



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
- تيسمسيلت -



معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

دور اليقظة التكنولوجية في اكتساب المنظمة الميزة التنافسية
- دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

تخصص : إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

*** بكاري سعد الله ***

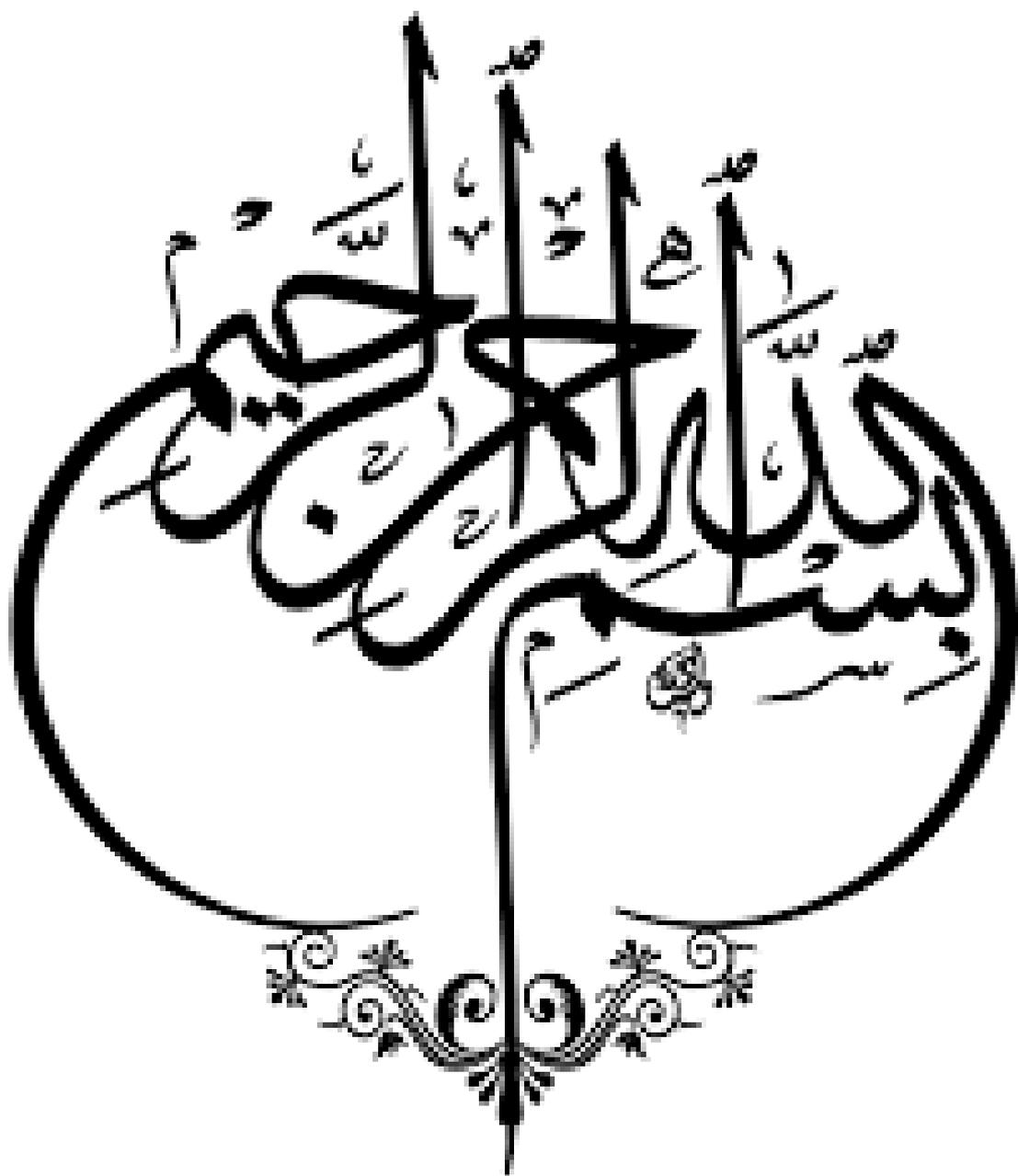
من إعداد الطالبة:

❖ بوخريص حفيظة

رئيسا	
مشرفا	د/ بكاري سعد الله
عضوا مناقشا	

السنة الجامعية

2019-2018



دعواتي وطلباتي

إلى من كانت لي شمعة أُنارت لي درب المضي قدماً
إلى من علمتني العطاء بدون انتظار إلى من سهرت لأجلي الليالي
إلى من كان دعائها سرّ نجاحي
إلى "أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها وشافها إن شاء الله
إلى إخوتي وأخواتي أبنائهم وإبناتهم... إلى جميع أفراد العائلة
إلى رفيق دربي وحياتي وقرّة عيني حبيب إليّ أطال الله في عمره وإلى جميع
عائلته خاصة الوالدة الكريمة "الهاجّة خالدة"
إلى كل من يتمنون إليّ الخير دائماً
إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب، وإلى أصدقاء دفعة التخرج ماستر إدارة أعمال
خاصة "تبن حورية"

إلى جميع طلبة معهد العلوم التجارية والاقتصادية بالخصوص وإلى جميع طلبة مركز

جامعي الونشريسي بتيسمسيلت.

إلى كل خير على دينه الإسلام

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي



شكراً وتقديراً

﴿وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ لَنْ تُكْفِرُوا بِهِمْ وَلَنْ يُكْفِرُوا لَكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَشَدِيدٌ ۗ﴾ سورة إبراهيم، الآية: 07

أحمد الله على وقفتي إلى إتمام هذا العمل حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهك

عظيم سلطانت

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "بكري سعد" الذي قبل

بالإشراف على هذه المذكرة ، ولم يبخل عليا بأي معلومة أو مبحوث لإتمام هذا العمل

جزاك الله خيراً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لمدير المعهد الدكتور "بوساحة" والأستاذ

الدكتور "دراجي محيى"، وجميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية بالمركز

الجامعي لولاية تيمسليط، وكذا الأستاذ المناقش لتسهيلهم لنا العمل في المشروع

والى السيد "سيد أحمد" الذي قام بترجمتها لي

والى كل من قال لي خاتمة مرة وفقصي الله

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في ابراز العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و الميزة التنافسية ، حيث تمارس نشاطها في بيئة متنوعة و مختلفة ، اهمها زيادة شدة المنافسة و التطور التكنولوجي ، الامر المحتم ان تكون هناك يقظة من اجل الاستمرار الذي يمكن في قدرتها على التفاعل الايجابي مع هذه المتغيرات البيئية و هذا ما يفرض عليها توفير الادوات و الطرق الكفيلة من اجل تحقيق التفوق و التميز على منافسيها ، و تدعيم قدرتها و ميزتها التنافسية ، و تعتبر اليقظة التكنولوجية احدى هذه الادوات التي تمكن المؤسسة من البقاء و الاتصال مع البيئة التكنولوجية من اجل اكتساب ميزة تنافسية تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

L'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence le lien qui existe entre la vigilance technologique et l'avantage concurrentiel, dans la mesure où il opère dans divers environnements, dont le plus important est l'intensification de la concurrence et le développement technologique. Les variables technologiques sont l'un des outils permettant à l'organisation de rester en contact avec l'environnement technologique pour acquérir une compétitivité qui contribue à accroître la compétitivité de l'entreprise.

The main objective of this study is to highlight the relationship between technological vigilance and competitive advantage, as it operates in a variety of different environments, the most important of which is the intensification of competition and technological development. It is imperative that there be vigilance in order to continue, which in its ability to interact positively with these The technological variables are one of the tools that enable the organization to stay in touch with the technological environment in order to acquire its competitive contribute to increasing the competitiveness of the enterprise.

الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية	1-2
66	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة	1-3
67	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	2-3
68	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	3-3
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	4-3
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق تغيير الصنف الوظيفي	5-3
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	6-3
73	نظرة المستوين لليقظة الإستراتيجية	7-3
74	نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها	8-3
75	إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة	9-3
77	وصف وتقييم مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة	10-3
78	مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية	11-3
79	وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن	12-3
80	إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة	13-3
81	وصف وتقييم آراء المستجوبين حول سعي المؤسسة لتحسين تنافسيتها	14-3
82	المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.	15-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	انواع الاربعة اليقظة	1-1
14	أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر	2-1
20	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	3-1
22	اليقظة التكنولوجية	4-1
52	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
55	الهيكل التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت-	2-3
57	هيكل تنظيمي يمثل قسم الموارد البشرية	4-3
68	الهيكل التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر	5-3
69	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	6-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	7-3
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	8-3
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق تنغير الصنف الوظيفي	9-3
73	نظرة المستوين لليقظة الإستراتيجية	10-3
79	نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها	11-3
83	إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة	12-3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	البسمة
-	الاهداء
-	الحمد والشكو
-	الملخص
-	فهرس الجداول
-	فهراس الاشكال
أ - هـ	قدمة
25-7	فصل لأول : الإطار النظري اليقظة التكنولوجية
7	تمهيد
8	مبحث الاول : مدخل الي اليقظة التكنولوجية
8	مطلب الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية
10	المطلب الثاني : ماهية اليقظة التكنولوجية
11	المطلب الثالث : مقارنة اليقظة التكنولوجية مع مصطلحات اخري
17	المبحث الثاني : دور ، مصادر ووسائل اليقظة التكنولوجية
17	لمطلب الأول: ادوار اليقظة التكنولوجية
18	المطلب الثاني: مصادر اليقظة التكنولوجية
19	المطلب الثالث: وسائل اليقظة التكنولوجية
21	المبحث الثالث: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ، خصائصها و مزاياها و العراقيل التي تواجهها
21	المطلب الاول: مراحل اليقظة التكنولوجية
22	لمطلب الثاني: خصائص اليقظة التكنولوجية
24	المطلب الثالث: خصائص و مزاياها و العراقيل التي تواجهيه
25	خلاصة الفصل
44-26	الفصل الثاني : الميزة التنافسية وتأثيرات اليقظة التكنولوجية عليها
26	تمهيد
26	المبحث الاول: من التنافسية الي الميزة التنافسية
27	المطلب الاول: مفهوم التنافسية
29	المطلب الثاني: مفهوم لميزة التنافسية

31	المطلب الثالث: العلاقة بين التنافسية و الميزة التنافسية
31	المبحث الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية . انواعها . استراتيجياتها .العوامل المؤثرة فيها
33	المطلب الاول: مؤشرات الميزة التنافسية. انواع
36	الطلب الثاني: استراتيجياتها
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وعناصرها الاساسية
38	المبحث الثالث: علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية
39	الطلب الاول: التكلفة (السعر)
39	الطلب الثاني: الجودة
40	المطلب الثالث : التسليم و الترويج
41	خلاصة الفصل
84-44	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصال الجزائر
44	المبحث الاول : عرض عام للمؤسسة
44	المطلب الاول :لمحة تاريخية عن المؤسسة
45	المطلب الثاني لمحة علي المديرية العامة لمؤسسة والهيكل لتنظيمي للمديرية العلمية لولاية تيارت
53	المطلب الثالث : واقع اليقظة التكنولوجية و الميزة التنافسية في المؤسسة
61	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الاجرائية
63	المطلب الاول : منهجية الدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني : أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة
66	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
67	المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية لإفراد عينة الدراسة
73	المطلب الثاني:تحليل اجابات عينة الدراسة
73	المطلب الثالث:واقع اليقظة التكنولوجية وواقع الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
80	خلاصة الفصل
-	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

مقدمة

عامّة

مقدمة:

ان موضوع التنافسية خلال السنوات الاخيرة اخذ صدارة اهتمامات المؤسسات و ذلك نتيجة ظهور متغيرات ادت الى افراز تنافسية كبيرة خاصة التكنولوجية منها ، حيث ادت هذه التطورات التكنولوجية الحديثة الى استخدامات الكترونية التي توفر السرعة في الانجاز ، من اجل جلب الزبائن و من ثم تساهم المركز التنافسي للمؤسسة ، خاصة و ان التنافسية اصبحت تميز هذا العصر الذي يعتمد على الابداع الابتكار، السرعة ، المرونة و التغير التكنولوجي اصبحت من العوامل المساعدة من اجل الحصول على ميزة تنافسية و اصبحت المؤسسة تبحث على الفرص المتاحة من اجل اكتسابها و تحويلها الى ميزة تنافسية و التعرف على التهديدات و محاولة التصدي لمختلف الاخطار.

ان دراسة البيئة التكنولوجية و كيفية تأثيرها على المؤسسات ، خاصة و ان التكنولوجيا قد اصبحت متغيرا هاما و قد تشكل عنصرا مستمرا للتمييز ، و عليه فيجب على المؤسسة اكتشاف نقاط القوة و الضعف لارثها التكنولوجي و كذا اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا.

و على الرغم ان نظام اليقظة متعدد الابعاد (تنافسية، قانونية، تجارية ، تكنولوجية) ، الا ان اليقظة التكنولوجية اصبحت البعد الاكثر حسما بسبب تسارع المعلومات التي يعرفه هذا المجال. و من جهة اخرى ان اليقظة التكنولوجية تسعى الى تسابق المنافسين في المجال التكنولوجي من اجل اكتساب ميزة تنافسية .

كما يعتبر بروز التكنولوجيا عامل من العوامل في العمليات الحديثة و المتعلقة في آن واحد بالاتصال النمو ، التوزيع ، و التنمية بصفة عامة .

و هناك ظهور انواع جديدة من المنافسة على اساس الميزة ، مع توسيع دائرتها و ارتفاع شدتها على مختلف المستويات و خاصة المستوى الدولي لا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و العلمية و لا بالنسبة لمستقبل البلاد بصفة عامة في الواقع ، و من الناحية الاقتصادية فذلك يعتبر هدرا في الامال و حق الاجيال المستقبلية. و كذا بناء خلية لليقظة التكنولوجية يدل على أن المؤسسة متطورة وعصرية وأكثر مقاومة لأي تغيرات

تحدث في مجال نشاطها، والحفاظ على تميزها ويمكن لها أن تحقق أفضل مركز تنافسي من خلال التحسين المستمر والدائم لمنتجاتها وخدماتها، وهو ما يضمن التحسين المستمر لتنافسية المؤسسة، واكتساب مزايا تجعلها مميزة عن أقرب منافسيها.

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الثاني.

ما هو دور اليقظة التكنولوجية في اكتساب المؤسسة، ميزة تنافسية؟.

والتي تتفرع منها الأسئلة التالية؟.

◀ ما هو مفهوم اليقظة التكنولوجية ؟ وما هي الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية؟

◀ ما مفهوم التنافسية و علاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسة ؟

فرضيات البحث:

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

◀ إن اللجوء إلى اليقظة التكنولوجية من خصائص المؤسسة العصرية والمتطورة.

◀ اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جميع المعلومات الخاصة بالمجال التكنولوجي، مما يضمن للمؤسسة سرية المعلومات.

◀ اليقظة التكنولوجية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مما يضمن لها تحسين خدماتها.

أهمية البحث:

تظهر أهمية الموضوع من خلال الاهتمام المتزايد بموضوع اليقظة التكنولوجية ، فضلا على ذلك كل الدراسات التي تناولت مفهوم اليقظة التكنولوجية و ربطه بمفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات و يتم فيه التعاون من اجل ضمان المؤسسة والحفاظ على سر نجاحها والطريقة المثلى من أجل اكتسابها ميزة تنافسية .

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى :

◀ تحديد مختلف المفاهيم الخاصة باليقظة التكنولوجية.

◀ التعرف على أهم الحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كوسيلة لاكتساب المؤسسة تنافسية.

◀ الإمكانات الواجب توافرها لتكون اليقظة التكنولوجية فعالة ومن أجل تحقيق أهداف مرجوة.

◀ التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية والدور الذي تقوم به من أجل اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

◀ التعرف على ممثلي وطرق القيام باليقظة التكنولوجية.

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

◀ البحث على هذا المفهوم في أرض الواقع وكيفية تطبيقه فعلاً .

أسباب اختيار الموضوع:

- ◀ تماشي الموضوع مع طبقة التخصص المتمثل في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، لأي تخصص علمي " إدارة أعمال".
- ◀ محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع.
- ◀ الميول الشخصي لموضوع اليقظة وكل ما يتعلق بها.
- ◀ تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم المواضيع الحديثة إضافة إلى اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، الذي يعتبر المشكل الذي يؤرق معظم المؤسسات الاقتصادية.
- ◀ كون موضوع مستجد وموضوع الساعة.
- ◀ وكذا دوافع الموضوع ذاتية تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعاً مشجعاً لاختباره.
- ◀ نقص الدراسات حول الموضوع ، دفعني الى المحاولة التعمق فيه وتطبيقه علمياً .

الدراسات السابقة:

- ◀ فيما يخص بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع، فهناك من تطرق إلى طرف الحصول على الميزة التنافسية، نظام المعلومات، الاستثمار الأجنبي ، حيث تجرد الدراسات التالية والتي تتعلق باليقظة التكنولوجية.
- ◀ علاوة نصيرة، " اليقظة التكنولوجية "، معالم للتغيير في المؤسسة، حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادات الماجستير في تسيير الموارد البشرية 2010-2011.
- ◀ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية " حالة شركة الخطوط الجوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2002-2002.

هيكل البحث:

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

يتصف الفصل الأول الإطار النظري لليقظة التكنولوجية والذي يتضمن :

- ◀ مدخل إلى اليقظة التكنولوجية ، يتم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة، خلية اليقظة الإستراتيجية ومقارنة اليقظة التكنولوجية مع مصطلحات أخرى.
- ◀ دور اليقظة التكنولوجية مصادرها، ووسائلها .
- ◀ مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ، خصائصها ومراحلها والعراقيل يخص التي تواجهها.
- أمل الفصل الثاني الميزة التنافسية وتأثير اليقظة التكنولوجية عليها.
- ◀ مفهوم التنافسية والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، والعلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية.
- ◀ مؤشرات الميزة التنافسية، استراتيجياتها، العوامل المؤثرة فيها، وعناصرها.
- ◀ علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية من خلال توضيح أثر التكنولوجيا على تنافسية المؤسسة والعلاقة بينهما ثم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، (التكلفة، الجودة، التسليم).

أما الفصل الثالث يخص دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية.

- ✓ عرض عام للمؤسسة تخص لمحة تاريخية عن المؤسسة وهي المديرية العامة للمؤسسة ، الهيكل التنظيمي لولاية تيارت، و واقع اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المؤسسة.
- ✓ تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية فيها منهجية الدراسة الميدانية، أداة الدراسة وأدوات الإحصائية المستعملة.
- ✓ تحليل وتفسير نتائج الدراسة لتحليل البيانات الشخصية SPSS / لأفراد عينة الدراسة، تحليل إجابة عينة الدراسة SPSS، حول واقع التكنولوجيا وواقع الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ✓ تفسير نتائج الميدانية.
- أما الخاتمة فستتضمن تخصيص النتائج التي توصلنا إليها إضافة إلى التوصيات المقترحة.
- منهج الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع، سنتعهد على الأسلوب الوصفي، والأسلوب الوصفي التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات ، ومن أجل الوصول إلى نتائج المستخلصة من البحث والذي يهدف أيضا إلى جمع الحقائق عن الظاهرة المدروسة ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها من أجل الوصول إلى اقتراحات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.
- ولتحقيق موضوع الدراسة تم استعمال أدوات البيانات التالية:

- ✓ الوثائق الخاصة بمؤسسة موضوع الدراسة.
- ✓ المصادر الأخرى كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق.
- ✓ المسح المكتبي من أجل الإطلاع على المراجع التي لها علاقة بالموضوع.

خطوات البحث:

من خلال البحث تناولنا الموضوع عبر الفصول التالية:

- الفصل الأول: يتحدث على مدخل عام لليقظة التكنولوجية وأساليبها المستعملة داخل المؤسسة.
- الفصل الثاني: يتحدث على مدخل عام للميزة التنافسية داخل المؤسسة دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أما الفصل الثالث: فيتحدث عن الدراسة الميدانية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية تيارت ودور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة من أجل اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

صعوبات البحث:

- بالنسبة للصعوبات أول ما صادفنا هو قلة المراجع التي تخص موضوع اليقظة خاصة باللغة العربية، والتفريق بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية، ومشكلة تطبيق الدراسة ميدانيا من خلال المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى صعوبة تحليل النتائج واستعمال البرامج الإحصائية.
- ضف إلى ذلك صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية وضيق الوقت لتجميع الكم الكافي من المعلومات الكافية والمهمة في هذا الموضوع، لذا عملية جمع المعلومات كانت عبارة عن أسئلة موجهة للعمال بطريقة شبه غير رسمية لعدم المصادقة على الأسئلة لمواجهة رسمية لكم.

الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة التكنولوجية



تمهيد:

تعتبر اليقظة التكنولوجية بمفهومها البسيط الانتباه الى كل ما يجري في العالم الصناعي و المتقدم ، خاصة فيما يتعلق بالميدان التكنولوجي بصفة عامة ، فان ابعادها الحقيقية هو التعرف على المستجدات العلمية و التكنولوجية و استخدامها لصالح الزبائن و المؤسسات العلمية و الاقتصادية و الابداعات التكنولوجية. كما تعتبر اليقظة التكنولوجية اسلوب منظم في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي تساعد على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين و اكتسابها ميزة تنافسية ، و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة ، بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و معالجتها و تحليلها ثم نشرها ثم استخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة من اجل مسايرة التغيرات الخارجية و المنافسة الشديدة . وقد تتضمن اليقظة التكنولوجية مجموعة من الخصائص وقد يتم الحديث عنهم بصفة جماعية في هذا الفصل، وقد نحاول توضيح كل ما يتعلق بالجانب النظري لليقظة التكنولوجية في هذا الفصل من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة التكنولوجية

- المبحث الثاني: دور ، مصادر ووسائل اليقظة التكنولوجية.

- المبحث الثالث: مراحل اليقظة التكنولوجية.



المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة التكنولوجية

في ظل تزايد المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسات وحب تبنى اليقظة الإستراتيجية حتما وليس اختبارا من خلال المعلومات الموجودة في المحيط، وستحدث في هذا المبحث عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول:

مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة، النشأة، ظهر في الأوساط التي تعتنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنستطرق لمفهوم اليقظة عامة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

أولا: مفهوم اليقظة: هي مشتقة من " اللفظ اللاتيني " *vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني بالمعلومة وتسييرها لذلك فسنستطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.¹

ثانيا: تعريف اليقظة الإستراتيجية: تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، وفيها إلى عرض لبعض التعاريف.

اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات معالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة، ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.²

وتعرف كذلك بأنها، العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط لجمع التطورات.

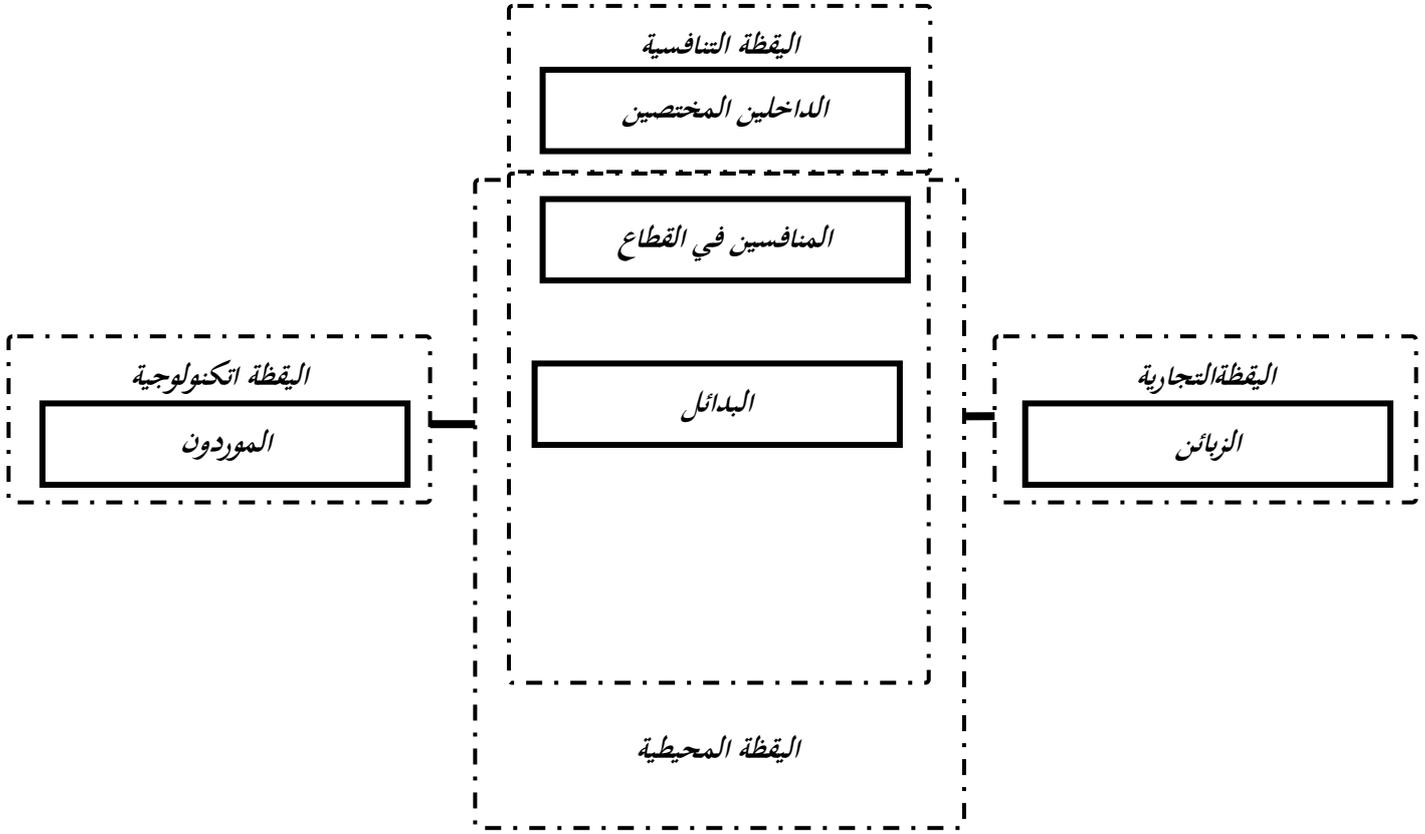
عرفها " Ribault " و " Natinet " بأنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية وتحدث حول الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة حسب ميدان النشاط المستهدف، وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية، بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها .

¹ خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس - باريس، 1973، ص 1305.

² Guy nasse, intelligence économique pou une économie de l' intelligence, 2000, p 249.



الشكل رقم (1-1): الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



المصدر: sance, Alain Bloch, l'intelligence.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف موحد لليقظة الإستراتيجية على أنها عملية دائمة ومستمرة من أجل مراقبة وتتبع التغيرات التي تحيط بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، من خلال الملاحظة البحث جمع المعلومات، تخزينها، تحليلها واستنتاجها، من أجل الوصول إلى نتيجة فتوصل إليها، من أجل إتخاذ قرار الإستراتيجي لأمثل والأفضل للمؤسسة.



خصائص اليقظة الإستراتيجية¹:

يمكن تلخيص مجموعة من الخصائص لليقظة الإستراتيجية في ما يلي:

- ✓ الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها طابع إستراتيجي وهي تعالج المعلومات من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تؤثر على القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة.
- ✓ التنبؤ: وهذا من خلال التوقعات المنظمة في المستقبل في اليقظة الإستراتيجية عبارة عن رصد إستثمار لكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة .
- ✓ التعاون: اليقظة الإستراتيجية تحتاج إلى التعاون الجماعي، وقد يتحول الأمر إلى مشاركة كل فرد ما يملك من معلومات ومهارات خاصة من أجل تشجيع روح الفريق والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- ✓ الإبداع: قد تلجأ اليقظة الإستراتيجية إلى صياغة الفرضيات وخلق رؤية تطوعية متعلقة بالإبداع وتفسير إشارات مبكرة للخطر
- ✓ القوى الخمس لبورتر مخطط.

المطلب الثاني:

اليقظة التكنولوجية :

قد اختلفت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية ومن أهمها:

- أ - اليقظة التكنولوجية هي عملية التي تحصر المؤسسة من خلال التقنيات والتكنولوجيا المستعملة من طرف الزبائن، المنافسين، الموردين من أجل متابعة التطورات والعلاقات مع المتعاملين الاقتصاديين (زبائن..)²
- ب - اليقظة التكنولوجية هي اللغة التقنية والطريقة الفنية والتطبيقية من أجل إنجاز هدف معين، التي يواجهونها¹.

¹ Mohamed Jaouad el Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, , p 2.

² Mohamed Jaouad el Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, article publiée sur le site : http://isdsm.univ.rln.fr/pdf/isdsm/2024/isdsm_24_elqasemi.pdf consulté le 10/02/2019 à 13 :45.



عرفها " Ribault " على أنها النشاط التي يتمثل في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، من أجل معرفة إشارة الضعف التي تظهر عند تطور التكنولوجيا ونقصد بإشارة الضعف (تعرف بعلامات الإنذار المبكر) .

ويمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية هي تمكن المؤسسة من معرفة كل ما يخص المجال التكنولوجي الخاص بها، كما أنه نظراً للتطور التكنولوجي السريع، فاليقظة التكنولوجية تكون غالباً على مدى قصير.

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من:

- الكشف عن الفرص والتهديدات وتجاوزها واستغلالها.
- الاكتشاف العلمية والتطورات التكنولوجية.
- جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية.

المطلب الثالث:

مقارنة اليقظة التكنولوجية مع مصطلحات أخرى:

(تجسس تكنولوجي ، المحاكاة، التكنولوجية).

أولاً: تجسس تكنولوجي وعلاقته باليقظة

قد يشهد العالم تقدم هائل ، أصبح العنصر الحاسم في الصراعات ، وتمت عدة عوامل تزايد هذا النشاط التجسسي وأثره على التكنولوجية: تتمثل المفاهيم التي طالها هذا التفكير، مفهوم القوة والتطور كطريق لتحقيق الأمن ويأتي ضمن هذا التغير صعود قيمة اقتصاد المؤسسة من بين عوامل القوة من أجل المنافسة، وقد اعتمدت قوة التجسس على قوة التكنولوجيا المستخدمة ، ولما كان التجسس توأم الصراع فإنها بتطور أشكاله تتطور التكنولوجيا المستخدمة فيه، وقد أصبح التجسس يستهدف الحصول على أسرار الآخرين في هذا المجال

¹ داود الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 13.



وأصبح الاختراق الأخطر هو ما يستهدف معامل البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي ضمن المواقع المستخدمين والتي تعد عملية مثيرة من أجل اكتساب ميزة تنافسية فريدة من نوعها داخل المؤسسة¹.

والتحسس الاقتصادي هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة تكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة المنافسة، وقد تنهافت الشركات الكبرى على البحث على أسرار الشركات المنافسة إلى ظهور وكالات تجسس خاصة، تقوم بتقديم خدماتها إلى هاته الشركات من خلال بيعها أسرار المنافسين وسرقة المعلومات التجارية، مما يدفع بهذه الشركات تهتم باليقظة التكنولوجية تستند في عملها على الشبكات وتطور تكنولوجيا ويطلق عليها الاستخبارات التنافسية.²

مما سبق يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تهدف للتصدي لجميع أنواع التحسس الاقتصادي، وفي نفس الوقت القيام بحملات تجسسية لصالح المؤسسة من أجل بقاء المؤسسة والإطلاع المستمر لما يحدث حولها.

ثانيا: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة التكنولوجية

إن مصطلح الذكاء الاقتصادي يعود ظهوره إلى ستينات القرن الماضي فقد تحدث عنه Harold h wilensuy فهو مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية يتم وصفها من أجل الوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما.

ثالثا: علاقة اليقظة التكنولوجية بالمحاكاة التكنولوجية

تعتبر المحاكاة في عالم التكنولوجيا عملية تقليد لأداة حقيقية أو عملية حيوية كما تسمى (Simulation)، فتحاول المحاكاة التكنولوجية أن تمثل نظام، بواسطة سلوك نظام آخر، وهي محاولة إعادة ما في ظروف اصطناعية مشابهة إلى حد ما الظروف الطبيعية³.

¹مدوح الشيخ، التحسس التكنولوجي (سرقة الأسرار الاقتصادية)، دراسة في مجتمع ما بعد الصناعي، مكتبة بيروت، عمان، 2009، ص. 220. من القطع الكبير، 2007

² محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

³ Compulser science,désignions a model of a real or imaginid system and conduction expérimenta with That model لحة محفوظة 10 ديسمبر 2017 على موقع واي باك مشين



فتهدف المحاكاة التكنولوجية إلى دراسة نماذج لتقليد نظام حقيقي قائم أو مز مع إنشاء ، وذلك يهدف دراسة النتائج المتوقعة، كما يستخدم المحاكاة في عدة مجالات أخرى بما فيها النمذجة للحمل الطبيعية والأجهزة البشرية، وهذه النوعية من البرامج المتطورة ذات تكنولوجيا عالية، فعلاقته باليقظة التكنولوجية هو استعمال الحاسوب ، حيث لوصف نظام لعالم حقيقي معقد ولفترات زمنية طويلة.

ومن فوائد المحاكاة التكنولوجية هي¹:

- 1) التنبؤ لسلوك المنتج في ظروف نادرة.
- 2) يمكن استخدامه لإختبار الأنظمة قبل تطبيقها على الواقع .
- 3) اكتساب خبرة للعاملين في مجال المحاكاة لأي نظام .
- 4) يساعد في التدريب الاختصاصيين والطلبة على الأسس المطلوبة في التحليلات العلمية.

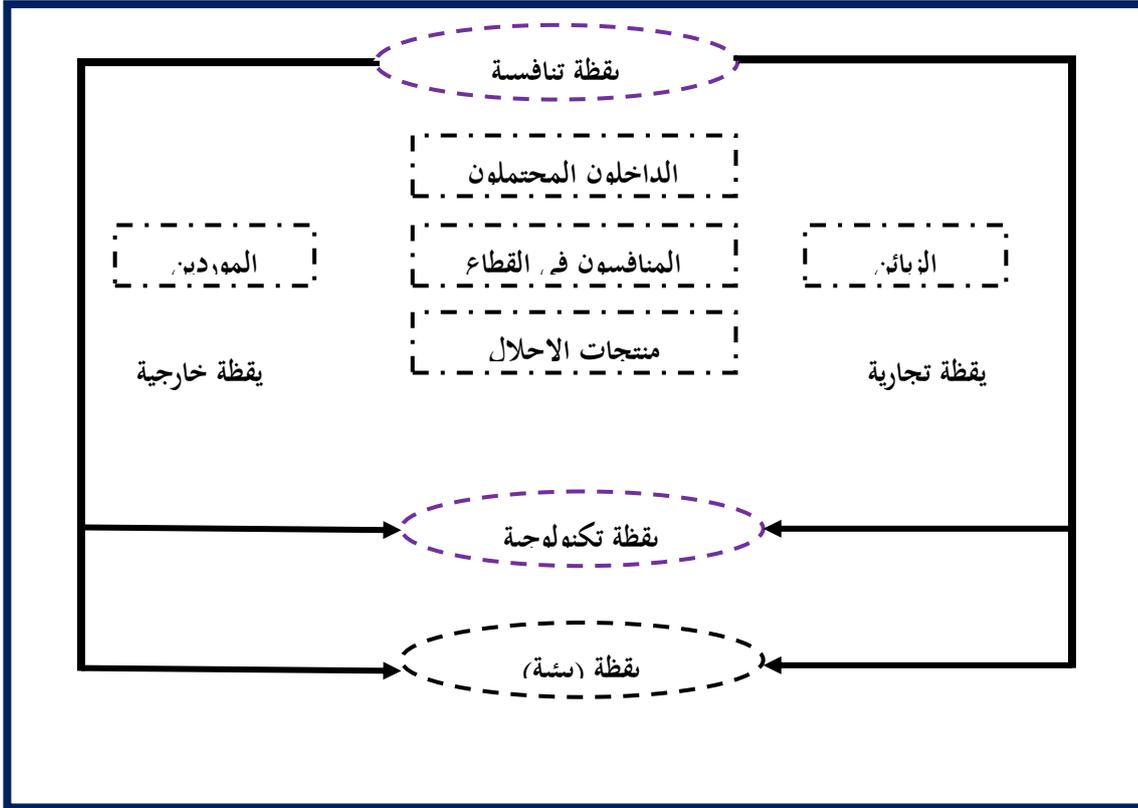
الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية والقوى الخمس (بورتر)

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تكون من عدة أنواع متكاملة، من ألب المساهمة في تحسين تنافسيتها الدائمة، كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين، وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد القوى الخمس الأساسية للمناقشة التي تحكم مستقبل المؤسسة.

¹Honison, Andrew J (2011) " th rowing " , 3 end coaching mouvements eschilùt post- actinationpotentiation effets fallawing fatigue " sports Biomechanics 10 : p 185-196.



الشكل رقم (1-2): أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر



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

رابعاً: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة التكنولوجية

كلمة ذكاء هي كل القدرات التي يتمتع بها الفرد والمرتبطة باليقظة التكنولوجية، حيث يعتبر الذكاء مكمل لها ونخص بالذكر الذكاء الاقتصادي

مصطلح الذكاء الاقتصادي هو كل ما يتمتع به الفرد من القدرات من أجل استيعاب كل الحقائق والأحداث التي تجري من حوله باستخدام الفرد لهذه القدرات لأجل أوضاع جديدة.¹

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



وقد عرفه Harold wilensuy على أنه مجموعة من الوسائل البشرية التي توضع من أجل الوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية، باعتبار الذكاء الاقتصادي محرك التنمية التكنولوجية، وهو عبارة عن تجمعات لمنشآت تكنولوجية ومختبرات بحثية تعمل في ساحة جغرافية محددة من أجل تطوير وتنمية الاختراعات من خلال التعاون بين الحكومة والمؤسسات في مجال إنتاج معين.¹

يعرف الاتحاد الأوروبي على أنه مجموعة من الأعمال المنسقة، تتضمن مجموعة من المفاهيم وترتبط بالمعلومات المفيدة ومعالجتها، وتخزينها ونشرها داخل المؤسسة أو خارجها عبر الشبكات في إطار إستراتيجية واضحة.²

إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Motnet Ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة، وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التجارية" بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الإجتماعية القانونية، السياسية ... وغيرها.³

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة من اليقظة التكنولوجية هو الارتقاء للحصول على أكبر كمية من المعلومات والمعارف من مختلفها المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية أو المجتمعات.⁴

اليقظة التكنولوجية لا تعني الجوسسة الصناعية، فهي عملية توجه لإعلام المسؤولين في المؤسسة من أجل حل المشاكل التقنو تكنولوجية، وتعتبر التكنولوجيا اللغة التقنية والطريقة الفنية وتطبيق معرفة علمية لإنجاز هدف معين التي يواجهونها.⁵

كما أن اليقظة تكون على مدى قصير نظرا للتطور التكنولوجي السريع.¹

¹ Christian horlolot et phippe, perspective historique de l'intelligence économique palification de l'école économique, pais France 1997. P 6.

² فالثة اليمن ، مرجع سابق، ص 53.

³ داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

⁴ سعيدا وكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية، " بين النظرية والتطبيق"، ص 15 : تاريخ الإطلاع 2019/05/27.

⁵ الصوفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 7.



مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من²:

- تحديد التقنيات والتكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين.
- الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- دراسة وتحليل التكنولوجيا المستخدمة من أجل تسهيل إنتقال المعلومة.
- استعمال البرمجيات الحديثة والتحكم فيها وتطوير عمليات التصنيع.
- التعرف على براءات الاختراع والمعايير المعمول بها.

وعلى العلوم يمكن استخلاص دور اليقظة التكنولوجية في ثلاثة مجالات رئيسية وهي:³

- المنتجات والخدمات: ابتكار منتجات وخدمات جديدة قائمة على أساس التفوق التكنولوجي.
- هندسة الإنتاج: هي تطوير مختلف عمليات الإنتاج من معدات ووسائل وطرق الإنتاج.
- تنظيم المعلومات: تنظيم المعلومة وتحسين طرق انتقال المعلومة وسرعة وصولها لمن يحتاجها، أي وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب..

اليقظة التكنولوجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة ويعتبر عملية منظمة ومستمرة تسعى إلى

تنظيم وتطوير المؤسسة بكل المنتجات البيئية.

أما الذكاء الاقتصادي فهو اشمل من ذلك إذ يتضمن إلى نتائج اليقظة والقيام بترجمة هذه المعلومات

كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتوافق مع أهداف المؤسسة.

كما نستطيع القول أن اليقظة التكنولوجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا يغير ولا تعدل بيئة

المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموقع الصحيح في البيئة ومساعدتها مواجهة

المنافسة.

¹ فاللة اليمن ، مرجع سابق، ص 88.

² كرعلي أسماء، مرجع سابق، ص 68.

³ المرجع نفسه، ص 70.



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

المبحث الثاني: دور مصادر ووسائل اليقظة التكنولوجية

المطلب الأول:

أدوار اليقظة التكنولوجية :

نظرا للتطور التكنولوجي السريع والهائل، فاليقظة التكنولوجية تكون غالبا على المدى القصير.¹ ويمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي، ولها أدوار مختلفة من بينها .

من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع المؤسسة الإجابة على التساؤلات التالية:²

- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة.
- ما هي التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة.

يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي:

- مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي يؤثر في المؤسسة بشكل إيجابي.
- دراسة التكنولوجيا المستخدمة لتسهيل انتقال المعلومة.

التعريف على براءة الاختراع.

- تنظيم انتقال المعلومات بين مصالح المؤسسة وسرعة وصول المعلومة لمن يحتاجها.
- ابتكار منتجات وخدمات عديدة قائمة على أساليب، تفوق التكنولوجي.

¹ كرومي سعيد، عمير ستي أحمد، أهمية ومصدر اليقظة التكنولوجية في تحسين القرارات التكنولوجية والتنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، لاستراتيجيات التنافسية في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام، الجزائر، أكتوبر 2010، ص 07.

² كرجلي اسماء،



- تطوير مختلف عمليات الإنتاج سواء معدات أو طرق الإنتاج.

المطلب الثاني:

- مصادر اليقظة التكنولوجية

يمكن التعرف على التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي والحصول على يقظة تكنولوجية من خلال

المصادر التالية:

- 1 - مصادر رسمية: يمكن من خلال الحصول على المعلومات معتمدة، ومعتزف بها ولا يجد صعوبة في الحصول عليها.
- 2 - مصادر غير رسمية: يصعب الحصول عليها، فنجدها تخضع لرغبات ذلك المصدر لأنها غير رسمية ولا يمكننا استعمالها مباشرة لأنها تحتاج إلى معالجة وتحليل

المطلب الثالث:

- وسائل اليقظة التكنولوجية

تتوفر مجموعة من الوسائل من أجل إنجاز عملية اليقظة التكنولوجية وقد تنقسم إلى ثلاث أصناف

وهي¹:

- 1 - موارد مالية: يجب على المؤسسة توفير ميزانية مالية خاصة باليقظة التكنولوجية، فتكلفه المعلومة في وقتنا الحالي تباع وتشتري.
- 2 - موارد بشرية: وهي الكفاءات والمهارات من طرف المستخدمين داخل المؤسسة، وفيما يتعلق باليقظة التكنولوجية، يجب أن تكون ملمة بالجانب التكنولوجي فعلى الفرد حماية نظام المعلومات من القرصنة الإلكترونية ومختلف المخاطر الإلكترونية، سرقة المعلومات.. الخ.

¹ كرجلي أسماء، مرجع سابق، ص 60.



3 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹: تتطلب المؤسسة وسائل حديثة ذو تقنيات جديدة والبحث عن تكنولوجيا جديدة بأسرع وقته ومن أجل الاستفادة وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

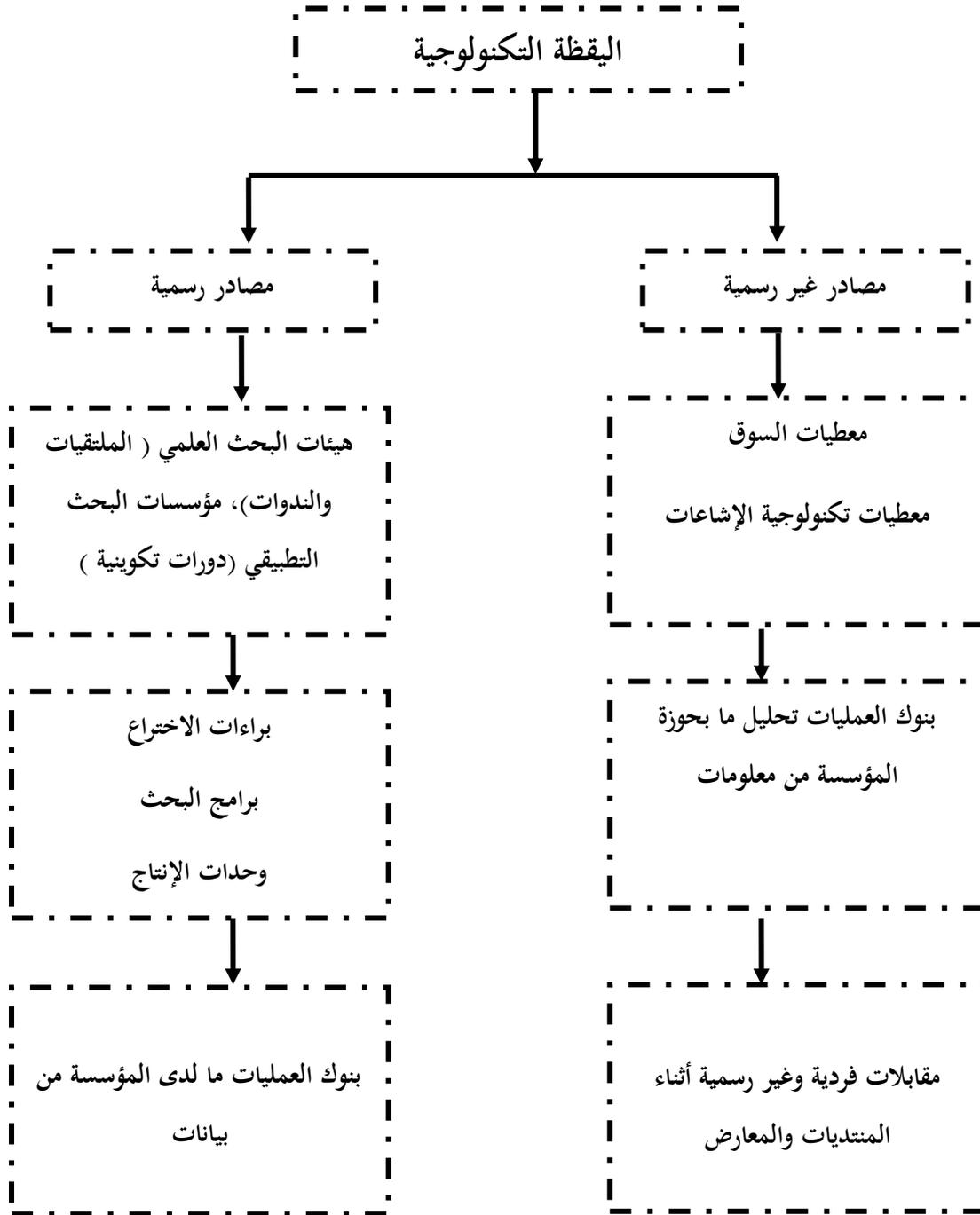
وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يلي:

- أجهزة ومعدات: وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات، كالحاسوب، الفأرة، الشاشة... الخ.
- البرمجيات، عبارة عن برامج خاصة، وهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة، وبدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد، مثل base . pascop²... الخ.
- الانترنت: هو مجموعة من الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها تسمح بتمرير المعطيات بطريقة اقتصادية، وتسمح لمستخدميها العثور على معطيات والمشاركة في الصور والمستندات.³
- الشكل رقم (1-4):
- لمصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية

¹ بن ساهل وسيلة (اليقظة التكنولوجية)، محاضرات في نظام المعلومات تخصص تسيير استراتيجي، المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

² محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2006-، ص 22.

³ نجم عبود نجم، الادارة و المعرفة الالكترونية، عمان الأردن 2009، ص 25-26.



المصدر : فالتة اليمين و آخرون، اليقظة و بأهميتها في اتخاذ القرارات، أطروحة الدكتوراة، غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر 2013، 2012 ص 89.



المبحث الثالث: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية، خصائص والعراقيل والمزايا التي تواجهها

المطلب الأول:

- مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

تعتبر مراحل اليقظة التكنولوجية نفس مراحل اليقظة الإستراتيجية وتركز في هذه المراحل على الجانب التكنولوجي، حيث سنتناول النموذج المتداول بين أغلب الباحثين (winelksy 1997) و (stulilait1982) ويعتبر هذا النموذج الأكثر تداولاً عن أغلب، و معظم لمفكرين، ويد نجاح كل مرحلة من مراحل اليقظة التكنولوجية شرط ضروري لنجاح اليقظة كلها.

وتتكون مراحل اليقظة التكنولوجية من خمس مراحل كالتالي¹:

- 1 - الاستهداف وتحديد الحاجيات: يحدث من خلال معرفة كل ما يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وتحديد العوامل المؤثرة، على نشاط المؤسسة.
- 2 - التنقيب والجمع: من خلال معرفة المحيط التكنولوجي الذي يؤثر على المؤسسة ومعرفة التغيرات التي تحدث..
- 3 - الإنتقاء: تتم بتقييم المعلومات التي تم جمعها، ثم بعد ذلك تحليلها، معالجتها، واستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المرجو الوصول إليه.
- 4 - التخزين والنشر: من خلال تخزين التكنولوجيا المستعملة ، نشرها وإيصالها عند الحاجة ، فإذا كانت هاته التكنولوجيا المستخدمة، لدى المنافسين فوجب عليهم توصيلهم إلى السلطة العليا ووصفها في متناول المستخدمين لدى المؤسسة..
- 5 - الاستغلال: من خلال استغلال المعلومات وإعفاء إثراء للمعلومات والنماذج للمسيرين من أجل دمجها في قرارات واستراتيجيات المؤسسة.

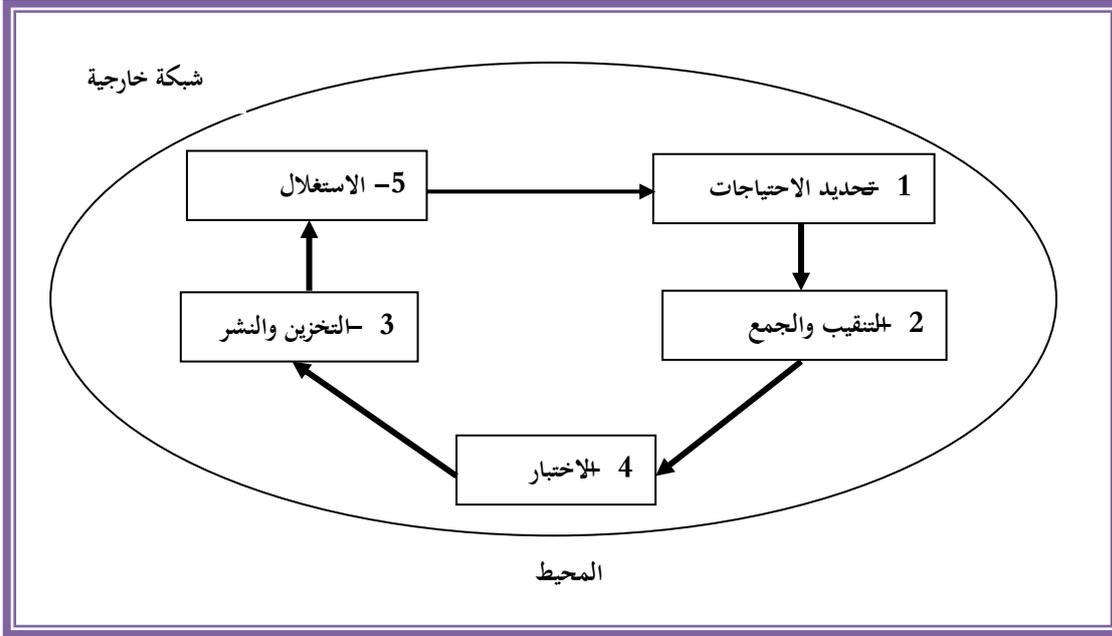
ولنجاح عملية اليقظة التكنولوجية يتوجب على المؤسسة المرور بمحطات المراحل بصفة دائمة ومستمرة و عدم التهاون على مستوى مراحل لأن ذلك الاستهزاء يؤدي إلى فشل العملية كليا، لذا فاليقظة التكنولوجية

¹ Humbert lesca, l'implantation d'une vieille stratégie pour le management stratégiques, cas d'une P M E du secteur bancaire, la ruée des silences, dilection et gestion, pois, France sep, oct 2003, p 18.



قد تمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وتجنب أي خطر يمر بها وقد توضح ذلك في الشكل الآتي، والذي له اثر كبير في تلخيص مراحل عملية التكنولوجية.

الشكل رقم (1-4): مراحل اليقظة التكنولوجية



Source : Humbert lesca ,l'implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, p 19.

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



المطلب الثاني:

- خصائص اليقظة التكنولوجية

يمكن تلخيص مجموعة من الخصائص التي تخص اليقظة التكنولوجية في النقاط التالية:

- التعاون الجماعي: اليقظة التكنولوجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، بإمتلاكهم مهارات وقدرات خاصة ومشاركة كل فرد بما يملك من معلومات ، من أجل تشكيل روح الفريق لرؤي مستقبلية متطورة مستمرة
- الإبداع: تسعى اليقظة التكنولوجية لرأية العلامات الأولى لحدوث أخطاء ، ومشاكل والمتعلقة بالإبداع لأن هدفها هو المعالجة وخلق رؤية تطوعية.
- التنبؤ: قد تتوقع المؤسسة ما هو مطلوب أي حاجات المؤسسة في المستقبل، فاليقظة عبارة عن استشعار بكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وتحقيق أفضل تخطيط إستراتيجي لكل المراحل.
- عملية تطوعية: هي الإدارة والتضحية من طرف الأفراد داخل المؤسسة بهدف نجاح المؤسسة ككل.
- التخطيط الإستراتيجي: تتميز اليقظة التكنولوجية بطابع إستراتيجي فهي تعالج المعلومات التي تحمل عليها من أجل تحسين وضعية المؤسسة وبالتالي هي تؤثر على القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة.

المطلب الثالث:

- مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها

أولاً: مزايا اليقظة التكنولوجية

- تحسين مستوى الاتصال داخل، المؤسسة وخارجها وسرعة الحصول على المعلومات.
- تمكن المؤسسة من معرفة ما لديها من إمكانيات في الجانب التكنولوجي.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة الخدمات من أجل تلبية حاجيات الزبائن.
- التغلب على أثار التقلبات السريعة التي تمكنها من التعرف على نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة لها.



ثانيا: العراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية

- صعوبة تحليل نتائج.
- تتطلب اليقظة التكنولوجية ميزانية ضخمة من طرف المؤسسة وكثرة التكاليف.
- قلة الموارد البشرية أو اليد العاملة ذات كفاءة مهنية عالية في الجانب التكنولوجي داخل المؤسسة.
- غياب روح العمل الجماعي وعدم المبادرة والتطوع من طرف المستخدمين داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:



انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل فتعتبر اليقظة التكنولوجية وسيلة ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها نظراً لما تقدم من معلومات وفرص لنجاح المؤسسة ، كما يجب على ممثلي اليقظة التكنولوجية التنبيه إليها واليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وتهتم بالتطورات العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة بغرض امتلاكها والتحكم فيها.

ومن أحكم النقاط التي نقف عليها ما يلي:

- اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بمعرفته التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.
- اليقظة التكنولوجية تسمح بالتنبؤ بالأخطاء والمسائل التي يطلق أن تتعرض لها المؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية تعتبر عملية جماعية، لا تقتصر على الفرد الواحد فأساسها روح الفريق، والجماعة.
- اليقظة التكنولوجية تسهل عملية الاتصال.

الفصل الثاني

تمهيد :

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاستغلال الأفضل للامكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية التنظيمية المتاحة بالاضافة الى الكفاءات و المعرفة و غيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الاعتماد على يقظة تكنولوجيا .

ومن آثار هذه التطورات والتحويلات فان بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومن خلال التحسين المستمر لموقعها في الاسواق في ظل حالة من عدم الاستقرار والمنافسة الكبيرة التي تؤثر و تتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها مع التطورات الحاصلة في محيطها المحلي الاقليمي والدولي .

ومن أجل الاحاطة بمختلف جوانب التنافسية في المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الاول : من التنافسية الى الميزة التنافسية

المبحث الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية ، استراتيجياتها ، العوامل المؤثرة فيها وعناصرها الأساسية.

المبحث الثالث : علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم التنافسية

ان موضوع التنافسية موضوع معقد ومتداخل مع الميزة التنافسية فمقارنة المصطلحات وفحص دلالتها أمر بالغ الصعوبة .

فوجب التفريق بين المصطلحين ، ولان مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما اذا كانت مؤسسة او قطاع او دولة وهو ما سنتناوله من خلال التطرق الى :

- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة .
 - مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط والدولة .
 - الفرق بين القدرة التنافسية والمركز التنافسي .
- وبالرغم من ان مصطلح المنافسة نوعا ما غامضا إلا انه يمكن القول بان الصراع القائم بين عدة اطراف المؤسسات والجهات الحكومية لها نفس الهدف .

المطلب الأول :

مفهوم التنافسية .

هناك عدة تعاريف تخص مفهوم تنافسية المؤسسة وسنتناول بعض التعاريف من اجل الحصول على

تعريف شامل وموحد ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

- هي القدرة على الصمود اما المنافسين من اجل تحقيق ربح أكثر ،
- استقرار وابتكار وتطور وتجديد¹

أولا : تعريف المنافسة على مستوى المؤسسة :

عرفها MJ Enright على انها القدرة على تزويد الزبون بمختلف المنتجات والخدمات بشكل أكثر

كفاءة من اجل الصمود في وجه المنافسين الاخرين في السوق الدولية مما يجعل النجاح المستمر للمؤسسة عالميا¹

¹ الجيب زاوي ، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر) الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2010 ص 05.

- عرفها shyamjiman et ondrostum انها القدرة المؤسسة على تحقيق الربح في ظل بيع السلع والخدمات في الاسواق والخدمات في الاسواق المفتوحة وذلك على النحو المستمر.
- المنافسة بين الشركات على المستهلكين او امواهم التي تدفع بالمنافسين الى تقديم سلعهم بجودة عالية و بأدنى الاسعار².
- المنافسة هي القدرة المؤسسة على تلبية حاجيات ورغبات الزبائن من خلال توفير أجواء السلع والخدمات من اجل النفوذ الى الاسواق في الوقت المناسب والسعر المناسب ، اي من اجل تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى³.
- مما سبق يمكن تلخيص تعريف موحد للتنافسية بأنها مؤشر لتحديد نجاح او فشل المؤسسة ومن خلال تحديد مدى فعالية المؤسسة على الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الاخرى .

ثانيا : مفهوم التنافسية على المستوى قطاع النشاط والدولة :

هناك العديد من المؤسسات الرائدة عالميا ، لكن الدولة التي تنتمي اليها هاته المؤسسات ليس لديها مقومات على نجاح الاقتصاد بها وكذلك الامر بالنسبة للقطاع الذي تنشط به وسنوضح التعاريف الخاصة بالتنافسية على مستوى القطاع والدولة فيما يلي :

1 - مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

- هي قدرة الصناعة على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية ، من خلال تحديد السعر وجود السلع والخدمات بفضل الابتكار والتجديد المستمر ، فما يساهم في رفع مستوى المعيشة⁴.
- هي قدرة المؤسسة على تحقيق نجاح مستمر في السوق بفضل الدعم الحكومي وبالتالي تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة⁵.
- هي القدرة على تطور واستمرارية المؤسسة على المدى الطويل من اجل النمو الاقتصادي¹.

¹enguihtmj ,whylocal, clustersare the way to win came world hik, 5 july 1992, p 04

¹ شيام ضيمان واندروستون (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الاوسط وشمال افريقيا) نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية ايران وتركيا ، المجلد الثالث ، العدد 2 جوان 1996 ، ص 7.

³ الحبيب زوواوي ، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر) الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، الجزائر 2010، ص 05.

³ - شيام ضيمان واندروستون مرجع سابق ، ص 7

⁴ - الحبيبزو واوي ، مرجع سابق ، ص 05

- التنافسية على مستوى القطاع هو النشاط الذي من خلال زيادة نصيب القطاع على المستوى الدولي يجذب الاستثمارات الأجنبية إليه².

2 - مفهوم التنافسية على مستوى الدولة :

- عرفها العالم الاقتصادي بدافوس في جانفي 2007 ، بأنها العوامل المساعدة التي تمكن من تحقيق النمو الاقتصادي المستمر والازدهار البعيد المدى³.

- عرفها الاقتصادي العالمي بدافوس جانفي 2007 على انها مجموعة من العوامل التي تساعد على النمو الاقتصادي المستدام والازدهار المستمر.

- عرفها معهد التنافسية الدولية على صعيد الدولة هي قدرة البلد على⁴ :

1/ ينتج أكثر بكفاءة نسبية

أ- من خلال أقل تكلفة : من خلال استغلال الموارد بطريقة افضل

ب- ارتفاع مستوى الجودة بفضل إدخال عالم التكنولوجيا في عمليات الانتاج .

ج- الملائمة : ان السلع والخدمات لا تكون محلية فقط وإنما عليها الوصول عالميا بمعنى يجب على

المؤسسة في انتاج السلع والخدمات عبور الحدود من اجل تلبية حاجيات المستهلكين.

2/زيادة حجم المبيعات بتوفير سلع والخدمات بجودة عالية .

3/ استقطاب الاستثمارات الاجنبية

- مما سبق يمكن القول بان المستويات الثلاثة لقياس مستوى التنافسية لها علاقة تكاملية من اجل

اكتساب

ميزة تنافسية على القطب الدولي فيجب على المؤسسة تحسين المعيشة ومتوسط دخل الفرد على صعيد

الدولة.

¹ عبد المالك بضياف ، (اشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة) ، مجلة العلوم الانسانية العدد 35 جامعة الاسكندرية ، مصر ، ص 16 ص - ص 61

¹ - يوسف مسعداوي ، (اشكالية القدرات لتنافسية في ظل تحريث العولمة) ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 35 جامعة الاسكندرية ، مصر ، ص 6
² - 3JAN Marten de vert , STRIVING FOR INTERNATIONAL COMPETITIVENESS , lessonsfromelectronics for develeppingcountrises , technicalpaper , n° 84 , 1993 ,p4

³ - عبد الملك بضياف ، مرجع سابق ، ص 04

المطلب الثالث :

العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية .

أشرنا فيما سبق التفريق بين المصطلحات حيث ان التنافسية هي القدرة على تحقيق معدلات النمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة او على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة وهي مجموع التصرفات المنتظمة فهي تشغيل الاصول لخلق و انتاج سلع او خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة¹ .

اما الميزة التنافسية حسب ما عرفها لوترز تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة وحديثة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين² .

- حيث ان الميزة التنافسية يمكن اكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها من اجل الوصول لزيادة الربحية خلال مدة زمنية محددة .

- إذن يتضح لنا الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية كون الاولى تعتمد على وفرة الموارد ما يؤدي الى اختلاف تكاليف بين الدول.

ومن خلاله يتحدد النمط التجاري اما الميزة التنافسية فتخلق وتبدع ويمكن اكتسابها من خلال انتقال عوامل الإنتاج كالأسمال والتكنولوجيا والسبيل إليها والابتكار والتنويع .

- فالتنافسية والميزة التنافسية ما يجمعها أكثر ما يفرقهما فالهدف بينهما مشترك والغاية واحدة فطريقة تحسين التنافسية او اكتساب ميزة تنافسية طريقة واحدة متشابهة⁴ .

- مما سبق اتضح لنا ان المفاهيم السابقة للتنافسية والميزة التنافسية لا توجد بينهم فرق كبير و ملموس فالتنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي فتمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للمؤسسة³ .
ومن بين الوسائل التي تمكن المؤسسة من رفع تنافسيتها ما يلي⁴ :

¹ حسين علي هامان ، المنافسة الاجنبية ، و اثرها في حجم المبيعات و الصناعات المحلية في السوق الليبي ، الملتقى العربي الثاني ، التسويق في الوطن العربي ، الفرص و التحديات ، قطر ، 2003 ، ص 157

² حسين علي هامان ، مرجع سابق ، ص 155

³ الجيب زاوي ، 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 ، ص 05

- السعر : حيث تعمل المؤسسة على توفير السلع او الخدمات بأقل سعر في السوق.
- الجودة : من خلال تصميم جيد والعمل المستمر للسلع والخدمات.
- المرونة : التفاعل مع تغيرات المحيط.
- التوقيت : من خلال
- أ - سرعة تقديم السلع والخدمات الجديدة.
- ب - سرعة تطوير السلع والخدمات
- ت - سرعة تسليم السلع والخدمات في الوقت المناسب.

المطلب الثاني :

ماهية الميزة التنافسية

أولا : تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هل كل ما يميز المؤسسة عن غيرها مما يؤدي بها الى زيادة الربح من خلال مدة زمنية معينة من خلال تحقيقها الفعال لعوامل الانتاج.

عرفها بوترت PORTER على انها طريقة جديدة اكثر فعالية مستعملة من خلال المنافسين¹.

- ميزة تنافسية هو طريقة تحسين القدرة التنافسية أو اكتساب ميزة طريقة واحدة ومتشابهة.
- الميزة التنافسية هو النمط والسلوك الذي يجب تتجه اليه المؤسسات قصد مواجهة المنافسة الشديدة⁴ خاصة بعد انفتاح السوق المحلي والعالمية خاصة اذا ارادت المؤسسة سمعة طيبة والاستحواذ على اكبر قدر ممكن من السوق بل تسعى الى تنميتها وتعزيزها وهذا في كافة الجوانب التي ينبغي عليها التنافس فيها وكسب زبائن أكثر .
- لهذا يؤكد عديد الخبراء بان اليقظة التنافسية هي أجمل طريقة من اجل الهجوم والدفاع من اجل الزيادة والتفوق.

¹ enghitMJ , WHY LOCAL ,CLUSTERS ARE THE WAY TO WIN GAME world link , 5 july ,1992 ;p04

² http : // www.ecc.ae/ar/03competitiveness ,htme consulte 14/04/2019 a 21 :15

³ http : // www.ecc.ae/ar/03competitiveness ,htme consulte 14/04/2019 a 21 :15

المبحث الثالث : مؤشرات الميزة التنافسية استراتيجياتها ، العوامل المؤثرة فيها ، و انواعها الاكثر

تداولها وعناصرها الأساسية

المطلب الاول :

مؤشرات قياس الميزة التنافسية في المؤسسة و انواعها الأكثر تداولاً

أولاً : مؤشرات قياس الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية تظهر أكثر من خلال العلاقة بين العملاء والمقارنة بين المنافسين والمعرفة الدقيقة لكيفية استخدام مواردها ولا يمكن ذلك إلا من خلال قياس تنافسياتها والمعرفة الدقيقة لتكلفة الصنع وحصتها السوقية وهو ما يوضح فيما يلي :

1 -تكلفة الصنع : تكلفة الصنع في السوق للمؤسسة لا يعد تنافسي إذا كان يتجاوز سعر المنتجات ومنافسيها معدلها المتوسط في السوق وذلك لعدة عوامل من بينها¹.

- عوامل الانتاج مكلفة جدا بسبب التضخم المرتفع او تكاليف استيراد بعض مكونات الانتاج.

- انخفاض الانتاج بسبب ان الارادة تنتمي لقطاع النشاط ذو منتجات متنوعة.

2 -الربحية : يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية فالمؤسسة تعظم أرباحها ولا تتنازل عن أرباحها بمجرد رفع من حصتها في السوق ولا يمكن لها أيضا أن تكون تنافسياتها في السوق حيث يتجه ذاته نحو التراجع وبالتالي تنافسياتها الحالية لا تضمن لها ربحيتها في السوق.

3 -الحصة السوقية : وتتضمن حصة المؤسسة من المبيعات داخل السوق وتوجد ثلاث نقاط وهي²:

الأولى : من الممكن ان تريح المؤسسة وتستحوذ على جزء هام من السوق يحدث هذا عندما تكون

السوق المحلية محمية من العوائق والعراقيل نحو التجارة الدولية ويمكن ان تكون المؤسسة ذات ربحية آنية لكنها لا تضمن الاحتفاظ على المنافسة ومن أجل معرفة احتمال هذا الأمر يجب عليها مقارنة التكاليف

المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين

1 مصطفى احمد حامد رضوان ، مرجع سابق ، ص 46

2 نفس المرجع ، ص 48

الثانية: فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس بالنسبة الى تكاليف منافسيها كلما كانت الحصة السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية فالحصة السوقية تترجم المزايا في الانتاج أو تكلفة عوامل الانتاج.

الثالثة: ففي قطاع النشاط ذو انتاج غير متجانس يمكن ضعف ربحية المؤسسة ويمكن تفسيره بالأسباب السابقة إضافة الى المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة أقل جاذبية من منتجات المنافسين حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها في السوق

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية الأكثر تداولاً.

بعد التعرف على الميزة التنافسية والعلاقة بينهما وبين التنافسية سنقوم بالتعرض فيما ياتي الى أنواعها المتداولة في السوق فيما يلي:

أنواع الميزة التنافسية:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: نقول عن المؤسسة ما انها تحوز على ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة¹ أقل من نظيراتها لدى المنافس².

ثانياً: الحيازة على ميزة التكلفة الأقل³.

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل قيم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة تكلفة أقل وتكون المراقبة كما يلي:

أ - مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسع في السوق او النشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف غير ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط الى اخر ومن منطقة الى أخرى.

ب - مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة الجهود المتداولة والمتواصلة من قبل الاطارات المستخدمة على حد سواء لذلك يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب ان يتعداه فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه وليتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق تم معادلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

¹ القيمة في شكل تكلفة أقل وطريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين

² Idem .pp .129.136

³ M.Porter l'avantageconcuenciel, comment elevancer sec concurrents et maintenir ,inter , édition, 1989 p 85.

ت -مراقبة الروابط : قد تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى فقد تلجأ المؤسسة الى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع ، من اجل استغلال الروابط الموجودة .

ث -مراقبة الالحاق : يتم هذا بفضل إجماع بعض الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة قصد تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير النشاط المنتج للقيمة الى وحدات استراتيجية .

ج -مراقبة الرزمانية : عادة ما تستفيد المؤسسات السابقة الى بعض القطاعات ويرجع ذلك الى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين وتتعامل مع موردين ذو خبرة ودراية أما في بعض القطاعات يجب الترتيب والانتظار يكون أفضل إما لكون التكنولوجيا لا المستخدمة سريعة التغيير فيخل المنتظرون الى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها في السوق .

ح -مراقبة التموضع : ان التموضع لمختلف الانشطة تأثر على عدة عناصر من بينها مستوى الاجور وسهولة الوصول الى الموردين .

وهناك ايضا تصنيفات أخرى أبرزها التصنيف وفق السعر الزمن ويمكن القول انه يتناول تنافسية المؤسسة اما التصنيف الذي يخص السعر فيعني بتنافسية الدولة وهو ما سنوضحه في ما يلي .

أولا : وفق السعر

1/ الميزة التنافسية السعرية : البلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة افضل يكثر عليها الطلب العالمي بغض النظر على جودتها¹ .

2/ الميزة التنافسية غير السعرية : وتعني النوعية الملائمة وتسهيلات التقديم والابتكار والابداع التكنولوجي مرتبط بالاختراعات و الافكار الجديدة .

ويرتكز هذا النوع من التنافسية على الجودة و الابداع ويمكن من زيادة الطلب على المنتجات² .

هشام حرير ، بوشمال عبد الرحمن، تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة في التسويق كدخل استراتيجي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر

¹ 2014

² نفس المرجع ، ص 138

ثانيا : وفق الزمن ¹.

1/ الميزة التنافسية اللحظية : وتعتمد على النتائج الايجابية المحققة وقد تنتج عن فرصة وري فهو يمثل الجانب من القدرة التنافسية عابرة في السوق أو ظروف تجعل المؤسسة في وضعية احتكارية تكون على الغالب ذات مدى قصير.

2/ قدرة الميزة التنافسية : وتستند لمجموعة من المعايير كل معيار ضروري وتستمر لعدة دورات محسابية ومن الضروري التفرقة بين انواع الميزة التنافسية من اجل الاستغلال الامثل للموارد المتاحة من اجل الحصول على افضل عائد .

المطلب الثاني :

استراتيجيات الميزة التنافسية

لتحديد استراتيجيات المنافسة الملائمة يجب ان يكون هناك عوامل مؤثرة في جميع التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بتحسين مركزها التنافسي من خلال صراع المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية واهم الاستراتيجيات فيما يلي ²:

1 -استراتيجية التمييز : هي تزويد المستهلكين بمنتج او خدمة منفردة فالمنتج ذو جودة عالية ومتفوق تقنيا وتبني المؤسسة ميزتها بناء على هذه الاستراتيجية ومن اهم الطرق في ذلك ما يلي ³:

- تقييم خدمات ما بعد البيع.

- الاهتمام بالموصفات الجديدة للمنتج.

2 -استراتيجية التكلفة : هي استراتيجية قائمة على التكلفة المنخفضة باستخدام أساليب تتعلق بالتسهيلات عند البيع ، تتم تخفيض التكاليف بالرقابة الصارمة على التكلفة وهامش الربح ⁴ ويتم ذلك فيما يلي :

- المنافسة في السعر وهي المتداولة والسائدة في السوق

- محدودية تحقيق التمييز.

¹ عبد السلام الميزة التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر

² مصطفى احمد حامد رضوان ، مرجع سابق، ص 48

³ روبرت ديفيد ، الادارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية ، ترجمة عبد الطريم الخزامي، دار الفجر، عمان، الاردن، 2008، ص302

⁴ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص103.

3 - استراتيجية التركيز : تساعد المنظمة على استهداف فئة من العملاء على تحسين التكاليف والتمييز¹ وتحسين مصادر الانشطة المضافة للقيمة².

وقد تحقق هذه الاستراتيجية لشروط من بينها :

- تحقيق الربح في القطاع المستهدف

- التركيز على السمعة والعلامة التجارية

- توفير المواد اللازمة والامكانيات

و تأخذ استراتيجية التركيز في تطبيقها على شكلين هما :³

أ - التركيز على التميز : تعتمد المؤسسة التميز في تقديم منتجاتها أو خدماتها ذات موصفات فريدة بغض النظر عن التكلفة حيث يختلف هذا التميز عن ما تقدمه المؤسسات الاخرى ، وهو ما يمكنها خلق ولاء للعلامة التجارية .

ب - التركيز مع خفض التكلفة : تسعى المؤسسة بخلق ميزة تنافسية بتكلفة منخفضة للإنتاج او الخدمة والتركيز على قطاع معين في السوق او مجموعة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير

الجدول رقم (3) المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية

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

¹ محي الدين القطب ، المرجع السابق،ص103

² نفس المرجع،ص 107

³ ظاهر منصور الغالي واخرون، مرجع سابق، ص 276.

المصدر : زغدار، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للتشر والتوزيع ، ط 1، عمان الاردن، 2011

المطلب الثالث :

العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة

تعتبر هذه العوامل من المؤشرات الهامة التي تؤثر في تنافسية المؤسسة، وسنتناول في هذا الجانب نموذج Austin الذي يبين العوامل المختلفة في تنافسية المؤسسة ويعتبر نموذج Austin مكملًا لنموذج بورتر (قوى التنافس الخمس) إضافة إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية والشكل يوضح ذلك:

ويمكن توضيح هذه القوى كما يلي :

1/ تهديد الداخلين : هيكل بورتر لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليًا في القطاع حيث يتعدى إلى المنافسين الذي يدخلون السوق فلا يمكن تجاهلهم فمن الممكن انهم يمتلكون القدرات والارادة لامتلاك حصة سوقية ، ويعتمد ايضا الى طبيعة الحواجز الدخول التي تحول دون دخولهم الى القطاع ورد فعل المنافسين المتواجدين ومن بين هذه الحواجز الخبرة السيطرة على منافذ التوزيع...الخ¹

2/ القدرة التفاوضية للموردين : حيث يمكن للموردين القيام بممارسة الضغط والتهديد التي تحتاج لإمداد الموردين من ممارسة النشاط هذا ما يؤثر على المؤسسة بزيادة الاسعار وانخفاض جودة المنتج وهذه من بين الحالات التي يصبح فيها الموردون في موقع قوى مايلى :²

- تميز منتج الموردون حيث ان المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد الى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا

- عدم توفر المنتجات البديلة المقدمة من طرف الموردون وهذا ما يساهم في رفع قدراتهم التفاوضية.

¹ واضح فواز، دور التحليل المحيط الداخلي في تحديد الاستراتيجيات للمؤسسة الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية التجارة ، والتسيير ، جامعة بسكرة /الجزائر، 2010، ص20

²مملانيخطة ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2003، ص35

3/ القدرة التفاوضية للزبائن: تتوقف قدرة الزبائن في التأثير على المؤسسة من خلال تحقيق بعض المكاسب والمنافع والحصول على المنتج بسعر منخفض تحسين النوعية... الخ ولهم تأثير كبير على المؤسسة من خلال جعل المؤسسة ملتزمة بتحقيق أكبر المنافع للمستهلك من اجل كسب ولا ثمهم¹

4/ تهديد المنتجات البديلة: قد تدخل صناعة المنتجات او الخدمات البديلة في منافسة القطاع ويتمثل تهديد المنتجات البديلة في وجود مؤسسات تقدم بدائل تحل محل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لإشباع هذا الطلب ويعتمد هذا التأثير على المنتجات في عدة عوامل منها:²

- تقديم او توفير بدائل قريبة تؤدي نفس الوظيفة

- التكلفة الخاصة بالمنتج

5/ شدة المنافسة بين المؤسسات في نفس النشاط:

تكون الصناعة من مختلف المؤسسات التنافسية التي تتنافس داخل القطاع من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي ومن بين العوامل المؤثرة على شدة المنافسين بين المؤسسات ما يلي:³

- حواجز الخروج: وتعتبر التكاليف التي تتحملها المؤسسات او الارباح التي تفقدها تبركها للنشاط الذي تعمل فيه.

- الطاقة الانتاجية: غالبا المؤسسات تسعى لاستخدام أقصى طاقة من اجل تشغيل مواردها.

- درجة التركيز: ويقصد به عدد المؤسسات الناشطة في القطاع فكلما قل عدد المنافسين في القطاع كلما ادى الى زيادة شدة المنافسة.

6/ عوامل البيئة الخارجية⁴:

- العوامل الاجتماعية: وهي كل التغيرات التي تحصل في المجتمع والقيم و الاعراف والعادات

والتقاليد.... الخ

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في خطط التنمية الاقتصادية، معدل التضخم، البطالة.... الخ.

- العوامل السياسية: هي الظروف السياسية مثل الاستقرار والحريات... الخ

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص 22

² نفس المرجع، ص 23.

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 150

⁴ ظاهر محسن منصور الغالي و آخرون، المرجع السابق، ص 278-280.

- الحكومة : هي كل القوانين التي تفرضها الدولة ، اقتصاديا كتبادل العملات ، تراخيص الاستيراد وكل الإجراءات لحماية بعض القطاعات.

مما سبق يمكن استنتاج ام المؤسسة في مواجهة دائمة ومستثمرة والمنافسة بين المؤسسات تتطلب امكانيات كبيرة خاصة في ظل التحولات والتطورات في وقتنا الحالي ، واختلف غايتها ، إلا أن هدفها المسطر هو تعظيم الارباح وفرض على المؤسسة اليقظة ومواجهة التحديات من اجل تحسين تنافسيتها وبالرجوع الى إسهامات بورتر أو سيبين بما يلي :

- شدة المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع

- القدرة التفاوضية للعملاء والموردين

- المنتجات البديلة.

- الداخلون المحتملون.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية

تلعب اليقظة التكنولوجية دورا كبيرا في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة في كل ما يتعلق بالمجال التكنولوجي، فهي تظهر مدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا التي تمتلكها فيجب على المؤسسة ان تكون يقظة لما يحدث في بيئتها والسعي لجعل التكنولوجيا أداة لرفع مستوى تنافسياتها وتحقيق تميزها على غيرها من المؤسسات الأخرى وستناول في هذا المبحث :

- مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين الميزة التنافسية باستعمال استراتيجية قيادة التكلفة (اي السيطرة بالتكاليف (السعر).

- علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية في الجودة .

- علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية في التسليم.

المطلب الاول :

مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين الميزة التنافسية باستعمال استراتيجية قيادة التكلفة (

السعر).

ان الهدف من استراتيجية قيادة التكلفة (السعر) هو قدرة المؤسسة على تقديم خدمات المنتجات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها او تحسين انتاجها او خدماتها دون تحمل تكاليف إضافية¹.

وتلعب اليقظة التكنولوجية دورا مهما في تبني هذه الاستراتيجية كونها تمد المؤسسة بأي تطور

حامل في الميدان التكنولوجي فتسمح اليقظة في هذا الجانب بتقديم العديد من المزايا من بينها:

- اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة من جعل عمليات الانتاج وتطوير خدماتها في مجال الانتاج

بتكلفة اقل والوصفة التي تعتمد عليها من اجل تقليل التكاليف فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من بناء نظام

اتصال فعال ويضمن انتقال سريع للمعلومة وهو ما يساهم في سرعة التوصيل للطلبات اضافة الى تقليل

التكاليف والتنقل المستمر بين ورشات العمل.

1 محمد بن عبد الله ، العوض استراتيجية التنافسية الملتقى الاول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والافاق) الشارقة، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002، ص 02.

- براءة الاختراع تقيد المنافسين : فهي من الحواجز التي تعيق دخول المنافسين جدد للقطاع فبراءة الاختراع تسمح للمؤسسة بتقديم خدمات ومنتجات ذات سعر اقل من منافسيها الذين لا يملكون براءة الاختراع وبالتالي لها القدرة على مواجهة المنافسين الجدد.
- توقع رد فعل الزبائن : من خلال الجهود التي تقوم بها المؤسسات والعمل على اشباع رغبات الزبائن من خلال التواصل المستمر معهم في المؤسسة لها موقع إلكتروني تتبع به سلوكيات الزبائن ومدى تلقيهم للخدمات المقدمة وهو ما يؤدي بالمؤسسة لتقديم خدمات ذات سعر مقبول من طرف الزبائن .
- مراقبة تحركات المنافسين : فيما يخص تطويرهم لوسائل الانتاج التي تساهم في تخفيض تكاليف الانتاج والقيام بإنذار القائمين على مصلحة الانتاج بالتطورات الحاصلة وهو ما يسمح لها بنبا أفضل من حيث المنافسة على السعر.

المطلب الثاني :

الجودة

- تتمكن تحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ما يلي :
- ان تكون حاسمة اي تمنع الاسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن اندفع عنها ، خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- وقد تحدد هذه الجودة من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي :¹
- 1 - مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما :**
- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة التكلفة ، الاقل قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسبين تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة او خدمة من نوعية معينة ، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى الجهود التسويقية المتراكمة او علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.
- 2 - عدد المصادر للميزة التي تمتلكها المؤسسة.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة او القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فانه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة اما في حالة تعدد المصادر الميزة فانه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

1 علي السليمي (ادارة الموارد الاستراتيجية) ، مرجع سابق ، ص 107

3 -درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة يجب ان تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل القيام المؤسسات المنافسة بتقليد وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث : علاقة اليقظة التكنولوجية بالترويج

يعتبر الترويج من احد عناصر المزيج التسويقي و هو مصطلح كثير ما يستخدم في مجال التسويق , و هناك تحديد لخمسة عناصر للترويج الترويجي او الخطة الترويجية ، هذه العناصر هي البيع الشخصي ، الاعلان ، تنشيط لمبيعات ، التسويق المباشر و الدعاية و يحدد الترويج مقدار الاهتمام الذي يجب ان يحظى به كل من الفئات الفرعية الخمسة و مقدار الاموال التي يجب ان تخصص لميزانية كل فئة منها ، و يكون للخطة الترويجية مجموعة كبيرة من الاهداف تتضمن زيادة المبيعات او قبول المنتج الجديد . او اخلق قيمة للعلامة التجارية ، او التمرکز في السوق او الرد بالمثل على المنافسين ، و هناك اربعة اهداف رئيسية للترويج:

1 -تقييم المعلومات للمستهلكين و الاشخاص الاخرين

2 -زيادة الطلب على المنتج او الخدمات لمقدمة

3 -استعمال تكنولوجيا عالية تحقيق تمييز او مزة تنافسية لمنتج

وهناك طرق مختلفة للترويج لمنتج ما في مجالات الاعلام المختلفة ، حيث يستخدمون المروجون الاعلان عن طريق الانترنت و الفعاليات الخاصة و التصديقات و لصحف للعلان عن منتجهم

ويعرف الترويج على انه الجهد الذي يبذله البائع في ابراز الخصائص المميزة لسلعة او خدمة ما ، التي تم الترويج بها كالتصميم ، التغليف ، اسم العلامة . الجودة و السعر ، ثم اقناع المشتري بتلك الخصائص لشراء تلك السلعة او الخدمة ، كما يعرف الترويج بانه تلك التحفيزات التي تستعملها المؤسسة من اجل قوى البيع و ذلك يدل على استعمال هائل للتكنولوجيا و بسبب اليقظة التكنولوجية يمكن ان يكون هناك ترويج لاي سلعة او خدمة ما بطريقة مميزة و ميزة تنافسية .

المطلب الرابع :

علاقة اليقظة التكنولوجية بالتسليم

تلعب التكنولوجيا الحديثة اليوم دورا فعالا في جميع المجالات دون جداول ، فقد اصبحت هي عصب الحياة ، و مع التطور التكنولوجي السريع اصبح هناك تقنيات اثرت على خدمات تسليم الطلبات ، و متابعة الطلبات اونلاين لكي تزيد من سرعتها و كفاءتها

و لكن قبل ان نذكر تأثير التطور التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية على خدمات شركات تسليم الطلبات و المتاجر ، فيجب في البداية ان يتم ذكر بعض السمات الاساسية التي مرت بها التكنولوجيا الحديثة .

لذلك يجب على كل شرطة او مشروع تجاري ان تعتمد خدمات و حلول التسليم للادارة ومتابعة الطلبات اونلاين من اجل مراقبة السائقين و التأكد من جودة الخدمة ، ووصول الطلبات في الوقت المحدد.

خلاصة الفصل:

- يعتبر الحذر من أهم العوامل المتحكمة في الميزة التنافسية، وقد يعبر على مدى الحيطة التي تتخذها المؤسسة اتجاه بيئتها المتغيرة، وهذا من أجل معرفة التطورات والتغيرات التي يمكن أن تستغلها ومن أجل اجتناب التهديدات، وهذا ما يجب أن تفعله المؤسسة من أجل استغلال مختلف الأساليب والوسائل لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها من أجل الحصول على المعلومات الضرورية ومن أجل أيضا استدامة اليقظة التكنولوجية التي تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والتنافسية، الذي سنتطرق له في الفصل الموالي بالتفصيل داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث

تمهيد :

في ظل الاستخدام الواسع للتكنولوجيا عامة وتكنولوجيا الاعلام و والاتصال بصفة خاصة في جميع المجالات الحياة بهدف المحافظة على استمراريتها ونجاحها ، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على ان تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني من اجل اكتساب ميزة تنافسية قد تميزها عن منافسيها وقد تسعى لفرض نفسها في السوق من خلال تقديمها أجواء الخدمات والهدف هو تسهيل الاتصال والتواصل بين افراد المجتمع في ظل شعارها الاختيار الأمثل ، فقد تطرقنا في الاطار النظري لموضوع اليقظة التكنولوجية ودورها التعرف على القيم والمبادئ التي تخص المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتيارت والتي هي المؤسسة محل الدراسة وتم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الاول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية

المبحث الثالث: أدوات الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تم اختيارها لتكون محل الدراسة.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الاتصالية الموجودة في الجزائر لهذا فسوف نقوم بتقديم هذه المؤسسة من خلال اعطاء نبذة تاريخية عنها وتقديم تعريف واهم نشاطاتها واهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة ثم المديرية العملية التابعة لها بولاية تيارت.

المطلب الاول :

لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا : تاريخ اتصالات الجزائر

قد باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر اوت 2000 بحيث جاء القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين النشاط التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضببية مستقلة إداريا وماليا والمتعاملين ، و احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في تسوية سنوية بريد الجزائر ، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر وفي ايطار فتح سوق المنافسة في شهر جوان 2001 بيع رخصة الاقامة والاستغلال لشبكة الهاتف النقال.

واستمر تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة يشمل فروع أخرى تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كذلك الدراسة الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 نظرا للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة ضمن برنامج واسع النطاق يرمي على تأصيل مستوى المنشآت الاساسية اعتمادا على تدارك النافر المتراكم¹.

ثانيا : ميلاد اتصالات الجزائر

¹ www.Algerie telcom.dz الموقع الالكتروني للمؤسسة

نص القرار 3/2000 المؤرخ في 5 اوت 2003 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء المؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذا مؤسسة اتصالات الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها من وزارة البريد وهذا الأخير أصبحت بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجالات الاتصال فبعد ان يمضي عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال بعد قرار 3/200 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة حبست سنة 2003.

1 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر حيث كان على اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة من اتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال.

لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث اصبحت الشركة مستقلة على وزارة البريد ومحيرة على إثبات وجودها في عالم فيه منافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى و الاجدر وذلك باستعمال تكنولوجيا عالية خاصة مع فتح سوق الاتصال من اجل اكتساب ميزة تنافسية .

ثالثا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر بالفرنسية (Algerie Télcom) مؤسسة عمومية اقتصادية حددت منذ (99) عام و برأسمال عمومي قدر ب 61275180000 مليار ، هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة بسجل تجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 020018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوكني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة ومن الجهة الفيدرالية للبريد والمواصلات التابعة للاتحاد اتصالات الجزائر التي تشهد نموذجا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والسيقات و الاعمال و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

اصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع لنظام أساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات قانون لشركة ذات اسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك اعتمادا على ثلاث اهداف في عالم التكنولوجيا.

* المر دودتي

* جودة الخدمة

* الفعالية

ورغبتها في تحقيق ميزة تنافسية لتبقى دائما رائدة نظرا لوجودها في المحيط التنافسي هدفها هو التنمية اليقظة التكنولوجية من اجل الحفاظ في قدراتها في استعمال شبكة الانترنت.

واهم نشاطاتها تتمثل فيما يلي :

- انشاء واستغلال وتطوير لشبكات الاتصال مع تقديم خدمات أخرى (شبكة الانترنت).
 - انشاء فروع خارجية تشارك من خلالها المؤسسات والمنظمات الاخرى التي لها علاقة مع موضوعها (اي الاتصالات)
 - القيام بجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة مع موضوعها الرئيسي.
- رابعا : فروعها وخدماتها المقدمة

1 - فروعها، اتصالات الجزائر ادراكا منها ان الزبون هو مفتاح النجاح وسعيها منها لتلبية حاجيات ورغبات زبائنها ومن اجل حصولها على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في اطار يقظة تكنولوجية عالية ، قامت بإنشاء فروع من اجل ضمان ولاء الزبائن وتقديم افضل الخدمات ¹ وهي :

- فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " ويختص في الهاتف النقال ويعتبر اهم مستخدمى الهاتف النقال في الجزائر ، ويعرف ايضا بالتعامل التاريخي عند زبائنه من 14 مليون مشترك سنة 2014 ونسبة تغطيتها تغطي 98% من التراب الوطني وسوق الهاتف النقال المفتوح حيث يوجد متعاملا أخرى هما جيزي و اوريدو.

- فرع اتصالات الجزائر للانترنت " جواب " « D link » وهما مختصان في تكنولوجيا الانترنت حيث يتولى مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو سرعة فائقة.
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية ويختص هذا النوع بتكنولوجيا الساحل و الاقمار الصناعية

2 - الخدمات التي تقدمها المؤسسة تسعى اتصالات الجزائر الى المحافظة على مكانتها في السوق وذلك على مستوى الخدمات التي تقدمها وشبكات الاتصال المتوفرة لديها وذلك تماشيا على التكنولوجيا

¹ www.algerie.telecom.dz/ar/index.php :cadre-juridique le 01/01/04/2015 a 11 ;08

المستعملة في هذا القطاع على المستوى الاقليمي والعالمي ومن بين الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ما يلي¹ :

*خدمة الهاتف الثابت : ويتوفر على نوعان وهو طريقة الاتصال السمعي عن طريق الاسلاك وتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشترك للزبائن وبلغ عدد المشتركين حسب اخر الاحصائيات 187-267-3 مشترك سنة 2013 ويمكن للمشاركين الاستفادة من عدة خدمات من بينها :

- النوع الاول : ويتضمن :

*كشف الرقم : حيث تسمح هذه الخدمة بكشف رقم المتصل للمكاملة الواردة الى جهاز هاتف مشترك.

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

*دائرة هاتفه مغلقة الربط 3 مشتركين في نفس الوقت تسمح هذه الخدمة بحضور الاجتماعات

عن بعد.

*تحويل المكالمات : يتواجد في نفس المحيط او القسم الاداري.

- النوع الثاني : خدمة الهاتف الثابت Wll

وهي تقنية لاسلكية تحقق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات و Wll اختصارا (Wireless local loop) وتطلق Wll على مجموعة هذه التقنيات التي تمكن اتصالات الجزائر من مواكبة التطوير واليقظة التكنولوجية لنظام (CDMA-Wll) الذي يختلف عن المخطط التقني للاتصال السلكي التقليدي من عدة جوانب لعدة مزايا كسهولة الصيانة ،سرعة التدخل لإصلاح الاعطاب تكنولوجيا متطورة ميزة تنافسية ومن خدمات شبكة WLL الصوت والفاكس ، والانترنت والفيديو.

- خدمة الهاتف النقال : وهو ما يعرف بموبليس اول متعامل للهاتف النقال في الجزائر ما يمكنه

تغطية 98% من التراب الوطني اخترت في السنوات الماضية كأول متعامل يقدم خدمات وعروض الجيل الثالث 3G++ ويقدم حاليا عروض الجيل الرابع 4G++ في مجال الهاتف النقال حيث يملك شبكة تجارية متطورة وكالته التجارية منتشرة عبر كامل القطر الوطني.

¹ www.algerie telecom.dz/ar/index.php consulte le 03/04/2015 à 00 :20

- خدمة الانترنت : قد قامت اتصالات الجزائر بتوسيع استثمارها فيما يخص الخدمات المقدمة من طرفها في هذا المجال حيث توفر المؤسسة نوعين من خدمات الانترنت وهما الجيل الثاني والجيل الرابع

الجيل الثاني ، اتصالات الجزائر " جواب " والتي تعبر عن مصطلح " الجزائر عبر الواب " هي الحصول لخدمات و مدا خيل الانترنت لاتصالات الجزائر والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني حيث يبلغ عدد المشتركين بالجزائر 1.584.238 مشترك في خدمة ADSL المقدمة من طرف اتصالات الجزائر ، حيث تقدم المؤسسة مزايا لمستعملين هذه الخدمة حسب حجم الاستهلاك وسرعة التدفق من بينها المشتركين في التدفق العالي 4Mbps و 8Mbps يتمتعون بخدمة ذات تطفل اولوي اي لهم الاولوية عند توجههم الى الوكالات التجارية و اصلاح في حين عند حدوث اعطاب او انقطاعات في التدفق.

الجيل الرابع : اتصالات الجزائر « 4GLTC » : LTE هو اختصار كلمة التطور على المدى البعيد وتسمح هذه الخدمة بالتزود بالانترنت للسرعة الفائقة وتمنح إمكانية تحميل الصور والفيديوات والملفات بسرعة عالية كما لا تتطلب هذه الخدمة الربط بهاتف ثابت حيث يمكن الراغب الحصول عليها التوجه الى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر من اجل الحصول عليها تسمح بالدخول الى الانترنت عالي التدفق يصل الى 50 ميغا بايت في الثانية بحد الاتصالات الجزائر اول متعامل مع التكنولوجيا العالية في استعمال الجيل الرابع 4GTE من اجل اكتسابها ميزة تنافسية حيث بلغ عدد المشتركين لمستعملي الجيل الرابع 125.000 مشترك في السنوات الاخيرة وبعد مرور هذه السنوات قد تطور الأمر في المؤسسة حيث تسمع بتعبئة الرصيد من خلال بطاقات التعبئة بأحجام استهلاك مختلفة¹.

* هذه من بين الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر كما تقدم اتصالات الجزائر خدمات اخرى .

خامسا : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة المناطق وهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد من خلال هيكلها على مناطق تمويلية اي ايصال خدمتها الى ابعد نقطة من هذه البلاد حيث تحتوي اتصالات الجزائر الى

¹ www.Aps-dz/AR/SANTE-SCIENCE-TECH/13811

مديريات ولائية ومن ثم الى وكالات تجارية حيث يتكون الهيكل التنظيمي للجزائر من الاعلى الى الاسفل.

1-المدير الرئيسي العام

هو المسؤول الاول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين فروعها ويعتبر المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدات المركزية ومن صلاحياته :

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الممثل الرئيسي للوحدة داخليا وخارجيا.
- الحرص على تحقيق الاهداف المسطرة باستعمال ميزة تكنولوجية متطورة من اجل الحصول على ميزة تنافسية .
- المصادقة على قوائم الاجتماعات والجداول المالية خلال السنة.
- المديرية المالية والمحاسبية : وهي المكلفة ب :
- تنظيم وتسيير الميزانية و الجبائية.
- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي المالي للمؤسسة.

(2) مديرية المستخدمين او الموارد البشرية : وهي مكلفة ب :

* المشاركة في اعداد المخططات تنموية على الاخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات التكنولوجية.

*تسيير انظمة الكفاءات و التحفيزات من اجل الحصول على ميزة تنافسية .

*تسيير انظمة المكافحة و التحفيز.

(3)مديرية التسويق : وهي مكلفة ب :

* المشاركة في اعداد المخططات السنوية للمؤسسة .

*تسيير المشاريع التطوير التكنولوجي.

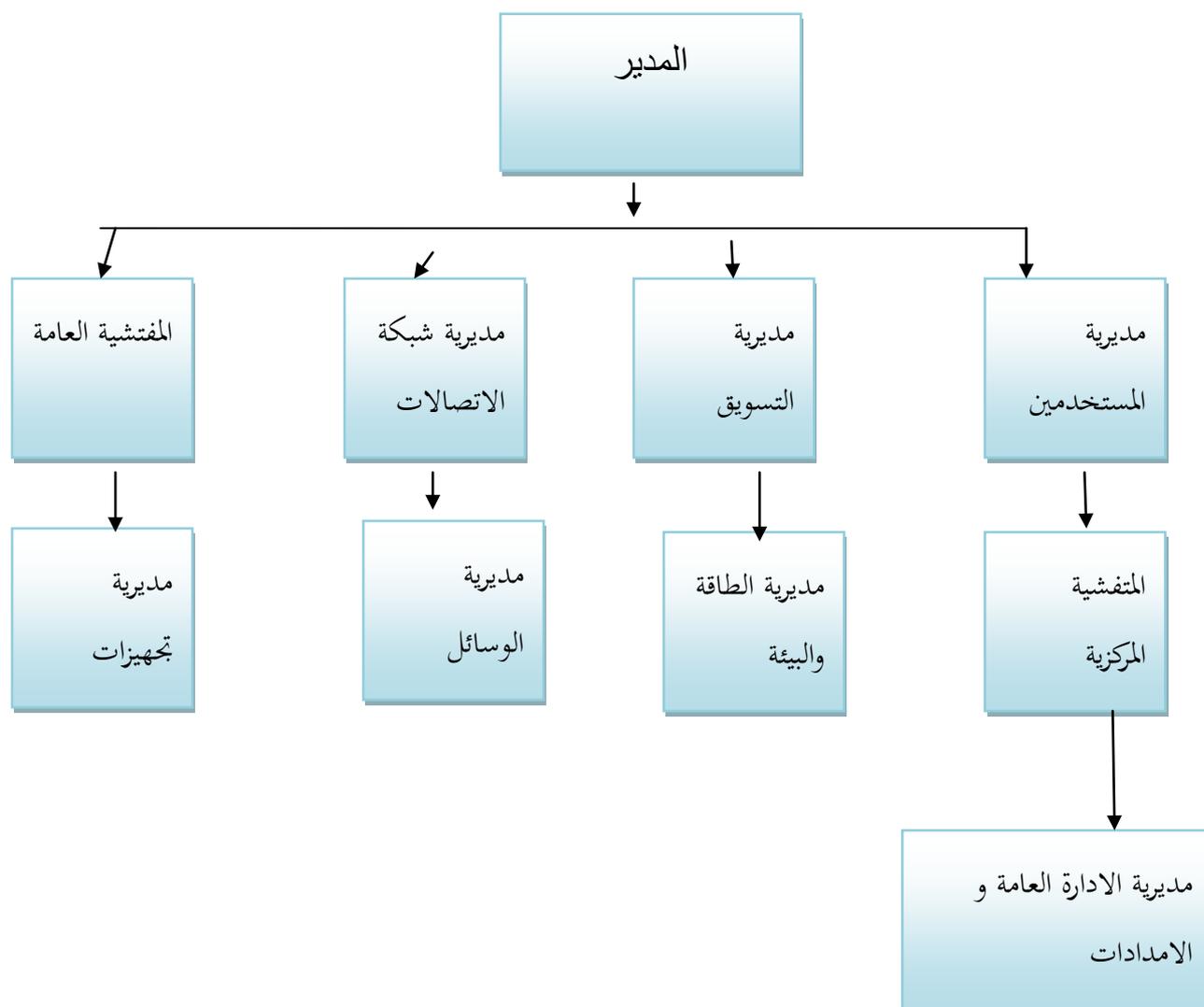
(4) مديرية شبكة الاتصالات : وهي مكلفة ب :

*تسيير المراكز الوطنية اعادة ربطها.

*تسيير المراكز الوطنية و اعادة ربطها.

- * تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من خلال التدخلات.
- * المراقبة ، التحليل والتوسع في الشبكات عبر القطر الوطني .
- 5) المفتشية العامة : وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير العام وهي مكلفة ب :
- *قاعدة الاعمال السنوية
- *تنسيق ومتابعة المصالح والمنشات الاقليمية.
- 6) المفتشية المركزية : وهي مكلفة ب :
- * رقابة التسيير القانوني وغير القانوني لمهام ومصالح الشركة .
- *تشخيص وتحليل.
- 7) مديرية الوسائل العامة اليومية : وهي مكلفة ب :
- * المشاركة في اعداد المخططات السنوية للمؤسسة .
- * تسيير مشاريع التطوير بالخصوص تحديد التقنيات.
- 8) مديرية تجهيزات الربط : وهي مكلفة ب :
- * كل ما يخص اجهزة الاتصال من المواقف اي الاسلاك الخاصة باتصال جهاز الحاسوب.....الخ.
- 9) مديرية الطاقة والبيئة : وهي مكلفة ب :
- * كل ما يخص الطاقة المعتمدة من طرف المؤسسة اضافة الى دراسة المحيط العام بها.
- 10) مديرية الادارة العامة و الامدادات : وهي مكلفة ب:
- * تهيئة المركز والمراكز التابعة
- * المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية.
- * معالجة النصوص التنظيمية الاساسية لتنشيط انظمة المركزية .

هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المطلب الثاني :

المديرية لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي لولاية تيارت.

أولا : التعريف بالمديرية : : هي عبارة عن وكالة رئيسية تجارية خدماتية تعمل في مجال الاتصالات تقع في مديرية تيارت في معروف احمد تحتوي على وحدة عمليا الاتصالية التي تفرع منها وكالة تجارية تيارت كما ان عمال اتصالات الجزائر يبلغ 208 عامل كما وضعن الوكالة نظمات تبادل المعلومات بينها وبين مختلف فروعها ومنها وكالة السوبر و فرندة وكالة قصر الشلالة و تيارت.

ثانيا : مهام اتصالات الجزائر (تيارت) .

بعد الزيارة الميدانية لاتصالات الجزائر بمدينة تيارت والوكالة التجارية لها استنتجتا مايلي :

* شراء معدات الخطوط الهاتفية.

* تسيير الممتلكات العقارية التابعة للقطاع منذ نشأتها على حين استعمالها.

* تسيير الموارد المالية والمتابعة للمحاسبة التحليلية للجزائر.

* تتبع التشغيل و التشوشات .

* التسيير المادي والممتلكات مؤسسة اتصالات الجزائر.

* التسيير الديناميكي والتكوين للموارد البشرية.

* اقامة وتوضيح البرنامج استراتيجي لتطوير شبكات الاتصال الجزائر .

* تسيير جودة الخدمات لمصلحة الزبائن والعمل على عز والقطاعات السوقية في المحيط

التنافسي من اجل اكتساب ميزة تنافسية .

* استعمال تكنولوجيا عالية في الخدمات اجل ضمان اكتساب الزبائن .

* تسيير البنية التحتية لشبكات الاتصال.

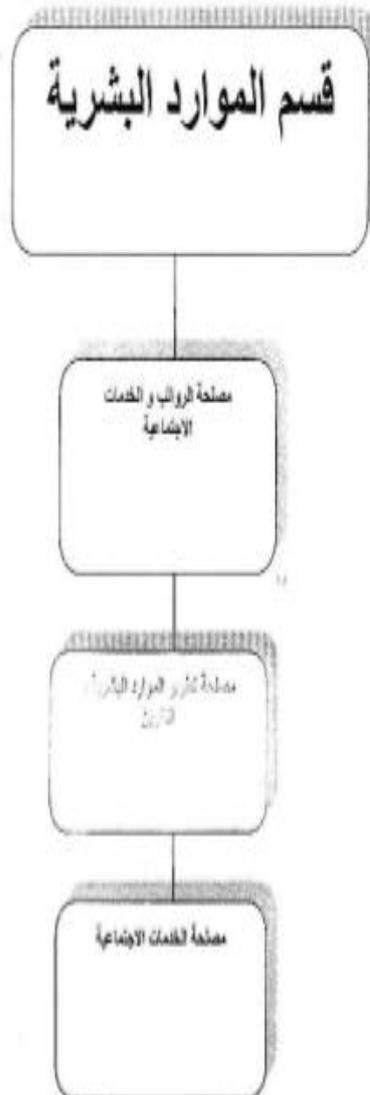
* ضمان العلاقة الخارجية اوسع المحيط الخارجي.

* تسيير وسائل النقل التابعة لقطاع الاتصالات.

* التنسيق بين الوكالات التجارية والمصالح التقنية .

* انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية لتحقيق اهداف وبرامج الوزارة.





ثانيا : أهداف شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعمل في عالم التكنولوجيا الإعلام والاتصال بعدة أهداف وهي :

- 1 - زيادة في نسبة العرض للخدمات الهاتفية.
 - 2 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة لتوسيع الحصة السوقية .
 - 3 - تطوير استغلال الشبكات.
 - 4 - تغطية وتوصيل كامل تراب الولاية بالشبكة الهاتفية.
 - 5 - تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
 - 6 - ادخال التكنولوجيا الحديثة ذو ميزة تنافسية في سوق الاتصالات .
 - 7 - القضاء على مشكل انقطاع الانترنت وبطء التدفق
- ثالثا : العروض والخدمات التي تقدمها المديرية العملية الجزائرية - تيارت - .

ان مؤسسة اتصالات الجزائر اتصالات الجزائر تسعى الى كسب نسبة علاقتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم والمحافظة على ولائهم الدائم ولا يحدث هذا إلا من خلال تقديم خدمات ذو جودة عالية في تقديم العروض المتنوعة.

أ - الخدمات التي تقدمها المديرية العلمية لاتصالات الجزائر - تيارت - .

تتمثل اهم الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمتي الهاتف الثابت والانترنت.

1) خدمة الهاتف الثابت :

توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية ، وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بواسطة شبكة الهاتف الثابت والتي تشمل كامل القطر الوطني اما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من مدينة الى أخرى حيث تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل في :

أ- إقفال المستعمل الدولي : تجعل الشخص قادر على اقفال المستعمل الدولي من جهازه.

ب - المكالمة دون ترقيم هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الشكل تلقائي دون

تشكيله.

ت - المحاولة الثالثة : وهي ربط الاتصال بين ثلاثة شركتين في نفس الوقت .

- ث - اعلام بناء الانتظار : تسمح هذه الخدمة للمشارك عند اجرائه للمكالمة ما يعرف ان هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به و ذلك بالإشارة السمعة .
- ج - تحويل المكالمات : هذه الخدمة تسمح للمشارك ان يحول كل المكالمات التي تأتي إلى رقم آخر يختاره.
- ح - ترقيم المختصر : تسمح استبدال الأرقام الهاتفية .
- خ - التعريف برقم طالب المقابلة يمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة الى الجهاز المشترك.

(2) خدمة الانترنت :

تتمثل خدمة الانترنت التي تختتمها المؤسسة فيما يلي:

خدمة الانترنت جواب : هي الخدمة التي تم انشاؤها بناء على اعادة هيكلة خدمات الانترنت انيس ، فوري دلينك و اصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة كما تقدم خدمة WIFI التي تسمح للزبائن باستعمال الانترنت من الجهاز المحمول والهواتف الذكية واللوحات الالكترونية.

(3) خدمة (MSAN) هي تكنولوجيا حديثة ومتطورة تحدث عن طريق الالياف تمنح

الزبائن خدمات متعددة بجودة عالية وتكلفة اقل كما تسمح من التخلص من الكوابل المتراكمة والكثيرة و الاجهزة المختلفة كالموديم وانشغاله بسلك يصل كأقصى طول الى (600متر) بالتقريب بدل الكوابل (3-5 كلومتر) القديمة كما تقدم خدماتها اي ايطار تسبب بلوس (+ Ahix) فهي توفر خدمات مختلفة من حيث السرعة التدفق والتكلفة وتمثل خدماتها في :

أ) بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) : هناك خدمة (an shame) و (anshome) و (anislite) التي توفر خدمة الانترنت بالتدفق ما بين (512 كيلو بايت /ثانية) حتى (08 ميغا بايت / ثانية).

ب) بالنسبة للمهنيين المصرفيين (المؤسسات) : هناك خدمة (anispro+) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق من (1 ميغا بايت/ثانية) حتى (20 ميغابايت/ثانية).

رابعا : العروض التي تقدمها المديرية العملية اتصالات الجزائر - تيارت -

ان اهم العروض التي تقدمها المديرية العملية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي :

1 - عروض الهاتف الثابت : تتمثل عروض الهاتف الثابت في :
 - عرض ايدوم فيك (idoom fix) هي البطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي اي وقت للهاتف الثابت كما يستفيد المشتركون من هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

- عروض الانترنت : تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية .
 أ.عرض (UGLETE) تظهر خلال سنة 2015 وهو تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع حيث ان مرحلة جديدة الا وهي مرحلة سرعة التدفق الجذ العالية، حيث تسمح لزبائننا من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة الى الهاتف النقال و الكوابل او غيرها كما انها تمكنهم من الابحار في عالم الانترنت عن طريق الطمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات.
 ب.عروض ايدوم (Idoom ADSL) : هي بطاقة تمكن زبائننا من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت مهما كان تدفق اتصالاتهم.

ج. العروض في مكتبي : ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهي مكتبة رقمية لهواتف مطالعة لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب تمكن من زبائننا من الاطلاع على آخر الكتب المتعددة التخصصات الاكثر من 300 دور نشر حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة الترخيص في مكتبي في مختلف الوكالات التجارية فلا حاجة بعد الان لتضييع الوقت على كتاب من المكتبة الرقمية (Fimak tabati)
 الاتصالات الجزائرية.

أصبحت المعرفة على بعد نقرات حيث تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تعطي المجالات واسعة من المعارف (علوم ، ثقافة ، صحة ، حياة يومية ،... الخ) وتتمثل العروض هذه الخدمة في :

-عرض مكتبي اكايمي : لتحميل الكتب.
 -عرض مكتبي نون : لتحميل الكتب باللغة العربية فقط.

بطاقة تقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشعار	اتصالات الجزائر
المعلومات العامة	
تاريخ التأسيس	01 جانفي 2003
النوع	شركة عمومية
الجنسية	الجزائر
النشاط	الاتصالات
رأسمالها	61275180000
أهم الشخصيات	
المؤسسة	وزارة البريد
المالك	الدولة الجزائرية
اهم الشخصيات	رئيس المديرية العامة
المقرر الرئيسي	الجزائر العاصمة
شركة الاسهم	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية
شركات	موبيليس
تابعة	الجواب
اتصالات الجزائر الفضائية	
الفورغ	اربعة
مناطق الخدمة	الجزائر
صناعة	الاتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية
المنتجات	خدمات الهاتف الثابت
موقع الويب	النقال
	الانترنت Algrietelcom.dz

المطلب الثالث :

واقع اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المؤسسة.

اولا : واقع اليقظة التكنولوجية في اتصالات الجزائر - تيارت-

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمديرية العملية لاتصال الجزائر بتيارت وعند لفظنا او استعمالها لكلمة اليقظة التكنولوجية قد اختلفت درجة فهم المصطلح لدى العاملين فهناك فئتان من العمال فئة لم تسمع بهذا المصطلح على الاطلاق وكانت في غالبها الموظفين على مستوى المكاتب اما الفئة الثانية لها دراية بمصطلح فتكونت من المهندسين غير ان اجوبتهم اختلفت حول استيعابهم للمصطلح بين من يرى ان اليقظة التكنولوجية هي الوسيلة التي تمكنهم من اصلاح الاعطاب في اسرع وقت ممكن والعدد المتبقي من المهندسين كان على بما تعنيه اليقظة التكنولوجية بأنها تهدف الى جمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي وتحليلها إلا ان اغلب العمال بالمديرية قد اتفقوا عند تقديمنا الشرح المبسط للمصطلح على ان المديرية لا تمتلك خلية لليقظة التكنولوجية الا ان هذا لا يعني ان اليقظة التكنولوجية لا تدون ولا تمارس داخل المديرية والدليل على هذا وجود عدد من المهندسين لهم دراسة اليقظة التكنولوجية وما تعنيه فتمارس من خلال ارسال تقارير للمديرية العامة بالعاصمة حول وضعية المديرية حسب ما صرح به لنا موظفي المديرية فاليقظة التكنولوجية تعتبر وسيط بين المديرية العامة والوحدات العملاقية (وكالات تجارية وفرق تقنية) لان مصلحة البحث والتطوير تتواجد بالمديرية العامة بالمقر الرئيسي بالعاصمة وهذا حسب ما شرح لنا المهندس المكلف بتشغيل الشبكة القاعدية والمتابعة.

ثانيا : الميزة التنافسية .

انطلاقا من دراستنا الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة وبالاعتماد على ما تم ملاحظته فيما يخص القدرات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وباعتبار المديرية تقوم بتقديم نوعين من الخدمات هي خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

وفيما يخص هذا الاخير تنشط في محيط مستقر وتمارس احتكار في تقييم هذه الخدمة فمؤسسة اتصالات الجزائر هي الوحيدة التي تقدم خدمات الهاتف الثابت على المستوى الوطني ، والتي تملك رخصة لممارسة هذا النشاط ، اذن سوق الهاتف الثابت هو سوق محتكر من طرف اتصالات الجزائر وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية عن منافسيها.

اما خدمات الانترنت ، فالمديرية تنشط على محيط مضطرب نوعا ما بسبب اطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال 3G ومنافسيها هم على التوالي موبيليس ، أوريدو ، جيزي ، باعتبار موبيليس تابعة لاتصالات الجزائر، ولكنها مستقلة عن المديرية في تسيير خدماتها ومن اجل الحفاظ على مكانتها السوقية والرفع من ميزتها التنافسية اضطرت المديرية لتغيير مواقيت عمل وكالاتها التجارية المنتشرة عبر الولاية حيث اصبحت هذه الوكالات تعمل طيلة ايام الاسبوع من 09.00 الى 12.00 (وقت المدوامة).

ومنذ شهر مارس 2014 تقدم خدمات الانترنت الجيل الرابع 4G وهي خدمة تشبه الجيل الثالث للهاتف غير انها تتميز عليها كونها ذو تدفق عالي يصل الى 50 ميغابايت في الثانية كما تسهل تسديد اشتراكات زبائنها دون التنقل الى الوكالات التجارية¹ وهذا ما رفع من ميزتها التنافسية مرة أخرى بظهور الجيل الرابع.

¹ وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت 2019/05/27.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الاجرائية

من خلال هذا البحث قمنا بعرض مفصل للمنهجية وقد اعتمدنا في تنفيذ الدراسة الميدانية على اجراءات تتمثل في وصف مجتمع وعينة الدراسة اضافة الى ادوات جمع المعلومات و الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول :

المنهجية المتخذة للدراسة الميدانية.

من اجل الوصول الى نتائج المرجوة في هذه الدراسة من اجل وصف وتقييم الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يظهر العلاقة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حول واقع اليقظة التكنولوجية وأثارها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر المستخدمين في المؤسسة.

أولا : مصادر الحصول على المعلومات

- 1 - المصادر الاولية : وهي جمع البيانات الاولية من خلال الاستبيان التي صممت بهدف معالجة الموضوع والوصول الى نتائج حيث تم توزيعها على العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ثانيا : المصادر الثانوية حيث تم الاستعانة بالموقع الرسمي لاتصالات الجزائر ومواقع الانترنت المختلفة اضافة الى الابحاث و الدراسات السابقة التي تحدثت عن الموضوع وهذا بغرض الحصول على اكبر عدد من المعلومات و البيانات الثانوية المتعلقة بالجانب النظري.
- ثالثا : مجتمع الدراسة وعينة البحث.

- 1 - مجتمع الدراسة يتمثل بمجتمع الدراسة في هذا البحث عن عمال مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت ، ومن تم يتدرج تعيين عينه من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه الى المجتمع الكلي من اجل الوصول الى النتائج المرجوة في هذه الدراسة.

- 2 - عينة البحث : تم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع الكلي محل الدراسة وذلك لضيق الوقت وكثرة عددهم بالنظر الى التكاليف المالية والبشرية لذا فقد تم اخذ العينة من افراد المجتمع مهني مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكان اجمالي افراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو موظفا في المديرية وكان حجم العينة المعتمد عليها هو عينة حيث تم استرجاع

استبانة من الموظفين ولهذا يكون عدد الاستبيان التي تم اعتمادها للغاية التحليل الاحصائي 50 % استبانة اي بنسبة استرجاع 70 %

ثالثا : حدود الدراسة

1 - حدود مكانية : اقتصرت الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية تيارت.

2 - حدود زمنية : يمتد المجال الزمني لهذا البحث في الشكل النظري على مدة ستة اشهر اما الجانب التطبيقي فكان حوالي تقريبا شهر بدءا من اعداد القوائم الاستبيان والاتصال بمديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت وتوزيع الاستبيان على موظفي المديرية والذي استغرق يوم واحد بتاريخ 2019/04/03 ثم تحليلها فيما بعد واستخلاص النتائج.

3 - حدود بشرية : قد شملت الدراسة على اخذ عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت بطريقة عشوائية.

رابعا : جمع البيانات وتحليلها :

باعتبار الاستبيان من اكثر الادوات المستعملة والمتداولة في جمع البيانات فقد تم تصميم استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمات اتصالات الجزائر ، والذي قسم الى ثلاثة نواحي كما يلي :

المحور الاول : يحتوي على معلومات تخص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثل في الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الصنف الوظيفي ، سنوات الخبرة .

المحور الثاني : يتناول كيفية استخدام اليقظة التكنولوجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر

المحور الثالث : يتضمن مدى تأثير اليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة.

وكم الاعتماد على مقياس ليكرت¹ للتعرف على اتجاهات موظف اتصالات الجزائر وكيفية تطبيق

التكنولوجية ودورها في تحسين المنافسة داخل المؤسسة ويتكون هذا المقياس الى 03 درجات تتراوح بين 1

و 3 حيث تضير الدرجة الواحدة الى عدم الموافقة والدرجة الثانية الى عدم التاكيد والدرجة الثالثة الى الموافقة

فقد قمنا بتقسيم السلم الى ثلاث مجالات لتحديد درجة التقسيم كما يلي :

من 1 الى 1.5 مجال التقييم السلبي

مقياس ليكرت : هو مقياس الباحث ليكرت على التمييز بين قوة توافق المفردة (المتغير) مع الخيار او العبارة من اجل تحديد المستويات من¹ علاقة قوية مزجبة الى علاقة سالبة (عكسية) وتعبير اكثر المقاييس سهولة استخداما

من 1.5 الى 2.5 مجال التقييم المتوسط
من 2.5 الى 3 يمثل مجال التقييم الجيد.

المطلب الثاني :

أداة الدراسة واختيار صدقها

- نتائج الاستبيان في المؤسسة العلمية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت من خلال دراستنا الميدانية وبالاعتماد على ما تم جمعه من معلومات انطلاقا من استبانة البحث تم استخلاص النتائج التالية :
- يقوم موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت بجمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي ، لكن عملية تحليلها ومعالجتها تتولى المصلحة البحث والتطوير بالعاصمة من خلال التقارير الذي يشرف عليها المدير الولائي للمديرية العملية بولاية تيارت .
 - تمتلك مؤسسة الجزائر تكنولوجيا متطورة مقارنة بمنافسيها حيث توفر تقنية 4G لزيائنها حيث تتزود بالانترنت ذو سرعة فائقة وتم الاستفادة من هذه التقنية بناء على اليقظة التكنولوجية المستعملة مما ساهم في تحسين تنافسية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها.
 - تسعى المديرية العملية بالتقرب من زبائنها بفضل الترويج لخدماتها ومنتجاتها بواسطة خيم يتم نصبها في الاحياء وبلديات من اجل تحسين صورة المؤسسة واكتساب اكبر عدد ممكن من الزبائن
 - تعتمد المديرية العملية على البحث والتطوير من اجل الحصول على أحدث التقنيات والبرامج الخاصة بالتطور التكنولوجي.
 - و ايضا يمكن القول انه يجب ان يتكون الجهاز اليقظة الاستراتيجية التجارية والثالثة باليقظة التكنولوجية.
 - توفير بطاقات تعبئة تمكن الزبائن من تفعيل الاشتراك الشهري للهاتف والانترنت دون التقرب من الوكالات التجارية.
 - اعطاء فرصة للزبائن من خلال الحساب البريدي بالتقرب من احدى الوكالات التجارية وطلب هذه الميزة والحصول على كلمة السر ثم قيام المشترك بالدخول الى الموقع الرسمي للمؤسسة و تفعيل الرقم السري الممنوح له.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف الى تحديد واقع اليقظة التكنولوجية بمفهومها الحقيقي والمنظم والذي يقتصر على جانب المنافسة داخل المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بتيارت والذي يعتبر كمصطلح ليس بغريب عن موظفي المؤسسة ذلك من خلال العينة التي تشملها الدراسة حيث صادفت عدد من الموظفين الذين لهم دراية بما يعنيه المصطلح ولو ان المديرية لا تحتوي على خلية خاصة باليقظة التكنولوجية إلا أن ما لوحظ هو انها تمارس بشكل اساسي لدى موظفو المؤسسة لان المديرية عبارة عن فرع تابع للمديرية العامة كما لاحظت من خلال الاستبيان الذي تم اعداده ان المؤسسة تبذل جهد كبير في التقرب من الزبائن واكتساب ولائهم من خلال الجهد المبذول من خلال موظفو المديرية ككل حيث انها تسعى لتطوير خدماتها من خلال ادخال التكنولوجيا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على البرمجيات والتقنيات الحديثة.

من خلال هذه الدراسة والتي عالجت فيها موضوع دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حيث قمنا بتقسيم العمل الى ثلاث فصول فقد تطرقنا في الفصل الاول الى مدخل عام لليقظة التكنولوجية واهم المصادر للحصول عليها وتعرفنا على الدور الذي تلعبه بشكل اساسي داخل المؤسسة وتجاوز التهديدات التي تتعرض لها كما تطرقنا في الفصل الثاني الى مدخل عام للميزة التنافسية حيث تعرفنا على التنافسية وبشكل عام ثم تطرقنا الى الميزة التنافسية واهم مؤشراتها و انواعها واستراتيجياتها حيث حاولنا من خلالها اظهار علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية في المؤسسة والتي من خلالها تتجلى اهمية الدراسة.

اما فيما يخص الفصل الثالث قد قمنا دراسة ميدانية حول المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت و ابرزت فيها اهمية اليقظة التكنولوجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و كان ذلك من خلال المقابلة التي اجريت مع الموظفين من اجل ابراز اهم النتائج المستخلصة حيث وفي ظل ما يشهده محيط المؤسسة من تطورات وتقلبات التي تتماشى مع التطور التكنولوجي الذي جعل العالم قرية صغيرة وهو ما رفع من رغبات وتطلعات الزبائن وجعلها في تطور وتزايد مستمر ونظرا لأهمية التطور الذي تشهده الميزة التنافسية في تحقيق اهداف المؤسسة ولن تتمكن المؤسسة من احداث كل هذه التطورات إلا من خلال رصد ما يحدث في البيئة التكنولوجية من خلال جمع المعلومات ومواجهة الاشعات التي تهدف الى التقليل من قيمة المؤسسة وهذا ما يعني مواجهتها للتهديدات التي تتعرض لها وتحويلها الى مزايا تنافسية التي تنفرد بها عن منافسيها بالاعتماد على يقظة تكنولوجية مهيكله بطريقة جيدة وفعالة من تحقيق اهداف المؤسسة ولمعرفة التغيرات التكنولوجية التي تلم المؤسسة كالتقنيات والبرمجيات المتبعة من قبل المنافسين والتنبؤ بالإعطاب التقنية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة.

ومن خلال هذا المنطلق توصلنا الى مجموعة من النتائج التي سنعرضها في نفس الوقت مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية كما سنحاول تقديم بعض التوصيات .

نتائج الدراسة : توصلنا من خلال الدراسة الى النتائج التالية :

*اليقظة التكنولوجية لها دورا هاما في تبني التكامل بين استراتيجية قيادة التكلفة والتميز حيث هو نظرا لما تقدمه اليقظة التكنولوجية المستعملة من قبل المنافسين فهي تسمح للمؤسسة في اختراق السرعة وتسهيل الطريق للمؤسسة في الاعتماد على التكنولوجيا المناسبة لها كما انها دون الحاجة الى اجراء دارسات والقيام باستشارات فدور اليقظة التكنولوجية تقديم خدمات متميزة وهو ما يضمن للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنافسين.

*اليقظة التكنولوجية لنظام يسمح للمؤسسة بالبحث عن معلومات من خلال البيئة الخارجية بفصل التكنولوجيا المستعملة من خلال المنافسين ثم تحليلها ومعالجتها وتوصيلها لمكن يطلبها في الوقت المناسب فاليقظة التكنولوجية تتمكن من جعل هذا النظام فعال.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- (1) بن ساهل وسيلة (اليقظة التكنولوجية)، محاضرات في نظام المعلومات تخصص تسيير استراتيجي، المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- (2) الجيب زاوي ، 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.
- (3) حسين علي هامن ، المنافسة الاجنبية ، و اثرها في حجم المبيعات و الصناعات المحلية في السوق الليبي ، الملتقى العربي الثاني ، التسويق في الوطن العربي ، الفرص و التحديات ، قطر ، 2003 .
- (4) خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس – باريس، 1973.
- (5) داود الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
- (6) روبرت ديفيد ، الادارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية ، ترجمة عبد الطريم الخزامي، دار الفجر، عمان، الاردن، 2008.
- (7) سعيدا وكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية، " بين النظرية والتطبيق"،
- (8) سملانيخطة ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003.
- (9) شيام ضيمان واندروستون (مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الاوسط وشمال افريقيا) نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية ايران وتركيا ، المجلد الثالث ، العدد 2 جوان 1996.
- (10) الصوفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- (11) عبد المالك بضياف ، (اشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة) ، مجلة العلوم الانسانية العدد 35 جامعة الاسكندرية ، مصر 2010.
- (12) فالتة اليمن، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة ، دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- (13) كرومي سعيد، عمير ستي أحمد، أهمية ومصدر اليقظة التكنولوجية في تحسين القرارات التكنولوجية والتنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، لاستراتيجيات التنافسية في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010.
- (14) محمد بن عبد الله ، العوض استراتيجية التنافسية الملتقى الاول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والافاق) الشارقة، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002.

قائمة المصادر والمراجع.

- 15) محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16) محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2006
- 17) ممدوح الشيخ، التجسس التكنولوجي (سرقة الأسرار الاقتصادية)، دراسة في مجتمع ما بعد الصناعي، مكتبة بيروت، عمان، من القطع الكبير، 2007.
- 18) نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، عمان الأردن 2009.
- 19) هشام حرير ، بوشمال عبد الرحمن، تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة في التسويق كدخل استراتيجي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر 2014.
- 20) واضح فواز، دور التحليل المحيط الداخلي في تحديد الاستراتيجيات للمؤسسة الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية التجارة ، والتسيير، جامعة بسكرة /الجزائر، 2010،
- 21) وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت 2019/05/27.
- 22) يوسف مسعداوي ، (اشكالية القدرات لتنافسية في ظل تحريث العولمة) ، جلة العلوم الانسانية ، العدد 35 جامعة الاسكندرية ، مصر ، 2008..

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) Christian horlolot et phippe, perspective historique de l'intelligence économique palification de l'école économique, pais France 1997.
- 2) Compulser science,désignions a model of a real or imaginid system and conduction expérimenta with That model
- 3) enghitMJ , WHY LOCAL ,CLUSTE RSARE THE WAY TO WIN GAME
- 4) enguihtmj ,whylocal, clustersare the way to win came world hik, 5 july
- 5) Guy nasse, intelligence économique pou une économie de l'intelligence, 2000
- 6) Honison, Andrew J (2011)" th rowing" , 3 end coaching mouvements eschilùt post- actinationpotentiation effets fallawing fatigue " sports Biomechanics 10 .
- 7) Humbert lesca, l'implantation d'une vieille stratégique pour le management stratégiques, cas d'une P M E du secteur bancaire, la ruée des silences, dilection et gestion, pois, France sep, oct 2003.
- 8) JAN Marten de vert , STRIVING FOR INTERNATIONAL COMPETITIVENESS , lessonsfromelectronics for develeppingcountrises , technicalpaper , n° 84 , 1992
- 9) Mohamed Jaouad el Qasmi, le management par processus & la veille stratégique world link , 5 july ,1992

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 1) [http : // www.ecc.ae/ar/03copetitiveness](http://www.ecc.ae/ar/03copetitiveness) ,htme consulte
- 2) [http : // www.ecc.ae/ar/03copetitiveness](http://www.ecc.ae/ar/03copetitiveness) ,htme consulte

- 3) M.Porter l'aavantageconcuenciel, comment elevancer sec concurants et maintenir inter , édition, 1989
- 4) \www. Algerie telecom.dz
- 5) www.algerie telecom.dz/ar/index.php, :cadre-juridique
- 6) www.algerie telecom.dz/ar/index-php consulte
- 7) www.Aps-dz/AR/SANTE-SCIENCE-TECH/13811
- 8) site [http://isdm.univ.rln.fr/pdf/isdm/2024/isdm 24 elqasemi.pdf](http://isdm.univ.rln.fr/pdf/isdm/2024/isdm_24_elqasemi.pdf)consultè .