعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين فمن خلال ما سبق اصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة من ابرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت اللازم و باقل تكلفة ممكنة و التقليل من حالة عدم التأكد في البيئة الآتية المضطربة و المعقدة و نتناول في هذا المبحث مفهوم اليقظة الاستراتيجية و بعض المفاهيم المرتبطة بها و خصائصها و أنواعها و أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول : ماهية اليقظة

أصل المصطلح اليقظة¹ : مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة و الحفاظ عليها. بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة الا انه عرف انتشارا واسعا في الدول العربية نظرا للإسهامات العديدة من المفكرين من اهمهم : H.lesca في شرح و توضيح جذور المصطلح. ان مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين انه في الو.م.أ فهو مرتبط بالمنافسة².

ارتبط مصطلح اليقظة ارتباطا وثيقا بمراقبة و تحليل احداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات و قد اخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، و اتخذ مفاهيم و دلائل عديدة، ان هي تباينت واختلفت

¹ Guy massé, intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence, 2000, p249

² نشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، العدد4، 2009،

فيما بينها ففي ذلك تكامل للرؤيا لضبط مفهوم اليقظة، و إيضاح علاقتها بالمفاهيم قريبة المعنى أخرى ذات صلة بها¹.

اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، و بصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها و تأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة².

وتشير اليقظة الى النشاط المرتبط بالبحث ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلالها من طرف الاعوان (الممثلين) والاقتصاديين و المدراء و المسيرين³.

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بانها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الاعمال، واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع للبيئة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، و تصنف هذه السيرورة ضمن نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية⁴.

أما lasca et schuler (1998) فيعرفان اليقظة الاستراتيجية بأنها " السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و استباق الإشارات الضعيفة للبيئة السوسيو اقتصادية، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين " هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج

¹ فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص42

² Reix robert systèmes d'information et management des organisations, vuibert, 3eme édition , 2000, paris, p56

³ Labontd et legentre, etape d'un processus de ville et quotient informationnel pour votre entreprise : <https://www.mmedum.com/vieille/quotient.pdf.mars.2009>

⁴ Brou ard François : développement d'un outile diagnostique des pratique de ville strategique des pme, 7eme, conges, international, froncophone, en entrepreneuriat pme27.28et 29/10/2004 montpellier <http://www.hec.com/pdf/2004/mars/2009>.

المؤسسة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة و هي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل ان يتحقق نهائيا على حد تعبير (1975) ansoff¹ .

اليقظة الاستراتيجية هي عملية منظمة تشمل البحث و التحليل و الاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا، و أيضا هي عملية رصد للمحيط، و الذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تتم تحليلها و معالجتها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية².

بناء على ما تم عرضه سابقا، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على انها عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الافراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، و يستخدمونها في خلق فرص أعمال و تقليص المخاطر و في خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.

اذا فاليقظة الاستراتيجية في المؤسسة تعبر عن تنظيم رسمي تشكله عن قصد يتضمن سيورة البحث عن معلومات وجمعها و معالجتها و بثها و استغلالها من اجل بقاء المؤسسة في حالة حذر و مراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، غير انه ليس كل المؤسسات بحاجة لهذا التنظيم الرسمي، فكثير من المؤسسات و خاصة منهم المتعلمة تكون يقظة و تتابع التغيرات الناتجة عن طريق الممارسات والأنشطة التي تقوم بها مع الأطراف الاقتصاديين الخارجيين الذين تتعامل معهم، و بتراكم هذه الممارسات والروتينات وكذلك الخبرات عبر الزمن تصبح المؤسسة في حالة يقظة دائمة دون ان يكون لها نظام رسمي لليقظة.

المطلب الثاني : بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية

يوجد العديد من المفاهيم القريبة و المرتبطة باليقظة الاستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها : الذكاء الاقتصادي، التسويق الاستراتيجي، التسيير الاستراتيجي للمعلومة.... الخ

¹ Cadok moufida, impact des tic sur la compétitivité de l'entreprise : application innovante de l'internet pour vs, p p 10-14.
http://www.gdrts.v_paris 10 fr /pdf/doctorants.mars2005

² فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص 49

(أ) الذكاء الاقتصادي :

الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسة¹ " هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث و معالجة و توزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ ارث المؤسسة في احسن شروط الجودة و المدة و التكلفة² "

كذلك الذكاء الاقتصادي هو التركيز على حماية المعلومة الاستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من اجل الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية أمن المؤسسة تعزيز سياسة التأثير.

اذن اليقظة هي الجزء من الكل الذي هو الذكاء الاقتصادي لكن اليقظة تختلف عنه في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها النشاط وملاحظتها فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ واتخاذ القرارات كما ان عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من المتوقع في بيئتها القريبة ومواجهة المنافسة³.

ويبين الشكل التالي هذه العلاقة بحيث يبرز مدى تعقد هذه العلاقة ومدى التأثير الحاصل في البيئة الخارجية كما يبين الشكل مدة أهمية اليقظة في منح المؤسسة الوقت للعمل الاستباقي واستغلال الفرص المتاحة.

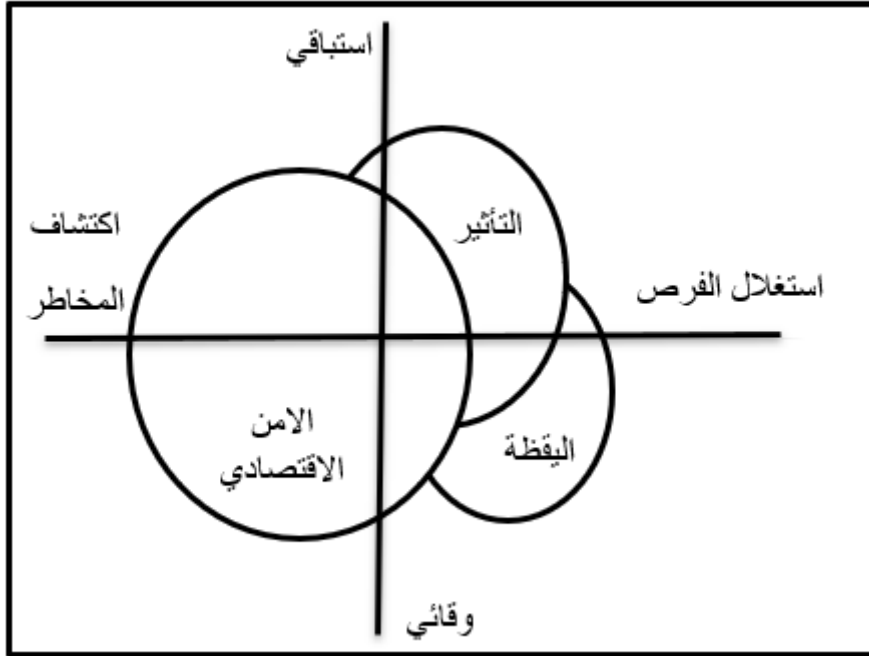
¹ Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises

² Chant al bet Martine, économie et gestion de l'entreprise , Vuibert 2eme édition.paris, 1999,p243

³ المؤتمر العلمي الدولي " أدوات التسيير الديثة في منظمات الاعمال و دورها في الوقاية من الازمات " للفترة 04، الذكاء الاقتصادي

و اليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في منظمات الاعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج، الجزائر، 2015، ص13

الشكل رقم 01 : علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



La source : philipe clerc, les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique, séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiel, centre du commerce international, tunis, 2012, p05

و من أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر : (1997) levet¹ :

- التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي و المهارات : تعريف المعارف و المهارات ، معرفة قوانين وقواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
- الكشف عن الفرص و التهديدات : توقع الاخطار، اتقان تقنيات اليقظة، قدرة اظهار الشبكات و الانتشار الهجومي....الخ.
- تسييق الاعمال (الأنشطة) : ثقافة جمع المعلومات، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة ، قدرة تحفيز الشبكات....الخ.

¹ [http //www.veille du lendemain.com/fichiers/définition. Opérationnelle .pdf.mars 2009](http://www.veille du lendemain.com/fichiers/définition. Opérationnelle .pdf.mars 2009)

- **تطبيقات التأثير** : اتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تثمين المعلومة، الاستثمار في المعلومة. وبصفة عامة فان اهم الارتباطات بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي تكمن في اليقظة الاستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية معلومة، و هي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي.

- **اليقظة الاستراتيجية** : تلتقط إشارات صادرة عن البيئة و لا تؤثر فيها، حيث يقول boumard 1991

" وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، والذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو اذن مؤثر ومغير "

وما يمكن استخلاصه و التأكيد عليه هو ان اليقظة الاستراتيجية هي احد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي و أهم فرق يمكن في التأثير و تغيير البيئة التي يهتم بها كل واحد منها.

ولتحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية يوجد مدخلان كلاهما يرى بأنه الاصح في التعبير عن العلاقة الموجودة بينهما و هما : ¹

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

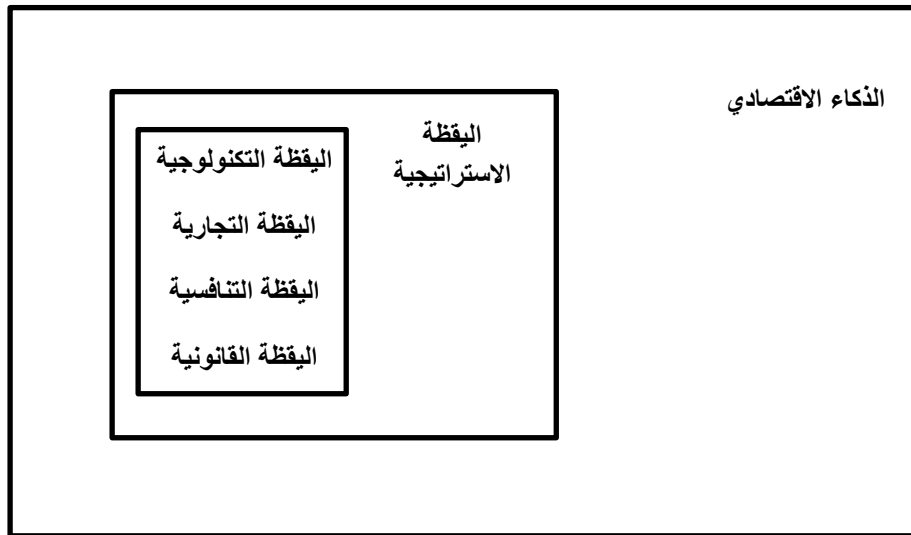
المدخل الثاني: يعتبر اليقظة من مكونات الذكاء الاقتصادي، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة فهي عملية منظمة و مستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة و تنتهي هذه العملية بتحليل و تحصيل و نشر المعلومة، اما الذكاء الاقتصادي فهو اشمل

¹ شين فيروز، محاولة لتصميم استراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004/2003،

اذ يتضمن إضافة الى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بما بخدم اهداف المؤسسة.

ويمكن القول ان اليقظة الاستراتيجية يتم تطبيقها على المستوى الجزئي حسب H.LESCA أي على مستوى المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل 02: علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي حسب المدخل الثاني



La source : la veille stratigique de concept a la pratique- note de synthèse de l'institut atlantique des managements du territoire, juin 2005, p05 http://www.laat.org/telechargement/veille_strat%C3%A9gique.note sunthése pdf consulté le 07/02/2015 à 22 :00

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

ب) التسيير الاستراتيجي للمعلومة:

التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات استراتيجية بهدف خلق ميزة النجاح وازدهار المؤسسة والتسيير الاستراتيجي للمعلومة، ينشط الممرات بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي او مدير الإنتاج، في الوقت نفسه و لكن يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي له¹.

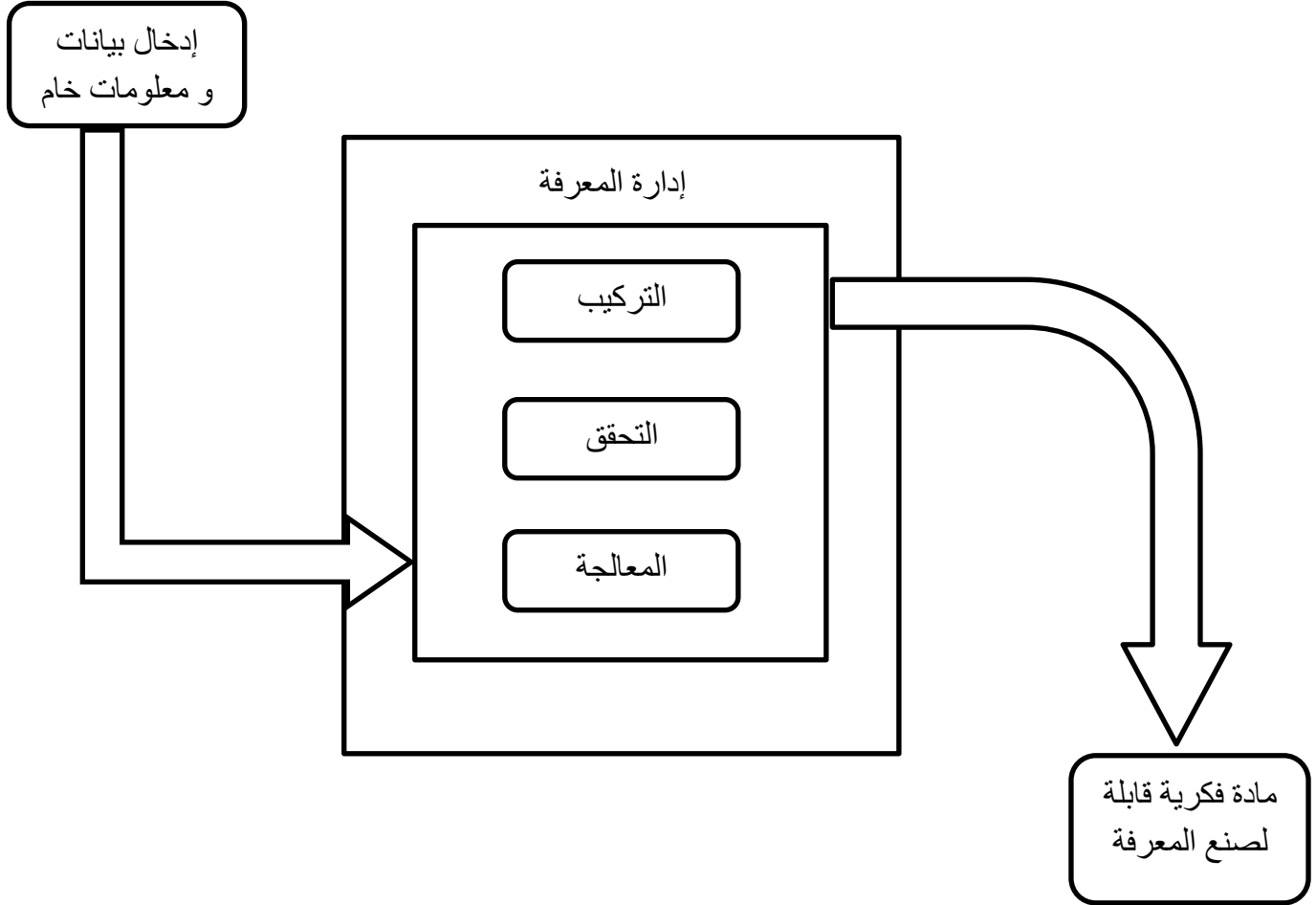
ت) اليقظة وإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي أسلوب اداري معاصر تبلور مفهومه بشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة وتحقيق أهدافها.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما

¹ Larivet sophie, op cit

الشكل رقم 03: علاقة اليقظة بإدارة المعرفة



La source : francois ,jakobiak, l'intelligence économique : comprendre

L'implonter, l'itulider, éditions d'organisation, paris,2006, deuxième tirage,p294

د- التجسس الاقتصادي و علاقته باليقظة :

كثيرا ما نسمع ببراءات الاختراع و حقوق المؤلف و الدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، و يرجع السبب في هذا الى اختراق أحد الأطراف لمجالات البحث و التطوير الخاصة بالطرف المنافس، من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية و التكنولوجية و هو مفهوم لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدفان الحصول على معلومات سرية خاصة بالطرف الآخر.

و التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومات سرية ذات طبيعة استراتيجية والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة، كما يطلق عليه مصطلح الاستخبارات التنافسية¹

ومنه يمكن القول ان اليقظة تهدف للتصدي لكل أنواع التجسس الاقتصادي وضمان عدم تأثير هذه العملية على أنشطة المؤسسة، و في نفس الوقت القيام بحملات تجسسية لصالح المؤسسة من اجل ضمان بقاء المؤسسة على اطلاع دائم بما يحدث حولها.

المطلب الثالث: خصائص اليقظة

من خلال التعاريف السابقة لليقظة الاستراتيجية يمكننا ابراز جملة من الخصائص لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي نذكر منها²:

- اليقظة الاستراتيجية سيرورة إدارية تطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة و أعضاء التنظيم.
- معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات استشارية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (signaux faibles) على حد تعبير (1975)ansoff تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
- اليقظة الاستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الاعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة لبعضها البعض.
- اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية و الاستعداد لمواجهةها، و هي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة و يدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.

اليقظة نشاط انساني قديم و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي، و معرفة اتجاهات أسواقها و اذا كان المصطلح قد ظهر في اليابان

¹ محمد جبار الشمري و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص57

² Boulifa Ines et all , un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat, p06 colloque AIRPME: 23-24 octobre 2003. L'entrepreneur en action: contextes et pratique <http://www.veille-stratégique-eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-lesca-boulifa-maroc.pdf-mai> 2004

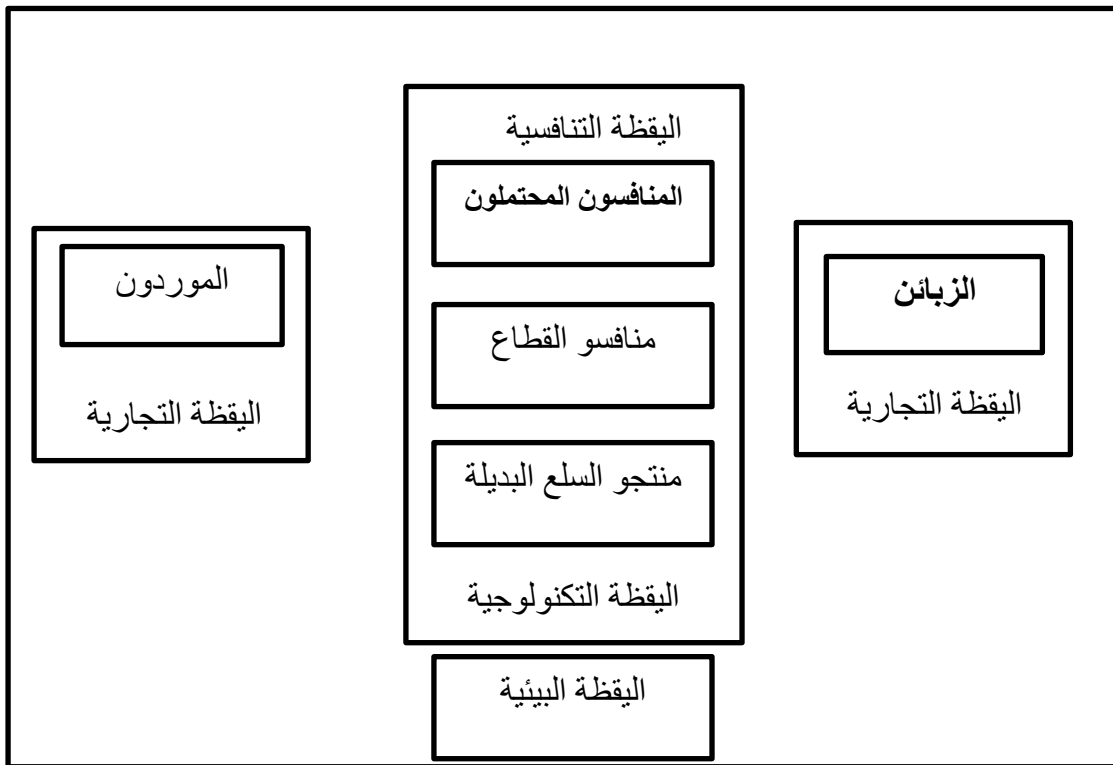
لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة.

المطلب الرابع : أنواع اليقظة الاستراتيجية

رغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات أنواع اليقظة الاستراتيجية الا أن (gera de verna) من جامعة la vale اقدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على اربع مكونات ثانوية او نظم فرعية و هي: (اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية).

وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها البعض تشكل نموذج القوى التنافسية لهياكل بورتر.

الشكل رقم 04 : الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر¹



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ Simony et joffer.p , encyclopédie de gestion. Economica.2eme ed

يتضح من الشكل السابق ان اليقظة التجارية تهتم أساسا بالزبائن بما فيهم الموزعون والموردون، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتوجات و بدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين و المحتملين، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية، و فيما يلي بعض التوضيح حول هذه الانواع¹.

1-اليقظة البيئية : تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، و هي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية و اليقظة الجيو سياسية.

أ) اليقظة الاجتماعية : حيث تسمح بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن و الصراعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها ان تشكل خطرا او تحدث توترا للمؤسسة ، و تهدف اليقظة هنا الى الحد و التقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و موظفيها لنتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات و التبادلات بين افراد التنظيم ، حيث تهتم اليقظة البيئية ب : مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة، توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل المبادلات بين افراد الجماعة و المساهمة في حل المشاكل الداخلية².

ب)اليقظة الاقتصادية : حيث ترتبط بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة ، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام و مستوى المداخيل و الأجور و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج....الخ.

ت)اليقظة السياسية و التشريعية : تهدف اليقظة السياسية و التشريعية الى تتبع التحولات الخاصة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد ، قرارات منع او تنظيم

¹ verna Gérard , la veille technologique, université laval <http://www.fsa.v/aval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>

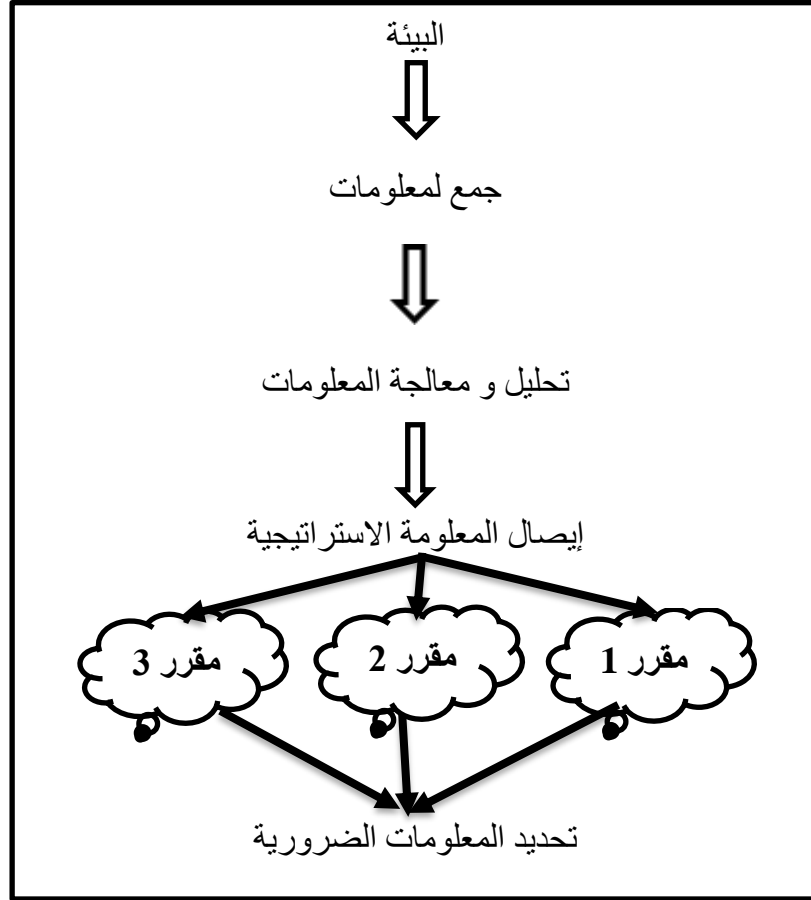
² غلاب نعيمة ، زعيب مليكة، واقع اليقظة الاستراتيجية و ذكاء الاعمال في منظمات لعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر

العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء العمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، افريل 2012، ص162

استيراد بعض المواد الخام او السلع النهائية و قوانين تشجيع الاستثمار و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و الجيوسياسية...الخ¹.

و قد أوضح thietart ان اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية:

الشكل رقم 05: سيرورة اليقظة البيئية



La source : thietart r.a, la stratégie d'entreprise, formation et mise en oeuvre mc grow hille, 2ème tirage, 1986,p87

2-اليقظة التجارية : هي النشاط الذي يعنى بمراقبة و دراسة الموردين و الزبائن و السعي لتلبية احتياجات الزبائن و السعي للحصول على معلومات متعلقة بالموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة لضمان التزويد المتواصل بالموارد².

¹ verna Gérard, op cit

² عباس فهيمه، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نافطال، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 55

و تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة، اذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة¹.

3-اليقظة التنافسية: هي العملية التي تمكن المنظمة من تحديد منافسيها الحاليين و المحتملين وخططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب لان أي قرار لا يراعي فيه نوايا لمنافسين يعطل أعمال المنظمة ويفوت عليها فرص عديدة².

والجدول الموالي يوضح أكثر اهتمامات اليقظة التنافسية:

الجدول رقم 02: اهتمامات اليقظة التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> ■ المعتقدات الأساسية للمنافسة ■ ثقافة المنافسين ■ وقع مختلف التأثيرات البيئية ■ وقع قوى المنافسة ■ تحديد أساسيات التفاعل التنافسي ■ مقارنة سلاسل القيمة للمنافسين و الكفاءات الأساسية للمنافسين ■ تحليل حافظة نشاطات المنافسين ■ عوامل النجاح الأساسية التي تسمح بتجاوز المنافسة ■ درجة التعاون في حافظة نشاطات المنافسين ■ التحالفات الاستراتيجية بين المنافسين

La source : GERRY j et KEVANE sh, la veille stratégique , Edition publi-union,2000, paris, p164

¹ Simon y et joffer, op cit, p347

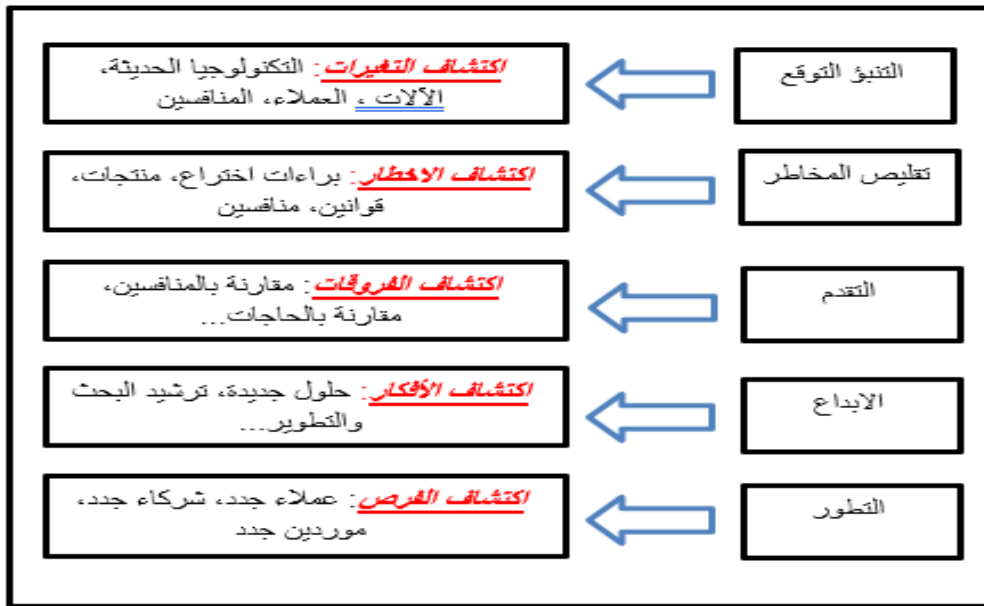
² Boulifa Tamboura , identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse doctorat é science de gestion,université de tunis, tunisie 2008, p60

4-اليقظة التكنولوجية : هي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة و الوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات و كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية و المتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا او مستقبلا¹.

المطلب الخامس : أهمية اليقظة الاستراتيجية

تسمح اليقظة بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل و بصفة عامة يلخص الشكل الموالي الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

الشكل رقم 06: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الاستراتيجية ؟



La source : agence regionale d'information strategique et technologique, (comment mettre en place la veille strategique, technologique et concurrentielle dans une PME), paris,2006, p6

كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة²:

¹ Martinet bet Ribaultjm, le management des technologies, édition d'organisation, 1991, paris, p109

² نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص75

تسمح اليقظة من الناحية المالية من تحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودة او تخفيض تكلفته.

تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.

تساهم في تقليل نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي و تساعد على تفسير الاتجاه الذي يعتقد به المحيط.

وفي الأخير تشكل اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري للسفينة، فاليقظة الاستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات و يجمع معلومات ، لكن ميزته الإضافية و التي لا توجد في رادار السفينة انه يستطيع ان يحلل و يفسر تلك الإشارات الملتقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها، مما يعطي المؤسسة ميزة الاستعداد المسبق و الجيد لهذه الاحداث، و أكثر من ذلك يعطيه إمكانية لتحويل التهديدات التي ستواجهها الى فرص.

المبحث الثاني : البنية المعرفية لليقظة التكنولوجية

تعتبر اليقظة التكنولوجية نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية حيث انها تهتم برصد و تتبع كل ما يتعلق بالميدان التكنولوجي للمؤسسة، و سنتعرف في هذا المبحث على مساهمة الانترنت في تطوير اليقظة التكنولوجية، و كذا خصائص اليقظة التكنولوجية، ووسائلها ومراحلها و ما هو دورها و كذا المزايا و العراقيل التي تواجهها.

المطلب الأول : مفهوم اليقظة التكنولوجية :

تعددت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين، و فيما يلي سنستعرض أهمها :

- اليقظة التكنولوجية حسب جاكوبيار f.jakobiark هي ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل توقع المخاطر و التهديدات وفرص التطوير.¹
- و منه نستنتج ان اليقظة التكنولوجية تعني النظر بعناية و تحليل مستمر للتطورات التقنية والعلمية و تأثيراتها الاقتصادية لتقليل المخاطر مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعرف اليقظة التكنولوجية على انها مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة و نموها².
- ومنه يمكن القول ان اليقظة التكنولوجية هي مجموعة من التقنيات والعمليات المنهجية المستخدمة لجمع و تحليل و نشر المعلومات التقنية بهدف تعزيز بقاء المؤسسة و تحقيق نمو مستدام.
- عرفها stevene.whell right : اليقظة التكنولوجية هي مجموع التقنيات الى البرمجة بشكل نظامي، عملية الجمع و التحليل و بث استغلال المعلومات التقنية التي تصلح للمحافظة وتحقيق التنمية داخل المؤسسة.
- ومنه نستنتج ان اليقظة التكنولوجية هي تنظيم و استخدام منهجي للمعلومات التقنية بهدف الحفاظ على استقرار المؤسسة و تحقيق التنمية الدائمة داخلها.
- بالنسبة لـ (r.beaossier) عرف اليقظة التكنولوجية بانها الاستغلال النظامي للمعلومة الصناعية، فاليقظة التكنولوجية تتطلب التحكم ، تقنيات الاستماع و الملاحظة بغية تحديد الابداعات و الابتكارات التي تضمن التطور التقني الضروري بالنسبة للمؤسسة و مواجهة المنافسة العالمية.
- و منه يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية هي استخدام منهجي للمعلومات الصناعية لتعزيز التنمية و مواجهة التحديات العالمية ، من خلال رصد الابتكارات و التحكم في تقنيات الاستماع و الملاحظة.

¹ Jakobiak François,op cit ,p08

² El Haoud naima, l'intelligence économique service de l'entreprise innovante,revue internationale d'intelligence économique,vol3,2011, p180

- اليقظة التكنولوجية حيب marun et ribault هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات¹، و نقصد بإشارة الضعف تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بان حدثا ما سيحدث، و هي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة و يصعب تمييزها تتطور مع الوقت لها عدة اشكال كالإشاعة مثلا².
- ومما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من³:
- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- كما انه نظرا للتطور التكنولوجي الهائل والسريع فاليقظة التكنولوجية تكون في الغالب على مدى قصير⁴.

ومنه يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من معرفة ما هو جديد في المجال التكنولوجي الخاص بها الذي تهتم به، كما تقترح حلول للمشاكل التكنولوجية وتحذر أيضا مسؤولية المؤسسة من الاخطار المحدقة و الأخطاء وشبكة الحدوث.

المطلب الثاني : الانترنت و تطوير اليقظة التكنولوجية

شبكة الانترنت هي الوسيلة المفضلة للاتصال و تبادل المعلومات بالنسبة للمؤسسة، فهي تمكن هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات و المعطيات و التنسيق فيما بينها عبر الخدمات التي

¹ Marin et Ribault, le management des technologies, édition organisation, paris , france 1991, p109

² كرومي سعيد، عمير ستي أحمد ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010، ص07

³ كارلي أسماء، مرجع سابق، ص68

⁴ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص68

تقدمها الانترنت و من جانب آخر تمكن المؤسسة من الاتصال الخارجي فهي نافذة المؤسسة على بيئتها الخارجية.

حيث ان اليقظة تعنى بكل التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة و تتمثل فيما يلي :¹

- مراقبة بحوث العمليات الخاصة بعمليات الإنتاج.
- امتلاك التكنولوجيا المتطورة في مجال الإنتاج.
- استهداف المطورين للبرامج الالكترونية والسعي لضمهم لصالح المؤسسة .
- تحقيق الامن المعلوماتي أي ضمان سرية قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة ومواجهة الهجمات الالكترونية.

المطلب الثالث: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

تعتبر مراحل اليقظة التكنولوجية هي نفسها مراحل اليقظة الاستراتيجية، و سنركز في ذكرنا لهذه المراحل على الجانب التكنولوجي، أي كل ما هو متعلق بالمحيط التكنولوجي، حيث سنتناول النموذج المتبادل بين أغلب الباحثين (winelksy 1967 , stubbart 1982) و يعتبر هذا النموذج الأكثر أهمية عند اغلب المفكرين.

و تتكون مراحل اليقظة حسب هذا النموذج من 5 مراحل كما يلي :²

1-الاستهداف و تحديد الحاجيات : من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية و تحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة و من ثم مراقبتها و جمع المعلومات حولها، يطلق على هذه المرحلة الاستهداف le ciblage و هي خطوة رئيسية في عملية اليقظة تهدف الى :

¹ Anderieou et Lafontd et entreprise,3eme tirage, édition eyrollse , paris , France, p155

² Humbert Lesca , l'implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique,cas d'une PME du secteur bancaire, la reivue des sciences,direction et gestion, paris, france,2003, p18

- تحديد نقاط اليقظة و من ثم توجيه سيرورتها.

- تحديد أولويات عملية اليقظة.

- تحديد الاحتياجات من المعلومات.

2-التنقيب و الجمع : من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المؤسسة و تحديث

التغيرات او الاحداث المهمة و الدافعة للمؤسسة حيث تتعلق هذه المرحلة من عملية اليقظة

بطبيعة المعلومة، عدد و جودة مصادر المعلومات و كذا المعلومات التي تم جمعها.

3-الاختيار (الانتقاء) : من خلال تقييم و تصفية المعلومات التي تم جمعها مع الإشارة الى ان

مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة في اعتمادها أو رفضها، و هذا لأجل الاحتفاظ بالمعلومة

الموافقة لمرحلة الاستهداف و يتم بعد ذلك تحليل المعلومات و معالجتها لاستخلاص المعلومات

ملائمة للهدف المسطر.

4-التخزين و النشر : من خلال تخزينها و نشرها و ايصالها عند الحاجة فاذا كان الامر يتعلق

بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية و يجب توصيلها للإدارة العليا

و قسم الإنتاج أي وضعها في متناول مستخدمين.

5-الاستغلال : من خلال نشر المعلومات حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة و اثناء المعارف و

النماذج الذهنية للمسيرين و دمج تلك المعلومات و المعارف في استراتيجيات و قرارات المؤسسة.

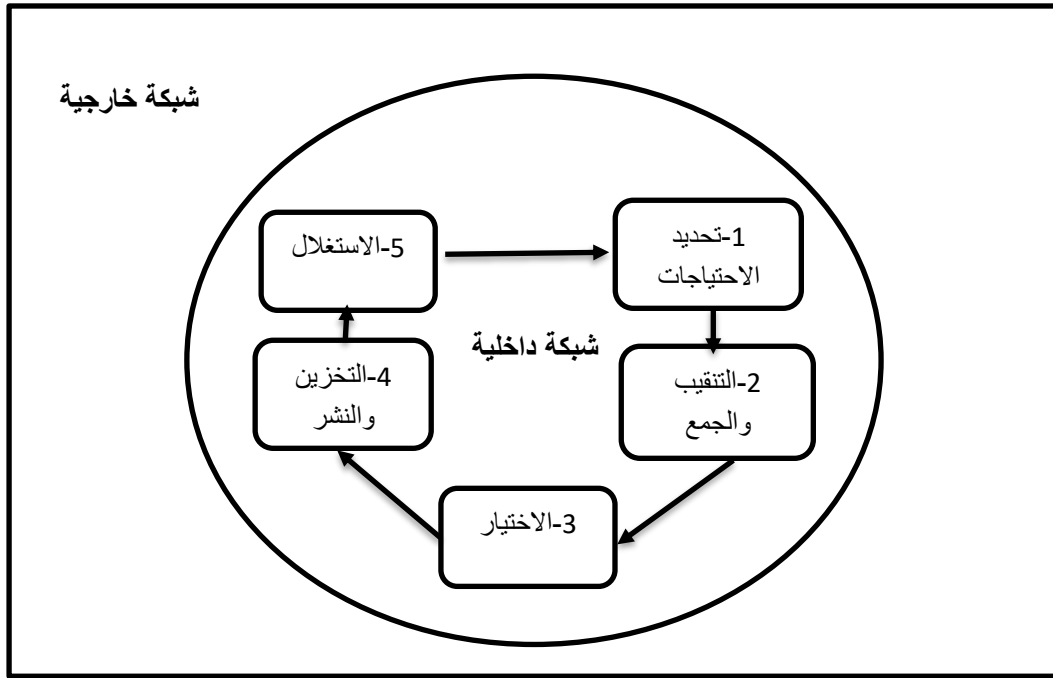
و انطلاقا من النموذج و لنجاح عملية اليقظة يتوجب على المؤسسة القيام بهذه المراحل بصفة

مستمرة و بدون انقطاع مع الصرامة في تنفيذها فهي عملية طوعية استباقية و أي تهاون على

مستوى مرحلة معينة يؤدي الى فشل العملية ككل، و يمكن وضع الشكل الآتي الذي يلخص

مراحل عملية اليقظة التكنولوجية.

الشكل رقم 07: مراحل اليقظة التكنولوجية



La source : humbert lesca, op cit,p19

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

المطلب الرابع : خصائص اليقظة التكنولوجية

- اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة البيئة العلمية بالدرجة الأولى و التقنية و الاقتصادية من اجل استنباط الاخطار و فرص التطور، و هذا يؤدي الى معرفة كيفية تنظيم سيرورة عملية البحث و التجميع و توزيع المعلومة و بعدها كيفية استعمالها منطقيا لهذا المركب المنظم و المكثف الاستعمالات المجمع.

- إيصال المجهودات التي توافق عليها المؤسسة من اجل وضع الوسائل التي جهزتها و الخطوات التي أخذت بهدف وضع مرصاد لاكتشاف كل التطورات الجديدة التي يشهدها اليوم في ميادين التكنولوجيا التقنية التي تهمها ، و يعتقد أنها ستكون نافعة لها في المستقبل.
- اليقظة التكنولوجية هي الحالة الأكثر تطورا في المؤسسات وعلى ما يبدو أنها هي الأهم بالنسبة للشركات الصناعية المهمة بتطورها، وبالتالي لابد عليها من حماية اكتشافاتها وعدم السماح للمنافسين من تجاوزها¹.

المطلب الخامس : وسائل اليقظة التكنولوجية

من أجل نجاح عملية اليقظة يجب توفير مجموعة من الوسائل و يمكن تقسيم وسائل اليقظة التكنولوجية الى ثلاثة أصناف رئيسية و هي ²

- 1-موارد بشرية : و هي مهارات الافراد و المستخدمين داخل المؤسسة، و فيما يتعلق باليقظة التكنولوجية يجب ان يكون هذا المورد ملم بالجانب التكنولوجي ، و يحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الالكترونية و مختلف المخاطر الالكترونية.
- 2-موارد مالية : حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع و تشتري.
- 3-تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة و حديثة و تقنية تمكن ممثليها من البحث عن جديد التكنولوجيا بأسرع وقت، و هو الهدف في الأصل من اليقظة التكنولوجية، أي توظيف التكنولوجيا الحديثة و المتطورة لصالحها و الاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

¹ صوالح عمار عمار، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز بالوادي، مكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لخضر ، الوادي ، 2015، ص66

² كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص60

- و تتمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تحتاج اليها اليقظة التكنولوجية فيما يلي:¹
- **أجهزة و معدات :** و هو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات، تخزينها، نقلها، و استرجاعها من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب و الشاشة و الفأرة ، الهاتف...²
 - **البرمجيات :** يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات فبدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي فهي حلقة الوصل بين المستخدم و الآلة فهم برامج تساعد على حفظ المعلومات، فهي مجموع التعليمات و الأوامر التي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة.
 - **الانترنت :** و هو مجموع الأجهزة الالكترونية المرتبطة فيما بينها و المتناثرة جغرافيا تسمح بتمرير المعطيات بسهولة و بطريقة اقتصادية من نقطة الى أخرى، تسمح الانترنت لمستخدميها العثور على معلومات والمشاركات في الصور و المستندات و الفضل يعود لنظم و بروتوكولات يتم التحكم فيها و مشاركتها.³
 - كما تقدم الانترنت مجموعة من الخدمات أهمها :
 - **البريد الالكتروني :** أهم خدمة تقدمها تسمح بإرسال و استقبال الرسائل من و الى الشبكة العالمية⁴، حيث يمتاز بانخفاض التكلفة، إمكانية الحفظ و الطباعة و إعادة الارسال، السرية في الاتصال.
 - **بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** ويطلق عليه httpsتسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين وبنقل الملفات وتحويلها من حساب لآخر ولذا تعتبر وسيلة للتبادل السريع.
 - **خدمة بروتوكول الربط عن بعد:** يمكن للمستخدم من التنقل عبر الشبكات المتصلة بالانترنت والحصول على معلومات معينة.

¹ بن ساهل وسيلة (اليقظة التكنولوجية)، محاضرات في نظم المعلومات، السنة 1 ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص41

² محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص49

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص ص 25-26

⁴ محمد محمودي الخالدي، مرجع سابق، ص60

- **خدمة الاتصال المباشر** : تمكن هذه الخدمة من استعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين لأفراد والمؤسسات لأجل تخفيض التكاليف¹، كما توجد خدمات أخرى لأنترنت كخدمة مجموعة النقاش و المجموعات الإخبارية و الشبكة العنكبوتية العالمية و مختلف مواقع الانترنت التجارية و الخدماتية و الأشهارية.....².
 - **الأنترنت** : و هي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و أدواتها بهدف استخدامها لتحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد و المعلومات داخل المنظمة.
 - **الإكسترنات** : و هي مشاركة بين الانترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين فهي متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل و خارج المنظمة لها نوعين : الإكسترنات للتزويد والإكسترنات للتوزيع.
- للإشارة فان وسائل اليقظة التكنولوجية هي نفسها وسائل اليقظة الاستراتيجية غير ان الفرق يكمن في طبيعة المعلومة التي يتم البحث عنها حيث تختلف هذه المعلومة باختلاف مجال ونوع اليقظة و لكن التدخل يبقى قائم بين أنواع اليقظة و المعلومة المستهدفة مثل التقريب واكتشاف معلومة خاصة بالمنافس حول التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافس يمكن للمؤسسة من الحصول عليها و ربما الحصول على تكنولوجيا أحسن منها.

المبحث الثالث : البنية النظرية المفسرة لليقظة التكنولوجية

بعد التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية و مفهوم اليقظة التكنولوجية سنقوم في التعرض فيما يأتي على دور اليقظة التكنولوجية و أهميتها و أبعادها و مصادرها و مزايا و عراقيل اليقظة التكنولوجية.

المطلب الأول : دور اليقظة التكنولوجية

من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية : ³

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق،ص 362

² المرجع نفسه، ص364

³ كرغلي أسماء ، مرجع سابق، ص70

- ماهي التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة ؟

- ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟

- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في القطاع ؟

اذ يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي :

- اكتشاف التكنولوجيا المستخدمة من قبل المستخدمين.

- دراسة و تحليل التكنولوجيا المستخدمة في مجال الاتصال لتسهيل عملية انتقال المعلومة، وهو

ما يساهم في تطوير عملية التعلم داخل المؤسسة.

- التحكم في البرمجيات الحديثة و تطوير عمليات التصنيع.

- مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي تأثر به المؤسسة.

- اقتناص الفرص و الاستثمار فيها.

- التعرف على براءات الاختراع و المعايير المعمول بها.

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

1. **هندسة الإنتاج:** أي تطوير مختلف عمليات الإنتاج التي تتم في المؤسسة سواء معدات

ووسائل وطرق الإنتاج .

2. **تنظيم المعلومات :** تنظيم انتقال المعلومات و تحسين طرق التواصل و الاتصال بين مصالح

المؤسسة المختلفة و سرعة وصول المعلومة لمن يحتاجها أي وصول المعلومة المناسبة في

الوقت المناسب.

3. **المنتجات و الخدمات :** ابتكار منتجات و خدمات جديدة قائمة على أساس التفوق

التكنولوجي.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة التكنولوجية

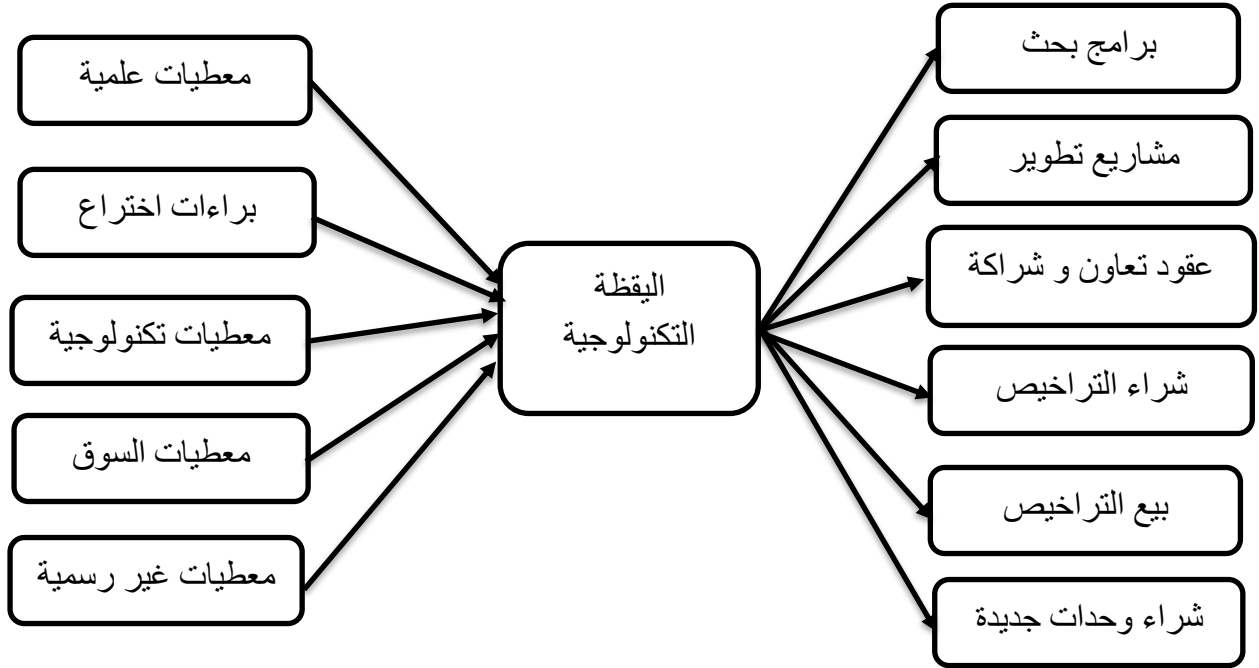
من المهم التأكيد أن التكنولوجيا كانت عاملا نادرا ما يؤخذ في الحسبان بدرجة من الأهمية البالغة في التحليلات الاستراتيجية اذ كان التطور التكنولوجي يعد حدثا خارجيا او حتمية خارجية تفرض من قبل البيئة التي لا تسيطر عليها ، لذا فتنطلب عمليات اليقظة التكنولوجية التنظيم الجيد للتمكن من دعم اتخاذ القرار ، المشاركة الحقيقية في الابداع و زيادة القدرة التنافسية.

أولا : اليقظة التكنولوجية و اتخاذ القرار

ان نجاح أي مؤسسة بما فيها المؤسسات الاقتصادية يتوقف على مدى كفاءة و فعالية ادارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية و في جميع مجالات الأعمال و بقدرة الدقة و الشمول و حسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تعزز تلك الكفاءة و الفعالية¹، و يوضح F.JAKOBIAK في الشكل التالي أهمية اليقظة التكنولوجية في عملية صنع القرار:

¹ بن نافلة دور ، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية، قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010،

شكل رقم 08 : اليقظة التكنولوجية و اتخاذ القرار



SOURCE : matmar dalila, la veille technologique : une necessité pour l'integration des entreprises à l'économie mondial, www.harduscussion.gov consulté le 14/03/2024 à 14 :07 , p05

من خلال الشكل و باعتبار عملية اتخاذ القرار هي الاختيار بين مجموعة من البدائل أو المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية من خلال اليقظة التكنولوجية تقوم برصد كل التغيرات التكنولوجية و من ثم المفاضلة بينها لاتخاذ القرار المناسب المتعلق بالتكنولوجيا.

ثانيا : اليقظة التكنولوجية و الابداع

عادة ما يستخدم مصطلح الابداع للدلالة على الحداثة، أي أنه يمثل كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين¹، كما يعرف على أنه تحقيق شيء جديد، فهو ينطلق من فكرة الى غاية التحقيق الفعلي.

ويتعلق الابداع على العموم بالتقنيات الجديدة، المنتجات والخدمات الجديدة، ويمكن ان تساعد اليقظة التكنولوجية على زيادة قدرة المؤسسات الاقتصادية على الابداع، حيث أظهرت الدراسات ان اليقظة التكنولوجية تعتبر أداة رئيسية في الابداع.

فاذا كانت المنشورات لموجودة تحتوي على معلومات علمية فان اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يمكن ان تحول من خلاله هذه المعرفة الى ابداع²، فاليقظة التكنولوجية لا تعتبر مصدرا مباشرا للابداع، لكنها تساهم في زيادة فرصه³.

ثالثا : اليقظة التكنولوجية و المنافسة

يقترح martinet و ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس لبورتر الذين يعتبرون أن اليقظة التنافسية تخص المنافسين الحاليين و المحتملين (معرفة تحركاتهم ، استراتيجياتهم، و تطلعاتهم ، فالمؤسسات الاقتصادية تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية و التسويقية و التسييرية للمنافسين) في حين اليقظة التجارية تتعلق بالزبائن (قوة المساومة) الموردين (القدرة التفاوضية) فبالنسبة للزبائن يتعلق الامر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذلك تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة ، اما بالنسبة للموردين يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة و كذا تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة.

¹ بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011،

² Matmar dalila, op cit , p13

³ Laine François, la veille technologique de l'amateurisme au professionnalisme, édition eyerolles, paris, 1991, p09

أما اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات بمنتجات جديدة و المنافسين الحاليين :

ان الأثر الجلي للتكنولوجيا هو إحلال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث ساهم التطور التكنولوجي في ظهور منتجات جديدة تحل محل منتجات سابقة، كما ان انفتاح الأسواق و تحرير تجارة الخدمات البنكية و التطور التكنولوجي المتسارع جعل المؤسسات الاقتصادية أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات و تلبية احتياجات زبائنها المتعددة و اللامنتهية ، كما تسمح اليقظة التكنولوجية بتحديد التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، كما تعد تكنولوجيا الاعلام أداة لليقظة التكنولوجية تسمح بالوصول السريع الى مصادر المعلومات التكنولوجية، أما اليقظة البيئية فتتعلق بباقي عناصر البيئة.

المطلب الثالث : أبعاد اليقظة التكنولوجية

أولا : أبعاد اليقظة التكنولوجية

1- حسب فراسوا جاكوبياك فان الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية هو أنها تسمح بأن تقوم بأحسن تخطيط استراتيجي ، كما يعدها بأنها الدعامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى التوسط و الطويل و عليه فان الاسقاطات الأساسية لهذا التحليل يقود الى تحديد توجهات و احتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل.

2- فرانسوا جاكوبياك اعطى لليقظة التكنولوجية معنى اليقظة الاستراتيجية فقال ان الفائدة المسجلة لليقظة التكنولوجية يتمثل قبل كل شي في النجاح الاقتصادي خاصة في الدول الصناعية الأساسية.

3- اليقظة التكنولوجية يمكن أن تكون وسيلة دفاعية ، أو وسيلة هجومية لاقتناص الفرص الجديدة القائمة في سوق ما أو تقديم منتج جديد.

4- اليقظة التكنولوجية تمكن المنظمة من : الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا ، اثناء التكنولوجيا و هو ما يسمح بالمحافظة على التراث التكنولوجي للمنظمة و تقادي عدم فعاليته و تقادمه.

ثانيا : علاقة اليقظة التكنولوجية بأداء المؤسسات

الفرع الأول : مفهوم و أبعاد الأداء

أ) مفهوم الأداء : الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها¹ و منه نستنتج أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف الموضوعة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها.

ب) أبعاد الأداء : هناك أربعة أبعاد يشتمل عليها الأداء²

- البعد الاقتصادي : و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم و يقاس هذا بالقوائم المالية .

- البعد التنظيمي : و يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، و يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس الفعالية التنظيمية المعتمدة و اثرها على الأداء .

- البعد الاجتماعي : يشير هذا البعد الى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العميل يعتبر مؤشر على وفاء الافراد لمؤسساتهم .

- البعد البيئي : و الذي يركز على المساهمة الفاعلة في تنمية و تطوير بيئة المؤسسة

ت) مكونات الأداء : ان مصطلح الأداء يتكون من مكونين هما الكفاءة و الفعالية أي ان المؤسسة تتميز بالأداء و التي تجمع بين عاملي الكفاءة و الفعالية .

- الفعالية: تعرف على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- الكفاءة: هي النسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة أي النسبة بين المدخلات

والمخرجات.

¹ بوقرة زينب ، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010، ص74

² مؤمن شارف، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص51

الفرع الثاني : علاقة اليقظة التكنولوجية بالأداء المؤسسي

أصبحت اليقظة التكنولوجية عاملا محفزا للتغيرات الرئيسية في مؤسسات البحث العلمي و ذلك ناتج على قدراتها في تحسين الأداء بالنسبة للباحث من خلال زيادة عدد المنشورات العلمية الدولية والوطنية وعدد المشاركة في الملتقيات و المحاضرات بالنسبة للباحث.

كما ان الحاجة الى اليقظة التكنولوجية تظهر بشكل جلي لأداء الباحثين بشكل افضل فقد أصبحت اليقظة التكنولوجية في العالم دور هام و كبير باعتبارها بنية تحتية تتيح للباحثين تحقيق أهدافهم المنشودة للوصول الى مستويات عالية من الأداء ، كما تسمح بإحداث تحسينات فائقة في وحدة البحث من خلال توفير المعلومات في الوقت و المكان المناسبين م اجل اتخاذ قرارا ذو فعالية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

المطلب الرابع : مصادر اليقظة التكنولوجية

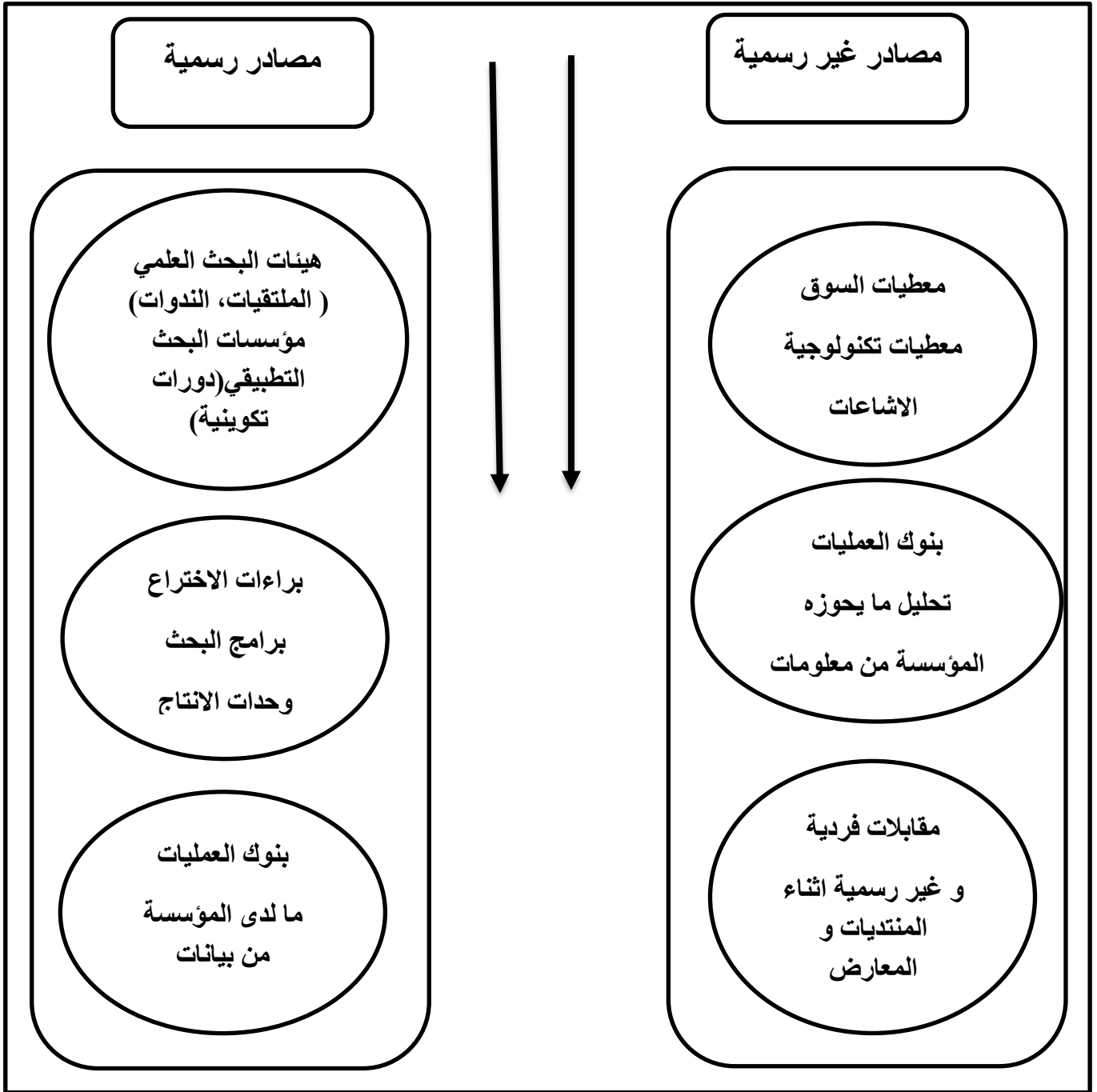
ويمكن تقسيم مصادر حصول اليقظة التكنولوجية على المعلومات والتعرف على التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي الذي تهتم به المؤسسة الى ¹:

مصادر رسمية : و من خلالها لا نجد أي صعوبة في الحصول على المعلومات و هي معتمدة و معترف بها.

مصادر غير رسمية : يصعب الحصول على المعلومات من المصادر غير الرسمية فنجدها تخضع لاهواء و رغبات ذلك المصدر ، في الغالب لا يمكننا استعمالها مباشرة لأنها تحتاج الى تحليل ومعالجة و الشكل التالي يوضح المصادر الرسمية و الغير رسمية لليقظة التكنولوجية :

¹ خليفة منية ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعة خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر ، 08/09/2010،

الشكل رقم 09 : المصادر الرسمية و غير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية



المصدر : فالتة اليمين، مرجع سابق ، ص89

المطلب الخامس : مزايا اليقظة التكنولوجية و العراقيل التي تواجهها

أولاً: مزايا اليقظة التكنولوجية

- الإنذار المبكر في حالة حدوث هجمات الكترونية او سرقة بيانات المؤسسة او حدوث اختلالات تقنية كمشاكل في آلات الإنتاج و غيرها ...
- تمكن المؤسسة من معرفة ما لديها من إمكانيات في الجانب التكنولوجي و التحديات التي تواجهها و بالتالي توضح للإدارة العليا الوضعية الحالية للمؤسسة.
- تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج و تحسين جودة الخدمات من خلال امتلاك وسائل انتاج متطورة تساهم في التقليل من اليد العاملة و تحسن و ترفع مستوى الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال سرعة الحصول على المعلومة و ايصالها لمحتاجها.
- تمكن المؤسسة من تخفيف آثار التقلبات السريعة في المجال التكنولوجي.
- تساعد في الابداع الكترونيا من خلال ابتكار منتجات و خدمات جديدة و تطوير أسواق جديدة بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الترويج الالكتروني للمنتجات و الخدمات التي تقدمها.
- تساهم في معرفة عوامل الضعف المتعلقة بالمنافسين و تسمح بتجاوز التهديدات الالكترونية التي تتعرض لها المؤسسة كما تمكنها من التعرف على نقاط قوتها و تسعى لتقويتها اكثر واستغلال الفرص المتاحة لذلك.

ثانيا : العراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية

و هي مجمل العقبات التي تواجه اليقظة الاستراتيجية ككل و هي التي تقف حاجزا بين اليقظة و تحقيق أهدافها و من بينها :

- الميزانية الضخمة التي تتطلبها اليقظة التكنولوجية و ضخامة تكاليفها.
- قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المجال التكنولوجي داخل المؤسسة.
- صعوبة تحليل و ترجمة النتائج.

- قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المجال التكنولوجي داخل المؤسسة.
- صعوبة تحليل و ترجمة النتائج.
- في بعض الاحين يتساهل المكلف بعملية اليقظة التكنولوجية أي عدم الجدية مع معلومة ما وهو ما يكلف المؤسسة استنزاف للطاقات بدون فائدة.
- عدم وجود مصدر رسمي للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية و أيضا التكنولوجيا المملوكة من طرف المنافسين ، ففي كثير من الحالات تلجأ المؤسسات بنشر الاشاعة بصد التأثير على المنافسين.
- غياب روح الفريق و غلق المجال امام المبادرة.
- فرض هذا النظام بصفة قهرية و عشوائية على الموظفين داخل المؤسسة و هو ما يقود الى نتائج عكسية.
- الجدول رقم 03: مزايا وعراقيل اليقظة التكنولوجية

عراقيل اليقظة التكنولوجية	مزايا اليقظة التكنولوجية
- نقص الوعي والمعرفة بالتكنولوجيا	- تحسين الكفاءة والإنتاجية
- المقاومة للتغيير والتبني	- تعزيز التفاعل والتواصل
- قلة الموارد والتدريب	- توفير فرص الابتكار والتطوير
- التحديات الأمنية والخصوصية	- تحسين القرارات وإدارة البيانات

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق ذكره

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل فإن اليقظة التكنولوجية وظيفة ينبغي على المؤسسات الاهتمام بها والعمل على توفير سبل نجاح هذه الوظيفة بالنظر لما تقدمه من معلومات وفرص لنجاح المؤسسة كما يجب التنبيه الى ان ممثلو اليقظة التكنولوجية هي نفسها آليات وممثلو اليقظة الاستراتيجية بكل أنواعها، و اليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية و هي تهتم برصد و تتبع التطورات العلمية و التكنولوجية التي تهم المؤسسة بغرض امتلاكها و التحكم فيها.

و من اهم لنقاط التي نقف عليها ما يلي :

تتطلب اليقظة التكنولوجية افراد ذو كفاءات و مهارات عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات الحديثة و المتطورة.

اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بمعرفة التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين ، كما تسمح لها بالانتبؤ بالأخطاء و المشاكل وشبكة الحدوث التي يمكن ان تتعرض لها من البرامج و التقنيات التي تمتلكها.

اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من مواكبة تغيرات المحيط الناشطة فيه و تسمح لها بالتطور والاستمرار .

الفصل الثالث:

مدخل عام الى الميزة التنافسية

تمهيد :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الاعمال على المستوى الاكاديمي والعملي فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) او كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن اصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين والمشتريين و غيره من الأطراف الذين تتعامل معهم، و بطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا او قصير المدى و لكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.

المبحث الأول : ماهية التنافسية

في ظل المنافسة العالمية او المحلية، و قي ظل منافسة تامة او منافسة شبه احتكارية، على المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة ان تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها، كذلك ان تكون لها القدرة على التكيف مع التحولات التي تجري في محيطها ، و أيضا القدرة على إيجاد ما كان لها في السوق مع الحفاظ عليها لأكبر فترة ممكنة، أي على المؤسسات ان تتميز بالتنافسية.

و سنتناول في هذا المبحث مفهوم التنافسية، مفهوم التنافس على مستوى المؤسسة، على مستوى قطاع النشاط و الدولة، أنواع التنافسية و مؤشراتها و العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية

ان مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى و لا يوجد لها تعريف دقيق :

فقد عرفت بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي او العالمي¹.

بقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة اكبر و رقعة اكثر اتساعا في الاسواق².

وأيضا المنافسة هي العنصر الأساسي من غير اختيار وليس باستطاعته التأسيس بدون استراتيجية و غالبا هي كفاح عنيد ، و لكن تتقرب المؤسسة من القطاعات الأكثر جاذبية تقوم بتزويد ك طاقاتها لكي تستمر ما باستطاعتها لتقديم افضل قطاع في الذي تريد تطويره³.

¹ فريد النجار " إدارة العمليات الاستراتيجية " ، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006، ص123

² علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، دار غريب لنشر، القاهرة، 2001، ص10

³ Kamel hamdi, diagnostic et redressment d'entreprise, Es salem, cheraga,2002, p23

يمكن ان نعرف التنافسية بانها الهدف الذي يبين الاختيارات التنافسية للنشاطات والتي تجعلها في مواقع مناسبة و ملائمة¹، أيضا هي الأداة الحالي و الكامن للاقتصاد في اطار القطاعات و الأنشطة التي تتعرض للمنافسة من قبل الاقتصاديات الأجنبية².

تعرف أيضا بانها هي تحديد الجاذبية المختلفة في جميع المجالات، تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة، و بمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى الى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

تنافسية المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، يمكن لهذه القدرة ان تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والاعمال، ولذلك لغرض الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي او احتلال موقع تنافس متميز.

التنافسية بمفهومها البسيط تعني : " القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ، نمو ، استقرار، ابتكار و تجديد³ .

من خلال ماسبق نستنتج ان:

المؤسسة تعتبر تنافسية او قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها.

التنافسية لا تعني فقط التركيز و الاستمرار و عدم الاكتفاء بالمركز الحالي، بل يستوجب الامر لسعي في تحسين هذا المركز.

¹ Jean charles mathe, dynamique concurrentielle en valeur de l'entreprise édition EMS, France, 2004, p213

² تجاني عبد الله بدر ، التنافسية العالمية ، النادي السوداني، أبو ظبي ، 2007 ، ص120

³ فريد النجار، مرجع السابق ذكره، ص11

المطلب الثاني : مفهوم التنافس على مستوى المؤسسة

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية للمؤسسة ، و سنتناول بعض من هذه التعاريف سعيا للخروج بمفهوم شامل و موحد لها و من بين هذه التعاريف :

حسب M.J.Enright فهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق و الدولة ، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من طرف الحكومة¹.

عرفها shyam jiman et ondrostum بأنها " قدرة المؤسسة على بيع و تسويق السلع و الخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة و ذلك على نحو مستمر " ².

هي القدرة على الصمود امام المنافسين بهدف تحقيق ربحية اكثر ونمو ، استقرار و ابتكار و تجديد ³. هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع بواسطتها النفاذ الى الأسواق في الوقت المناسب والسعر المناسب ، أي تلبية حاجات الزبائن بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ⁴..

مما سبق يمكن استخلاص تعريف موحد للتنافسية المؤسسة بأنها مؤشر لتحديد نجاح او فشل المؤسسة ، من خلال تحديد مدى فعالية المؤسسة على الوفاء باحتياجات المستخدمين مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

¹ Enright mj, why local clusters are the way to win game, world link, 5 july 1992, p04

² تسيام خيمان : و اندروستون ، (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط و شمال افريقيا)، نشرة منتدى البحوث

الاقتصادية للدول العربية ايران و تركيا، لمجلد3، العدد 2 جوان 1996م ، ص7

³ الجيب زاوي : سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر) ، الملتنقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 2010، ص5

⁴ محمد عبد الحسين الطائي نعمة عباسي خضير الخفاشي : نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة،

عمان ، ط1، الاردن 2009، ص147

ومن بين الوسائل التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى تنافسيتها ما يلي¹ :

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

- **الجودة** : من خلال البراعة والتصميم و العمل.

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

التوقيت : من خلال

- مدى السرعة و التسليم.

- مدى السرعة و تطوير السلع و الخدمات.

- مدى السرعة و تقديم السلع و الخدمات الجديدة.

المطلب الثالث : مفهوم التنافس على مستوى قطاع النشاط و الدولة

تطرقنا فيما سبق الى ان التنافسية تأخذ ثلاث مستويات (الدولة، قطاع النشاط، المؤسسة) لان نجاح إحدى المؤسسات العامة في دولة ما لا يعتبر مقياسا لتنافسية الدولة او نجاح للقطاع الذي تنتمي اليه ، فهناك العديد من المؤسسات الرائدة عالميا و لكن الدولة التي تنتمي اليها لا تملك أي مقومات على نجاح الاقتصاد بها و كذلك الامر بالنسبة للقطاع الذي تنشط به ، و سنوضح التعاريف الخاصة بالتنافسية الى مستوى القطاع و الدولة فيما يلي :

1- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون اعتماد حماية و دعم حكومي و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة².

¹ مصطفى احمد رضوان : التنافسية كآلية من آليات العولمة و دورها على دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية ،

ط1، الإسكندرية، مصر ، 2011، ص22

² يوسف مسعداوي ، (إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة)، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد35، جامعة الإسكندرية، مصر ، ص6

هي قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية من خلال السعر او الجودة استنادا الى معدلات مرتفعة من الإنتاجية و ديمومة أنشطة الابتكار و التجديد المستمر بما يساهم في رفع مستوى المعيشة¹.

هي قدرة القطاع على الحفاظ على مستوى استمرارية تطوره بمرور الزمن و المساهمة الفعالة والدائمة في تحقيق النمو الاقتصادي، و له مساهمة كبيرة في دفع الضرائب لخزينة الدولة².

التنافسية على مستوى القطاع هو النشاط الذي يمكن من خلاله زيادة نصيب ذلك القطاع على المستوى الدولي أي تجارة الدولة و يجذب استثمارات اجنبية اليه³.

مما سبق يمكن القول ان هذه التعاريف تحمل نفس شروط نجاح المؤسسات وزيادة تنافسيتها، من خلل السعر و المرونة و الابتكارات، لكن هناك زيادة فيما يخص مستوى معيشة الافراد إضافة الى المنافسة الدولية و القدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية لذلك القطاع.

2- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بيدافوس جانفي 2017 بأنها " العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام و الازدهار بعيد المدى⁴.

عرفها المعهد التنافسية الدولية : التنافسية على صعيد الدولة هي قدرة البلد على⁵:

(أ) أن ينتج أكثر و أكفأ نسبيا :

- من خلال تكلفة أقل : من خلال الاستغلال الأشد للموارد.

¹ عبد المالك بضياف : (تنافسية الاقتصاديات العربية و دور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها)، مجلة التواصل، العدد26، جامعة قلمة، 2010، ص61

² Jan marten de vet, striming for intornational compete veness lessons from electro,ics for oevolving conturces, oecd, technical paper, n 84, 1993, p4

³ عبد المالك بوضياف، المرجع السابق، ص4

⁴ <https://www.ecc.ae/ar/03/competitiveness.html> consulté le 14/02/2015 à 21 :15

⁵ <https://www.ecc.ae/ar/03/competitiveness.html> consulté le 14/02/2015 à 21 :16

- ارتفاع مستوى الجودة : من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج .
- الملائمة : أي أن المنتجات و الخدمات ليست محلية فقط و لكن عليها طلب عالمي ، بمعنى أن السلع و الخدمات التي تنتج في تلك الدولة عابرة للحدود و تلبي احتياجات المستهلكين في أي دولة أخرى.

ب) توفير سلع عالية الجودة و البيع أكثر أي في زيادة حجم المبيعات.

ت) استقطاب الاستثمارات الأجنبية : و هو ما يساهم في خلق بيئة مناسبة للأعمال و احداث قيمة مضافة للاقتصاد المعني .

عرفها بورتر porter بقوله أن المفهوم الشامل لتنافسية الدولة هو الإنتاجية ، الهدف الأساسي لأي دولة هو تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية و رفع مستوى المعيشة لافرادها¹.

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

المطلب الرابع : أنواع التنافسية و مؤشراتها

أولا : أنواع التنافسية

هناك تصنيفات للتنافسية غير أن أبرزها التصنيف وفق السعر و التصنيف الثاني وفق الزمن و يمكن القول أنه يتناول تنافسية المؤسسة، اما الأول فيعني بتنافسية الدولة و هو ما سنوضحه فيما يلي :

- وفق السعر :

¹ نيفين حسين شمنا : التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر ، 2010، ص22

التنافسية السعرية : البلد و التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة افضل أي ان منتجاته يكثر عليها الطلب لعالمي بغض النظر عن جودتها¹.

التنافسية غير السعرية : و تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم و الابتكار و الابداع التكنولوجي (الفرق بين الابتكار و الابداع ، الابتكار هو تحقيق شيء رائع في احد المجالات الموجودة دون إضافة جديد أي تنفيذه بامتياز ، أما الابداع فهو خلق شيء جديد او فكرة جديدة فالابداع مرتبط بالاختراعات و الأفكار الجديدة).

فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و النوعية الأكثر ملائمة للمستهلك يبني مؤسسات ذات سمعة حسنة في السوق و يتمكن من تصدير سلعة و لو كانت اعلى سعر من سلع منافسة و يركز هذا النوع من التنافسية على الجودة و الابداع و يمكن من زيادة الطلب على المنتجات².

- وفق الزمن :³

التنافسية اللحظية : و تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة من خلال دورة محاسبية و قد تنتج عن فرصته العابرة في السوق، او ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية تكون على الغالب ذات مدى قصير .

القدرة التنافسية : و تستند لمجموعة المعايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، كل معيار ضروري فهو يمثل جانب من القدرة التنافسية ، و تبقى المؤسسة صامدة في محيط مضطرب في الغالب القدرة التنافسية طويلة المدى و تستمر لعدة دورات محاسبية.

و من الضروري التفرقة بين أنواع التنافسية من اجل الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الأمثل للموارد بمعنى استخدام الموارد المتاحة للحصول على افضل عائد أي الاستفادة من الكمية

¹ هشام حريز بوشمال عبد الرحمان، التسويق كدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الرخاء القانونية، ط1،

الإسكندرية، مصر ، 2014، ص138

² نفس المرجع، ص138

³ عبد السلام قجف : التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مكتبة الاشباع الاسكندري، مصر ، 1997، ص25

المتوفرة و المتاحة اقصى استفادة ممكنة و عدم تركها معطلة و الحصول على اكبر قدر من الاشباع).

ثانيا : مؤشرات قياس التنافسية

ان تنافسية المؤسسة تظهر اكثر من خلال العلاقة بالعملاء و المقارنة مع المنافسين ، الا ان تقييم أدائها و معرفة هل المؤسسة تجيد او تسيء استخدام مواردها لا يمكن الا من خلال قياس تنافسياتها و المعرفة الدقيقة لمعدلات ربحيتها و هو ما سنوضحه فيما يلي :

1. **الربحية** : ان مؤشر الربحية يعتبر مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، ذلك ان المؤسسة ذات معدل ربحية اعلى من المتوسط السائد في قطاعها في مؤسسة تنافسية و لها سمعة حسنة في السوق ، فالمؤسسة تعظم أرباحها و لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، و لكن يمكن ان تكون تنافسية في سوق ذائقة نحو التراجع و بالتالي تنافسياتها الحالية ليست ضامنة لربحيتها المستقبلية¹.

2. **تكلفة الصنع** : تكلفة الصنع للمؤسسة غير تنافسية اذا كان معدلها المتوسط يتجاوز سعر منتجات منافسيها في السوق و يعود ذلك لعدة عوامل من بينها².
انخفاض انتاجيتها بسبب ان الإدارة غير فعالة او ان المؤسسة تنتمي قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة .

عوامل الإنتاج مكلفة جدا بسبب معدل التضخم المرتفع او تكاليف استيراد بعض او كل مكونات الإنتاج

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل** : يعبر هذا المؤشر على آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج الى منتجات ، غير ان هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة عناصر الإنتاج ، و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مؤسسات على

¹ مصطفى احمد حامد رضوان ، المرجع السابق، ص46

² مرجع سابق ، ص46-47

المستويات المحلية و الدولية و يمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل او تحقيق وفورات الحجم .

4. **الحصة السوقية :** و هي حصة المؤسسة من المبيعات في السوق التي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها و توجد ثلاث نقاط رئيسية هي :

الأولى : من الممكن ان تكون المؤسسة مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية ، عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية.

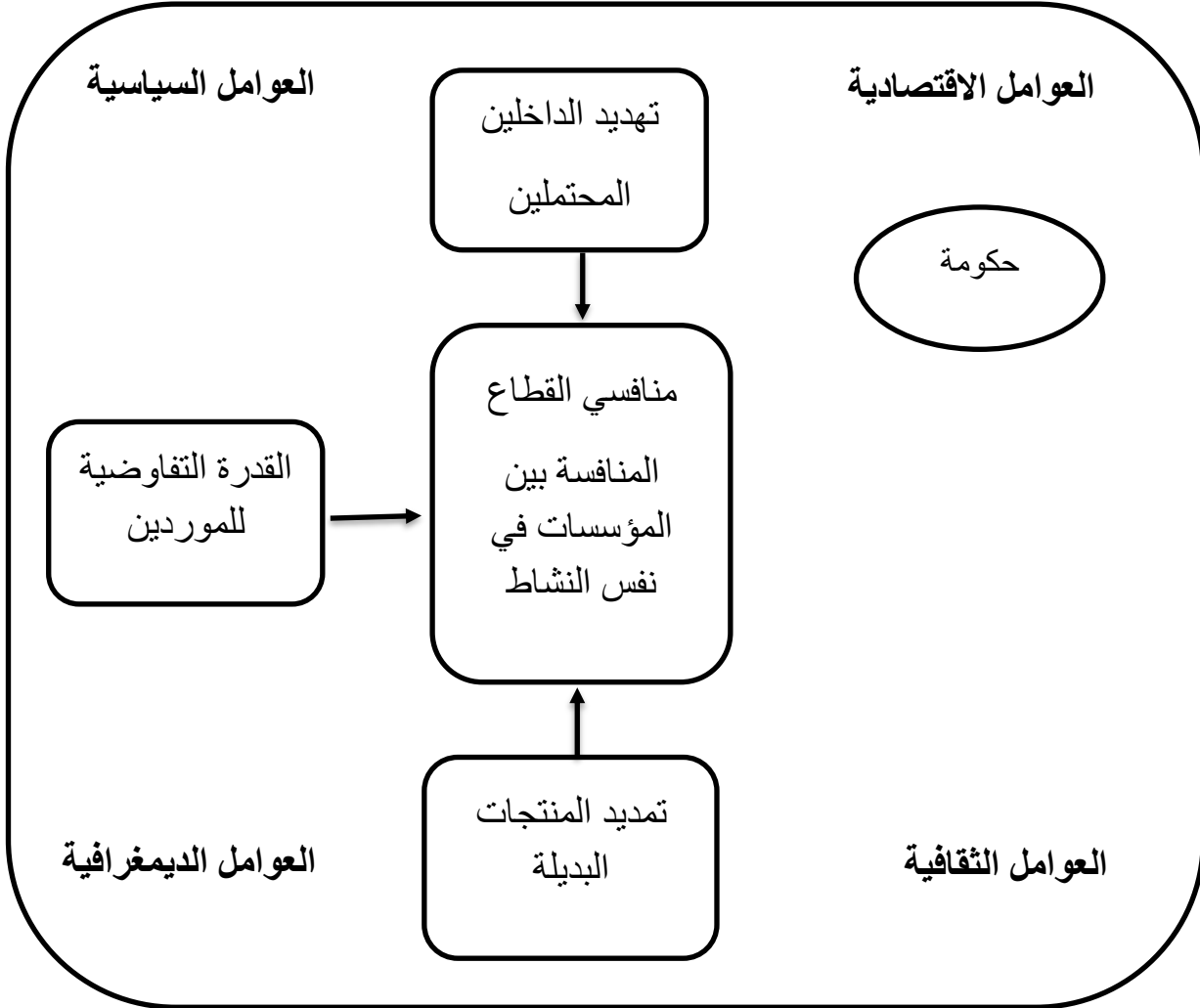
الثانية : في حالة تعاضد المنافع ضمن نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج ، فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها السوقية اكبر و كانت المؤسسة اكثر ربحية .

الثالثة : في قطاع نشاط ذو انتاج غير متجانس، ضعف ربحية المؤسسة يمكن تفسيره بالأسباب السابقة إضافة الى ان المنتجات التي تقدمها المؤسسة اقل جاذبية من منتجات المنافسين، حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من المؤسسة اقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة

تعتبر هذه العوامل مؤشرا مهما لتحديد مدى قدرة منتجات المؤسسة على التنافس مع غيرها من المنتجات و سنتناول في هذا الجانب ما يعرف بنموذج *austin* ، الذي يتناول العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة ، إضافة الى ما قدمته فريمان من تكلفة لهذا النموذج و المتعلق بأصحاب المصالح و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 10: نموذج austin لتحليل هيكل الصناعة



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي و آخرون، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2002 ، ص277

و يمكن توضيح هذه القوى كما يلي :

1-تهديد الداخلين المحتملين : هيكل الصناعة وفق بورتر لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا في القطاع ، حيث يتعدى الامر الى المنافسين المحتمل دخولهم الى السوق حيث لا يمكن تجاهلهم فهم يملكون قدرات جديدة و إدارة لامتلاك حصة سوقية، و يعتمد تهديد الداخلين الجدد

على طبيعة الحواجز الدخول التي تحول دون دخولهم الى القطاع، ورد فعل المنافسين المتواجدين ، من بين هذه الحواجز أثر الخبرة ، السيطرة على التوزيع و التوريد¹

2- القدرة التفاوضية للموردين : حيث يمكن للموردين ممارسة ضغط و تهديد على المؤسسات التي تحتاج امدادات الموردين من اجل القيام بالنشاط، وهو ما يؤثر على المؤسسة بزيادة الأسعار او انخفاض جودة المنتج، التأثير على الربحية...و من بين الحالات التي يصبح فيها الموردون في موقع قوة ما يلي²:

- عدم توفر المنتجات البديلة المقدمة من طرف الموردين، ما يساهم في رفع قدراتهم التفاوضية
- تميز منتج الموردين و تفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، حيث ان المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يريدهم المورد الى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا

3- القدرة التفاوضية للزبائن : و لهم تأثير كبير على طبيعة المنافسة، ذلك لانهم يسعون دوما لتحقيق بعض المكاسب و المنافع (الحصول على منتج بسعر منخفض، تحسين النوعية...) و تتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسة من خلال جعل المؤسسة ملتزمة بتحقيق اكبر منافع للمستهلك من اجل كسب ولائهم³

4- تهديد المنتجات البديلة : حيث بالإضافة الى المنافسين في نفس النشاط و المنافسين المحتملين ، تدخل صناعة المنتجات البديلة في وجود مؤسسات تقدم بدائل تحل محل المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و تقدم بديل لإشباع هذا الطلب و يعتمد تأثير المنتجات البديلة على عدة عوامل من بينها⁴ تكلفة تبديل المنتج

¹ واضح فواز ، دور تحليل بنية الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير

تخص اقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2010/2011، ص20

² سملاي يخضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة و تسيير ، جامعة الجزائر ، 2003/2004، ص35

³ واضح فواز ، المرجع السابق، ص22

⁴ واضح فواز : مرجع سابق، ص23

- 5- شدة المنافسين بين المؤسسات في نفس النشاط : تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات التنافسية التي تتصارع داخل القطاع للحفاظ على مركزها التنافسي و تحسينه، و من بين العوامل المؤثرة على شدة المنافسة مايلي :¹
- درجة التركيز : و يقصد به عدد المؤسسات المكونة و الناشطة في القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين في القطاع كلما أدى ذلك لزيادة شدة المنافسة
 - معدل نمو الصناعة : اذا كان معدل النمو سريع فستتمكن المؤسسات من تحقيق اهدافها، أي انها تتطور مع وثيرة النشاط و العكس اذا كان بطيء فالمؤسسة أكثر شدة
 - الطاقة الإنتاجية : المؤسسات في الغالب تسعى لاستخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها
 - حواجز الخروج : و هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة أو الأرباح التي تفقدها بتركها للنشاط او القطاع التي تعمل فيه
- 6- عوامل البيئة الخارجية : و يمكن شرحها فيما يلي :²
- العوامل السياسية و هي الظروف السياسية المؤثرة في النشاط الاقتصادي مثل الاستقرار و الحرية ...
 - العوامل الاقتصادية : سواء كانت عوامل وطنية او دولية و هي كل المؤثرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية، معدل التضخم ، البطالة، الدخل القومي
 - العوامل الاجتماعية : و هي كل التغيرات الحاصلة في المجتمع و المرتبطة بالقيم السائدة في المجتمع والأعراف و التقاليد ...
 - الحكومة : و هي كل القوانين و التسهيلات التي تفرضها الدولة في المجال الاقتصادي ، كتبادل العملات تراخيص الاستيراد، حواجز الدخول لصناعة معينة و كل الإجراءات الحمائية لبعض القطاعات

¹ هشام حريز ،بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص150

² طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق، ص278

- أصحاب المصالح : أن هذا العنصر أوصى به فريمان و ليس أوستن و أصحاب المصالح حسب فريمان هم أفراد او جماعات لهم مصالح او نصيب لدى المؤسسة

فالأطراف ذات المصلحة لها مطلب لابد أن تأخذها لمؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية¹ مما سبق نستنتج ان المؤسسة في مواجهة دائمة و مستمرة ، و الصراع حول الزيادة و ضمان الاستمرارية و البقاء في السوق هو صراع ازلي ، و المنافسة بين المؤسسات تأخذ اشكالا عديدة و تتطلب إمكانيات كبيرة خاصة في ظل التطورات التي على وقتنا الحالي و ان اختلفت غايتها الا ان هدفها الأول هو تعظيم الأرباح.

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

بعد التعرف على ماهية الميزة التنافسية و أنواع التنافسية و العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة ، سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها و مصادرها و أنواعها و الابداع في بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

1. تعريف الميزة التنافسية :

يعرف (M.porter) الميزة التنافسية بانها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشافات طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع².

¹ واضح فواز ، المرجع السابق، ص24

² منصورى الزين، أستاذ محاضر، جامعة سعد دحلب ، البليدة، الجزائر، مداخلة بعنوان، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

ويوضح (hezerand render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين و منه نستنتج ان الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة على المنافسين الآخرين.

ويؤكد (macmillan and tampo) بان المؤسسات تسعى الى التفوق في بيئة اعمالها من خلل امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ويعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافسيها على الآخرين.

كما أشار (liu) الى ان الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة ، و يعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق¹.

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

عرف jean jackes lambin الميزة التنافسية على انها مجموعة الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج او العلامة ، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

اما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية و المتمثلة في استراتيجية التنافس والجدول التالي يبين ابرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي²:

¹ اكرم احمد الطويل ، أستاذ مساعد/ قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، مداخلة بعنوان العلاقة بين

أنواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة 2و

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

² نوري منير ، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال و المتطلبات و التوصيات "

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

الجدول رقم 04: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة لمؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر : نوري منير ، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق لميزة التنافسية" ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 81

المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹ :

1- ان تكون مستمرة و مستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2- ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص309

- 3- ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
- 4- ان تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة.
- 5- ان يتناسب استخدام هذه لميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد .

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و نذكر منها ما يلي ¹:

(أ) **الابداع** : ان الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه الى درجة اعتباره الحد الأدنى الى الاسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة و الجودة و أصبحت القدرة على الابداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

(ب) **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج او في إدارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير الى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

(ت) **المعرفة** : اذا كانت المعرفة هي حصيلة او رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد او مجموعة من الافراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ، و منه فان المؤسسات الناجحة هي

¹ نوري منير ، مداخلة بعنوان " إدارة اعلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات و التوصيات " ، مرجع سبق ذكره

التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي :¹

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية ، قنوات التوزيع الموجودات و غيرها.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و غيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص و ميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية .
- يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المطلب الرابع : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها

1-أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل LEADERSHIPCOST ، و تمايز

أو تمييز المنتج DIFERENTATION²

(أ) **التكلفة الأقل** : معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بها يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فانه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة CHAINE VALUE للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

(ب) **تمييز المنتج** : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لجودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع

¹ طاهر محسن منصور الغابي ، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص310

² نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الإسكندرية للكتب، مصر ، 1998م، ص84

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

2- **محددات الميزة التنافسية** : تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين و هما :

(أ) **حجم الميزة التنافسية** : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها .

(ب) **نطاق التنافس او السوق المستهدف** : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة لغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو في مناطق مختلفة ، او صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية او المناطق او الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة.

المطلب الخامس : الابداع في بناء الميزة التنافسية

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد و تتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتركين و هذه الخطوات تختلف ، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة ، ابداع الخدمة الأفضل للعميل ، الإنتاج باقل التكاليف او تركيز الموارد على قسم معين او مكانة مرموقة في الصناعة ،

بحيث انبثت العديد من الدراسات بان المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع او خدمة منخفضة التكاليف او متميزة ، منتجات عالية لجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية¹.

أولا : بناء ميزة التكاليف المنخفضة

1-الدوافع الممكنة : يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف ان تجد المؤسسة و تستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف ، و التي تسمح لكفاءة اكبر في كل نشاط مضيف للقيمة ، و تتمثل دوافع التكاليف في عامل اقتصادي او تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة ، دوافع التكاليف المهمة التي تشكل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن اقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة او منحى التعليم ، درجة التكامل الراسي و حتى موقع أداء النشاط، كما تستطيع المؤسسات تفضيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة

(أ) اقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة : تمكن اقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة للمؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة و خبرتها ، لاقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة أهمية ملحوظة في الامداد و التمويل الى الداخل ، عمليات التشغيل ، الامداد و التمويل الى الخارج، الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، على سبيل المثال المصانع الكبيرة (مثل مصانع الصلب و مصانع شبه موصلات) و مراكز توصيل الخدمة (مثل تسهيلات التوصيل ليلا ، إدارة قواعد البيانات ، نظم الحفظ المركزية) عادة لديها نظام تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة و عمليات رأسمالية كثيفة ، والتي تعتبر حساسة لاقتصاديات الحجم، و تأثيرات الخدمة هي أيضا مهمة في هذه الأنشطة ، لان العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا اكثر كفاءة و ابداعا في أداء مهامهم بمضي

¹ روبرت ابس ديفيد-لي ترجمة عبد الحاكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، ط1، 2008، ص301

الوقت، على سبيل المثال العمال في مصنع او العملاء في معمل يصبحون أفضل تعودا لأداء عملهم بمضي الوقت و لذلك يرتفع عائد المخرجات¹.

(ب) **التكامل العمودي** : ان التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع اتجاهها طبيعيا يمس السلسلة التقنية او التجارية للسلعة²، ان السلسلة توجه نحو الأعلى او الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة.

(ت) **موقع الأنشطة** : الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثا مهما للتكاليف في تحديد ميزة تكلفية للمؤسسة، و أحد أهم الأمثلة حول كيفية الابداع في استخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في استراتيجية تويوتا للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى و على جودة الأجزاء في حدها الأقصى ، تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها و عندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سيارات فان تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج التوقيت بالضبط (J.T.T) just in time يعني هذا ان تويوتا تستطيع استلام الأجزاء التي تحتاج اليها تقريبا في الحال دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ، بالإضافة الى ذلك تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية و من النادر التعرض لحالات التوقف بسبب توصيلات غير مخططة او مكونات او أجزاء ذات جودة ضعيفة، تمارس تويوتا منهج الإنتاج الرشيق في كل من اليابان و الولايات المتحدة الامريكية لأنها قد بدأت انتاج على نطاق واسع للسيارات متوسطة الحجم و الحاويات الكبيرة للسوق الأمريكي على مدى العقد الزمني السابق³.

2- **مزايا استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة** : تقوم جاذبية استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة و الربحية و جودة دراسات متعددة

¹ روبرت ابنتس ديفيد لي ترجمة عبد الحاكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص306

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص163

³ روبرت ابنتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص311

- ان المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع ان تسيطر على ربحية صناعة أعلى من المتوسط على فترات زمنية ممتدة.
- يعني تقادي المخاطر بواسطة العملاء ، ان المشترين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل ان يتحولوا الى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج ، مالم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف او متفردة تقدمه.
 - الشركة المنتجة للتأليف المنخفضة و التي حققت مركزا لحصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لذا المشترين الصناعيين بحيث يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة بأنهم يشعرون ان هذه الشركات تستثمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم أي شعورهم بالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالهم و توفر مكونات و خدمة ما بعد البيع.
 - يعني الوجود القوي في السوق ان مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على اقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا ان شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها ان تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.
 - غالبا تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف ان تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة
- 3- عيوب استراتيجية التكاليف المنخفضة : من أهم عيوب هذه الاستراتيجية يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية و التي تصاحب غالبا هذه الاستراتيجية .
- ان المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى ، العروض المنافسة و حتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.
 - عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية، حيث انه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تقادم حالة الحرب حتى تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة.

ثانيا : ابداع ميزة تنافسية قائمة على التمييز و التركيز

1- بناء ميزة تنافسية قائمة على التمييز : تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز الى تصميم وابداع سلعة او خدمة عالية التميز او التفرد و التي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة ، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الابداع و التميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق التي يمكن ان توفرها استراتيجية التميز .

و الاعتبار المهم الذي يجب ان يدركه المديرون ان التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة او الخدمة لا يعني ان الشركة تهمل بناء التكاليف ، على الرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التمييز فان اجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما ، بعبارة أخرى ، تكاليف تطبيق التميز لا يمكن ان يصل ارتفاعها الى حد التآكل علاوة السعر الذي يمكن ان تتقاضاه المؤسسة، كما يجب على المؤسسات التي تطبق التمييز ان تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن الى حد ما بين التكاليف العالية و مات بين الميزة الفاصلة في الأنشطة الاساسية¹.

(أ) مزايا استراتيجية التمييز :

- كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.
- يؤدي الجمع بين كل من الابداع وحصص السوق المرتفعة الى ربحية مرتفعة.
- المنتجات المبدعة عالية التميز او الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد ان يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها الشركات القائمة .

(ب) عيوب التمييز :

- أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة والتي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة و منتجات جديدة اكثر ابداعا.

¹ روبرت ابنتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص326

- على الرغم من ان استراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة ، فإنها لا تغلق الأبواب تماما و بإحكام في وجه الداخلين الجدد¹ فمثلا في تركيبة معينة لساندويتش احدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت العديد من العملاء ، فان منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة.
- في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى للتمييز ، لان العملاء قد يصبحون مرتبكين امام التنوع الواسع من التقديمات.
- صعوبة استدامة علاوة السعر لان المنتج يصبح مألوفا اكثر في السوق ، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح العملاء اكثر ذكاء حول ما يريدونه، و حول نوع ، حجم القيمة الاصلية و ما هم على استعداد لدفعه.

2-بناء ميزة تنافسية قائمة على التركيز :

تصميم استراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و استراتيجيات التمييز ، التي تصمم من اجل سوق أوسع او على مستوى الصناعة ككل فان استراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن ان تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددين ، قسم صغير من خط انتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة او فئة ذات تفصيلات خاصة ، و تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة او التمييز) ان تمارسها أيضا ، تتولد القيمة المتفوقة الربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز ، و تستطيع المؤسسات ان تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة او قسم معين في السوق ، او ان تبني التركيز القائم على التمييز ، تختلف استراتيجيات التركيز على قيادة التكاليف المنخفضة ، واستراتيجيات التمييز في ضوء

¹ مرجع نفسه، ص 339

نطاق السوق المستهدف و مع ذلك داخل فئة او سوق مستهدفه معينة تستطيع مؤسسة التركيز ان تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة او التمييز فيما يتعلق بفئة السوق او قسم المنتج المستهدف الاضيق نطاقا و من ثم الموارد و المهارات التي تستخدمها المؤسسة او دائرة العمل يجب ان تكون متخصصة أيضا.

(أ) مزايا استراتيجية التركيز

- من أهم مزايا استراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على انشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- تمكن استراتيجية التركيز تخصص من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف او التمييز.
- اكتشاف و خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس استراتيجية التركيز عاجة قادرة على ان تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع
- المؤسسات التي تمارس استراتيجية التركيز تخصص تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد و الجهود للدفاع و مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أثل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية¹.

(ب) عيوب استراتيجية التركيز :

- من أخطر العيوب التي تواجه استراتيجية التركيز تخصص يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا على فئة محتارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا الى خصائص السوق الاوسع و الأكثر عمومية .
- يوجد خطر متوقع متمثل في ان تطور المؤسسات الكبيرة ابداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفصيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن ان تنتج المؤسسات

¹ روبرت أبتش-ديفيد لي ، ترجمة : عبد الحاكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص349

الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن ان تستخدم لخدمة فئات او اقسام متنوعة في السوق .

- في الوقت الحاضر، السرعة و المرونة بالإضافة الى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية ، و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية.

المبحث الثالث : علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تلعب اليقظة التكنولوجية دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي ، فهي وسيلتها للاطلاع على التطورات الحاصلة في هذا المجال و تظهر مدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا التي تمتلكها، لذا وجب على المؤسسة ان تكون يقظة لما يحدث في بيئتها و السعي لجعل التكنولوجيا وسيلة لرفع مستوى تنافسياتها وتحقيق تميزها عن غيرها من المؤسسات و سنتناول في هذا المبحث أثر التكنولوجيا على المؤسسة و طرق التعامل معها ، الاستراتيجيات التنافسية و اليقظة التكنولوجية وتعزيز تنافسية المؤسسة ثم اليقظة و تكوين الميزة التنافسية وأخيرا اليقظة و دورها في اكتساب الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

المطلب الأول : أثر التكنولوجيا على المؤسسة و طرق التعامل معها

التكنولوجيا تلك الأداة التي بدونها لا يمكن الاستمرار، و من لا يعرفها يعاني لامحالة ففي وقت أصبحت التكنولوجيا ضرورة من ضروريات الحياة و مقياس للحكم على الأمم و مدى تطورها، لم تستثنى هذه القاعدة النشاط الاقتصادي و المؤسسات و لقد أصبحت احدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها و استعمالها في تحسين تنافسية المؤسسة و رفع مركزها التنافسي و هو ما سنوضحه فيما يأتي:

أولا : تأثير التكنولوجيا على المؤسسة

ان استخدام التكنولوجيا يمكن للمؤسسة من تحسين مركزها التنافسي ، كما انها تجعلها تتفهم في حالة ما اذا تم استخدام تكنولوجيا متطورة من قبل مؤسسات أخرى ، ومن بين النتائج المترتبة عن عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا او عدم استخدامها فقدان المؤسسة لفرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا كالتكلفة الأقل و تضائل حصتها السوقية بسبب نفور الزبائن من حولها و اتجاههم للبحث عن مؤسسات تقدم خدمات او منتجات متطورة¹.

وللتكنولوجيا أهمية كبيرة في رفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق العديد من المزايا من بينها²

- يمكن للمؤسسة من تنويع خدماتها وتوسيع الزبائن المتعامل معهم، هناك زبائن ليس لهم الوقت للتسوق بل طلباتهم الكترونية وتسديدهم الكتروني كما تساهم التكنولوجيا في تكوين علاقات وتطويرها مع الزبائن من خلال التواصل معهم عبر الانترنت وهو ما يساهم في فهمهم والتنبؤ بطلباتهم و العمل على اشباعهم.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة و متنوعة من خلال توفير خدمات مرتبطة بالتقنيات الحديثة ما يجذب الزبائن.
- تقليل التكاليف و زيادة الربحية.

ثانيا : طرق تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا :

كثيرا ما تم جلب التكنولوجيا الحديثة و المتطورة من طرف المؤسسات و لكن لم تتمكن المؤسسة من التحكم فيها او لم تستعملها على الاطلاق ، اما لكونها غير مناسبة او لحالات أخرى ، لذا يجب على المؤسسة قبل اختيار تكنولوجيا ما ، الاخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية³:

¹ بريس عبد القادر: (التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية)، مجلة اقتصاديات شمال

افريقيا ، ع3، جامعة الشلف ، ديسمبر 2005، ص138

² مرجع سابق: ص140

³ لطرش الطاهر : تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر 2007، ص137

- مدى قدرة و خبرة المؤسسة على التحكم في التكنولوجيا المختارة.
 - دراسة تأثير التحولات لتكنولوجية على نشاط المؤسسة من خلال الإنتاج او القدرة التنافسية.
 - دراسة الإضافة التي ستقدمها التكنولوجيا المختارة للمؤسسة حتى تكون قادرة على المنافسة في المستقبل فتكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة ، لذا يجب الإحاطة بكل جوانب التكنولوجيا قبل تبني أي منها و هناك نمطين تعامل المؤسسات مع التقنية و هما :
 - **قيادة التقنية :** و هي اخذ المؤسسة بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة و تبني عمليات تطوير وسائل تقديم السلع، الخدمات التي تعرضها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال دعم مطوري البرامج....
 - **التبعية التقنية :** و تكتفي المؤسسة بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا تطبقها المؤسسة الا بعد التأكد من نجاحها لدى المؤسسات المنافسة لها.
- و لكل نمط مميزات و عيوب نوضحها في الجدول التالي :

الجدول 05: مميزات و عيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات

نمط التعامل مع التقنية	المميزات	العيوب
قيادة التقنية	<ul style="list-style-type: none"> - السبق في الوصول الى الميزة التنافسية - عدم وجود منافس - سمعة فنية طيبة - حصة سوقية اكبر - فرصة جديدة للتعلم - هامش ربح مرتفع في الغالب 	<ul style="list-style-type: none"> - تحمل تكاليف التطوير - مخاطر كبيرة - اهمال واضعاف الخدمات - الحالية المقدمة
التبعية التقنية	<ul style="list-style-type: none"> - التعلم من أخطاء المؤسسات الأخرى - تجنب الدخول في مخاطرة - عدم تحمل تكلفة التطوير 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال فقد المؤسسة لاحد أسواقها - جمود عملية الابتكار

- التخلف عن المنافسين	
- اضعاف المركز التنافسي	

المصدر : طارق طه: إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008م، ص202

المطلب الثاني : الاستراتيجية التنافسية و اليقظة التكنولوجية

تلعب اليقظة التكنولوجية دورا حاسم في تحديد الاستراتيجية التي تلعبها المؤسسة، فلا يمكن تحديد طبيعة و طريقة التنافس دون الرجوع الى ما تملك المؤسسة من مهارات ووسائل تكنولوجية و سنتطرق فيما يلي الى طبيعة و دور التأثير الذي تفرضه اليقظة التكنولوجية على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

1-اليقظة التكنولوجية و استراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف)

ان الهدف من استراتيجية السيطرة بالتكاليف هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات او خدمة بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها او تحسين انتاجها دون تحمل تكاليف اضافية¹.

وتلعب اليقظة التكنولوجية دورا مهما في تبني هذه الاستراتيجية لكون اليقظة التكنولوجية تمد المؤسسة بأي تطور حاصل في الميدان التكنولوجي ، سواء من حيث ظهور آلات جديدة لإنتاج برامج متطورة في تصميم و هندسة عمليات الإنتاج او موارد و تركيبات جديدة لإنتاج المنتج النهائي، كما تسمح اليقظة التكنولوجية في هذا الجانب بتقديم العديد من المزايا من بينها :

- توقع رد فعل الزبائن : من خلال التحديثات التي تقوم بها المؤسسة و العمل على اشباع رغباتهم من خلال التواصل المستمر معهم فالمؤسسة لها موقع و بريد الكتروني يعمل على رصد و تتبع سلوكيات الزبائن ومدى تقبلهم للخدمات المقدمة، و هو ما يؤدي بالمؤسسة لتقديم خدمات ذات سعر مقبول من طرف الزبائن.

¹ محمد بن عبد الله العوض : استراتيجية التسويق التنافسية ، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و الآفاق)، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر، 2002، ص2

- استكشاف و مراقبة تحركات المنافسين : فيما يخص تطويرهم لوسائل الإنتاج و برامج تصميم المنتجات التي تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، و القيام بإنذار القائمين على مصلحة الإنتاج بالتطورات الحاصلة، وهو ما يسمح لها بنبؤ موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر، فالمؤسسة على علم بكل التقنيات المتبعة من قبل المنافسين.
- اليقظة التكنولوجية : تسمح لمؤسسة ببناء نظام حماية يمكنها من جعل عمليات الإنتاج و تطوير خدماتها مؤمنة ضد أي اختراق او تلاعب لكشف اسرارها في مجال الإنتاج بتكلفة اقل و هو ما يجعل المؤسسات المنافسة في حيرة و ترقب دائم عوض تقديم منتجات ذات سعر أقل منها فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من بناء نظام اتصال فعال و يضمن انتقال سريع للمعلومة.
- اليقظة التكنولوجية و استراتيجية التميز : ان هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بتقديم خدمات متميزة ، من خلال تقديم منتج ان خدمة تحتوي على خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها و ان كان سعرها اعلى فالزبون على استعداد لدفعه مقابل حصوله على ذلك المنتج او الخدمة¹.
- و يتجسد دور اليقظة التكنولوجية في هذه الاستراتيجية من خلال التميز على اساس التفوق التكنولوجي و من بين مزايا هذا التكامل ما يلي :
- اخراج الزبائن عن النطاق التقليدي " بتقديم منتجات و خدمات خارجة عن المألوف"، فاليقظة التكنولوجية عبارة وظيفية تراقب و تتوقع و تكتشف التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي فالمؤسسة المعتمدة على التكنولوجيا تطور خدماتها كطريقة دفع الزبون ثمن المنتج من خلال وسائل دفع الكترونية (بطاقات الدفع الالكتروني) ، كما تمنح للزبون فرصة تقديم طلباته والحصول عليها دون التنقل الى مكاتب المؤسسة ، من خلال فريق اليقظة التكنولوجية بالتحديث المستمر للموقع الالكتروني للمؤسسة، ما يوفر على الزبون عناء التنقل الى المكاتب للحصول

¹ الركباني كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية ، العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2004، ص162

على معلومات حول المنتجات و الخدمات الحديثة ، اذن الزبون على استعداد لدفع قيمة ما هو في حاجة اليه بغض النظر عن سعره المرتفع لان ما يرغب في الحصول عليه يتم دون عناء .
- فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة تتمكن من تحقيق هامش ربح عالي يسمح لها بمجرات سلطة الموردين فالليقظة التكنولوجية وفريقها على اتصال بكل الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة وهو ما يساهم في الحصول على مواد أولية تدخل في صنع المنتجات المقدمة ذات جودة عالية وبأحسن الأسعار، ففريق التمويل على معرفة بكل المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي الحاصل.

- فالليقظة التكنولوجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التكامل بين استراتيجية التكلفة الأقل و التميز، لأنه و بعد التطور الحاصل على بنية الأعمال فان الدمج بين هاتين الاستراتيجيتين هو مفتاح الاستفادة من اكبر المزايا التي تمنحها التكنولوجيا بما يحقق ما سبق ذكره ، و يساهم في زيادة ربحية المؤسسة ، تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثالث : اليقظة التكنولوجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية

توصلنا فيما سبق ان اليقظة التكنولوجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة و هذا من خلال دمجها الفريد بين استراتيجية قيادة التكلفة و التميز و يظهر هذا التحسين في عدة مجالات نذكر منها:

1. اليقظة التكنولوجية و الابتكار : الابتكار هو كل ما يتعلق بالتقنيات الجديدة ، و تساهم اليقظة التكنولوجية في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار بما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال عدة نقاط نذكر منها :¹

- اليقظة التكنولوجية تمنح المؤسسة معلومات تكنولوجية تحللها و تعالجها ، ثم توصيلها للقيم الذي هو في حاجة اليها مما يؤدي بالمؤسسة لتوقع التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهتم المؤسسة ، ما ينمي فرص المؤسسة في عملية الابتكار ووسيلتها في هذه العملية كل

¹ بن بريكة عبد الوهاب: مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، مرجع سابق، ص6

مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية من ندوات علمية ، مشاريع تطوير ، برامج بحث براءات اختراع ...و تساهم اليقظة التكنولوجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار فهو يعطي للمؤسسة ميزة حاسمة و ذلك باختلاف منتجاتها على منتجات منافسيها ما يمكنها من فرض نفسها و احتكار طويل نسبيا كما يمكن ان تعطي الابتكارات ميزة التكلفة الأقل عن طريق عقلنة نماذج الإدارة التمويين ، الإنتاج و التسويق.

فالمؤسسة تستفيد من اليقظة التكنولوجية من خلال قيامها أي اليقظة بإنشاء نظام معلومات فعال يضمن انتقال المعلومة بسرعة و اتصال مستمر بين وظائف المؤسسة.

2. اليقظة التكنولوجية و المنافسة : اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات البديلة والمنافسين

الحاليين ، وتظهر هذه العلاقة من كون التكنولوجيا هدفها الأول إحلال (تبديل ، تغيير) المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث اوضحنا فيما سبق ان التكنولوجيا ساهمت في ظهور منتجات جديدة حلت محل منتجات سابقة ، كما ان هذا التطور البالغ في التكنولوجيا جعل المؤسسات أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات و تلبية احتياجات الزبائن ، وهو ما تعمل اليقظة التكنولوجية و فريقها العامل على استدراكه و تحقيقه من خلال تتبعها لمختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي التقني الذي يهم المؤسسة و يمكنها من خلق و انتاج منتجات بديلة و طرق جديدة لتقديم خدماتها ، ما يجعل المؤسسة في موقع قوة و مهدد لمنافسيها الحاليين او المحتمل دخولهم الى قطاع النشاط¹.

فاليقظة التكنولوجية تسمح باكتشاف التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، من خلال رصدها المستمر لتحركات المنافسين كما تقوم بصد و شل أي محاولة لهم من اجل التجسس على المؤسسة و معرفة اسرارها و هذا بفضل فريقها العامل و المكون من أكفأ و احسن المهارات التي تملكها المؤسسة ، و الذين يلعبون الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا لدعم جهودهم في مجال الحفاظ على تنافسية المؤسسة و تحسين قدراتها في المجال التكنولوجي الذي اصبح

¹ كرغلي أسماء : المرجع السابق، ص81

الرهان الأساسي على المستوى الاقتصادي ، اذ يعتبر المحرك الأساسي للنمو والضامن للرفاهية في الأسواق فالتكنولوجيا تسمح بتحسين الانساق و تسهيل الحياة اليومية كما تسهم اليقظة التكنولوجية في ادامت عمر المؤسسة من خلال نسق متجدد.

المطلب الرابع : اليقظة و تكوين الميزة التنافسية

الميزة التنافسية حسب كل من (hofer , shendel) تعبر عن المركز الفريد للمؤسسة الذي يمكن ان تطوره مقابل المنافسين من خلال تخصيص الموارد كما ان بورتر يعتبر ان الميزة التنافسية هي ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرائق جديدة اكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الابداع ، أي ان جوهر الميزة التنافسية هو الابداع كما ان الميزة التنافسية يمكن ان تتشكل أيضا من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

يرى (porter) بان الميزة التنافسية يمكن تمثيلها بالقيمة التي يمكن ان تخلقها المؤسسة للزبون و هذه القيمة يمكن ان تأخذ شكل فارق في الأسعار بين المنافسين من نفس مستوى الأداء للمنتج ، او انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من القيمة المدركة و تعوض الفرق في الأسعار ، فالميزة التنافسية اذ هي كل ما تخص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضاعفة للعملاء ، فهي تابع متغير لدرجة ادراك الزبون للقيمة التي يخلقها المنتج ، و حتى يمكن القول بان المؤسسة تملك ميزة تنافسية يجب ان يشعر الزبون بهذا الفرق في القيمة و حتى يلتمس الزبون هذا الفارق في القيمة يجب على المؤسسة تمييز منتجاتها بخصائص فريدة عن باقي المنتجات المنافسة الأخرى ، من الابداع ، مسايرة الابتكارات و التطورات التكنولوجية¹.

¹بركاني سمير : اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد11، جامعة بومرداس، فيفري

ان مساييرة الابتكارات والابداعات القصد منه ان تقوم المنظمة بتشخيص بيئتها بصفة دورية وتحديد تغيراتها وسرعة الاستجابة لها من اجل التكيف مع التطورات العلمية و التكنولوجيا و استباقها. وهذا يتجسد من خلال اللجوء الى مجموعة المصادر وحصرها فيما يلي¹:

- **براءة الاختراع (Brevet d'invention)** : هي وثيقة تسلم لصاحب الاختراع من قبل الهيئات الخاصة لحماية الملكية الصناعية و المراد منها هو حماية براءة الاختراع XV لا يمكن صنعه او استعماله او بيعه او عرضه للبيع دون موافقة مالك البراءة او الاختراع ، و يتم نشر براءات الاختراع ضمن منشورات الملكية الصناعية و الفكرية كل سنة و هي تعد معلومات رسمية تستفيد منها المؤسسة لرصد التطور التكنولوجي في القطاع .
- **نظام المعايرة (benchmarking)** : يسمى كذلك بنظام المقايسة و هو أسلوب تلجأ اليه المؤسسة من اجل تحديد مستوى التكنولوجيا عند المؤسسات و هذا من خلال التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة..
- **محركات البحث (moteur de recherche)** : طريقة تشغيلها تختلف عن دليل المواقع فهي تقوم باظهار توابث الصفحات الويب (وليس المواقع) مثلا Google (حوالي 60% من 61 مليار بحث في الانترنت) YAHOO (حوالي 8.5 مليار بحث مما يعادل 14% من مجموع البحوث) .
- **المحركات الصلبة : (meta-moteurs)** : المحركات الصلبة هي عبارة عن برمجيات تقوم بطرح عدة في آن واحد لدى مجموعة من محركات البحث.
- **المحركات الذكية : (agent intelligent)** هي عبارة عن برمجيات موجهة للقيام بالبحث عن المعلومات بطريقة نصف حرة ، أي هي أنظمة لليقظة تقوم بالترصد بطريقة آلية في عدة مصادر يتم اختيارها (تقوم بالترصد و التحميل).

¹بركاني سمير :مرجع سابق، ص337-338

- بنوك المعلومات او قواعد البيانات (base de donnée) تمثل قواعد البيانات الوسيلة رقم فيما يخص البحث المكتبي من خلال عرضها لعدد غير متناهي من المقالات و المنشورات العلمية¹.

- الكتب : (les livres) : تعد الكتب مصادر لا يستهان بها اذا ما ارادت المؤسسة القيام ببحوث معمقة فالكتب لا تزودها بالمعلومات الحديثة و الآنية حول موضوع البحث و لكنها تمنح لها كيفية التحليل و منهجية معالجة المواضيع و الاستنتاجات.

المطلب الخامس : اليقظة و دورها في اكتساب الميزة التنافسية داخل المؤسسة

1. نظام المعلومات الاستراتيجي :

تحتاج أي مؤسسة الى معلومات استراتيجية مهما كانت طبيعة نشاطها، فبغض النظر عن كيفية الحصول على المعلومات تحتاج هذه الأخيرة الى نظام يحللها و يرتبها و يوزعها الى المراكز القرار الملائمة. فنظام المعلومات الاستراتيجي يكتسي أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤدي في حياة المؤسسة كونه يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الاستراتيجي التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات لاستراتيجية.

و قد وردت لنظام المعلومات الاستراتيجي مفاهيم عديدة في ادبيات الفكر الإداري من المهتمين و الباحثين في هذا الموضوع و نذكر من بينهم.

- التعريف الذي جاء به (charles wiseman) على انه النظام الذي يدعم ، او يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الاعمال² يلاحظ من هذا المفهوم ان نظام المعلومات

¹بركاني سمير :مرجع سابق، ص339

²حسن ع الزعبي : نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005،

الاستراتيجية يهتم بالبيئة التنافسية للمؤسسة و كيفية مواجهة تلك المنافسة من خلال اسناد المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية التي يوفرها هذا النظام.

- كما ان (Jauch and Clueek) ينظر الى نظام المعلومات الاستراتيجي على انه احد الأساليب الممكنة لتحليل البيئي من خلال انشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء الموردين ، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث و التطوير، و معنى ذلك ان نظام المعلومات الاستراتيجية (SIS) يختلف عن باقي نظم المعلومات بأنه يتناول جوانب استراتيجية مثل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) ، و جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية ، أي معنى آخر انه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية و خصوصا ما يتعلق منها بالمزايا التنافسية ، حيث انه يؤشر الفرص في البيئة التنافسية و مواطن القوة في المؤسسة والتي تعد الجوهر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.

2. التسيير الاستراتيجي للمعلومات :

فالتسيير الاستراتيجي للمعلومات المقصود به استعمال المعلومات لأغراض استراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية، و ضمان السير الحسن و الاستمرارية للمؤسسة،¹ فالتسيير الاستراتيجي للمعلومات يشجع التواصل بين مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية فمثلا نجد ان بعض المعلومات يمكنها ان تفيد المدير التجاري، المدير التسويقي، و مدير الموارد البشرية ، لكن كيف يتم ادراك ذلك ؟ و لهذا فالتسيير الاستراتيجي للمعلومة مهمته الربط ما بين مختلف المصالح و مراكز القرار في مجال الاستفادة من المعلومات المهمة ، كما يعرف التسيير الاستراتيجي للمعلومة بأنه " عبارة عن مقارنة او فلسفة او طريقة الهدف من ورائها الحصول على المعلومات و جمع تنظيمها والاحتفاظ بها و ارسالها إضافة الى الوظائف التقليدية لتسيير المعلومات المتمثلة في (جمع تنظيم و توزيع) ، يظم التسيير الاستراتيجي للمعلومات كذلك وظائف : اليقظة ، نشر المعلومات انتقائيا

¹ Emmanuel patyron, la veille stratégique, edition, economica, parix, 1998, p15

داخل المؤسسة و إدارة المعرفة. و عليه فخبراء التسيير الاستراتيجي للمعلومات يجدون الوسائل الكفيلة لتحسين كيفية استخدام المعلومات داخل المؤسسة للرفع من تنافسيتها.

3. التعاون التنافسي للحصول على المعلومات (la coopetition) :

يدخل التعاون التنافسي ضمن سياق مخالف للذكاء الاقتصادي ، فهو يتيح إمكانية مغايرة للحصول على المعلومات عكس طريقة الاستخبارات تتمثل في تبادل المعلومات ما بين المؤسسات المتنافسة و هو ما يسمى اليوم في الادب الاقتصادي التعاون ما بين المتنافسين.

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل نلخص ان مفهوم الميزة التنافسية هو مفهوم واسع النطاق، كما تناولنا العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و من أهم النقاط التي نقف عليها في هذا المجال ما يلي:

- الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن ان تعتمدها المؤسسة في التنافسية هي استراتيجية قيادة التكلفة ، التميز و استراتيجية التركيز.
- اليقظة التكنولوجية أداة تساهم في احداث تكامل بين استراتيجية التكلفة الأقل والتميز، مما يسمح لمؤسسة بالحصول على ولاء الزبائن بفضل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة وزيادة الربحية، رفع المركز التنافسي للمؤسسة، زيادة حصتها السوقية.
- تلعب اليقظة التكنولوجية دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي، فهي وسيلتها للاطلاع على التطورات الحاصلة في هذا المجال و تظهر مدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا التي تمتلكها ، لذا وجب على المؤسسة ان تكون يقظة لما يحدث في بيئتها والسعي لجعل التكنولوجيا وسيلة لرفع مستوى تنافسياتها و تحقيق تميزها عن غيرها من المؤسسات.

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية بمركب النفط المكثف RA2K

تمهيد :

بعدما استعرضنا في الفصلين السابقين الجزء النظري الخاص بهذا الموضوع، نحاول من خلال هذا الفصل أن نعكس قدر المستطاع المفاهيم السابقة لمعرفة مدى ملائمة الجانب النظري مع الواقع العلمي لمؤسسة سوناطراك، في شكل دراسة ميدانية بمركب النفط المكثف RA2K و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك

المبحث الثاني : ماهية المركب الجهوي لتكرير النفط المركب

المبحث الثالث : تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية و خاصة في مجال المناجم قامت بإنشاء الشركة الوطنية سوناطراك لاستغلال الحقوق البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية و خاصة الفرنسية منها ، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث الى تعريف شركة سوناطراك و تأسيسها و أهدافها و أقسامها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : تعريف شركة سوناطراك

هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفاية والغازات الهائلة في البلاد وحققت مبيعات بحوالي 22 مليون دولار أمريكي سنة 2000 لذلك تحتل المرتبة الأولى إفريقيا، و المرتبة الحادية عشر بين الشركات النفطية العالمية و المرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل و المرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر . كما تمثل نشاطاتها 25 % إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد ، و هي توظف أكثر من 50 ألف شخص في الشركة الأم و أكثر من 120 ألف شخص في المجموعة ككل.

المطلب الثاني : تأسيس شركة سوناطراك

أنشئت شركة سوناطراك في 31 ديسمبر 1963 وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية و دعما قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر و في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية، كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوجدها تسير سوناطراك عصرها ولهذا و في ظل عولمة الاقتصاد و دوما من أجل ترجمة المصالح الوطنية استحال إلى مجمع بترول و غازي دولي.

إن مرسوم رقم 63-491 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963, لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات و اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة النشاطات قطاع المحروقات وانقسمت إلى خمسة أقسام:

1- قسم البحث والتنقيب.

2- قسم الإنتاج.

3- قسم النقل.

4- قسم التميع.

5- قسم التوزيع.

المطلب الثالث : أهداف شركة سوناطراك

▪ البحث والتنقيب عن حقول الغاز والبترو.

▪ استغلال حقول البترول..

▪ تسويق البر كمية ممكنة من الغاز والبترو و تحقيق إرباح من وراء هدلا العملية . تحديد

شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن وجه و يعتبر قسم النقل من أهم

النشاطات لدى الشركة و هذا لبعد منابع البترول عن أماكن التصدير و التسويق و يعتبر أول

ميدان اعتمدت عليه الشركة.

المطلب الرابع : أقسام شركة سوناطراك

▪ قسم البحث والتنقيب.

▪ قسم الإنتاج.

▪ قسم تميع الغاز.

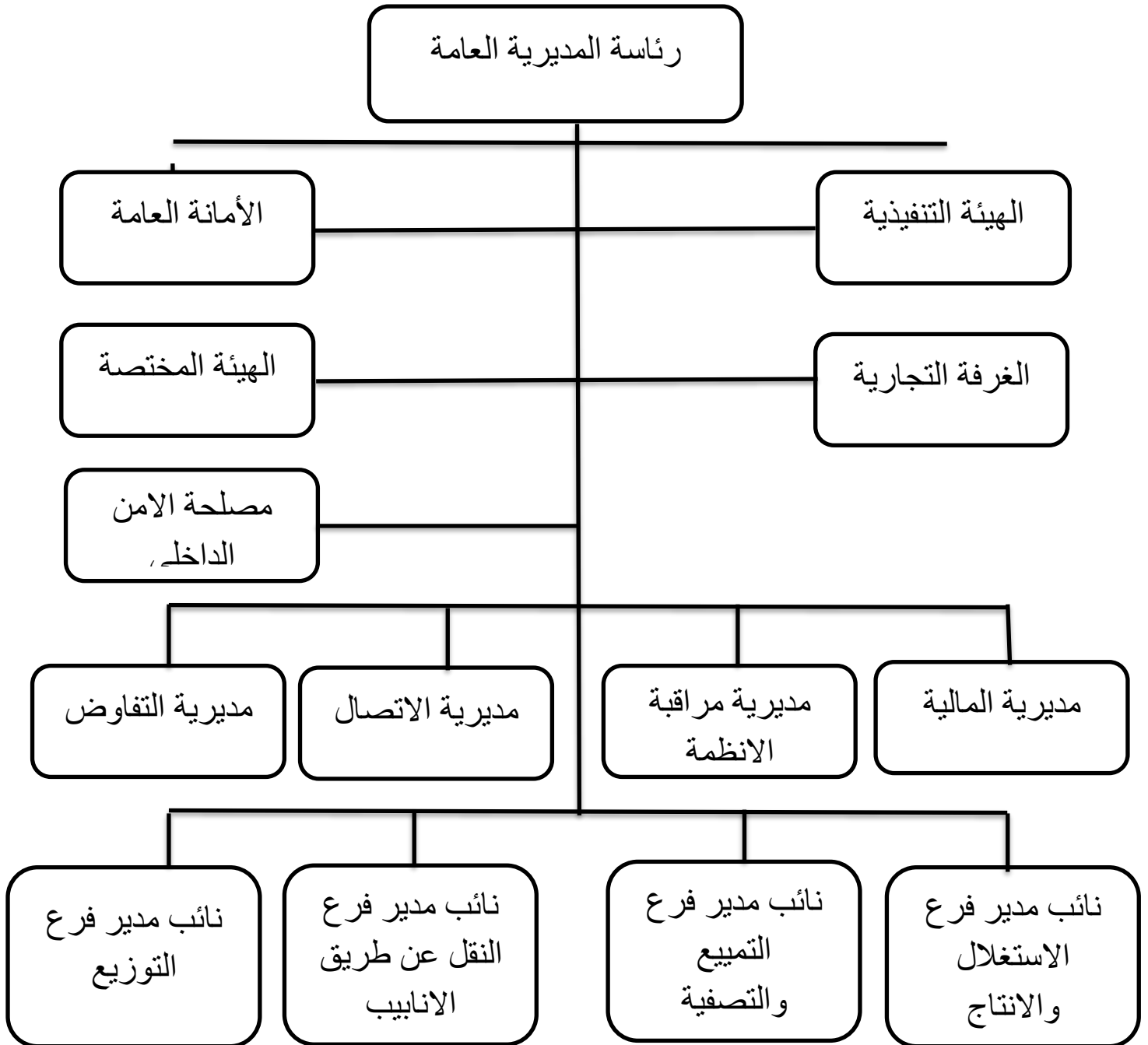
▪ قسم التوزيع.

▪ قسم التسويق.

- قسم الدارة العامة.
- قسم النقل بالأنابيب و يشمل 7 مديريات:
 1. المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط.
 2. المديرية الجهوية لنقل المحروقات بحوض الحمراء بحاسي مسعود.
 3. المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو إيطاليا.
 4. المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو اسبانيا.
 5. المديرية الجهوية لنقل المحروقات الوسط المتواجدة ببجاية.
 6. المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين أميناس.
 7. المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة بسكيكدة.

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي

الشكل 11 : الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر : المديرية العامة لشركة سوناطراك

المبحث الثاني : ماهية المركب الجهوي لتكرير النفط المكثف RA2K

يعتبر مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة مركبا صناعيا الهدف الأساسي الذي أنشأ من اجله هو عملية الانتاج المتمثلة في تحويل النفط المكثف إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة الداخلية والخارجية التي تعتبر موردا ذا قيمة في جلب العملة الصعبة و سيتم التطرق في هذا المبحث الى تعريف المركب الجهوي لتكرير النفط المكثف و أهداف المركب و مهامه و هيكله التنظيمي وواقع اليقظة التكنولوجية في هذا المركب.

المطلب الأول : تعريف المركب الجهوي لتكرير النفط المكثف

المركب احد أهم الفروع التابعة لقسم الإنتاج المؤسسة سوناطراك و التي تهدف إلى تطوير استغلال الحقول التي تشرف عليها من أجل رفع الإنتاج و تحسينه بالإضافة إلى تحقيق الوظائف المنوطة بها. إن هذا المركب Topping Condensat التابع لوحدة التكرير Raffinerie Aval و المتواجد بولاية سكيكدة حاليا بالمنطقة الصناعية تم انجازه من طرف المؤسسة الصينية (china petroleum corporation)

هذا المشروع الذي أطلق فعليا في ديسمبر 2005 بسعة إنتاج تزيد عن 5 مليون طن سنويا، كما له القدرة على إنتاج وتخزين المواد الكيميائية كالبوتان ونافتا يتم امتداد هذه المواد عن طريق أنابيب من محطة نقل المحروقات للجهة الشرقية للمؤسسة حتى يصلها هذا الغاز من خلال إنتاج 7 آبار بترولية متواجدة بالجهة الشرقية من الصحراء الجزائرية مثل (عين أميناس ادرار).

دخل المركب حيز الإنتاج في جويلية 2009. كما يعمل هذا المركب بنظام الورديات (8*3)

ويوظف حوالي 460 عامل.

المطلب الثاني : أهداف مركب تكرير النفط المكثف RA2K

- تحويل المواد الأولية إلى منتجات التي تلبية متطلبات السوق الداخلية و الخارجية وجلب العملة الصعبة.
- تحقيق التنمية والترقية والتنظيم الصناعة تكرير المكثفات الغازية.
- تكرير البترول الآتي من حاسي مسعود.

المطلب الثالث: مهام مركب تكرير النفط المكثف RA2K

- عرض المواد المكررة الموجهة إلى السوق الدولية و المستجيبية للمقاييس الدولية.
- معالجة النفط الإنتاج البنزين بجميع أنواعه و العطور.
- معالجة الخام الوارد من الحقول لإنتاج زفت الطر وقات و الزفت المؤكسد.

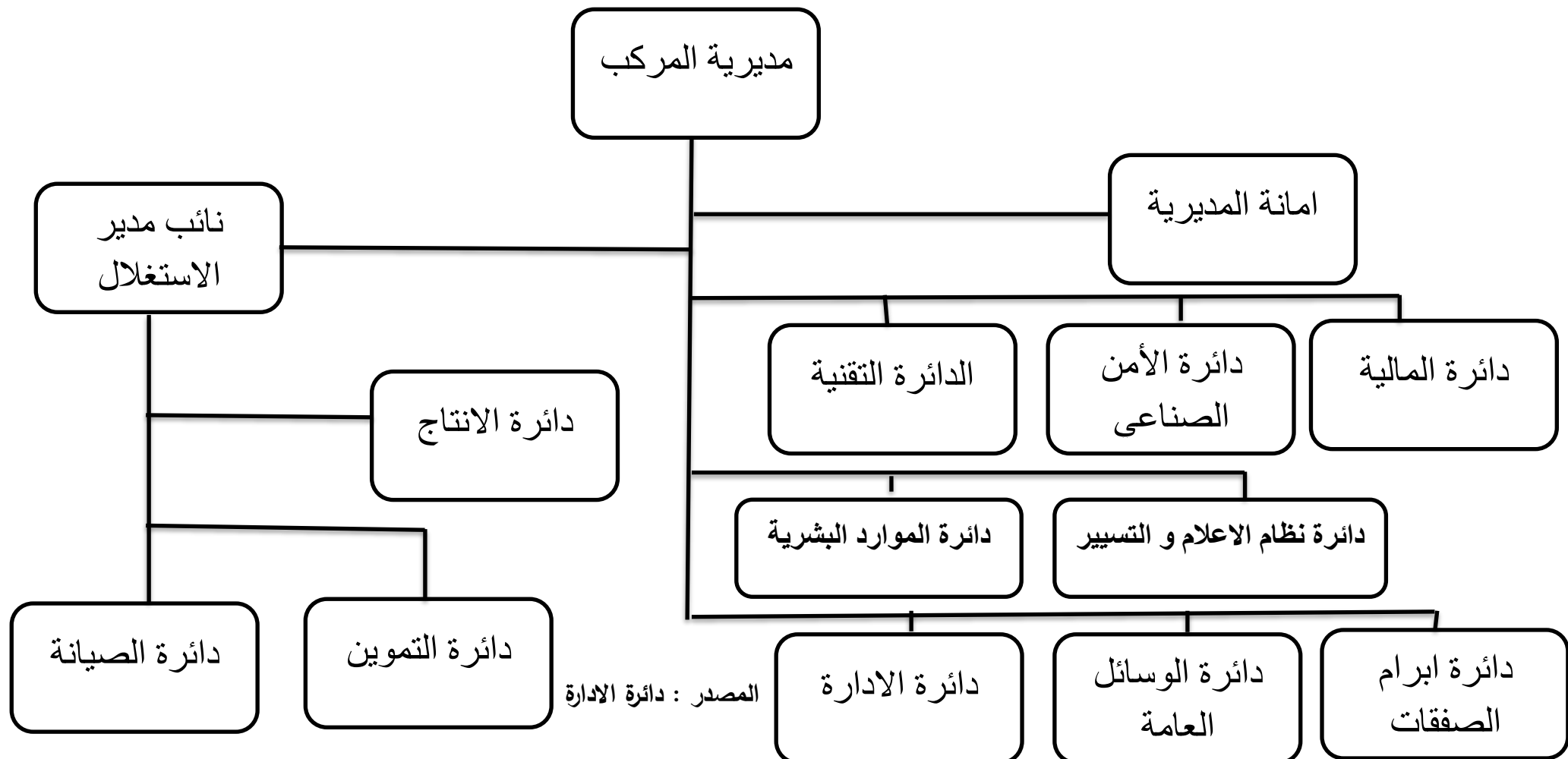
المطلب الرابع : واقع اليقظة الاتصالية التكنولوجية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K

من خلال دراستنا الميدانية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K ، و عند استعمالنا لكلمة اليقظة التكنولوجية اختلفت درجة استيعاب المصطلح عند العاملين ، فهناك فئة لم تسمع بالمصطلح على الاطلاق و كانت في غالبها الموظفين على مستوى المكاتب ، اما الفئة الأخرى كانت لها دراية بالمصطلح أغلبها المهندسين، غير ان اجوبتهم اختلفت حول مدى استيعابهم للمصطلح فمنهم من يرى ان اليقظة التكنولوجية هي وسيلة تمكنهم من اصلاح الأعطاب في أسرع وقت ، أما المهندسين فكانوا على دراية بما تعنيه اليقظة التكنولوجية بأنها تهدف الى جمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي و تحليلها الا ان اغلب العاملين بمؤسسة تكرير النفط المكثف اتفقوا عند تقديمنا لشرح مبسط لمصطلح على ان المؤسسة لا تمتلك خلية اليقظة التكنولوجية ، الا ان هذا لا يعني ان اليقظة التكنولوجية لا تمارس على مستوى المؤسسة لان اغلب المهندسين على دراية بمفهوم اليقظة التكنولوجية سوى انها تمارس بطريقة غير مباشرة ، فمثلا يظهر ذلك من خلال قدرتها على التعامل مع التحديات التكنولوجية و حماية معلوماتها و أصولها التكنولوجية من التهديدات الأمنية المختلفة، كذلك توفير نظم

متطورة لمراقبة و حماية المعلومات الحساسة للشركة بما يعني ذلك النفط و الغاز و المواد الطبيعية الأخرى.

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K

الشكل رقم 12 : الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K



المصدر : دائرة الادارة

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث كل ما ورد في الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بمركب النفط المكثف

RA2K

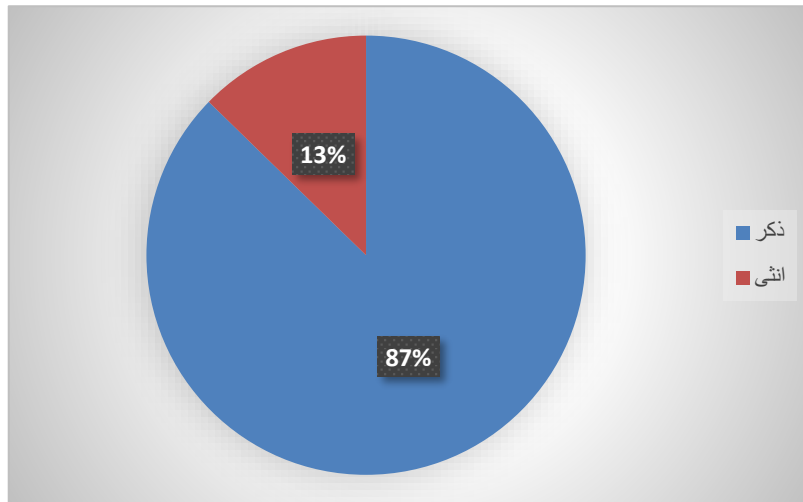
من خلال دراسة إجابات عينة الدراسة ثم القيام بتفسيرها

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%55
أنثى	18	%45
المجموع	40	%100

الشكل 13 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



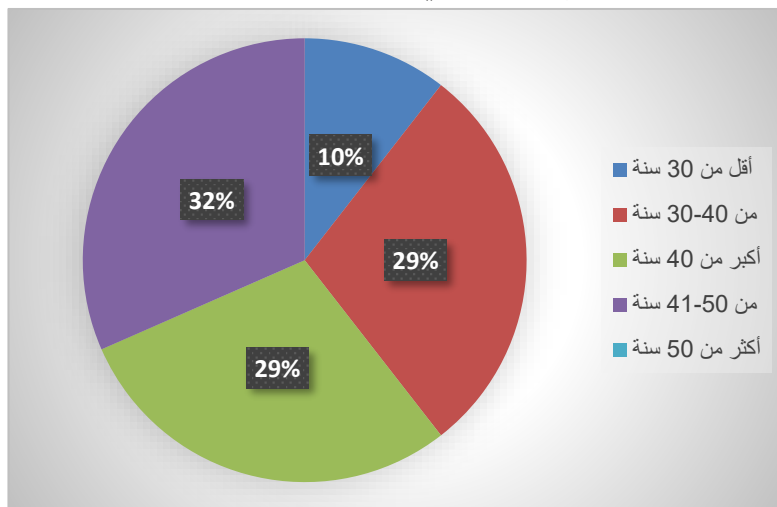
المصدر: من (إعداد الباحثان)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور بلغت 55% وقدروا بـ 22 فردا وهي أكبر من نسبة الإناث والبالغة 45 بـ 18% فردا و هو ما يدل على أن المبحوثين أغلبهم من فئة الذكور ، كما يمكن تفسير قلة اقبال الاناث مقارنة بالذكور لطبيعة المهن في حد ذاتها فالرجل في مجتمعنا بإمكانه السهر و المبيت خارج المنزل فأحيانا تضطر المؤسسة لتغطية أحداث ليلية.

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة البحث حسب السن

النسبة	التكرار	الشعبة
10%	4	أقل من 30 سنة
27.5%	11	من 30-40 سنة
27.5%	11	أكبر من 40 سنة
30%	12	من 41-50 سنة
5%	2	أكثر من 50 سنة
%100	40	المجموع

الشكل رقم 14 : توزيع عينة البحث حسب السن



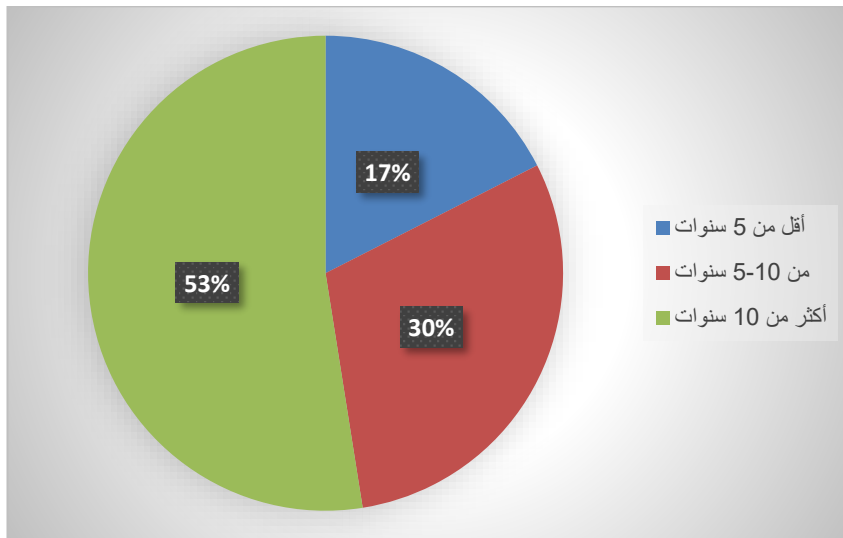
(المصدر: من إعداد الباحثان)

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب السن حيث يتوزع أغلب أفراد العينة في الفئة أمن 41-50 سنة بنسبة 30% ، و هذا دليل أن المؤسسة تميل الى توظيف الأفراد الذين يكون لديهم خبرة، وعي، دراسة و اطلاع، و هذا ينعكس إيجابا بطبيعة الحال على المؤسسة، في حين نسبة 27.5% في حين في حين أنّ 11 فردا هم في الفئتين العمرية أكبر من 40 سنة و من 41-50 سنة بنسبة 27.5%، أما الفئة أقل من 30 سنة فيتوزع فيها 4 أفراد بنسبة 10%. ثم أصغر فئة تعود للفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5%.

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

الإعادة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	17.5%
من 5-10 سنوات	12	30%
أكثر من 10 سنوات	21	52.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 15 : توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة



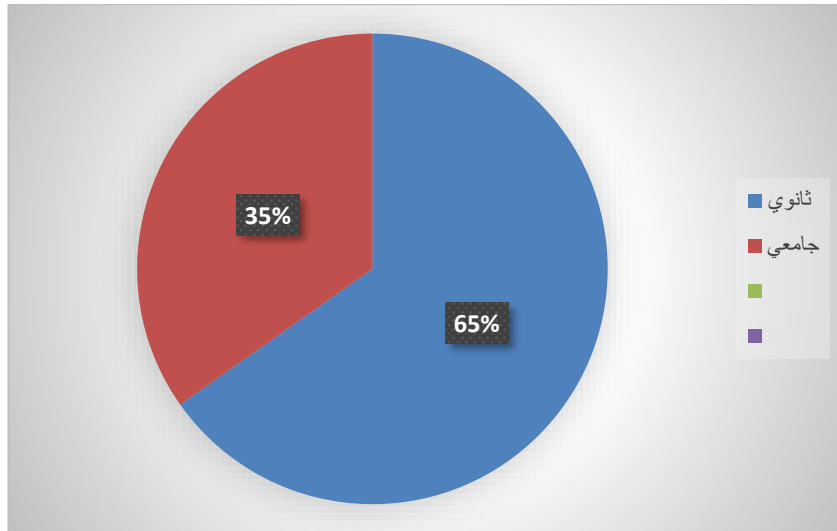
(المصدر: من إعداد الباحثين)

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المعيين حيث تمثل 52.5% نسبة الأفراد ذوي سنوات الخبرة في العمل من هم ي الفئة أكثر من 10 سنوات وهم 22 في حين 12 فردا في الفئة من 5-10 سنوات، أما فئة أقل من 5 سنوات هم 7 أفراد بنسبة 17.5%.

جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

الإعادة	التكرار	النسبة
ثانوي	6	15%
جامعي	34	85%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 16 : توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي



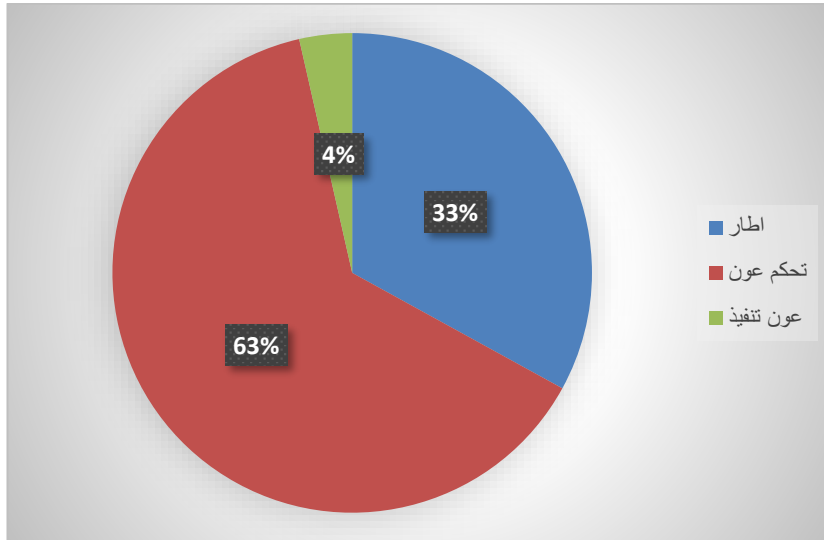
(المصدر: من إعداد الباحثة)

يبين الجدول أعلاه أنّ أغلب جُل أفراد العينة حاملين لشهادة جامعية وهم بنسبة 85%، هذا دليل على أن المؤسسة تسعى الى توظيف الإطارات حيث يكون عندهم مؤهل علمي و شهادات لأن هذا بطبيعة الحال ينعكس بالضرورة على صورتها و سمعتها و كذلك على الأداء و المردودية في حين 6 أفراد بنسبة 15% مستواهم ثانوي.

جدول رقم (10) يوضح توزيع عينة البحث حسب الصنف الوظيفي

النسبة	التكرار	الإعادة
32.5%	13	إطار
62.5%	25	تحكم عون
5%	2	عون تنفيذ
100%	40	المجموع

الشكل رقم 17 : توزيع عينة البحث حسب الصنف الوظيفي



(المصدر: من إعداد الباحثة)

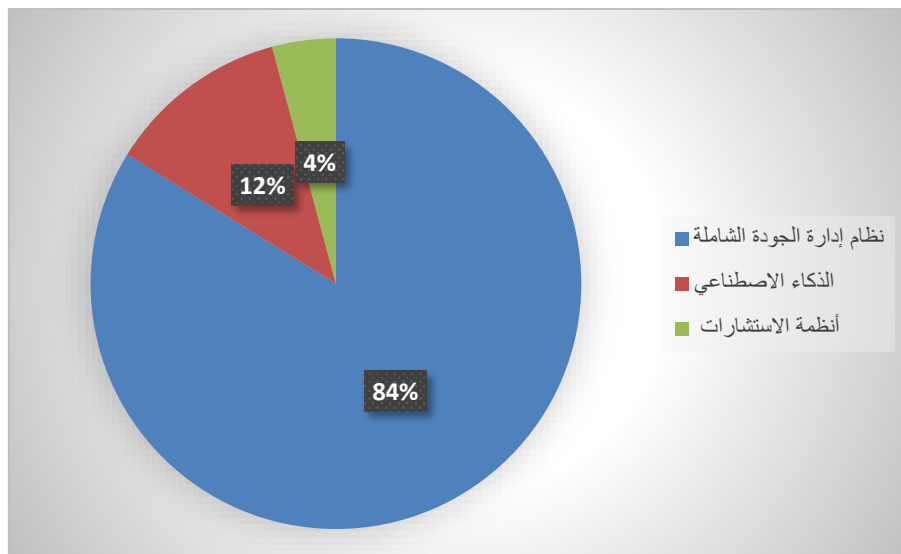
يتضح من الجدول أنّ 25 فردا بنسبة 62.5% يشغلون بمنصب عون تحكم، في حين أنّ 13 فردا هم إطارات بنسبة 32.5%، أمّا 2 من أفراد العينة هما عون تنفيذ ونسبتهم 5% من إجمالي أفراد العينة

المطلب الثاني : تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية لمركب النفط المكثف

جدول رقم (11) يوضح الأدوات و التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة المنتجات

النسبة	التكرار	الفئة
57.1%	28	نظام إدارة الجودة الشاملة
8.2%	4	الذكاء الاصطناعي
34.7%	17	أنظمة الاستشارات
100%	49	المجموع

الشكل رقم 18 : الأدوات التكنولوجية التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة المنتجات



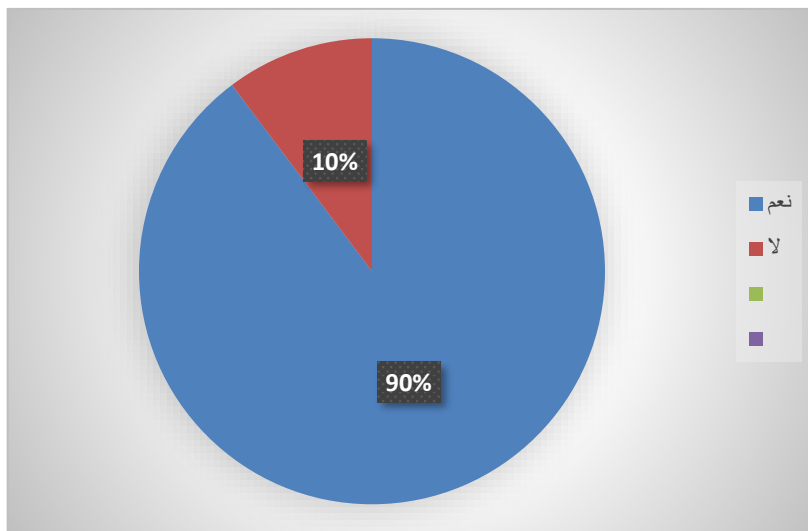
المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 11 الأدوات التكنولوجية التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة المنتجات حيث تشير النسبة المذكورة %57.1 الى النسبة المئوية لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن تفسير ذلك أن استخدام مركب تكرير النفط المكثف لنظام إدارة الجودة الشاملة يعكس التزامها بتحقيق أعلى معايير الجودة في جميع جوانب عملها بدءاً من إنتاج النفط و الغاز الى العمليات الإدارية، حيث يساعد هذا النظام تحسين الكفاءة و زيادة رضا العملاء، أما نسبة %34.7 تشير الى استخدام أنظمة الاستشارات في حين نسبة %8.2 تشير الى استخدام الذكاء الاصطناعي و هي أصغر نسبة .

الجدول رقم 12 : يوضح اذا كان للمؤسسة نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	28	30%
لا	12	70%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 19 : اذا كان للمؤسسة نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 12 رأي أفراد العينة حول اذا كان للمؤسسة نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا حيث يتضح أن 70% من العينة يستخدمون نظام ادارة الإنتاج في حين 30% لا يستخدمون هذا النظام ، و يمكن ان تعود الأسباب وراء راي المبحوثين في استخدام نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنيا :

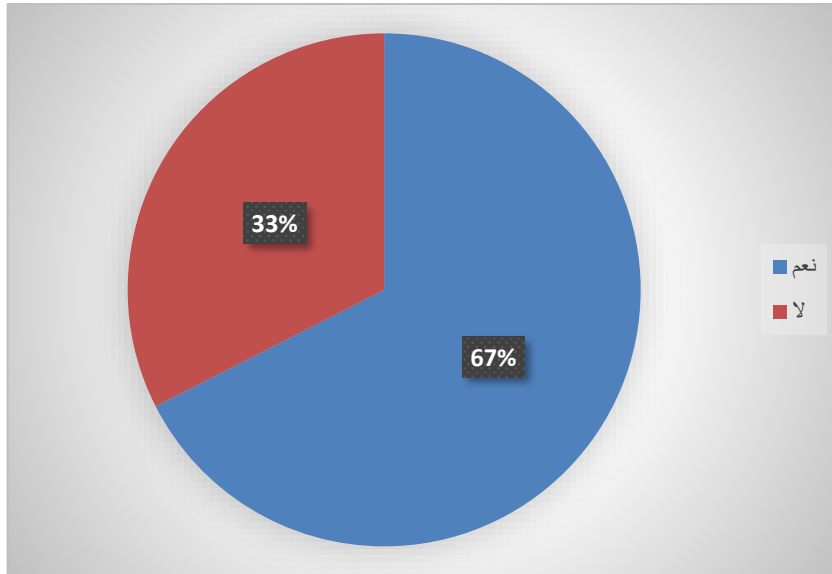
- تحسين جودة المنتجات ، حيث يساعد النظام في مراقبة الجودة و تتبع العمليات بشكل دقيق.

- تقليل التكاليف حيث يمكن للنظام تحسين استخدام الموارد و تقليل التكاليف الإنتاجية
- زيادة الشفافية و ذلك من خلال توفير معلومات دقيقة و شفافة حول عمليات الإنتاج مما يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أفضل و أسرع.
- تعزيز التنافسية بتحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.

الجدول رقم 13 : يبين رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات و الأتمتة لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 20 : رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات و الأتمتة لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثان

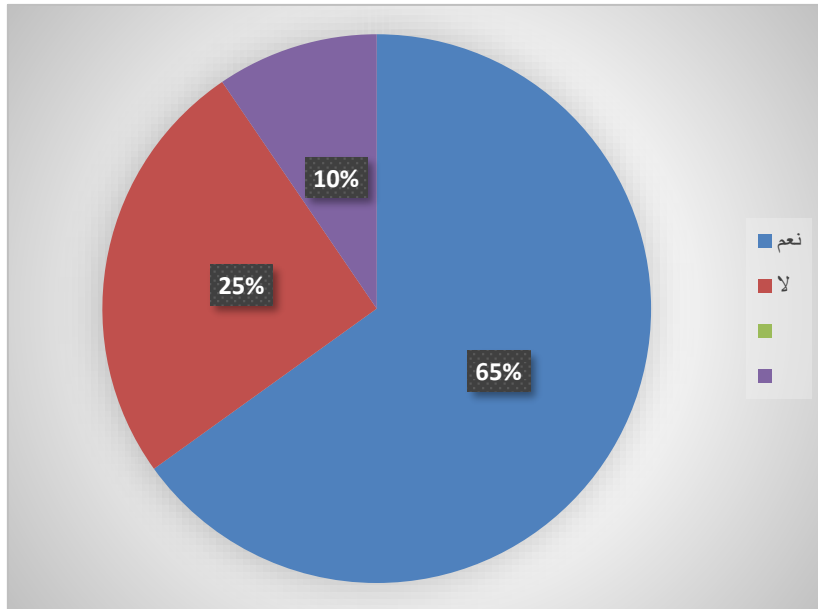
يبين الجدول رقم 13 رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات و الأتمتة لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج حيث يمكننا استنتاج ان 67.5% من المبحوثين يرون انه يمكن توظيف الروبوتات لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج في حين يرى 32.5% انه لا يمكن توظيفها و يمكن ان تعود الأسباب وراء رأي المبحوثين حول توظيف الروبوتات و الأتمتة:

- زيادة الإنتاجية حيث يمكن للروبوتات القيام بالمهام بسرعة وفعالية متزايدة مقارنة بالعمال مما يزيد من الإنتاجية بشكل كبير.
- تقليل الأخطاء حيث ان الروبوتات تعمل بدقة عالية وتتبع التعليمات، مما يقلل من حدوث الأخطاء ويحسن من جودة المنتجات.

الجدول رقم 14 : يبين اذا كانت البنية التحتية التكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 21: اذا كانت البنية التحتية التكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثان

استنادا الى الأرقام المقدمة في الجدول رقم 14 يتضح أن 85% من العينة يرون ان البنية التحتية التكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء في حين يرى 15% من العينة عكس ذلك.

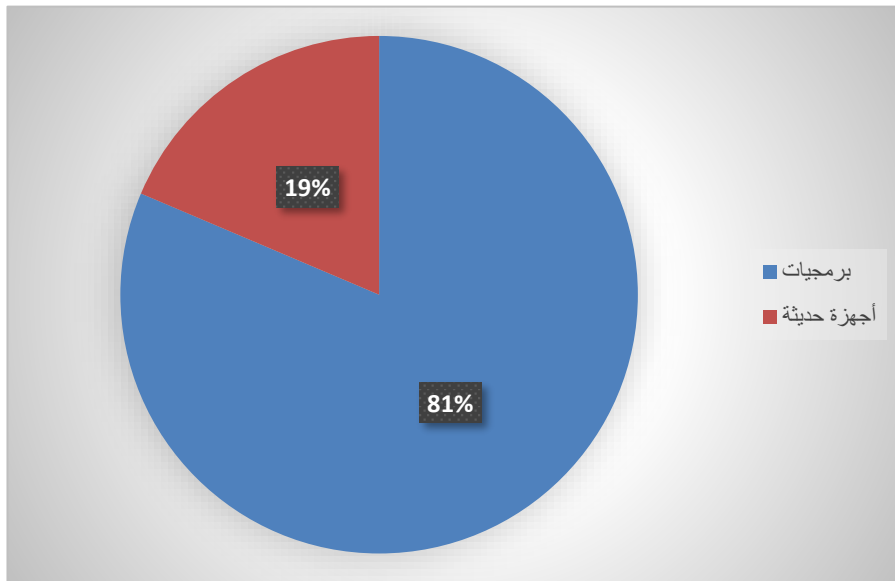
و يمكن تفسير ذلك ان 85% يرون ان البنية التحتية تمكن من تحسين كفاءة العمليات و تحسين التواصل و تبادل المعلومات و توفير بيئة عمل متقدمة تساعد على اتخاذ القرارات بشكل اسرع، في حين يمكن تفسير ان 15% من افراد العينة يرون ان البنية التحتية التكنولوجية ليست كفيلة

لزيادة الأداء و قد يعود ذلك الى عدم التكامل ففي بعض الأحيان البنية التحتية التكنولوجية لا تكون متكاملة بشكل جيد مع عمليات الشركة مما يؤدي الى صعوبة في التنسيق و التعامل مع المعلومات بشكل فعال.

الجدول رقم 15: يوضح رأي المبحوثين حول حاجات المؤسسة لزيادة المردودية

الفئة	التكرار	النسبة
برمجيات	14	30%
أجهزة حديثة	32	70%
المجموع	46	100%

الشكل رقم 22 : رأي المبحوثين حول حاجات المؤسسة لزيادة المردودية



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 15 رأي أفراد العينة حول حاجات المؤسسة لزيادة المردودية، حيث يرى 70% من المبحوثين ان المؤسسة بحاجة لأجهزة حديثة و ذلك لتحسين التواصل و التعاون حيث يمكن ان تتيح الأجهزة الحديثة للموظفين التواصل بشكل أسهل و أفضل من تعاونهم و يسرع من تبادل

المعلومات ، كما ان الأجهزة الحديثة غالبا ما تتضمن ميزات أمان متقدمة تساعد في حماية بيانات المؤسسة من التهديدات الأمنية ، حيث يرى 30% من المبحوثين ان المؤسسة بحاجة لبرمجيات لزيادة مردودية المؤسسة.

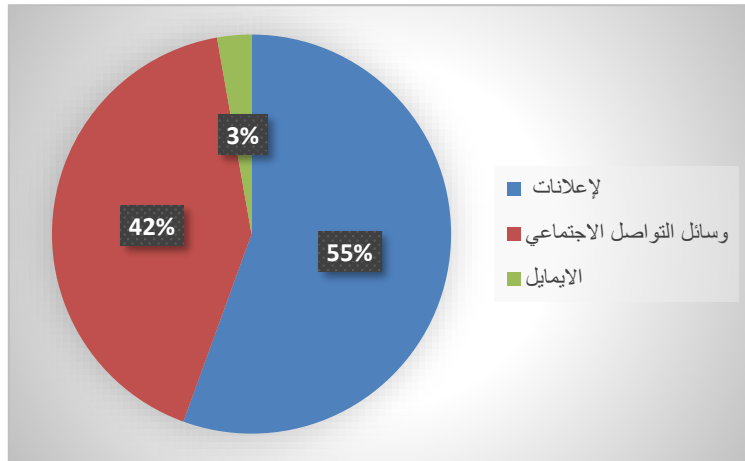
و هذا ما تطابق مع دراسة بورباله أحمد حول دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة حيث توصلت هذه الدراسة الى ان اليقظة التكنولوجية تتطلب أجهزة حديثة بهدف مواجهة المخاطر الالكترونية.

المطلب الثالث : تفرغ و تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث

الجدول رقم 16: يوضح الأدوات و التقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء

الفئة	التكرار	النسبة
الإعلانات	28	42.4%
وسائل التواصل الاجتماعي	21	31.8%
الايمايل	17	25.8%
المجموع	66	100%

الشكل رقم 23: الأدوات و التقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء



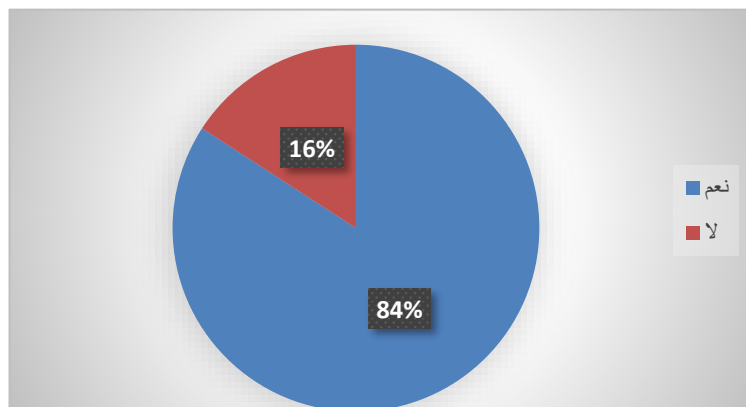
المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 16 الأدوات و التقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء حيث جاء مؤشر الإعلانات بنسبة %42.4 و هي أعلى نسبة و يمكن تفسير ذلك على ان الإعلانات تعزز سمعتها في السوق و تحسين صورتها العامة و تبني علاقات قوية مع العملاء الحاليين و المحتملين و زيادة المبيعات و ابراز مزايا منتجاتها على منافسيها كما جاء مؤشر وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة %31.8 و يمكن تفسير ذلك لتوسيع دائرة تأثيرها و الوصول الى جمهور اكبر لتبني علاقات مباشرة مع العملاء ، و تقديم محتوى قيم يثري تجربة العملاء، في حين كان مؤشر الإيميل بنسبة قليلة %25.8 و يمكن تفسير ذلك ان البريد الالكتروني ليس هو الوسيلة المفضلة لدى العملاء لتلقي الاتصالات التسويقية ، فقد تكون لديها استراتيجيات تسويقية أخرى تثبت فعاليتها اكثر مثل الحملات الإعلامية كما ذكرنا سابقا.

الجدول رقم 17: يوضح اذا كانت الشركة تقوم بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	17	57.5%
لا	23	42.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 24 : اذا كانت الشركة تقوم بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات



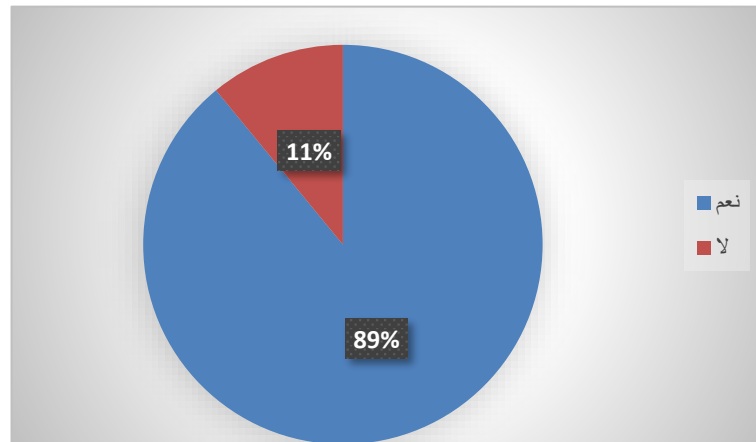
المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 17 رأي المبحوثين اذا كانت المؤسسة تقوم بالتجارة الالكترونية اذ يتضح أن 57.5% من المبحوثين يرون ان الشركة تقوم بالتجارة الالكترونية، حيث يمكن للتجارة الالكترونية ان توسع نطاق العملاء المحتملين عبر الانترنت مما يتيح لمؤسسة تكرير النفط المكثف الوصول الى جمهور اكبر من خلال المواقع الالكترونية ، كما قد تقلل التجارة الالكترونية من التكاليف مما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار تنافسية ، في حين يرى 42.5% من المبحوثين ان الشركة لا تحتاج للقيام بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات و يمكن تفسير ذلك بان تطوير وصيانة منصة التجارة الالكترونية باهضه مما يجعل المؤسسة تفضل استمرار استخدام القنوات التقليدية بدلا من الاستثمار في هذه الأخيرة.

الجدول رقم 18 : يوضح رأي المبحوثين حول استخدام شبكة الإكسترانت

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 25: رأي المبحوثين حول استخدام شبكة الإكسترانت



المصدر: من إعداد الباحثان

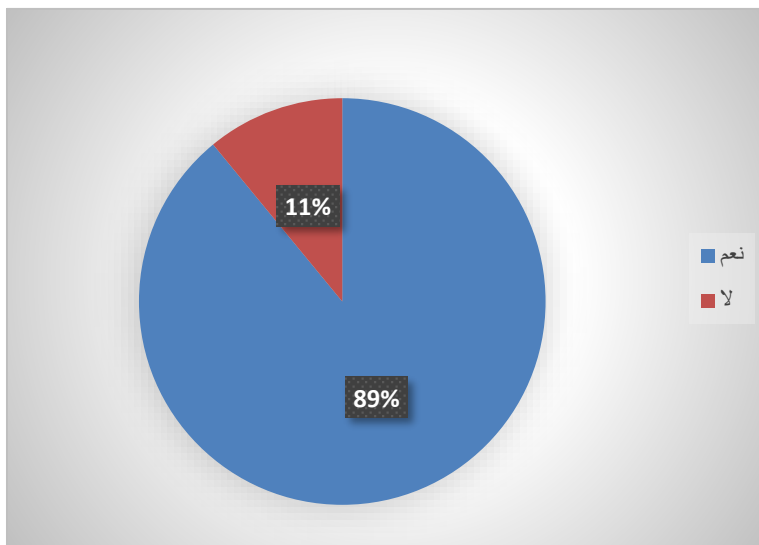
يبين الجدول رقم 18 راي افراد العينة حول استخدام شبكة الإكسترانت حيث يتضح نسبة 65% من المبحوثين يستخدمون هذه الشبكة حيث يرون انها تقوم بتسيير جيد للمؤسسة و القدرة على اتخاذ القرارات ، في حين يتضح أن 35% من افراد العينة لا يحتاجون لاستخدامها حيث يرون ان المؤسسة تتعامل مع معلومات سرية او حساسة فقد يكون من الأفضل الاعتماد على شبكة داخلية بدلا من الإكسترانت.

الجدول رقم 19 : يوضح اذا كان العامل يساعد في تسيير التواصل و تبادل الملومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	الفئة
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم 26 : اذا كان العامل يساعد في تسيير التواصل و تبادل الملومات بين المؤسسة و

المؤسسات الأخرى



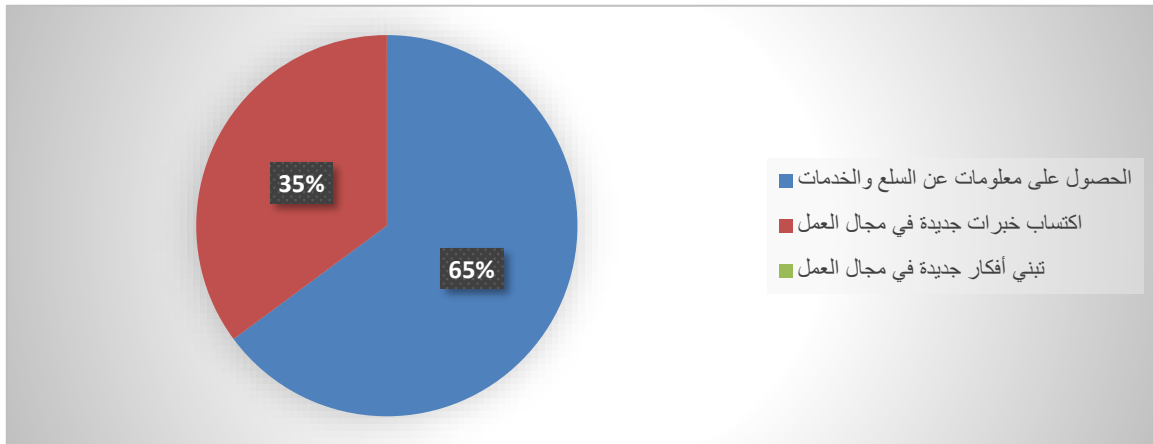
المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 19 رأي المبحوثين اذا كانت الإستراتجيات تساعد في تسيير التواصل و تبادل المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى اذ يتضح أن 65% من افراد العينة ان الإستراتجيات تساعد في تسيير التواصل حيث يمكن للمؤسسة التواصل مع المؤسسات الأخرى بسهولة و فعالية من خلال تبادل المعلومات و المستندات و اجراء محادثات صوتية المرئية و حتى تنظيم الاجتماعات و المؤتمرات، و هذا يزيد م كفاءة التواصل و يسهل التعاملات التجارية بشكل عام ، في حين يتضح أن 35% من المبحوثين ان الإستراتجيات لا يساعد في تسيير التواصل و تبادل المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم 20: يبين الاستفادة من استخدام الانترنت في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة
الحصول على معلومات عن السلع والخدمات	24	38.7%
اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	13	21%
تبني أفكار جديدة في مجال العمل	40	40.3%
المجموع	62	100%

الشكل رقم 27 : الاستفادة من استخدام الانترنت في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 20 رأي المبحوثين حول استفادتهم من استخدام الانترنت في المؤسسة حيث يمكننا استنتاج ان 40.3% من المبحوثين يستفيدون من استخدام الانترنت لتبي أفكار جديدة في مجال العمل من خلال تعزيز التواصل و تبادل الأفكار بين مختلف القطاعات و الفروع داخل مؤسسة تكرير النفط المكثف في حين ان 38.7% من المبحوثين يستفيدون من استخدام الانترنت للحصول على معلومات عن السلع و الخدمات ، اما 21% و هي اصغر نسبة تكتسب خبرات جديدة في مجال العمل.

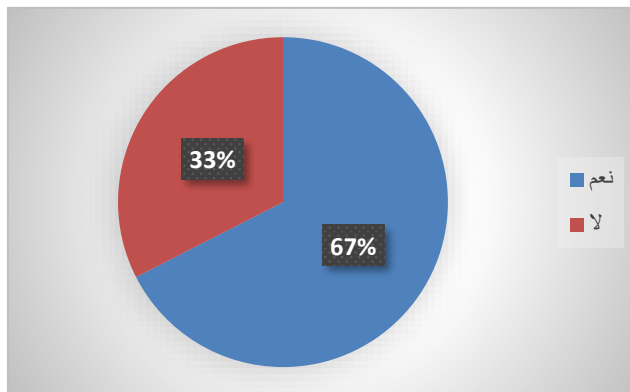
المطلب الرابع : تحليل و تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الرابع دور المعلومة في

تعزيز المركز التنافسي بمركب النفط المكثف RA2K

جدول رقم 21 : يوضح اذا كان استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 28: اذا كان استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية



المصدر: من إعداد الباحثان

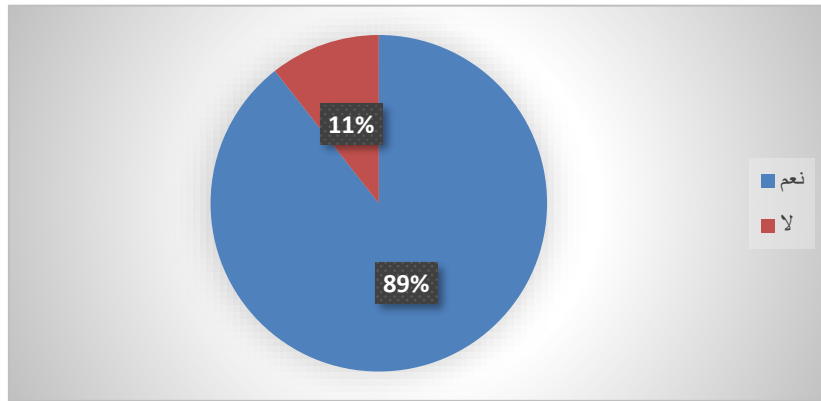
يبين الجدول رقم 21 رأي المبحوثين حول استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية بنسبة 67.5% و يمكن تفسير ذلك على ان الذكاء الاصطناعي يتيح للأنظمة تعلم النماذج و الاتجاهات من البيانات و بناء نماذج تنبؤية دقيقة كما يمكن له اكتشاف القواعد الكامنة و العلاقات المعقدة بين مجموعة مختلفة من البيانات مما يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على الاتجاهات السوقية ، في حين يرى 32.5% من المبحوثين ان استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لا يؤدي الى تحسين القدرة على التنبؤ بالاتجاهات السوقية.

الجدول رقم 22 : يوضح رأي المبحوثين اذا كان لتحليل بيانات العملاء ان يكون مؤشرا لزيادة جاذبية الخدمات

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	27	87.5%
لا	13	12.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 29 : رأي المبحوثين اذا كان لتحليل بيانات العملاء ان يكون مؤشرا لزيادة جاذبية

الخدمات



المصدر: من إعداد الباحثان

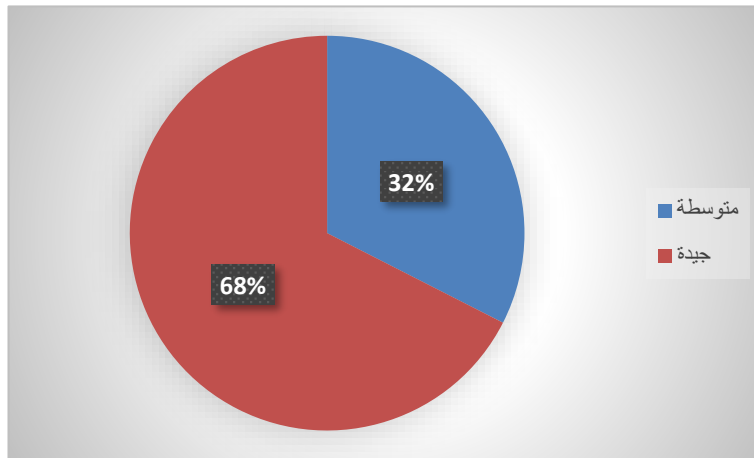
يبين الجدول رقم 22 رأي المبحوثين اذا كان لتحليل بيانات العملاء مؤشر لزيادة جاذبية الخدمات حيث يتضح أن 87.5% من المبحوثين أن تحليل بيانات العملاء مؤشر في زيادة جاذبية الخدمات و يمكن تفسير ذلك من خلال ان تحليل بيانات العملاء يمكن المؤسسة من فهم افضل لاحتياجات العملاء و تفضيلاتهم مما يمكنها من توفير خدمات تتناسب مع تلك الاحتياجات كما يمكن المؤسسة تخصيص الخدمات بشكل فردي لكل عميل مما يزيد من جاذبية الخدمات و يعزز رضا العملاء.

في حين يرى 12.5% و هي نسبة قليلة أن تحليل بيانات العملاء ليس له مؤشر لزيادة جاذبية الخدمات و يمكن تفسير ذلك على انه قد يمكن للبيانات ان تكون غير كافية، او غير متوفر بشكل عامل لتحليل احتياجات العملاء بدقة ، مما يجعل من الصعب تكييف لخدمات بشكل فعال

الجدول رقم 23 : يوضح تقييم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة
متوسطة	13	32.5%
جيدة	27	67.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 30 : تقييم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 23 تقييم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يرى 67.5% من افراد العينة أن فعالية استخدام المعلومات جيدة و يمكن تفسير ذلك بان استخدام المعلومات الصحيحة و الموثوقة يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مستنيرة مما يزيد من فعالية أعمالها و يقلل من المخاطر ، كما يمكن للمعلومات ان تساعد المؤسسة في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية و تطوير خطط استراتيجية لمواجهة التحديات، في حين يرى 32.5% من المبحوثين فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم 24 : يبين إجابات المبحوثين حول العبارات الواردة في الجدول

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		الرقم	
			ت	%	ت	%	ت	%		
عالية	0.15	2.97	00	00	1	2.5	39	97.5	1	
عالية	0.30	2.90	00	00	4	10	36	90	2	
عالية	0.26	2.95	00	00	3	7.5	37	92.5	3	
عالية	0.22	2.95	00	00	2	5	38	95	4	
عالية	0.37	2.90	2.5	1	2	5	37	92.5	5	
عالية	0.26	2.93	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم 24 راي المبحوثين حول بعض العبارات الواردة في الجدول حيث يتضح ان 97.5% من افراد العينة كانت موافقة حول مساهمة المعلومات في تعزيز التنافسي للمؤسسات في سوق متغير و ديناميكي و يمكن تفسير ذلك على ان المعلومات تعزز من قدرة المؤسسات على

التكيف مع التحولات في السوق، و تحديد الفرص الجديدة و تحديد التهديدات المحتملة ، في حين كانت نسبة 2.5% و هي نسبة قليلة جدا محايدة لمساهمة المعلومات في تعزيز المركز التنافسي. وهذا ما تطابق مع دراسة صوالح عمار حول دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية ، حيث توصلت هذه الدراسة أن المعلومة تلعب دورا جوهريا للمؤسسة و حيويا للأفراد والمجتمعات فهي مورد لا غنى عنها في أي نشاط نمارسه، فهي المادة الخام للبحوث العلمية والمحرك الرئيسي لاتخاذ القرارات الصائبة.

كما يتضح ان 90% من المبحوثين كانوا موافقين على انه يمكن استخدام المعلومات الخارجية في تحديد نقاط القوة و الضعف للشركة ، و يمكن تفسير ذلك بان المعلومات الخارجية يمكن ان تساعد في فهم العوامل البيئية المحيطة بالشركة مثل التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و تأثيرها على أداء الشركة، في حين قدرت نسبة المبحوثين المحايدين لهذه العبارة 10% .

وفقا لعبارة تساعد البيانات الداخلية في تحديد المزايا لتنافسية للشركة و تحسين استراتيجيات العمل يتضح أن 92.5% من افراد العينة كانوا موافقين و يمكن تفسير ذلك بان البيانات الداخلية توفر رؤى قيمة حول أداء الشركة و عملياتها ، كما تساعد في تحديد نقاط القوة و الضعف و فهم كيفية تحسين العمليات ، في حين يتضح أن 7.5% كانوا محايدين و يمكن تفسير ذلك بأنه يمكن لبعض الشركات ان تواجه تحديات في استخدام البيانات الداخلية مثل اذا كانت البيانات غير كافية او غير دقيقة فإنها قد لا توفر رؤى مفيدة لتحسين الاستراتيجيات .

يتضح ان 95% من المبحوثين كانوا موافقين على مساهمة المعلومات في تحسين تجربة العملاء و بناء علاقات طويلة الأمد معهم و يمكن تفسير ذلك بأنه يمكن استخدام المعلومات في التعرف على المشاكل التي يواجهها العملاء و حلها بشكل سريع و فعال مما يعزز ثقتهم في الشركة، في حين يتضح أن 5% من المبحوثين كانوا محايدين، و يمكن تفسير ذلك بأنه يمكن ان تكون المعلومات غير دقيقة او غير كاملة فانها لا تساعد في فهم احتياجات العملاء بشكل صحيح.

يتضح ان 92.5% من المبحوثين كانوا موافقين على انه يمكن لتحليل البيانات ان يحسن في عمليات الإنتاج و تقليل التكاليف و يمكن تفسير ذلك أنه باستخدام تحليل البيانات يمكن تحديد الأعطال المحتملة في معدات الإنتاج قبل حدوثها، في حين يتضح ان 5% كانوا محايدين ، أما نسبة المعارضين فقد قدرت ب 2.5% .

المطلب الخامس : تفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية و بالاعتماد على ما تم جمعه من معلومات انطلاقاً من استبانة البحث يمكن استخلاص النقاط التالية :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية بمركب النفط المكثف

- من خلال المحور الأول فان اتجاهات معظم الأجوبة كانت موافقة مع محتوى الأسئلة المطروحة مما يؤكد ان التكنولوجيا تساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية لمركب النفط المكثف حيث تظهر النتائج أهمية وجود بنية تحتية تكنولوجية كفيلة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما انه من المهم توظيف الروبوتات لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج مما يمكن ان يؤدي الى تحسين الكفاءة العامة.

- يعتمد مركب تكرير النفط المكثف و بدرجة كبيرة حوالي 69.9% من الأجهزة الحديثة لزيادة المردودية ، حيث توفر الأجهزة الحديثة تقنيات جديدة تساعد في تحسين كفاءة عمليات الإنتاج، كما يمكن ان تعمل بسرعة أكبر و دقة افضل مما يزيد في إنتاجية العمليات و يحسن جودة المنتجات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : كيف يساهم استخدام الانترنت في زيادة الحصة السوقية بمركب النفط المكثف

- يمكن لمركب تكرير النفط المكثف توفير منتجات أو خدمات عبر الانترنت مما يجذب عملاء جدد و يزيد من الولاء للعلامة التجارية كما يمكن التفاعل بشكل أكبر مع العملاء من خلال منصات التواصل الاجتماعي مما يؤدي الى تحسين العلاقة معهم .
- يعتمد استخدام الأنترنت في المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة مما يساهم في تحفيز الابداع و تطوير العمليات و تحسين أداء المؤسسة بشكل عام .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما هو دور المعلومة في تعزيز المركز التنافسي بمركب النفط المكثف

- يساهم تحليل بيانات العملاء في تحديد الاتجاهات السائدة في المؤسسة و توجيه استراتيجيات التسويق بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية .
- يستخدم مركب النفط المكثف المعلومات بشكل فعال في استراتيجياته مما يمكن للمؤسسة من تحقيق أهداف النمو و التطوير بشكل أفضل.
- يمكن استخدام المعلومات للتعرف على المشاكل التي يواجهها العملاء و حلها بشكل سريع و فعال، كما تمكن من فهم احتياجات و رغبات العملاء بشكل أفضل .
- توفر البيانات الداخلية رؤى قيمة حول أداء المؤسسة حيث تساعد في تحديد نقاط القوة و الضعف كما توفر أيضا معلومات عميقة حول العملاء مما يمكن المؤسسة من تطوير استراتيجية تنافسية فعالة ، و تحسين خدماتها لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تمك التطرق الى واقع اليقظة التكنولوجية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K ، حيث تم التطرق الى التعريف بمكان التربص " مؤسسة سوناطراك " ، للتعريف بالمركب و معرفة أهدافه و مهامه و هيكله التنظيمي . و لاحظنا من خلال هذه الدراسة ان مصطلح اليقظة التكنولوجية مصطلح ليس بغريب عن العاملين بمركب النفط المركب ، حيث صادفنا عدد من العاملين لهم دراية بما يعنيه المصطلح عكس ما كان اعتقادنا قبل القيام بهذه الدراسة ، كما لاحظنا من خلال الاستبيان الذي تم اعداده و الذي بدلنا جهد لكي يكون في المستوى ان المؤسسة تسعى الى تحسين خدماتها و زيادة مردوديتها من خلال ادخال تكنولوجيا متطورة و أجهزة حديثة و التي تتبنى شعار الاختيار الأمثل و لا يتجسد هذا الى من خلال الاعتماد على البرمجيات و التقنيات الحديثة .

خاتمة

ان اليقظة الاتصالية التكنولوجية هي وسيلة أساسية في تطوير و تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فتبني المؤسسة لنظام يقظة فعال يؤثر إيجابا على نشاطها حيث تلعب اليقظة التكنولوجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين و المحتملين و كذا كل التطورات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية ، السياسية، الاجتماعية، و كل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، فهي تساعد في صياغة الاستراتيجيات التنافسية الملائمة حسب الوضع التنافسي بهدف تحقيق التميز و التفوق على المنافين و هذا ما يتطلب منها السعي المستمر لتنمية مزاياها التنافسية و الحفاظ عليها.

فمن خلال دراستنا لموضوع دور اليقظة الاتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و بناء على ما تقدم نستنتج ان اليقظة التكنولوجية تعد أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية و ذلك من خلال ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية ، و قد تنشأ الميزة التنافسية من خلال وضع المؤسسة لنظام فعال يزودها بالمعلومات اللازمة المتعلقة بالمنافسين حول منتجاتهم و استراتيجياتهم ، و قد تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في تبني التكامل بين استراتيجية قيادة التكلفة و التميز، حيث و بالنظر الى ما تقدمه اليقظة التكنولوجية من معلومات حول التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين فهي تسمح للمؤسسة باختصار الطريق و السرعة في اعتماد التكنولوجيا المناسبة لها و الأفضل مقارنة بما يملكه منافسوها ، كما انها تمكن المؤسسة من خلال تواصلها الدائم مع زبائنها من معرفة تطلعات زبائنها وبالتالي العمل على تحقيقها دون الحاجة الى اجراء دراسة و القيام باستشارات فوظيفة اليقظة التكنولوجية تكلفت بذلك و هو ما سيساهم بتقليل التكاليف ، و قد يعتبر الابداع التكنولوجي أخ مقومات التميز و تحقيق الميزة التنافسية فعلى المؤسسة الاقتصادية الرغبة في اعتماد استراتيجية الابداع ان تعتمد على وظيفة البحث و التطوير التي تساعد في ذلك و التي تتغدى بدورها من نظام اليقظة التكنولوجي و التنافسي ، و عليه فان اليقظة التكنولوجية تساهم في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية .

بالإضافة الى ما سبق توصلنا من خلال دراستنا الميدانية الى ان العاملين بمركب النفط المكثف RA2K يرون ان اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع المعلومات و تحليلها كما انها تسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة ، كما يقوم مركب النفط المكثف RA2K بمراقبة بيئته التكنولوجية من خلال خلية خاصة باليقظة، لكن هذه تكفي ببعض الوسائل التقليدية المتاحة في جمع المعلومات عن المنافسين عبر شبكة الانترنت وقد يمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي الجيد، بحيث ان اليقظة الاتصالية التكنولوجية تساعد مركب النفط المكثف RA2K في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط و البعيد لمواجهة التغيرات التكنولوجية و التنبؤ بالبيئة التنافسية، فهي تسمح لمركب النفط المكثف RA2K بان يكون اكثر دقة في اتخاذ قراراته الخاصة بنموه التكنولوجي وتموقعه التكنو تنافسي في السوق، و قد خلصت الدراسة الى ان استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يمكن المؤسسات من تعزيز تنافسيتها عبر زيادة الإنتاجية و تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة بتكاليف منافسة كما قد تساعد في تحسين عمليات الإنتاج و تحسين كفاءتها مما يؤدي الى زيادة إنتاجية المؤسسة، كما قد يساهم استخدام الانترنت في زيادة الحصة السوقية و ذلك عبر العديد من الطرق مثل تحسين تواجد المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء و جذب اهتمامهم، و انشاء موقع الكتروني متميز يعكس خدمات المؤسسة الاقتصادية بشكل واضح و جذاب للعملاء، بالإضافة الى استخدام الإعلانات عبر الانترنت للترويج للمنتجات و الخدمات، كذلك يمكن استخدام استراتيجيات التسويق الرقمي و التسويق عبر البريد الالكتروني لبناء علاقات قوية مع العملاء و زيادة الوعي بالعلامة التجارية، بالإضافة الى ان اليقظة التكنولوجية نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات من خلال البيئة الخارجية و التي تتعلق بالتطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية حيث يمكن للمعلومات ان تساهم في تعزيز المركز التنافسي عن طريق تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة و تطوير مزايا تنافسية فريدة تميزها عن المنافسين ، وهذه الأخيرة و التي

تدعونا بالضرورة الى محاولة الكشف عن دور أنظمة المعلومات في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية قد تكون بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب :

أبو شنب ، جمال محمد، أصول الفكر و البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،
2002

تجاني عبد الله بدر ، التنافسية العالمية ، النادي السوداني، أبو ظبي ، 2007

حسن ع الزغبى : نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر
و التوزيع، عمان، الأردن، 2005

الركباني كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية ، العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، ط1،
الأردن ، 2004

روبرت ابنتس ديفيد-لي ترجمة عبد الحاكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة
التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، ط1، 2008

طارق طه: إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008م

طاهر محسن منصور الغالبي و آخرون، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ،
دار وائل للنشر، الأردن ، 2002،

عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
ط4، 2006

عبد السلام قجف : التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مكتبة الاشباع الاسكندري، مصر ،
1997

علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، دار غريب لنشر، القاهرة، 2001،

عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط7، الجزائر، 2014

غرايبه، غذري و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977

فريد النجار " إدارة العمليات الاستراتيجية " ، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006

لطرش الطاهر : تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر 2007

محمد جبار الشمري و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009

محمد عبد الحسين الطائي نعمة عباسي خضير الخفاشي : نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة، عمان ، ط1، الاردن 2009

محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2009

مصطفى احمد رضوان : التنافسية كآلية من آليات العولمة و دورها على دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية ، ط1، الإسكندرية، مصر ، 2011

نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الإسكندرية للكتب، مصر ، 1998م

نيفين حسين شمثا : التنافسية الدولية و تاثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر ، 2010

هشام حريز بوشمال عبد الرحمان، التسويق كدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الرخاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر ، 2014

ب) الملتقيات و المحاضرات

بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011

بن ساهل وسيلة (اليقظة التكنولوجية)، محاضرات في نظم المعلومات، السنة 1 ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014

بن نافلة قدور ، مزريق عاشور ، اليقظة الاستراتيجية، قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010

الجيب زواوي ، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر) ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 2010

خليفة منية ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر ، 08/09/2010 نوفمبر 2010

غلاب نعيمة ، زعيب مليكة، واقع اليقظة الاستراتيجية و ذكاء الاعمال في منظمات
لاعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء
العمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، افريل 2012

كرومي سعيد، عمير ستي أحمد ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات
الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات
التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر،
أكتوبر 2010

محمد بن عبد الله العوض : استراتيجية التسويق التنافسية ، الملتقى الأول حول التسويق
في الوطن العربي (الواقع و الآفاق)، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر، 2002
المؤتمر العلمي الدولي " أدوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال و دورها في الوقاية
من الازمات " للفترة 04، الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من
الازمات في منظمات الاعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج، الجزائر، 2015

نوري منير ، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق لميزة التنافسية" ،
جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر

ت) الرسائل و الأطروحات :

بوقرة زينب ، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010
سملاي يخضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة و تسيير
، جامعة الجزائر ، 2004/2003

شين فيروز، محاولة لتصميم استراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة
الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004/2003

صوالح عمار عمار، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة
مؤسسة سونالغاز بالوادي، مكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم
الاقتصادية، جامعة لخضر، الوادي، 2015

عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة
الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نافطال، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف
بن خدة، الجزائر، 2009/2008

فاللة اليمين، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد
خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013

مؤمن شارف، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن
متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،
2011

نحاسية رتبية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة الخطوط
الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002
واضح فواز، دور تحليل بنية الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية
للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية،
جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010

ث) المجالات :

بركاني سمير : اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد11، جامعة بومرداس، فيفري ، 2014

بريش عبد القادر : (التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ع3، جامعة الشلف ، ديسمبر 2005

تسيام خيمان : و اندروستون ، (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط و شمال افريقيا)، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية ايران و تركيا، لمجلد3، العدد 2 جوان 1996م

عبد المالك بضياف : (تنافسية الاقتصاديات العربية و دور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها)، مجلة التواصل، العدد26، جامعة قلمة، 2010

نشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، العدد4، 2009

يوسف مسعداوي ، (إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة)، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد35، جامعة الإسكندرية، مصر

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

¹ Martinet bet Ribaultjm, le management des technologies, édition d'organisation, 1991, paris

agence regionale d'information stratigique et technologique, (comment mettre en place la veille strategique, technologique et concurrentielle dans une PME), paris,2006, p6

Anderieou et Lafontd et entreprise,3eme tirage, édition eyrollse , paris , France

Boulifa Ines et all , un despositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat, p06 colloque AIRPME: 23-24 octobre 2003. L'entrepreneur en action: contextes et pratique <http://www.veille-stratégique>

Boulifa Tamboura , identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse doctorat é science de gestion, université de tunis, tunisie 2008

Brou ard François : développement d'un outile diagnostique des pratique de ville strategique des pme, 7eme, conges, international, froncophone, en entrepreneuriat pme27.28et 29/10/2004 montpellier <http://www.hec.com//pdf/2004/mars/2009>.

Brouard françois: pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de vs pour aider les PME. pp 02-03 6eme congrès international francophone sur le PME. octobre 2002. HEC. Montral.

<Http://ww.hec.ca/airepme/pdf/2002/11FA20%franc%E7ais%20bouard.pdf>. mars 2005

Cadok moufida, impact des tic sur la compétitivité de l'entreprise : application innovante de l'internet pour vs

Chant al bet Martine, économie et gestion de l'entreprise , Vuibert 2eme édition. paris, 1999

Competitive Intelligence magazine, competitive intelligence review

El Haoud naima, l'intelligence économique service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique, vol3, 2011, p180

Emmanuel patyron, la veille stratégique, edition, economica, parix, 1998

Enright mj, why local clusters are the way to win game, world link, 5 july 1992

francois , jakobiak, l'intelligence économique : comprendre

GERRY j et KEVANE sh, la veille stratégique , Edition publi-union, 2000, paris, p164

Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises

Guy massé, intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence, 2000

[http //www.veille du lendemain.com/fichiers/définition. Opérationnelle .pdf](http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/définition.Opérationnelle.pdf). mars 2009

Humbert Lesca , l'implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique,cas d'une PME du secteur bancaire, la revue des sciences,direction et gestion, paris, france,2003

Jan marten de vet, striming for intornational competeite veness lessons from electro,ics for oeveloping conturces, oecd, technical paper, n 84, 1993

Jean charles mathe, dynamique concurrentielle en valeur de l'entreprise édition EMS, France, 2004

Kamel hamdi, diagnostic et redressment d'entreprise, Es salem, cheraga,2002

L'implonter, l'itulider, éditions d'organisation, paris,2006, p294, deuxième tirage

la veille stratigique de concept a la pratique- note de synthèse de l'institut atlantique des managements du territoire, juin 2005

Labontd et legentre, etape d'un processus de ville et quotient informationnel pour votre entreprise

Lainee François,la veille technologique de l'amateurisme au professionnalisme,édition eyerolles,paris,1991

Marinet et Ribault,le management des technologies, édition organisation, paris , france 1991

matmar dalila, la veille technologique : une necessité pour l'integration des entreprises à léconomie mondial, www.harduscussion.gov consulté le 14/03/2024 à 14 :07

philipe clerc, les engeux de l'intelligence économique et la veille stratégique, séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiel, centre du commerce international, tunis, 2012

Reix robert systèmes d'information et management des organisations, vuibert,3eme édition , 2000, paris

Simony et joffer.p , encyclopédie de gestion. Economica.2eme ed

thietart r.a,la stratégie d'entreprise, formation et mise en ouvre mc grow hille, 2éme tirage, 1986

verna Gérard , la veille technologique, université laval
<http://www.fsa.v/aval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>

ثالثا : المواقع الالكترونية

<https://www.mmedum.com/vieille/quotient.pdf.mars.2009>

http://www.laat.org/telechargement/veille_strategique.note

https://www.ecc.ae/ar/03_competitiveness.html

https://www.ecc.ae/ar/03_competitiveness.html

<eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-lesca-boulifa-maroc.pdf-mai>

<http://www.hec.com>

<www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/..../28.doc>

<www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/..../73.doc>

<www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/..../70.doc>

http://www.gdrts.v_paris_10_fr/pdf/doctorants.mars2005

الملاحق

الملحق 01 : قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم و اللقب	الرقم
دكتورة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة ، الجزائر.	عزري أمال	01
دكتور بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة ، الجزائر.	لقوي بوخميس	02
دكتورة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة ، الجزائر.	قصعة خديجة	03

الملحق 02 : استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

استمارة بعنوان :

دور اليقظة الاتصالية التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

" دراسة ميدانية بمركب النفط المكثف RA2K سوناطراك "

إشراف الأستاذة :

- شلواش صليحة

إعداد الطلبة :

- أكنوش وفاء

- بن راضية سيرين

ملاحظة :

إن البيانات المصرح بها في هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

نرجوا وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-السن :

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة أكبر من 41 سنة
 من 41-50 سنة من 50 فما فوق

3-سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4-المستوى التعليمي :

ثانوي (تقني سامي) جامعي

الصنف الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية بمركب النفط

المكثف RA2K

5-في رأيك ما هي الأدوات التكنولوجية التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة

المنتجات ؟

نظام إدارة الجودة الشاملة (ERP)

الذكاء الاصطناعي

أنظمة الاستشعارات و المراقبة عبر الانترنت

أخرى أذكرها

.....

6- هل لديكم نظام إدارة الإنتاج المدعوم تقنياً ؟

نعم لا

7- هل يمكن توظيف الروبوتات و الأتمة لزيادة سرعة و دقة عمليات الإنتاج ؟

نعم لا

المحور الثالث: يساهم استخدام الأنترنت في زيادة الحصة السوقية بمركب

النفط المكثف RA2K

8- ما هي الأدوات و التقنيات التي تستخدمها الشركة لجذب العملاء؟

الإعلانات وسائل التواصل الإيميل

..... أخرى أذكرها

9- هل ترى أن البنية التحتية تكنولوجية كفيلة لزيادة الأداء ؟

نعم لا

10- في رأيك ماذا تحتاج المؤسسة لزيادة المردودية ؟

برمجيات أجهزة حديثة

..... أخرى تذكر :

11- هل تقوم الشركة بالتجارة الالكترونية كوسيلة لزيادة المبيعات ؟

نعم لا

12- هل تستخدم شبكة الاكسترنات ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

13- هل تساعد في تسيير التواصل وتبادل المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات

الأخرى؟

نعم لا

14- ماذا تستفيد من استخدام الانترنت في المؤسسة؟

- الحصول على المعلومات عن السلع والخدمات
- اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل
- تبني أفكار جديدة في مجال العمل

المحور الرابع: دور المعلومة في تعزيز المركز التنافسي بمركب النفط المكثف

RA2K

15- هل يمكن لتحليل بيانات العملاء أن يكون مؤشرا لزيادة جاذبية الخدمات؟

نعم لا

16- هل استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يؤدي الى تحسين القدرة

على التنبؤ بالاتجاهات السوقية؟

نعم لا

17- كيف تقيم فعالية استراتيجية استخدام المعلومات في تحقيق أهداف

المؤسسة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

-18 - أجب على ما يلي :

معارض	محايد	موافق	العبارات
			تساهم المعلومات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات في سوق متغير و ديناميكي
			يمكن استخدام المعلومات الخارجية مثل تقارير البحوث الصناعية و تقارير المنافسين لتحديد نقاط القوة و الضعف للشركة
			تساعد البيانات الداخلية مثل الأداء المالي والإنتاجي في تحديد المزايا التنافسية للشركة وتحسين استراتيجيات العمل
			تساهم المعلومات في تحسين تجربة العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم
			يمكن لتحليل البيانات ان يحسن في عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف