

العنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الخنزرة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق
من إعداد الطالبة: زهرة حمودي

نوقشت بتاريخ: 04/06/2015

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
رضا زاوش	أستاذ مساعد	المسيلة	رئيسا
عيسى قروش	أستاذ مساعد	المسيلة	مشرفا و مقررا
صونيا بتغة	أستاذة مساعدة	المسيلة	ممتحنا



تشكرات

قال تعالى " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه لي و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل الآية 19

الحمد لله وكفى و الصلاة والسلام على سيدنا محمد.

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم والبصيرة
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف " قروش عيسى " على الجهودات المعتبرة والنصائح القيمة التي أفادني بها .

كما أتقدم بالشكر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول تقييم و تشمين هذا البحث .

كما اعبر عن تقديري وشكري لجميع أساتذة قسم علوم التسيير

و أتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

وكل الشكر والتقدير إلى زميلاتي وزملائي تخصص إستراتيجية وتسويق

و في الأخير اشكر كل من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد



زهرة

إلى

قال تعالى: " ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي و لوالديك إلي المصير "

أهدي باكورة جهدي المتواضع

إلى من منحني الحياة وسهرت الليالي كي ترعاني وغمرتني بحنانها طول حياتي " أمي الغالية " حفصها الله

إلى الذي لم يخل علي بشي ورباني فأحسن تربيتي وتعليمي أطل الله في عمره وجعلني سند له

وقت الشدائد "أبي العزيز"

إلى زهرات أسرتي أخواتي الحبيبات : خولة ، بلقيس

إلى أملي المشرق و رجائي المنشود أخي الحبيب : " عبد القادر (نوح)"

إلى أختي كنزة وزجها عبد الغاني

إلى ابن أختي كتكوت العائلة "إياد"

إلى جدتي وجدي لأبي أطل الله في عمرهما

إلى جدتي لأمي أطل الله في عمرها

إلى عمي عيسى و زوجته

إلى عمي العيد وزوجته

إلى عماتي وخالاتي

إلى بنات وأولاد عمي : وردة ، سمرة، سعاد، مروة ، أصالة ، نور ، رتاج، أسامة ، سفيان

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى أعز صديقتي و رفيقة دربي أختي " فريال هبوب "

إلى أعز من عاشرتهم خلال الحياة الجامعية: ابتسام ، لمياء، حياة ، فطيمة، نوال ، نحوى، فتيحة، حبيبة شهرة، نور

الهدى ،أمال، سعيدة، شهرة، زينة ، حياة ، ونيسة ، نصيرة، الريح

وأخيرا إلى كل من وسعهم قلبي و أحبهم و عجز قلبي عن ذكرهم و الله يعلم ما أكنه لهم

زهرة

فهرس المحتويات

الصفحة	
III	تشكرات
IV	إهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
7	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
14	المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: تنظيم اليقظة في المؤسسة
25	المطلب الثالث: معلومات وأنواع اليقظة
32	المبحث الثالث: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة
32	المطلب الأول: مفهوم المعلومة و علاقتها بالبيانات
37	المطلب الثاني: مصادر و خصائص المعلومات
39	المطلب الثالث: أهمية المعلومات
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة و دور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها	

42	تمهيد
43	المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية
43	المطلب الأول: ماهية المنافسة
45	المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة
54	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس
59	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
59	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة على استمراريتها
68	المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و دور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها
68	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
70	المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية
73	المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة
75	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة
77	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم
79	المطلب الثاني: تعريف عام لمطاحن الحضنة و أهدافها
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة
87	المبحث الثالث: منهجية البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: منهجية البحث
89	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
108	خلاصة الفصل

110	خاتمة
115	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	ممثلو عملية اليقظة	01
89	توزيع أفراد من حيث المستوى الوظيفي	02
90	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	03
90	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (1)	04
91	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (2)	05
91	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (3)	06
92	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (4)	07
92	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (5)	08
93	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (6)	09
93	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (7)	10
94	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (8)	11
94	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (9)	12
95	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (10)	13
95	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (11)	14
96	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (12)	15
96	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (13)	16
97	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (14)	17
97	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (15)	18
98	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (16)	19
98	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (17)	20
99	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (18)	21
99	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (19)	22

100	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (20)	23
100	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (21)	24
101	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (22)	25
101	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (23)	26
102	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (24)	27
102	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (25)	28
103	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (26)	29
103	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (27)	30
104	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (28)	31
104	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (29)	32
105	إجابة أفراد العينة على السؤال رقم (30)	33

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
19	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي	01
21	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	02
27	معلومات اليقظة الإستراتيجية	03
29	مجالات اليقظة التكنولوجية	04
34	نظام معالجة البيانات	05
52	محددات تنافسية الدولة	06
55	نموذج بورتر للقوى الخمس	07
63	دورة حياة الميزة التنافسية	08
82	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة بالمسيلة	09

مقدمة

في ظل اشتداد المنافسة و تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات، فقد أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسة اليوم تعيش في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة و المتسارعة في مختلف المجالات، التكنولوجيا، الاقتصادية، والاجتماعية، ... مما يجعل هناك صعوبات في مواكبتها، و باعتبارها تعيش في جو من المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها، و ذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة و التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي و من ثم التأقلم و الرفع من ميزات التنافسية، ومن هنا تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام يقطعة إستراتيجية الذي يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسياتها.

إن وجود خلية اليقظة الإستراتيجية يعتبر من خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها و تسمح لها بالتعرف على ما تكتسبه من مميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من مميزات تحاول أن تقتنصه لكي تصدر مكانة الريادة في السوق و في القطاع الذي تنشط فيه.

■ الإشكالية الرئيسية:

وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور مساهمة اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد باليقظة الإستراتيجية؟
2. ماذا نعني بتنافسية المؤسسة؟
3. ما واقع اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة؟

■ فرضيات البحث :

لمعالجة الإشكالية السابقة و كذا التساؤلات الفرعية المكتملة لها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- هناك مساهمة إيجابية لليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية:

- اليقظة الإستراتيجية هي البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية.
- إن تنافسية المؤسسة هي تقديم منتج بجودة عالية وسعر مقبول للزبائن مقارنة بالمنافسين.
- إن تطبيق اليقظة في مؤسسة مطاحن الحنطة محدود جدا .

■ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في :

- الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام يقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي والعالمي.
- الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها على تنافسية المؤسسة و مدى بقائها واستمرارها بشكل عام.
- كما تبرز أهمية الموضوع و خاصة مؤخرا نظرا للدور المهم و الثري الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تأمين المعلومة التي تعتبر من بين أهم الموارد في اتخاذ القرارات الفعالة و ذلك يضمن استمرارية المؤسسة الاقتصادية.

■ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة.
- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية .
- اختبار العلاقة بين تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة في الأسواق

■ أسباب اختيار الموضوع:

- إدراكنا لأهمية اليقظة الإستراتيجية وما لها من تأثير على تنافسية المؤسسة.
- المنافسة الشرسة التي تعيشها المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي حتى يكون البقاء والأصلح و إمكانية إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق والريادة.
- كما نسعى بهذه الدراسة إلى إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد.

■ منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع من خلال عرض مختلف المفاهيم و الأطر النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية من جهة، و تنافسية المؤسسة و مختلف مؤشراتها من جهة أخرى، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

■ حدود الدراسة :

نحاول من خلال هذا البحث التطرق لأهمية اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية في مطاحن الحضنة.

- حدود مكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة.
- حدود زمانية: تمت الدراسة في المؤسسة المعنية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014-2015 .

■ الدراسات السابقة:

في إطار البحث المكتبي الذي رافق إعداد المذكرة تم حصر بعض المواضيع التي تتقاطع مع دراستنا الحالية نورد بعضا منها كما يلي:

- دراسة "نحاسية رتيبة" بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " مع دراسة حالة بالخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2003.

خلصت هذه الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

- دراسة " علاوي نصيرة " بعنوان " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير " دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011 .

خلصت هذه الدراسة إلى أن اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي، والتقني التكنولوجي ، و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ثم تعقبها وتحليلها، وبعدها يتم نشر المعلومات للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

- دراسة " حلمي لامية " بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة المقاولات صغيرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبيق اليقظة و الذكاء الاقتصادي على مستوى ضيق، أي أنها تتبع إستراتيجية التخصيص و التمركز في نفس الوقت وهذا ما أكسبها ميزة تنافسية وسمعة جيدة. تختلف دراسة الطالبة في أنها حاولت الربط بين اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة و هذا ما لم يتم التطرق اليه في الدراسات السابقة.

■ صعوبات البحث:

- قصر المدة الزمنية المتاحة للبحث.
- قلة وجود المؤسسات المطبقة لليقظة الإستراتيجية
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من ميدان الدراسة.

■ هيكل البحث:

تمت معالجة مختلف جوانب الموضوع من خلال ثلاثة فصول مترابطة و متكاملة، منها فصلان عنيا بالجانب النظري للموضوع و فصل ثالث خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، أما في الفصل الثاني فتناولنا المفاهيم المتعلقة بتنافسية.

وأخيرا الفصل الثالث الذي حاولنا من خلاله إسقاط كافة المعلومات النظرية الواردة في الفصلين السابقين و اختبارهما في مؤسسة مطاحن الحضنة التي احتضنت دراستنا الميدانية.

تمهيد

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، و كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وعن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. لذا و في هذه الحالة فإن اليقظة الإستراتيجية تفرض نفسها باعتبارها توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم و تسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص و التنبؤ بالأخطار و ذلك باعتماد على أدوات ووسائل لجمع المعطيات و استخراج المعلومات و معالجتها و الاستفادة منها في الوقت المناسب .

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى عموميات حول الإدارة الإستراتيجية في المبحث الأول، و نتناول في المبحث الثاني مدخل عام لليقظة الإستراتيجية، فيحين نخصص المبحث الثالث للمعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر من المواضيع الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامها بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل، و في الواقع فإن النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل، فهي طريقة في التفكير، و أسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية من الضروري المرور بمفهوم الإستراتيجية

1. مفهوم الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، و قد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها).

و قد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم و الميادين و لم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية (كعلم السياسة،الاقتصاد،الاجتماع،الإدارة... الخ)¹.

و لأهمية الإستراتيجية و المجالات التي ظهرت فيها فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري و أعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي :

❖ حسب "Thons"² و الذي يعرف الإستراتيجية بأنها "خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة

تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها

بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية "

¹ -ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناظوريه، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009، ص144 .

² - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، 2000، ص26.

- ❖ و تعرف الإستراتيجية على أنها " أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات و فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و رؤية وأهداف المؤسسة"¹
- ❖ و يعرفها "Chandler"² بأنها " إعداد الغايات و الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " .
- ❖ و يعرفها "Jauch and Glouk"³ بأنها " خطة موحدة و متكاملة و شاملة و تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية، و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة".
- إذن الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، و تسهيل التعامل مع المتغيرات في بيئة المؤسسة، و لذلك هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف شامل للإستراتيجية و هي:⁴
 1. الإستراتيجية أسلوب مترابط و موحد و كامل للقرارات .
 2. الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل و البرامج و أولويات تخصيص الموارد.
 3. الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للمؤسسة.
 4. الإستراتيجية هي استجابة للفرص و التهديدات الخارجية، و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية.
 5. الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام و المسؤوليات على المستويات الإدارية للمؤسسة .
 6. الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

و من خلال اكتمال الأبعاد السابقة لمفهوم الإستراتيجية ، فإنها تصبح إطار عمل رئيسي من خلال المؤسسة التي تستطيع أن تؤكد استمرارها و تتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية .

¹ - أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

² - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 8.

³ -عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص54

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص21- 22.

2. الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومنها ما يلي :

- ❖ يعرف "Ansoff"¹ الإدارة على أنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها "
 - ❖ حسب "Glueck"² الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة "
 - ❖ أما "David"³ فيعرفها على أنها "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ."
 - ❖ ويرى "Kotler"⁴ أن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسات و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وتخطيط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة ."
 - ❖ الإدارة الإستراتيجية " هي تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التوافق أهداف المؤسسة و رسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة وبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذلك بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"⁵.
 - ❖ و يؤكد العالمان "thompson & strickland"⁶ على أن الإدارة الإستراتيجية هي "تلك العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، وتحديد أهدافها و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية ذات العلاقة "
- و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة وتحديد رسالتها و كذا أهدافها ، و إدارة و توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة فعالة، و القدرة على

1 - عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 33.

2 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 17.

3 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 17.

4 - فلاح حسين الحسن، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 26.

5 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 27 .

6 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص و منافسة ومخاطر أخرى، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها .

ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل المؤسسة يساعد على تحقيق الآتي:¹

1. تركيز على المؤسسة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية و المشاكل و التركيز على نمو و تطوير المؤسسات بصورة عامة.

2. تمكن المؤسسة من أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.

3. تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا و استجابة للمتغيرات البيئية .

4. تمكن المؤسسة من أن تكون مرنة و أكثر تكيفا مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.

ثالثا: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ، و يمكن أن نميز أربع مراحل أساسية و هي:²

1. تخطيط الميزانيات و المراقبة على تنفيذ هذه الميزانية :

يكون التخطيط على المسائل المالية و على الموازنات ، هدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف من خلال مدى التزامها لما هو معد لها .

2. مرحلة التخطيط طويل الأجل :

التخطيط المبني على التنبؤ و يهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأي أمور تحدث في هذه المرحلة عندما نخطط نعلم على السنوات السابقة.

3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط يتعدى الداخر وأصبح أكثر توسعا مما كان عليه في السابق حيث أصبح التخطيط موجه للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة ، وماهي الأسواق المحتملة (التفكير الاستراتيجي).

¹ - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص22 .

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع نفسه، ص23

4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

تهدف إلى إدارة كل موارد المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية في خلق ومعرفة المستقبل.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية لا توضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة عند ذلك المستوى و لهذا نجد أن للدائرة الإستراتيجية ثلاث مستويات ، ومن هنا فإن كل المديرين يشاركون في وضع الإستراتيجية و تنفيذها والرقابة عليها.

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية :

1. الإدارة للمؤسسة (للشركة / الأم) :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و بيئة الأعمال الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.¹

2. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى في صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى لابد أن تجيب على هذه الأسئلة:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيين أو المشترين الصناعيين لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة و فعالة؟

¹ - ياسين سعد غالب ، مرجع سبق ذكره ص33.

و بصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون بصورة مباشرة مسؤولة عن تخطيط كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ¹.

3. الاستراتيجيات الوظيفية :

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة ، وتشمل المجالات الوظيفية ، الإنتاج ، و التسويق و التمويل ، و الموارد البشرية و على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ، و يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية و استراتيجيات الوحدات الإستراتيجية عند و وضعهم للإستراتيجية الوظيفية².

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعتمد المؤسسات على الاستراتيجيات المثلى التي تضمن لها وتساعد على البقاء و النمو، و لكي تقوم بإعداد تلك الاستراتيجيات أو الإستراتيجية يجب أن تمر بعدة مراحل تتمثل في التحليل و الرصد البيئي (تحليل البيئة الداخلية و الخارجية)، صياغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية ، و تقييم الإستراتيجية³.

أولاً: التحليل و الرصد البيئي

التحليل البيئي هو استعراض و تقييم و توزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية و الداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة و ينحصر هدف التحليل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة و أبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "سووت" *swot و يستخدم مصطلح SWOT لتحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة و التي ليست تحت سيطرة المؤسسة في الأمد القصير و تشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة و تتمثل بالقوى و الاتجاهات الاجتماعية العامة و بعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمؤسسة .

وكذا لتحديد عوامل القوة و الضعف و التي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير و تتضمن هذه العوامل هيكل المؤسسة و ثقافة المؤسسة و الموارد المختلفة للمؤسسة و تشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية .

¹ - ياسين سعد غالب ، سبق ذكره ص34.

² - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص27

³ - مؤيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 25-33

*نموذج swot : هو نموذج تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و swot كلمة مركبة من الحروف التي معناها (عوامل القوة : Strengths ، وعوامل الضعف Weaknesses ، الفرص المتاحة : Opportunities ، التهديدات : Threats)

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات ونقاط القوة و الضعف بأسلوب فعال، و تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

1. تحديد رسالة المؤسسة .
2. تحديد الأهداف القابلة للتخطيط.
3. وضع الاستراتيجيات و تطويرها .
4. وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة .

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

ويقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج و الموازنات و الإجراءات ، و يتم تنفيذ هذه العملية ، و يشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد ، و تتضمن هذه العملية تغييرها ثقافة المؤسسة ، و الهيكل التنظيمي و نظام الإدارة .

رابعا: تقييم الإستراتيجية

تقييم و المتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة و غاياتها و مدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضا، و يستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية و حل المشكلات ، وبالرغم من أن التقييم و الرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يستخدمان في تحديد نقاط القوة و الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح و من أجل ضمان فاعلية كل من التقييم و الرقابة لا بد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة و موضوعية و سريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية و هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- مراجعة الداخلية و الخارجية.
- قياس الأداء و ذلك بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسيران في الاتجاه الصحيح.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن مراجعة و تقوم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

إن المؤسسة تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسة جاهدة لتحسين جودة منتجاتها، و العمل على معرفة الأسواق، و آليات عملها، و تحسين وضعها مقارنة مع المنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا لزيادة أرباحها .

ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد هو نظام اليقظة الاستراتيجية، و ذلك بغرض رصد و جلب كل ما يتعلق بالمنافسين ، نقاط ضعفهم ،نقاط قوتهم ، أهدافهم المستقبلية ،و كل التطورات الحاصلة في محيطها،ومواكبة تطوراتها و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرارية .

المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، و التي تختص بالاستمرار و التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على تطوير المؤسسة و ضمان نشاط المؤسسة .

أولا : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب أولا تحديد مفهوم اليقظة

1. مفهوم اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها :

❖ اليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي و الإحساس - وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيط الخارجي من إشارات، أفعال و أقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى و أين تحدث" ¹

¹ - عبد الفتاح بو خمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 6.

- ❖ كما يعتبر "Jakobiak" ¹ اليقظة على أنها " رصد للبيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة و المعالجة و هذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية "
 - ❖ أما "Rouach" ² فيعرفها "أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسة و نموها ."
 - ❖ تعرف اليقظة على أنها عملية التي يتم من خلالها إعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة، بكل تطور حاصل في بيئتها من أجل تكيف أفضل مع هذه التطورات. ³
 - و بالتالي فاليقظة هي عملية رصد المحيط والتي تشمل البحث و التحليل و الاختيار المناسب للمعلومة وتفسيرها من أجل فهم الظواهر و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

- لقد تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة لهذا المفهوم و نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي :
- ❖ حسب "Jean michel Robault" ⁴ اليقظة الإستراتيجية هي "المتابعة الإجمالية و الذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة ."
 - ❖ كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها " أسلوب منظم ،في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع ومعالجة المعلومات ،و نشر المعرفة المفيدة لتحكم في المحيط (التهديدات والفرص) و هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة ، يجند العمال ، و يركز على نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية" ⁵.
 - ❖ وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتخصص و المتكرر للبيانات أوالمعلومات أو الاستخبارات، و معالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة" ⁶.

¹ - Jakobiak.f – Pratique de la veille technologique, Editions d'Organisation, Paris 1991 , p16.

² - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، 2010 . 2011 ، ص 82.

³ - كزغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013 / 2014، ص 51.

⁴ - الكحل فريدة ،بو تيفور الزهراء ، اليقظة أداة لمساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة ، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية ، بوهان

⁵ - زروخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09/08 نوفمبر 2010. ص9.

⁶ - بلعوز بن علي ، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات و واقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 2 .

❖ و يعرفها "ribault"¹ أنها "المراقبة المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية"

❖ يعرفها "H, lesca"² بأنها " مجموعة من الأنشطة، و تتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة، و تحليل البيئة و بالنشر الموجه للمعلومات المجمع، و اتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها، و الصفة الإستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها السوسيو اقتصادي فهي تتميز بمظاهر تفسيرية و بنيوية

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية مستمرة للبحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة بهدف خلق الفرص و الخفض من حالات عدم التأكد و خاصة الحد من الاختلالات التي قد تحدث في بيئتها (الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، ... الخ)

ثانيا : مزايا و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها) ، و إذا كان هدفها الأساس يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها :

1. مزايا اليقظة الإستراتيجية:

- إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته و التخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص، و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

¹ - محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 5.

² - عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، مرجع شيق ذكره، ص 8.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها و خدماتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن .

2. شروط فعالية اليقظة :

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن لها فعالية اليقظة و هي:¹

- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية.
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليست عمل فردي.
- ضرورة التحكم في الوقت .
- الحد الأدنى من الهياكل ، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات و وظائف محددة .
- روح جماعة قوية .

ثالثا :علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

قبل التطرق إلى علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي وحبب أولا توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي و منها:

❖ أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف "Martre" مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم"².

¹ - زروخي فيروز، سكرة فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ،ص10

² - بومدين يوسف ،آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09/08 نوفمبر 2010، ص21.

❖ تعريف "Emmanuel Patey"¹ "الدكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة، للبحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة، النوعية، لآجال والتكلفة "

❖ يعرفه "Martre"² بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث ، التحليل و التوزيع بغرض استغلال المعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين، يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بآجال و التكاليف "

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الدكاء الاقتصادي ،في حين البعض الآخر يرى أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للدكاء الاقتصادي ولهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الدكاء الاقتصادي و اليقظة:

. **المدخل الأول** :و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الدكاء الاقتصادي، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة ، وتنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات ،أما الدكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة .

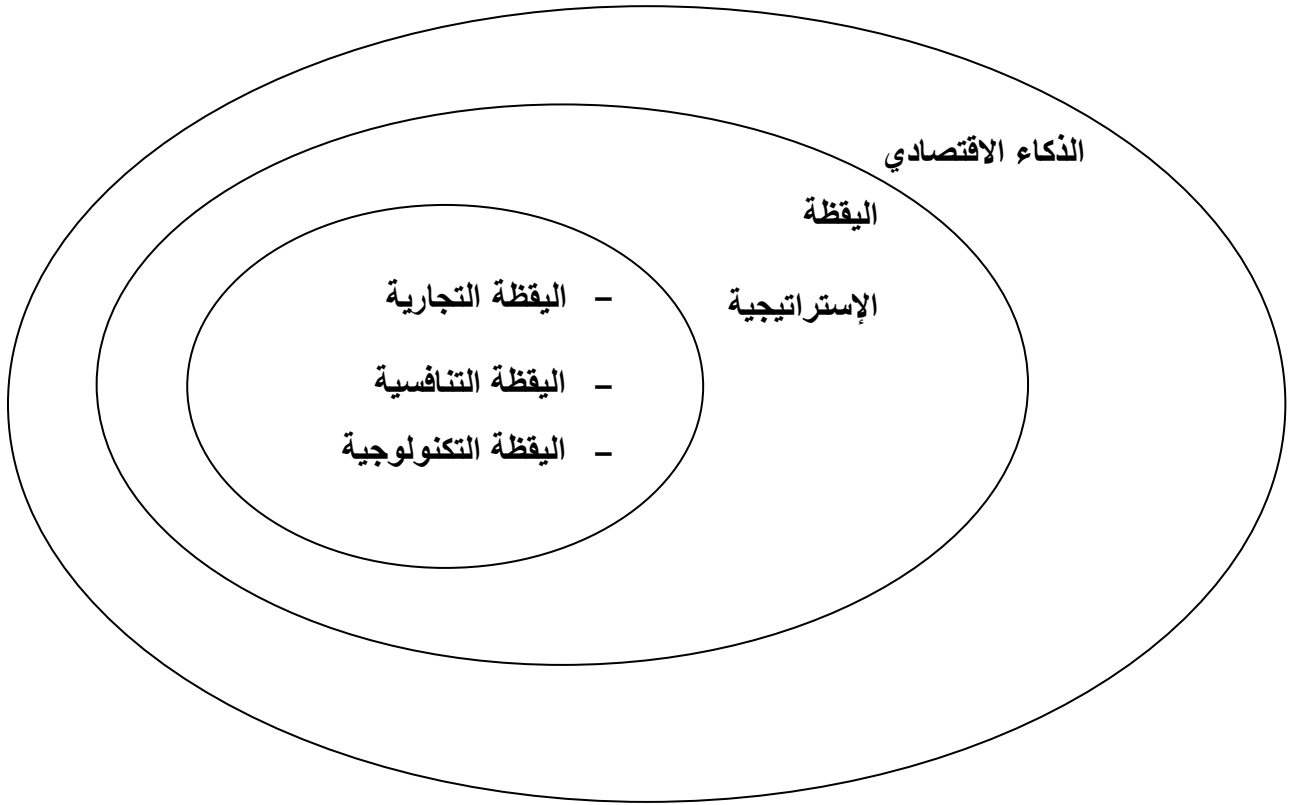
. **المدخل الثاني** : و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الدكاء الاقتصادي هو الفعل.

ومن خلال ماسبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي جزء و الدكاء هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة .

¹ - لامية حلمي، مرجع سبق ذكره ،ص49

² - نصيرة علاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 86

الشكل رقم (01): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



المصدر : نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 8

المطلب الثاني: تنظيم اليقظة في المؤسسة

إن تنظيم خلية اليقظة مهمة، فهي تجيب عن الأسئلة التالية :

- ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية ؟
- من هم ممثلون الذين يقومون بهذه العملية ؟
- و ما هي الوسائل و الطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟

أولا : مراحل اليقظة :

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية و هي :¹

1. **الجمع** : تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، و تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع

¹ - زروخي فيروز ، سكرة فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المعلومات ، كمن نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، و تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات .

2. **التحليل والتركيب :** في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية ، و تهدف هذه المرحلة إلى فرز، و ترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

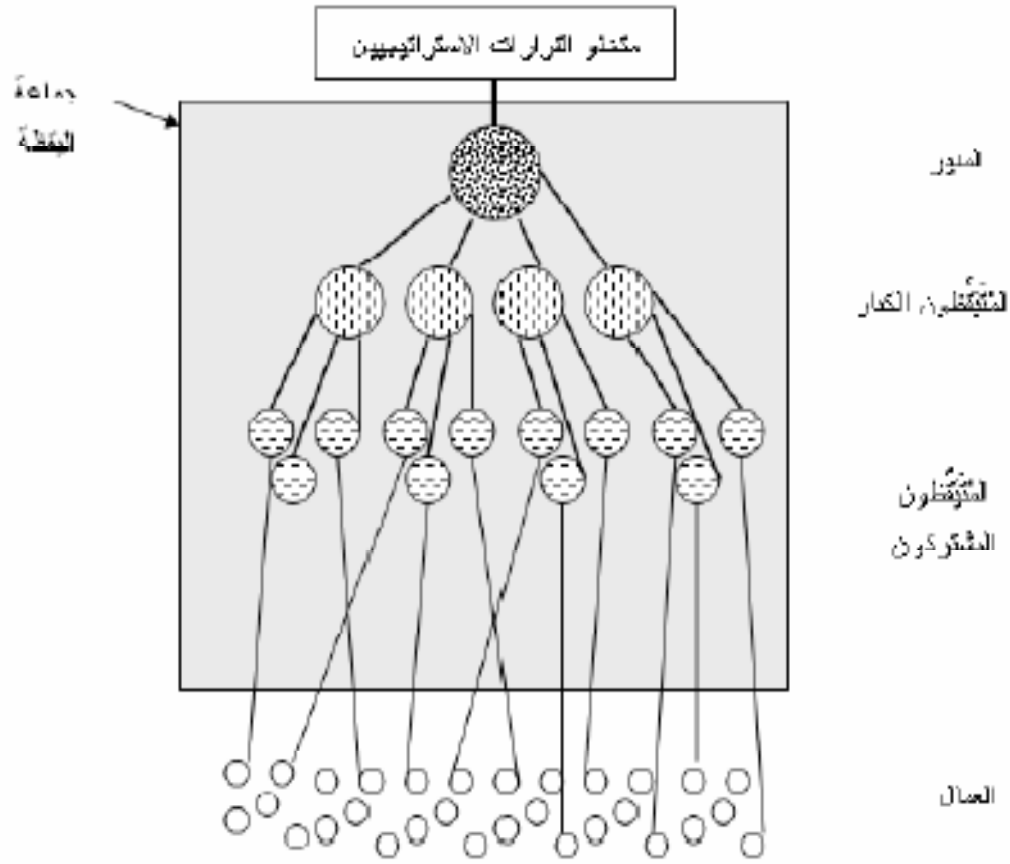
3. **النشر و اتخاذ القرار :** عند انتهاء عملية التحليل و التركيب نتحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب : و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم يتم نشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار في المؤسسة ، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ ، و يتطلب إنجاز هذه المراحل بمهارة عالية ، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرة.

ثانيا : ممثلو عملية اليقظة :

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي اليقظة و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بمؤسسته و المتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.¹

¹ - رتيبة حديد ، نوفل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 189

الشكل رقم (02): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، و يمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم¹.

¹ - رتيبة حديد، نوفال حديد، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الجدول رقم (01) : ممثلو عملية اليقظة

الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة . - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات . - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات . - البحث عن الإبداع ،أي خلق أفضل المزايا التنافسية . 	<p>متخذو القرار الاستراتيجيين Les décideurs stratégique</p>
<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين و جماعة اليقظة. - الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة . 	<p>المدير le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل ،تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة . - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ،و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية . 	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع ،حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات . - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي . 	<p>العمال Les employés</p>

المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

ثالثا: طرق ووسائل اليقظة:

إن تعدد الطرق المستعملة في اليقظة يمنح المؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق و على امتلاك ميزة تنافسية دائمة، و تتمثل أهم الطرق في المعايير :

1. طريقة المعايرة:¹

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايرة مرجعية ابتدعتها شركة RankXerox في السبعينيات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، و يعرفها "Kearns" على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها والطرق مقرنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة "

ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أوحى خارجه و تقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية .

و الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة و بمجرد ما تم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أدائها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجريها على العمليات المناسبة .

و تتضمن المعايرة المراحل التالية :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في الأداء.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه.
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

و تزداد أهمية المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن فجوة الأداء بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي و ما تؤديه المؤسسة و قد تتمثل فجوة الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب

¹ - نحاسية رتببة ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 . 2003 ، ص ص 83 - 84

اكتشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوة و تحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.

و للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت و التي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها و لعل أهم هذه الوسائل الانترنت.

2. الانترنت وسيلة لليقظة

بدأت فكرة شبكة الانترنت في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، حيث قامت وزارة الدفاع الأمريكية بإنشاء وكالة المشاريع للبحث المتقدمة و التي كان الهدف من إنشائها هو تدعيم التطورات العلمية في المجال العسكري.¹

و كانت البداية مع شبكة أربانت أو وكالة مشروعات الأبحاث المتطورة Advanced Resarch Project Agency Netwok عام 1969 وهي إحدى الوكالات التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية بقصد إتاحة الفرصة للباحثين لتبادل المعلومات و المعارف و في عام 1983 انقسمت شبكة أربانت A,R,P ,A NET إلى قسمين: شبكة عسكرية و شبكة أربانت لخدمة الأسر للبحث و التعليم و المعارف ، لتتطور هذه الأخيرة إلى مايسمى اليوم بالانترنت.²

و الانترنت هي ببساطة ملايين منظم الحاسوب و شبكاته ، المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها وفقا لبروتوكول TCP/IP* بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات.³

و للانترنت استخدامات متعددة، و التي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى بالخدمات من المنظور التجاري وسيتم التطرق لأبرز هذه الخدمات و المتمثلة في:

- خدمة البريد الالكتروني : E-Mail

و هو من أوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية و تستخدم لأغراض مهنية و بحثية ووظيفية و شخصية مختلفة و من شرائح اجتماعية و مهنية متباينة حيث تحمل شبكات الاتصالات كل يوم ملايين الرسائل المتبادلة على

¹ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 228

² - عصام نور الدين، إدارة المعارف و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 164-165.

* TCP/IP هو اختصار ل: Transmission Control Protol/Internet Protocol ومهمته نقل البيانات م جهاز لآخر في الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل و تحديد السرعة.

³ -علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 260

نطاق العالم ،و يختلف في طريقة سيره ووصوله إلى الجهة المعينة عن الاتصالات الأخرى المباشرة كالتلفون و التلكس و الفاكس .¹

- بروتوكول FTP:

و الاسم اختصار للعبارة File Transfer Protocol ،وهو يمثل مساحة واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت ،و يوفر FTP طريقة للولوج إلى الحاسوب (مزود) في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.²

- شبكة Web العالمية:

شبكة Word – Wide Web (www) هي عبارة عن مجموعة من الوثائق والمصادر المتصلة معا، مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق روابط فائقة وعناوين انترنت. ويمكن أن تحتوي مزيج من البيانات الحاسوب بما فيها الصور الفوتوغرافية ، الرسومات، النصوص، الفيديو والوسائط المتعددة ومحتويات تفاعلية و غيرها.

المطلب الثالث: معلومات وأنواع اليقظة

مفهوم اليقظة الإستراتيجية شامل، فهي تظم العديد من الأنواع لليقظة، و لما كان الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة لكي يتسنى لها اتخاذ قرارات إستراتيجية و هذا ما يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية .

أولا : معلومات اليقظة :

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي:³

1. **معلومات التحكم:** و تضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات (Benchmarking). و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.
2. **معلومات التأثير:** و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل و المورد). و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات

¹ - عصام نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 180.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص271.

³ - كمال رويح ،دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 ، 2004 ، ص 4.

التي تربط المؤسسات (Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أنّ الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

3. **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، و يمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، و هي معلومات قليلة و غير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، و لهذا أطلق عليها Ansoff مصطلح "الإشارات الضعيفة" كالمعلومات التي تستعملها أمريكا أثناء الحرب الوقائية ضد ما تسميه "الإرهاب الدولي". و قد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير و التحكم، و تتضمن المعلومات الجزئية الأقسام التالية:¹

1. **معلومات عن التنافس:** و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث و التطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

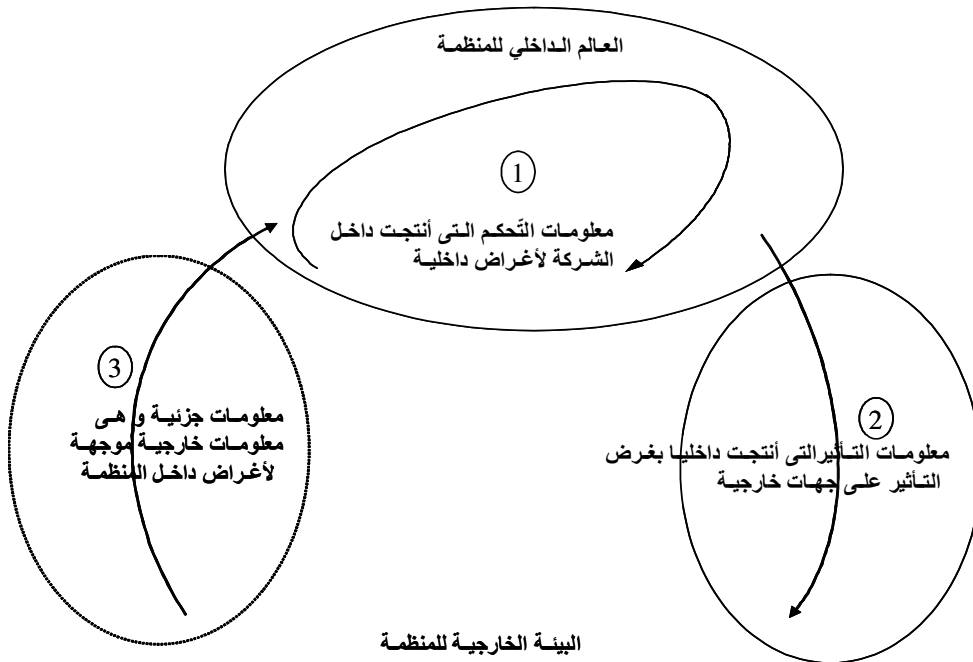
2. **المعلومات الشخصية و القدراتية:** و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة و تشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية و التفاوضية و التركيبة السيكولوجية و الانتماء الحزبي والعضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عدداً، و تفيد لتحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء و فرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

3. **المعلومات التجارية:** و تشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن و رضاهم و أمنياتهم، و المشاكل التي تعترضهم حيث تستعمل الشركات المعلومات المجمعة حول الزبائن، و من ثم استغلالها لمحاولة فهم متطلباتهم.

¹ - كمال رويح، مرجع نفسه، ص 5-6.

4. المعلومات التمويلية : و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخيرة.
 5. المعلومات التكنولوجية : و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات،التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.
 6. المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.
 7. المتغيرات السياسية : تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.
 8. المتغيرات الاقتصادية : تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.
- و الشكل التالي يوضح معلومات اليقظة الإستراتيجية الثلاث.

الشكل رقم(03):معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر : كمال رويح، مرجع سبق ذكره ، ص 5

ثانيا : أنواع اليقظة الإستراتيجية :

إن المسعى الكلي لليقظة في الغالب اليقظة الإستراتيجية فالمقصود ترصد البيئة العامة للمؤسسة بغرض توقع التهديدات و الفرص، فهي تجمع كل أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية، تسويقية...) ¹ قصد مساعدة متخذي القرار في قراراتهم المتعلقة:

- في أي اتجاه يجب المضي .
- ما هي الأسواق الجذابة .

إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأشكال الآتية لليقظة:

1. اليقظة التكنولوجية:²

تعنى اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية و التكنولوجيات المعرفة المستعملة من طرف المنافسين،الموردين ، الزبائن و التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة و مستقبل المتعاملين معها ، وهذا لانتخاذ الإجراءات و الاحتياطات الوقائية، أو حتى العمل على سبق الإبداعات التكنولوجية و الاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب و هذا يتطلب جمع المعلومات و الإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة و المستعملة، من براءات اختراع و إبداعات و بحوث ودراسات لذلك فهي عندJakobiak عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية،و التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليل للمحيط التكنولوجي، و إنما هي عملية منظمة وممنهجة، و تقوم على أساس جمع و تحليل المعلومات المستهدفة و تجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير و اتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي، و عليه فهي "عملية رصد للمحيط، و الذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها و معالجتها ، و بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية " .

"إذا كانت اليقظة التكنولوجية هي وسيلة المؤسسة لإبراز العناصر الإستراتيجية برصدها لأهم التطورات العلمية و التكنولوجية، فإنها لا تعني التجسس الصناعي، و لاهي تحقيق في حالة معينة ضمن حقل تكنولوجي محدد، و لكنها قبل كل هذا، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحل المشاكل الصناعية التي تواجهها "

¹ - Humbert LESCA ,veille stratégique concepts et démarche de mise en place Dans l'entreprise , Presses Universitaires de Grenoble,1997 ,p3.

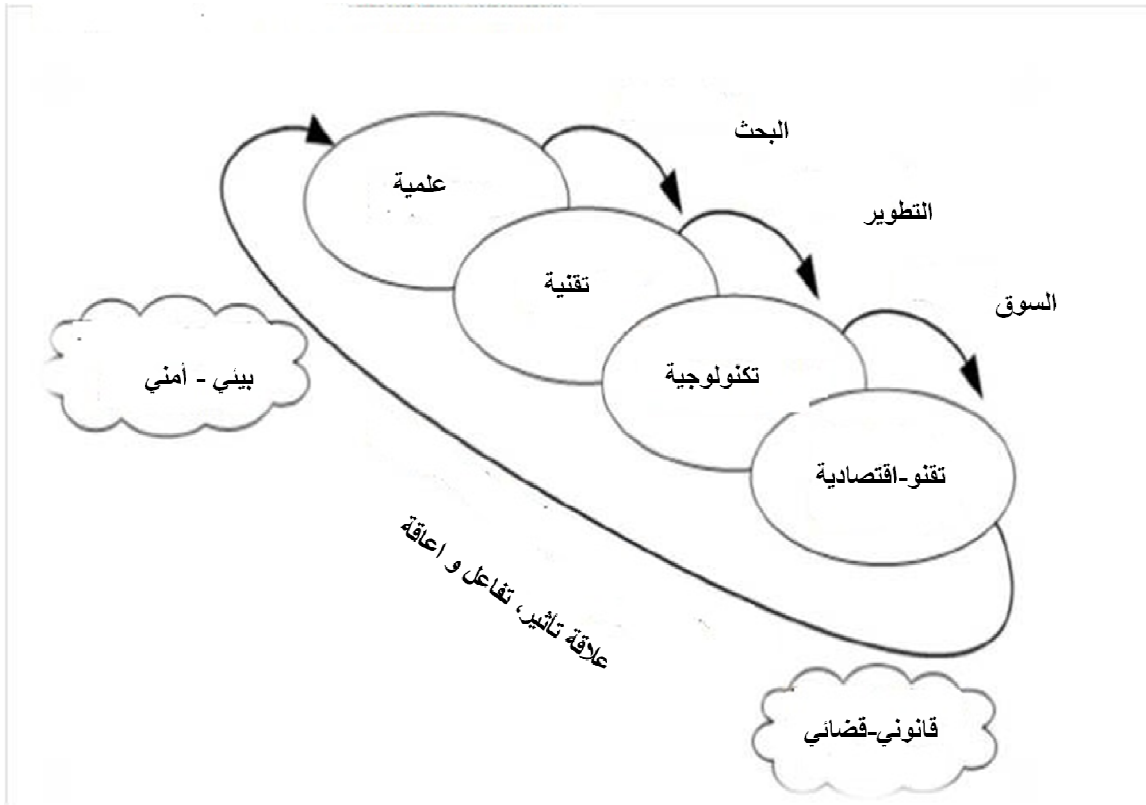
² - فالتة اليمين ، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة ، 2012 / 2013 ، ص 88.

نظرا للتطور التكنولوجي و التقني ،فإن اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على مدى قصير و تعكس تطورات الجهود المبذولة و الموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية و النوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي ،ومن هذا المنطلق ، فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة هي وسيلة إعلامية تنبه المسؤولين فيها و تحذرهم، انطلاقا من استخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفا غالبا ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات أهمها :

- المنجزات العلمية و التقنية و نتائج البحوث الأساسية و التطبيقية.
- عمليات التصنيع.
- نظم المعلومات .
- المنتجات أو الخدمات.

يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية و مجالات استعمالها في الشكل التالي¹ :

الشكل رقم (04): مجالات اليقظة التكنولوجية



Source : BEKADDOUR Hassen, op cit, p48.

¹-BEKADDOUR Hassen, Veille Stratégique & Intelligence Economique , Cas Des Entreprises Algeriennes, Mémoire de Magister en science de gestion, universite telemcen, 2014, p48

2. اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها، الحاليين و المحتملين، و هي أيضا بالبيئة، التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. ومن خلال جمع المعلومات، المتحصل عليها من تحليل الصناعة، و تحليل المنافسة، و تهدف التنافسية إلى معرفة مايلي¹:

- الكفاءات الحالية للمنافسين.
- استراتيجيات المنافسين .
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- قدرات المنافسين.
- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون .
- و تعمل اليقظة التنافسية، على بحث و فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة مثلا:
- منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة ، القطاعات السوقية ،الحصص السوقية.
- تقنية البيع و التوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- الشركاء: شبكة الموردين ، المقاولين، العلاقة مع بقية الأعوان.
- الإنتاج : نظام الإنتاج، الموارد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- البحث و التطوير: التكنولوجيا و براءات الاختراع المسجلة.

3. اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وأذواقهم و تطوير علاقاتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات جديدة .

فاليقظة التجارية ،تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطوير احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء ، و وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة ، يجب أن تكون

¹ - حسان بو بعاية ، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013/2014 ، ص 228.

على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين و الموردين ، و هي تحتاج إلى تنمية قدرات ، و مهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات .¹

4. اليقظة الاجتماعية:

و تعني اليقظة الاجتماعية أدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع ، بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب ، و تأثر علاقتها بالمحيط ، فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد ومن بينها:²

- تطور النمو الديمغرافي.
- عادات الاستهلاك.
- التجمعات السكانية.
- التغير في الموضة و غيرها .

و تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة ما يلي:

- مناخ اجتماعي سليم ، يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية، كإعادة تنظيم العمل.
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية .

5. اليقظة البيئية :

و تخص ما من عناصر المؤسسة ، و التي لم يتم التطرق لها ، و لم تأخذها الأنواع السابقة في الحسبان، كاليقظة القانونية و التشريعية ، المالية ، السياسية و اليقظة الثقافية و غيرها .

و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة ، من حيث تحليلها، و معالجتها، و إرسالها لمتخذي القرار، حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية .³

¹ - هوارى معراج، ناصر دادي عدون ، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التنسيير ، جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، 2005، ص 162.

² -هوارى معراج، ناصر دادي عدون ، المرجع نفسه، ص 166.

³ - حسان بويغاية ، مرجع سبق ذكره ، ص 229

المبحث الثالث : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة

تعتبر المعلومة في الوقت الحاضر موردا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، خاصة في المؤسسة فهي عامل أساسي للتقدم، لكونها وسيلة فعالة لرصد عملياتها و تسجيل أنشطتها إضافة لكونها أداة يستند عليها في اتخاذ القرارات و تحليل الوضعيات التي تمر بها و تقييم أدائها العام، فتحقيق الريادة و السعي لها يكون خاصة إذا تمكنت المؤسسة من أن تكون السبّاقة في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت الملائم و من هنا نرى أهمية المعلومة كونها موردا استراتيجيا.

المطلب الأول: ماهية المعلومة

أولا : مفهوم المعلومة و علاقتها بالبيانات

1. مفهوم المعلومة :

لقد تعددت التعاريف واختلفت حول ماهية المعلومة لتعدد استعمالها في أكثر من مجال ، لا يوجد تعريف واحد شامل، و نذكر من هذه التعاريف ما يلي :

- ❖ تعرف المعلومة على أنها " مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنا خاص ، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم ، و قد تكون شيئا يمكن لمسه أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به " ¹
- ❖ كما تعرف بأنها " بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة " ²
- ❖ و تعرف كذلك بأنها " بيانات معالجة لها معنى و قيمة و تستخدم في صناعة القرارات " ³
- ❖ و تعرف المعلومة على أنها " نتائج عمليات النماذج ، التكوين ، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل " ⁴
- ❖ كما يعرف البعض المعلومة أنها " عبارة عن بيانات (data) تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار " ⁵

¹ - عامر إبراهيم قندلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 30.

² - نجم عبد الله حميدي و آخرون ، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 35.

³ - عماد الصباغ نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 12.

⁴ - سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1997، ص 106.

⁵ - عامر إبراهيم قندلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

❖ أما "Stone"¹ فيرى إن المعلومة عبارة عن " معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات أي إنها ذات منفعة في تحقيق أهداف المؤسسة "

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها للمعلومات. فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير، بهدف استخراج المقاربات ،و المؤشرات و العلاقات التي تمكن من زيادة مستوى المعرفة و تعطي قيمة مضافة لمتخذي القرارات .

2. مفهوم البيانات :

هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى و هي منفردة. إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، و يمكن أن تخزن بأسلوب معين . إنها الوصف الأولي للأشياء و المعاملات و هي مسجلة و مصنفة و مخزنة، و لكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.² و بالتالي فالبيانات هي المادة الخام الأولية التي يتم بواسطتها أو بها الحصول على المعلومات.

3. العلاقة بين المعلومات و البيانات :

تعد البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات ، أي تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة

الشكل رقم (05): نظام معالجة البيانات



المصدر: نجم عبد الله الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص36

¹ - صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، اقتصاديات نظم المعلومات الحاسبية و الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر 2000، ص 23.
² - فايز جمعه صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007، ص ص 19-20

و البيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها ، أما معالجة البيانات فهي ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى شكل يمكن استخدامه والاستفادة منه . و تتطلب عملية معالجة البيانات توافر عناصر معينة كالآلات و المعدات و الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في المعالجة .

ثانيا :أنواع المعلومات :

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة، نظرا لتعدد أنشطتها، ويمكن أن يختلف تصنيف هذه المعلومات من مستخدم لآخر، و ذلك وفقا للنظرة التي ينظر بها إليها، وبصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات إلى ما يلي:

- المعلومات الرسمية و غير الرسمية:¹

وهي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه، فالمعلومات الرسمية هي جميع القوانين و التشريعات و الأحكام و التعليمات و القرارات التي تحكم و تنظم عمل نظام المعلومات و غيره من الأنظمة، وهي المصدر الرئيسي لصناعة القرارات.

أما المعلومات الغير رسمية فهي معلومات نحصل عليها من زملاء العمل أو الأصدقاء أو الأفراد أو جهات أخرى ومن أمثلتها، الدعاية و الإشاعة و الأفكار الآراء و التصورات،... الخ و هي تشكل مصدرا مهما من مصادر المعلومات المعتمدة في صناعة القرار عندما لا تتوفر معلومات رسمية .

- المعلومات الداخلية و الخارجية:²

المعلومات الداخلية تعبر عن إجمالي نشاط المؤسسة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة، و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية وخاصة بالأفراد و بالعلاقات العامة و بالبحوث والتطوير .

أما المعلومات الخارجية فتتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة (قانونية واقتصادية،اجتماعية ،و سكانية و جغرافية و تكنولوجية و سياسية) و تتضمن كذلك توصيف البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين ومساهمين و عملاء و حكومة و منافسين .

¹ - عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 12

² . نصيرة علاوي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 55 - 56.

كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومة كما قدمته Afnor وهذا حسب إمكانية الحصول عليها و هي على النحو التالي:¹

- **المعلومة البيضاء (المعلومة العامة):** وهي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها، فهي متاحة لكل من يطلبها و جمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، و مصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية .

- **المعلومة الرمادية (المعلومة الحساسة):** وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها، و مصادرها غير رسمية.

- **المعلومة السرية (المعلومة السوداء):** وهي المعلومة التي ينهى عن نشرها، حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي، فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، و هي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها.

كما يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من المعلومات وفقا لمعيار المستوى الهرمي للمؤسسة وهي كالتالي:²

- **المعلومات الإستراتيجية :**

تعتبر أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و تلعب دورا هاما في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط. و بالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى، و هي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا، فبالنسبة لمؤسسات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج، التقنيات الجديدة... الخ

- **المعلومات التكتيكية (الوظيفية):**

تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة تقدر بسنة و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة .

- **المعلومات التشغيلية :**

مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج وهي تفصيلية و دورية و تتميز بأنها رسمية.

¹ - نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - نصيرة العلاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57- 58.

ثالثا : قيمة المعلومة :¹

تظهر قيمة المعلومة في مدى مساهمتها و استعمالها في المؤسسة في اتخاذ القرار، أين تكون (المعلومة) دقيقة و موجودة في الوقت و المكان المناسبين و يمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية:

قيمة المعلومة = التحليل الجيد للحاجات + مصادر ملائمة و ذات جودة + جودة التحليل + النشر و التغذية المرتدة + الأمان

المؤسسة يجب أن تدرك ما تحتاجه من المعلومات و التحليل الجيد للحاجات هو أساس هذه العملية. الاعتماد على مصادر ملائمة و ذات مصداقية للمعلومات يجعل المؤسسة في ثقة بمعلوماتها و تمكنها من كسب الوقت.

و تحليل هذه المعلومات المحصل عليها بطريقة جيدة، و ذلك بتحويلها من مادة أولية إلى مادة تجعلها قابلة للاستعمال و التداول في المؤسسة .

فالمعلومة التي لا يتم نشرها في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة تبقى غير نافعة للمؤسسة، و بوجود التغذية العكسية يمكن التحقق من أن جميع حاجات مستعملي المعلومة قدتم تلبيتها و كل هذه العمليات من أجل اتخاذ قرار سليم مبني على دراسة و تفكير سابق.

المطلب الثاني: مصادر وخصائص المعلومات

تحتاج المؤسسة للمعلومات للقيام بأعمالها الإدارية و وظائفها المختلفة، و ذلك لأن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يتوقف بدرجة كبيرة على جودة و نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات حيث هناك مجموعة من الخصائص يجب توفرها في المعلومة حتى تكون ذات فائدة و ذات قيمة اقتصادية و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة .

¹ - نحاسية رتيبة مرجع سبق ذكره، ص 94.

أولاً : مصادر المعلومات :

إن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون إما من مصادر داخلية أو خارجية و يمكن توضيح ذلك كمايلي:¹

1. المصادر الداخلية:

تتكون المصادر الداخلية الإدارات المختلفة و الأقسام و العاملين في مختلف جوانب النشاط في المؤسسة مثل الفواتير، أوامر الشراء، و الشيكات الواردة والصادرة، و أرقام المبيعات وحجم الأجر... الخ . وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو تكون ملاحظات و مناقشات مسجلة.

2. المصادر الخارجية:

تكون المصادر الخارجية أو المعلومات خارج المؤسسة و التي تأتي من الزبائن، و الموردين، و من مختلف المؤسسات، و من السوق، و من آلية العرض و الطلب السائدة في السوق، و من ردود أفعال المستهلكين، و من مندوبي المبيعات، و لجان الشراء، زمن النشرات و الدوريات المتخصصة و الاتحادات و غيرها .

ثانياً : خصائص المعلومات :

تكمن الفائدة الرئيسية للمعلومات في نوعيتها، و لكي تكون كذلك و يجب أن تتصف ببعض الخصائص والمتمثلة في:

- الشمولية: أي توفير المعلومة تغطي مختلف جوانب المشكلة موضوع القرار.²
- إمكانية الحصول عليها: و تعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة و سرعة أي تكون المعلومات سهلة المنال.³
- حداثة المعلومات: و نعني بذلك الكفاءة في تجهيز المعلومات حتى لا تفقد المعلومات حداثتها و نفعها فينبغي ألا يستغرق تجهيزها وقتاً طويلاً فقد أتاحت تقنية المعلومات إمكانية التوليد الفوري للتقارير عن أي فترة زمنية، و تغير مفهوم التقارير الدورية في حيان وحل مكانها التقارير الفورية عند طلبها، فحداثة المعلومات اليوم من تحديثها المستمر.⁴

¹ - نجم عبد الله الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص36.

² - رحيم حسن، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشرة التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 42.

³ - يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبة، الكمبيوتر و نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1990، ص172

⁴ - نجم عبد الله الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص42

- **المرونة:** فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة)، من خلال أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة ... الخ.¹
- **المناسبة أو الوقتية:** أي أن يتم تقديمها في الوقت المطلوب، حيث أن مرور ذلك الموعد تصبح عديمة القيمة.²
- **سهولة النسخ:** إذ يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بسهولة.³
- **الوضوح والدقة:** لا ينبغي أن تكون المعلومة غامضة أو فضفاضة بحيث تحتمل تأويلات متعددة.⁴
- **دلالة المعلومات:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها.⁵
- **الملائمة:** و تعني أن تكون المعلومات ملائمة و مناسبة لطلب المستفيد.⁶
- **التأكد (مؤكدة):** و تعني أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائما محل ثقة المستفيدين.⁷

المطلب الثالث: أهمية المعلومات

- تعد المعلومات اليوم بمثابة الدم الذي يجري في العروق الإنسان فهي التي تغذي جميع وحدات وأقسام المؤسسة بما تحتاج إليه لأداء مهامها و أعمالها، إذ تشكل موردا استراتيجيا ، والتي ينبغي توفيرها بالمواصفات المطلوبة من حيث الدقة و الوقت و الثقة .⁸
- كما يمكن إبراز أهمية المعلومات بشكل فعلي من خلال استعمالها المتعددة و التي نوردتها باختصار كما يلي:⁹
- تعتبر المعلومات أداة مساعدة على صيرورة العملية التسييرية وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في التنسيق بين مختلف العمليات و النشاطات في المؤسسة .

¹ جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة و المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 128

² - رحيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ جمال يوسف بدر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ - رحيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁵ - نجم عبد الله الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

⁶ - يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

⁷ - يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁸ - عمر عزايوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 57

⁹ - الهادي بوقلقول، من أجل عقلته و تأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية، المنتدى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية، و تحديات المناخ الاقتصادي، جامعة ورقلة، أفريل

2003، ص 76

- تعتبر المعلومات أدوات و وسائل للاتصال في المؤسسة و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات و الاتصال الخارجي بالمحيط.
- تعتبر المعلومات وسيلة وأداة للتأثير علي الأفراد في المؤسسة و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في خلق ثقافة المؤسسة بتعريف الأفراد و تعليمهم و كذا تكوينهم و ترقيةهم لزيادة خبرتهم و كفاءتهم .
- تلقى المعلومات اهتماما متزايدا و انتشارا واسعا و حاجة ملحة أكثر على صعيد كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لكونها موردا إستراتيجيا يرفع من إنتاجيتها و سلاحا تواجه به المنافسة الحادة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات فعالة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها فهي خطة متكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية و هذا من أجل تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة .

و اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة،فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و تحليل المحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة،وهي مفهوم شامل ينطوي على عدة أنواع كل حسب النشاط و المجال المستهدف ، فالمؤسسة تختار المجال الذي تركز فيه جهود اليقظة و يكون له تأثير عليها.

كما يتضح أيضا أن المعلومات أصبحت تمثل مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما تحققه من قدرات و مميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة.

تمهيد

تسعى المؤسسة لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل، بل تتعرض لضغط هائل من قوى السوق ، المنافسة القوية و الشديدة و الحركة الدائمة للأسواق و المستهلكين، إضافة إلى التطورات الهائلة و المبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، ومن أجل مواجهة ذلك و تحقيق أهدافها فإنه يستوجب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواسطتها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وهذا الأمر لا يأتي بالصدفة بل يجب أن تعرف قواعد التنافس في السوق، من خلال تبني اليقظة الإستراتيجية التي تقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه، و تساعدنا في تحليله و توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم و إستراتيجياتهم ... الخ ، وكل ما يؤثر على التنافس .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق للمنافسة و التنافسية في المبحث الأول، و نتناول في المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية، في حين نخصص المبحث الثالث لمصادر الميزة التنافسية و دور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها.

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وما ترتب عليه من فتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية و تزايد المنافسة، مما جعل التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الإنتاج و الخدمات ،إذ تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة .

المطلب الأول: ماهية المنافسة

بالرغم من إجماع كافة الباحثين على أن المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح وفشل المؤسسات، إلا أنها لم تلق إجماعا لدى الغالبية منهم في تحديد مفهوم واحد لها، و سنحاول في هذا المطلب الإحاطة بمختلف التعاريف المقدمة للمنافسة، وتقديم تعريف يجمع مختلف الآراء و الاتجاهات.

أولا: تعريف المنافسة :

من أهم ما عرفت به المنافسة نذكر ما يلي:

- ❖ المنافسة تعني " مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة، و البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات."¹
- ❖ تعرف المنافسة على أنها " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"²
- ❖ تعرف المنافسة على أنها " تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و الخدمة بعد البيع وغيرها... "³.
- ❖ كذلك تعرف المنافسة على أنها "التقاء العارضين و الطالبين في سوق معينة ، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"⁴.
- ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل للمنافسة فهي " الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق و تداول السلع والخدمات في سوق معينة. "

1 - محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2011، ص 228.

2 - زغدار أحمد ، المنافسة ، التنافسية و البدائل الإستراتيجية ،دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2011 ، ص 11

3 - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

4 - كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 119.

ثانيا: أنواع المنافسة:

للمنافسة عدة أنواع و تقسيمات، إذ يمكن تقسيمها وفقا لمجال التنافس إلى منافسة مباشرة و منافسة غير مباشرة ، أو بالنسبة للسعر إلى منافسة سعرية و منافسة غير سعرية، و حسب هيكل السوق إلى منافسة كاملة و منافسة احتكارية (احتكار القلة، احتكار كامل)، و حسب موضوع التنافس إلى مجال السلع والخدمات و منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات و حصول على أكبر حصة من السوق، و منافسة شاملة.

1. حسب معيار مجال التنافس:

و تنقسم المنافسة إلى:

- **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، و هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الثاني.¹

- **المنافسة الغير مباشرة:** تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، و تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد و الموارد المالية المتاحة، و الموارد الطبيعية كالمخامات وغيرها و الموارد البشرية.²

2. حسب معيار السعر: و تنقسم المنافسة إلى:³

- **المنافسة السعرية:** وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.
- **المنافسة غير السعرية:** وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر و إنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج ... الخ

3. حسب معيار هيكل السوق: و تنقسم المنافسة إلى:⁴

- **المنافسة الكاملة:** تتميز بوجود عدد كبير من البائعين و المشترين، و تكون الساعة أو الخدمة متماثلة تماما، حري دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج الساعة، سهولة انتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياساتهم .

¹ - بوشعور محمد حريزي، ميمون خيرة، المنافسة و آلية حمايتها من الأعمال المنافية لها (دراسة قانونية) ، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 / 09 نوفمبر 2010، ص3.

² - عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009 / 2010، ص 33.

³ - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 141.

⁴ - كياب منال، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- **المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود اختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السلعي، سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلع، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.
- **منافسة احتكار القلّة:** و تتميز بعدد قليل من المنتجين الكبار، صعوبة دخول منتج جدد إلى سوق السلعة، و منه سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع الذي يعمل فيه.
- **منافسة الاحتكار الكامل:** تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفوقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية و التسويقية لاستغلال سوق معينة، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه) : وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى ¹:

- **المنافسة في مجال السلع و الخدمات.**
- **منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات و الحصول على أكبر حصة من السوق.**
- **منافسة شاملة:** وهي المنافسة فيما بين منتجات و خدمات مختلفة و لكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية ، فهناك من يرى أن التنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية كمستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يركز على مؤشرات جزئية مثل التكاليف و الجودة ... الخ ، ويعود هذا الاختلاف للنظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة منها في القطاع أو الدولة .

أولا : تعريف التنافسية و مستوياتها

1. تعريف التنافسية:

تتميز التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، ولقد تعددت واختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، و فيما يلي سنقوم بعرض أهم التعاريف:

¹ - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 141 . 142

- ❖ تعرف التنافسية بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار و توسع وابتكار و تجديد"¹
- ❖ تعرف على أنها "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك"²
- ❖ ويعرفها المعهد العربي للتخطيط بأنها " القدرة على التميز مقارنة بالمنافسين، استقطاب عملاء و زيادة رضاهم"³.
- ❖ كما تعرف التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على الحفاظ باستمرار (بصفة دائمة) و بطريقة طوعية في سوق تنافسي و متغير، على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"⁴.
- ❖ وتعرف المنظمة العالمية للتجارة التنافسية بأنها " الدرجة التي تستطيع بها الدولة، في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على المدى الطويل"⁵.
- ومن خلال ماسبق يمكن استخلاص التعريف الشامل للتنافسية فهي " قدرة المؤسسة على تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية و الرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنافسين "

2. مستويات التنافسية:

للتنافسية ثلاث مستويات، حيث يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات .

✓ على مستوى الدولة :

إن تحديد تعريف معين للتنافسية على مستوى الدولة صعب وذلك لتداخله مع تعريفات ومفاهيم اقتصادية ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

¹ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - مليحة يزيد، أصول وفضول التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص226.

³ - تيقاوي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 / 09 نوفمبر 2010، ص3.

⁴ - زواوي الحبيب، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 / 09 نوفمبر 2010، ص 3.

⁵ - بلقاسم أحمد، المنافسة و التنافسية - الربط بين الاقتصاد الوطني و الاقتصاد العالمي -حالة الجزائر، ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 / 09 نوفمبر 2010، ص 5.

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي يعرف التنافسية بأنها " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة"¹
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تعرف التنافسية على أنها " قدرة المشاريع و الصناعات والدول و الأقاليم على خلق مستويات توظيف لعوامل الإنتاج بشكل دائم في الأجل الطويل"²
- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية تعرف التنافسية بأنها "قدرات الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل"³
- ✓ على مستوى القطاع(الصناعة) :
- يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع بأنها "قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل"⁴.
- كما يمكن تعريفها كذلك بأنها " قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاحا مستمرا في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية"⁵.
- ✓ على مستوى المؤسسة :
- يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة كما يلي: "هي القدرة على زيادة حصصها في السوق في بيئة تنافسية سواء على المستوى الوطني أو الدولي"
- كما أنها " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة"⁶.
- كما يعرفها البعض⁷ بأنها "القدرة على زيادة ربحية المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو الكل معا".

¹ - عبد اللطيف مصطفى ، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية ، العدد 6 ، 2009، ص 70

² - نيفين حسن شمت ، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية و العالمية ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 22 .

³ - مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2011 ، ص 29 .

⁴ - زغدار أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

⁵ - سليمة غدير أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 09 ، 2011 ، ص 132

⁶ - عبد المجيد عبد المطلب ، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص 9.

⁷ - عبد الرحمان بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010 ، ص 8 .

وأخيرا يمكننا القول أن طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة "الدولة و القطاع و المؤسسة " علاقة تكاملية فلا يمكننا الوصول إلى قطاع تنافسي دون قدرة المؤسسات المكونة له على المنافسة وقيادته للمنافسة دوليا، و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشي أفضل للأفراد (على مستوى الدولة).

ثانيا :خصائص وأنواع التنافسية :

1. خصائص التنافسية :

تتميز التنافسية بالخصائص التالية :¹

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية .
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية .
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية .
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج و الكساد.

2. أنواع التنافسية :

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:²

أ- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، و يعد هذا صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب - معيار الزمن: و تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير أنه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم من فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

¹ - العهبار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 20،ص85.

² - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الثاني ، نوفمبر 2007 ، ص 39.

- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة مرات استقلال.
- وهناك تقسيمات أخرى في الأدبيات الاقتصادية للتنافسية نوجزها كالتالي:¹
- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل و يدخل هنا أثر سعر الصرف.
- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية (غير سعرية)، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعر في التنافسية .
- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، تتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى سعر من سلع منافسة .
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ثالثا: مؤشرات و معوقات التنافسية:

1. مؤشرات قياس التنافسية:

عند الحديث عن التنافسية لا بد من استخدام مؤشرات على مستويات مختلفة تعرف بمؤشرات التنافسية حيث يمكن التمييز بين عدة مؤشرات كالتالي:

أ - مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:

✓ مؤشر الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية .

¹ - عمار طهيرات، الاستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة الجزائر - ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010 ، ص ص 3 - 4.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

و حتى يكون بإمكاننا القول أن المؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجيتها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ، و على إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، و تعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق المحافظة عليها.¹

✓ مؤشر تكلفة الصنع :

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.²

✓ الإنتاجية الكلية للعوامل:

يعبر المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى المنتجات، و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة عناصر الإنتاج.

هذا ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، و كذلك يمكن إرجاع نموها سوء إلى التغيرات التكنولوجية و تحرك مؤشر التكلفة نحو الانخفاض، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالاختلافات في الأسعار المستندة للتكلفة الحدية ، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.³

¹ - سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 / 09 نوفمبر 2010 ، ص 3.

² - مليحة يزيد، مرجع سبق ذكره ، ص 228 - 229

³ - مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

✓ مؤشر حصة السوق :

من الممكن أن يكون مشروع ما مربحا و يستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكن تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف منافسين الدوليين¹.

ب - مؤشرات قياس تنافسية القطاع:

✓ مؤشر التكاليف و الإنتاجية :

يعد المشروع تنافسيا، إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المنافسة لها، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو أقل عن مستوى تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.²

✓ مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولية:

يستخدم الميزان التجاري و الحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط اقتصادي معين³ ومن هنا تعتبر حصة هذا الأخير من إجمالي الصادرات الوطنية عن مدى تقدم أو تراجع تنافسيته، بالإضافة إلى حصته من حجم الصادرات الدولية الكلية لمنتج معين⁴

¹ - محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها ، مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003، ص 12.

² - صونيا بتغة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية آفاق و تحديات، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007 / 2008 ، ص 44 .

³ - مصطفى أحمد حامد رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

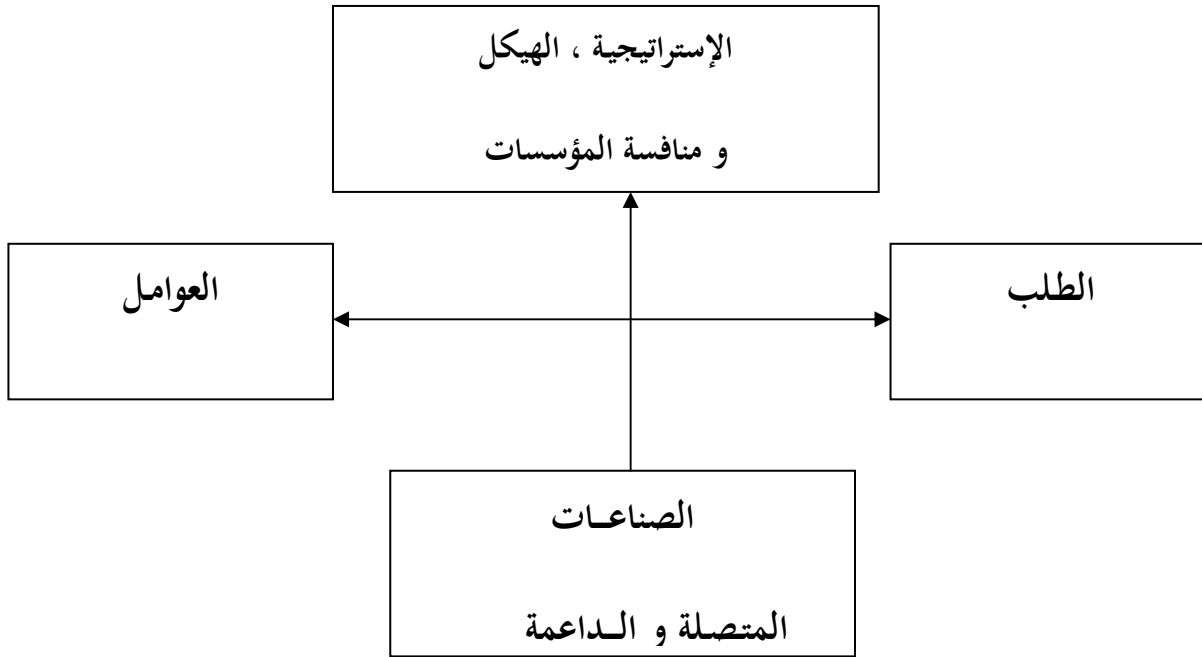
⁴ - صونيا بتغة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

ج- مؤشرات تنافسية الدولة:

لخص "M. Porter" مؤشرات تنافسية الدولة في إطار ما سماه (الماسة الوطنية)، في أربع محددات

يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (06): محددات تنافسية الدولة



المصدر : رايح بلقاسم، وعيل ميلود، مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات في ظل المنافسة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010، ص5. وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:¹

1. العوامل: وتتمثل في:

أ-الموارد البشرية: و المتمثلة في البد العاملة الماهرة و المهندسين، والمبرمجين، و شروط عمل هذه اليد العاملة... ، أي الثروة البشرية للدولة .

ب - الموارد الفيزيائية : المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض،الخامات مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي و التجاري مع الخارج .

¹ - رايح بلقاسم، وعيل ميلود، مرجع نفسه ، ص ص 5 - 6.

ج- موارد المعارف: و تتمثل في المعارف و المهارات العلمية و التقنية التي تتوفر عليها الدولة و تلعب الجامعات، ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.

د - موارد رأس المال: و تتمثل في نوع و حجم و تكلفة وجود المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.

2. الطلب: بالتركيز على ظروف و طبيعة و خصائص الطلب (حاجات الزبائن و المستهلكين) و حجمها و نوعها التي لا بد أن يكون للدولة الأسبقية في إدراكها و تلبيتها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.

3. الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) و الداعمة : و يقصد بها وجود صناعات المعينة ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد على تحقيق مركز تنافسي عالمي .

4. الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة : و تتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظيم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية بالإضافة إلى أهداف، إستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهيكلها إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا و خارجيا .

ثانيا: معوقات التنافسية:

من بين المعوقات التي تضعف التنافسية :¹

ضعف الهياكل التنظيمية .

- انخفاض مستوى المورد البشري و تخلف الاتصالات الإدارية .
- غياب قاعدة البيانات و منظومة المعلومات الإدارية .
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق و حلقات الجودة .
- تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال .

¹ - خديجة الحاج نعاس ، فضيلة معمر قوادي ، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010 ، ص 16.

- غياب الأداء الأفضل للعمليات .

- فشل في قياس الفرص و التعرف على التهديدات البيئية .

المطلب الثالث : استراتيجيات التنافس

أولاً: تحليل القوى التنافسية

تتوقف درجة المنافسة على عدة عوامل تؤثر على المؤسسة، لأنها لا تواجه فقط منافسين ينشطون في نفس القطاع، بل يتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردوديتها ايجابيا أو سلبيا، و تسمى هذه القوى، بقوى التنافس و تتمثل في :¹

- تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة.

- القوة التفاوضية للعملاء .

- القوة التفاوضية للموردين .

- كثافة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة .

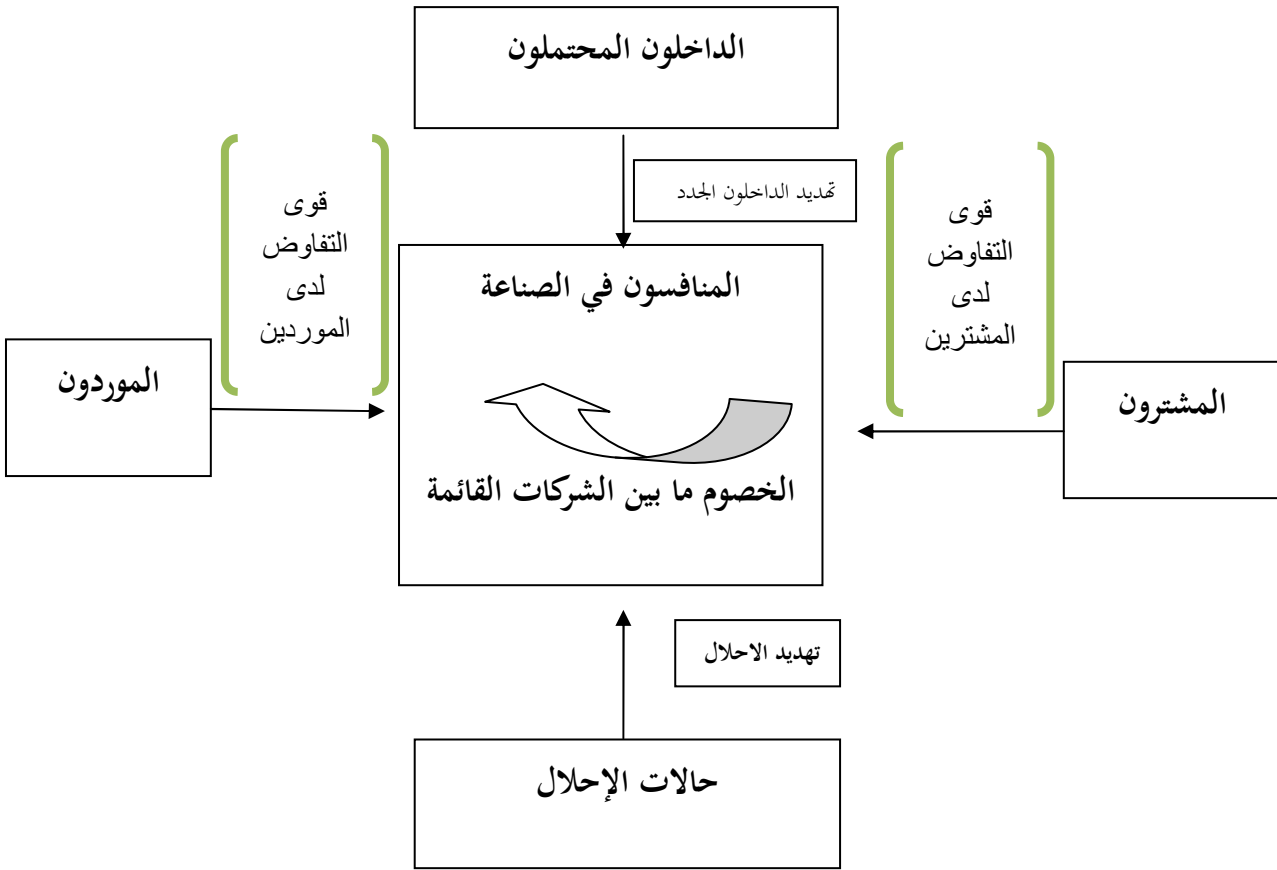
- إمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات.

هذه القوى تحدد ربحية الصناعة لأنها تؤثر على الأسعار المطبقة من طرف الشركات ، و على التكاليف التي تحملتها، فضلا عن الاستثمارات المحققة من أجل الوصول إلى وضع تنافسي² . لذا يبقى نموذج Porter للقوى الخمس من أهم النماذج و أكثرها واقعية في تحليل البيئة التنافسية للصناعة بغرض إعطاء صورة واضحة للمؤسسات بظروف عمل محيطها . و يتلخص نموذجها فيما يلي :

¹ - روبرت أ. بنس - ديفيد . لى ، ترجمة عبد الحكيم الخزامى ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2008 ، ص 138 .

² - عبد الكريم كاكي مرجع سبق ذكره ، ص 135 .

الشكل رقم (07) : نموذج بورتر Porter للقوى الخمس



Source: M.E . PORTER : Competitive Strategy, Ed inter édition, Paris,1982, P 4

1. تهديد الوافدين الجدد للصناعة:

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد ، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، و يتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، و قد تشمل عوائق دخول الصناعة في:¹

- اقتصاديات الحجم
- تمييز المنتج (من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية ... الخ).
- متطلبات رأس المال الضخمة.
- تكلفة التغيير مرتفعة .

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 / 2004، ص 173.

- إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع .
- سياسة الحكومة .

2. القوة التفاوضية للعملاء :

يجب تحليل النقاط التي تمثل عناصر القوة لدى العملاء من حيث إعدادهم و خصائصهم و مواقفهم ومدى ولائهم و التزامهم و كذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفي أو الأمامي بينهم، الربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم¹.

3. القوة التفاوضية للموردين :

إن قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين) تؤثر على قوة التنافس في ميدان العمل خصوصا عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين، و عدد قليل من المواد الخام البديلة أو يكون تغيير المواد الخام المستخدمة مكلفا، لذا من الأفضل أن يتعاون الموردون مع المنتجين و بأسعار معقولة و نوعية أفضل و تطوير الخدمات المعروضة و تسليم فوري و كلفة مخزون أقل و بذلك فإنهم يعززون الربح طويل الأمد لكل من المشاركين، ويمكن للمؤسسات أن تتبع سياسة معاكسة بضم أو امتلاك شركات التجهيز و هذه الإستراتيجية تكون فعالة عندما يكون المورد غير موثوق أو مكلف جدا أو غير قادر على تلبية احتياجات المؤسسة بشكل مستمر².

4. طبيعة المنافسة في الصناعة :

و يقصد بها حدة و مستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في قطاعها، أي حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع، فيدخل في هذا العنصر كل من أسعار المنافسين، و جودة منتجاتهم، والتكنولوجيا التي يستعملونها، وقدرتهم الإنتاجية و قدرتهم التسويقية، استراتيجياتهم وما يقومون به من شراكات مع غيرهم ... ولاشك أن كل هذه العناصر تؤثر على المؤسسة و تفرض عليها سلوكيات معينة قصد رفع مستوى تنافسيتها³.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 63.

² - محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 350.

³ - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 100.

5. تهديد المنتجات البديلة :

و يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع و قد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها، أو حداثةها، و هذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المؤسسات.

ثانيا : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة :

لقد حدد (M. Porter) في نموذج الخصاص بالاستراتيجيات التنافسية ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

وفق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بتكلفة منخفضة و بأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة، و أن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج و العمليات التصنيعية و التوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح و تعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح¹، و لهذه الإستراتيجية مزايا عدة منها :

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار
- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات².

2. إستراتيجية التمييز:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على سلع و خدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و قد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، و يعد ولاء العملاء

¹ - ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08/09 نوفمبر 2010، ص 7

² - أمين مخفي، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08/09 نوفمبر 2010، ص 11.

للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين المحدد في مجال صناعة المؤسسة¹، و تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في:²

- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة .
- تخفيض درجة المخاطر و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة .
- جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرار .
- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

3. إستراتيجية التركيز:

تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشك فعال إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين، وتحقق المؤسسة هدفها الإستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد³... و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:⁴

أ - **التركيز مع خفض التكلفة** : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

ب - **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة .

¹ - حديجة حاج نغاس ، فضيلة معمري قوادري، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

² - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ، ص 160 .

³ - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية : العولة والمنافسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 164

⁴ - خضر محمد العربي ، بن سالم عامر ، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010، ص 8 .

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز و التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال حيازتها على مجموعة من العوامل التي تميزها عنهم، و يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق المستمر على منافسيها باجتذاب عدد أكبر من العملاء .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا و جوهريا للنجاح و في خلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لموردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يزيد من تفوقها على منافسيها.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية :

إن مصطلح الميزة التنافسية ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وذلك من طرف شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، و ذلك نتيجة للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية في ذلك الوقت رغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من ذلك بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها، وفي سنوات الثمانينات بدأ هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها (M. Porter) سنوات 1980، 1985، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي :

❖ يرى "M. Porter"¹ أن " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها

لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع مساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر "

❖ أما "Mc Fetridge"² فيرى أن " الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان

باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح "

¹ - أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة الجزائر، نوفمبر 2005، ص 131.

² - صورية معمري، هجرة الشيخ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08/09 نوفمبر 2010، ص 2.

- ❖ و تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط "¹
 - ❖ أما " Mc Gahan "² فيعرفها على أنها " أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين "
 - ❖ كما تعرف أيضا على أنها " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "³
- و من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة إلى الزبائن بطريقة متميزة مقارنة بالمنافسين، من خلال استغلال المؤسسة لنقاط قوتها بحيث تُخلق قيمة لمنتجاتها لا يستطيع المنافسين تحقيقها، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة .

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية :

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ⁴:

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء و الاثنين معا
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن، وباقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل .
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد .
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة و قدرتها و جدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية . مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 13.

² - محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 79.

³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁴ - طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 309.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الميزة التنافسية

أولا : خصائص الميزة التنافسية :

إن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تفهم في إطار صحيح وشمولي و مستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص على النحو التالي:¹

- أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كلاهما.
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة و تحفزهم للشراء منها .
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية :

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به " M. Porter " و الذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري و التي تتمثل في التكلفة الأقل و التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل:

تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع منافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر²، و للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم : بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواضعة و المبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف العمليات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.³

¹ - محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - أحمد تبت، رايح أوكيل، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 /08 نوفمبر 2010، ص 2 .

³ - محمد فلاق ، إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر ، 09 /08 نوفمبر 2010، ص 10

2. ميزة التميز:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع ...)¹، ولذلك يكون من الضروري فهم المصادر المحتملة للتميز المنتج من خلال الآتي:²

1. النوعية: و تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.

2. التسليم: و يعني إتاحة المنتج للزبون حسب الطلب دون تأخير .

3. المرونة: وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة و غيرها والقدرة على الاستجابة لها.

4. الابتكارية : وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص و التهديدات ولأسس الميزة التنافسية، و هذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسي.

¹ - سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007 / 2008، ص 71 .

² - باسل فارس قنديل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 63 .

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة على استمراريتها

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات ، أصبح نجاح المؤسسة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع المنافسين ، أي أن نجاح المؤسسة مرتبط بامتلاكها ميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن باقي المنافسين بالنسبة للزبون .

أولا: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

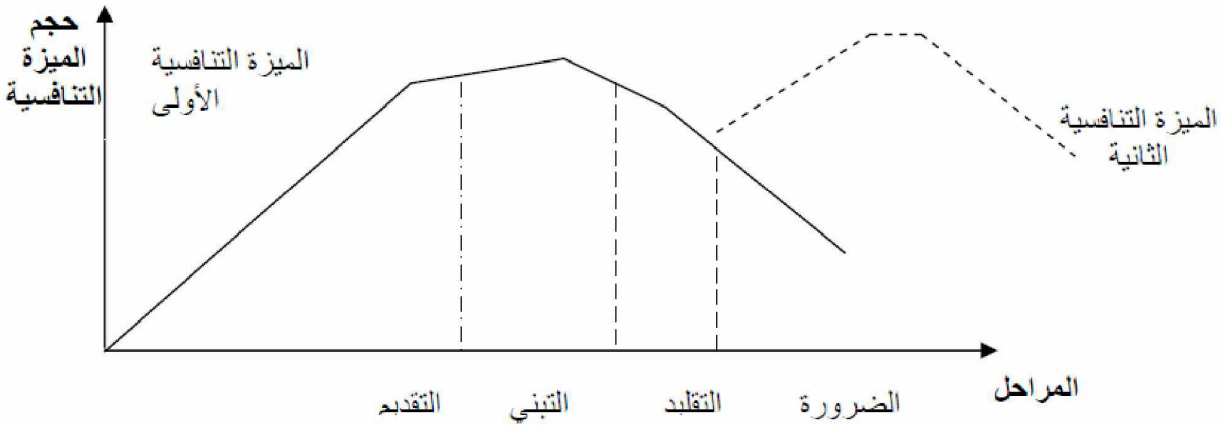
1. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة ، من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

أ - حجم الميزة التنافسية :

يحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية ، إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها¹ ، و للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

¹ - عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010، ص 13.

- و يتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:¹
- **مرحلة التقدم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي ، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعرف ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن :
 - **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن ، حيث الإيرادات أقصى ما يمكن و ذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث و التطوير ... الخ، و انخفاض التكاليف الثابتة الوحودية، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم).
 - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ، ومن ثم انخفاض في الوفرات .
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسب الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جيدة فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

- أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية و ذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج المؤسسة خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، خدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له². و توجد أربع أبعاد للنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:³
- ✓ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ومن هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ - حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 / 2012 ، ص 50

² - العيبار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

³ - محمد حبانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

✓ **النطاق الرأسي:** ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

✓ **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

✓ **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام تسهيلات أو تكنولوجيا أو أفراد أو خبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنمي إليها المؤسسة.

2. الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل رئيسية و المتمثلة في¹:

أ - **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من رتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و الموارد الأولية إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

ب - **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها:** إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد الخام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا²

¹ - يوسف بومدين، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 11.

² - عياشة عنماني، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 84

ج - درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسين بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حاليا¹.

ثانيا : تنمية وتطوير الميزة التنافسية :

1. العوامل المؤثرة على استمرارية المزايا التنافسية :

تسعى جل المؤسسات للحفاظ على مزاياها و استمراريته، كما تعمل على حمايتها من التراجع حيث تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم و تحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا و خارجيا"² و تعتمد استمرارية المزايا التنافسية على ثلاث عوامل أساسية هي :

أ - عوائق التقليد : من الطبيعي أن يعمل المنافسون على محاولة اكتشاف عوامل قوة المؤسسة الرائدة وتقليدها من أجل حصد نجاح مماثل، و تتمثل هذه العوامل في القدرات و الموارد المتميزة، وترتبط استمرارية المزايا التنافسية في هذا الجانب بسرعة اكتشاف المنافسين لها و قدرتهم على تقليدها، فكلما كانت عوائق التقليد أكبر كلما أدى ذلك إلى ترسيخ المزايا التنافسية .

- تقليد الموارد : هناك جانبان إذ أن الموارد المادية تتميز لدى المؤسسة يمكن تقليدها و اكتسابها من المنافسين بشكل أسهل مثل التجهيزات، التكنولوجيا، ... الخ، غير أن الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة و الاسم التجاري و المهارات التقنية.

- تقليد القدرات: هي أكثر صعوبة من سابقتها بالنظر لكونها غير ملموسة و غير مرئية، لذا يكون من الصعب على المنافسين إدراكها أو فهم المغزى منها خاصة و أنها نتاج عمل جماعي على مستوى المؤسسة ككل وليست حكرا على أشخاص معينين³.

¹ - عياشة عثمانى مرجع نفسه ، ص 84 .

² - عبد الكريم شوكمال، برا هيمي سمير، زموري كمال، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 / 09 نوفمبر 2010 ، ص 8.

³ - سميرة صلحوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر، 2007 / 2008 ، ص ص 56 . 57 .

ب - قدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة : الذي يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين فعند إعلان المؤسسة التزاما طويلا بطريقة معينة لأداء العمل، يؤدي ذلك إلى بطئ محاكاة مزاياها التنافسية و بالتالي اتسامها باستمرارية نسبيا¹.

ج - ديناميكية الصناعة : تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغيير التي تستحوذ على معدلات عالية من تجديد المنتجات و على مدار الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات و عليه من الممكن أن تكون المزايا التنافسية مؤقتة².

2. تطوير المزايا التنافسية:

تسعى المؤسسات إلى تطوير مزاياها من خلال اكتشافها لسبل جديدة تدعم من موقفها التنافسي، وذلك للوقوف في وجه المتغيرات التي تؤدي إلى الإضرار بهذه المزايا أو تحييدها ، ومن بين هذه المتغيرات:³

أ - ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث يمكن أن يخلق التغيير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات متعددة كالتسويق الالكتروني مثلا، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا جديدة في المرحلة الأخيرة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم الميزة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبائن .

ب - ظهور حاجات جديدة للمستهلك: إذ يؤدي تغير احتياجات المستهلكين أو ظهور احتياجات جديدة لديهم إلى ضرورة تعديل الميزة التنافسية أو تنمية أخرى جديدة

ج - تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف مدخلات كاليد العاملة ، الموارد الأولية ... الخ .

د - التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل أساسا في طبيعة القيود الحكومية المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة... الخ

¹ - عبد الكريم شوكمال، براهمي سمير زموري كمال، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

² - عبد الكريم شوكمال، براهمي سمير، زموري كمال، مرجع نفسه ، ص 9.

³ - سميرة صلحاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57. 58 .

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و دور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها

لقد أصبحت السرعة، و المرونة و القدرة على التفاعل في الوقت الحاضر من العوامل المحدد للمؤسسة، لمواجهة شدة المنافسة، كما أصبحت قدرة متخذي القرار الوصول، و بصفة سريعة إلى نتائج جيدة، تعتبر الحد الفاصل بين البقاء و استمرار المؤسسة أو زوالها و خروجها من السوق .

وتبحث المؤسسات مهما كان نوعها، أو مجال نشاطها عن طرق للكشف عن بيئتها، وتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها على الدفاع والهجوم أمام المنافسين.

لذا تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحليل بيئتها التنافسية ومواجهة تحدياتها .

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

تعددت المصادر المؤدية إلى إكساب ميزة تنافسية للمؤسسات و يمكن إجمالها بالآتي:¹

1. انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
2. الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، و تعجز المؤسسات المماثلة عن مجاراتها
3. التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، و تركيز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
4. التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة و الذي لا يستطيع المنافسين مجاراتها بتقديم خدماتهم .
5. الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.
6. النمو: قابلية المؤسسة على التوسع و النمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة إلي ينعكس على الحطة السوقية، و هي أحد عوامل التفوق التنافسي.
7. الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية و خاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

¹ - مروان محمد نجيب ، دور الميزج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، القاهرة ، مصر ، 2011 ، ص ص 71 - 72 .

8. **ثقافة المؤسسة** : أساليب القيادة و الدورات التدريبية و استقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق و خدمات إبداعية و مستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .
9. **الموقع الجغرافي**: تعطي المؤسسة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا لها للميزة التنافسية.
10. **القنوات التسويقية**: الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتميزها عن المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
11. **السمعة والمكانة الذهنية**: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون ، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية .
12. **خبرة المؤسسات** : الطويلة في الإنتاج، و التسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .
13. **مرونة تصميم الخدمات**: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المميزة ، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات و رغبات الزبائن و التي تحقق ميزة تنافسية .

و هناك مصادر أخرى تتمثل في: ¹

- **المدخلات** : العناصر التي تؤثر على ديمومة و استمرار المؤسسة في عملها و المتمثلة في الموجودات الرأسمالية و القدرات البشرية ، و بما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية و من خلال قدرتها على خلق القيمة و بشكل أفضل من المنافسين، و أن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة و غير قابلة للإحلال و مكلفة إذا تم تقليدها و بما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية و أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين .
- **العمليات**: تتمثل بكافة الفعاليات و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات و سواء كانت سلع أو خدمات و بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، و بالتالي فإن الارتباط ما بين المدخلات و الميزة التنافسية ارتباط وثيق و قوي و لا جدوى من امتلاك المؤسسة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون .

¹ - ثامر ياسر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 199 .

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، و التي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات و التغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة و جعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس¹.

وتتحلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة و التي يمكن ذكر بعضها كالآتي:²

- تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف المنافسة وحدتها ، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها وتوسع تطلب منها تبني إستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على اليقظة .
- المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها بها اليقظة التنافسية و التي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة و هذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التمييز و الأفراد لمواجهة المنافسة و المحافظة على حصتها السوقية .
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من مخاطر المفاجئة، المباغته الطارئة التي تظهر في بيئتها، أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في النشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم .

¹ - سعيد كرومي ، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010 ، ص 7.

² - عبد الفتاح بوخمحم ، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره ، ص 16-17.

- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالتفرد في إنتاج معين، السيطرة على السوق مواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي .
- تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة و تمكنها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي و التغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتحددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها¹.
- تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها من تقديم منتجات، أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، و تضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية دائمة .
- توفر للمؤسسة معارف تقنية، وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات ، القطاعات ، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة لمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية ، تحسينه ، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة و تدقيق الحسابات و بالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي و المناسب في الوقت المناسب .
- يمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي في أسواقها وفقاً رؤية متكاملة و واضحة و منهج سليم استفادتها من إمكانياتها، و يدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة و تصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنهم، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على المنافسين و التميز عنهم .
- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك إقليمية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات و زيادة الضمانات المقدمة للعملاء .

¹ - عبد الفتاح بوخمحم ، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره ، ص 18

- تساعد المؤسسة على التمرکز و التوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع و توجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافسين جدد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات و تقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار، والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة و تقوية حواجز الدخول و البحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها .
- توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد استخدامها، تشجيع الإبداع و الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتفاع بمستوى نوعية الإنتاج و رفع مستوى الأداء .
- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به يجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح اكتساب نصيب معتبر من السوق و الحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة .
- تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لزبائنها بكفاءة ليونة و ديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم و متطلباتهم بتطوير طرق توزيع حيث يساهم هذا الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون و المتمثلة في المنفعة المكانية، و الزمانية، و الحيازية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان، الزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة .
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية و التي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى .
- توفر المعلومات التي تعد موردا إستراتيجيا في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعدها على تحقيق تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية و تعزيز مقومات المنافسة، فيتحسن بذلك الأداء التنافسي
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين و تجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة بها لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، إعادة تنظيمه و إدخال أدوات و تكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية و إكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين .

المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة

تعتبر اليقظة نظاماً لجمع و رصد المعلومات من البيئة التنافسية للمؤسسة، فهي أداة تساعد متخذي القرار في عملية وضع الإستراتيجية التنافسية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و وضعها التنافسي. كما تعطي اليقظة الإستراتيجية كذلك صورة واضحة للتحويلات والتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، من خلال مراقبة المنافسين وتتبع تطوراتهم وأفعالهم وبالتالي بناء الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها .

و على العموم يمكن تلخيص دور اليقظة في أربع وظائف:

- التوقع: و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- الاكتشاف: وهو اكتشاف منافسين جدد أو محتلمين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق .
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

إن ترابط و تكامل كل هذه الخصائص لليقظة الإستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال:¹

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق وفورات مالية، ذلك أن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج و التخفيف من تكلفته و بالتالي تقديمه بأسعار جد تنافسية.
- تضمن اليقظة سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها و بالتالي القدرة على اقتناص الفرص و استغلال نقاط ضعف المنافسين.
- التحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، من خلال العلم المسبق بالأحداث والتغيرات الحاصلة في المحيط، ما يجعل المؤسسة مستعدة لها من خلال تحضير التدابير و الإستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب، وبذلك تكتسب ميزة المرونة التي تجعلها تتكيف مع أي وضع بيئي محتمل.

¹ - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 11 - 12.

- الاطلاع المستمر على مختلف التطورات التكنولوجية مما يتيح للمؤسسة إمكانية ابتكار مناهج وأساليب جديدة في إنتاج و تسويق منتجاتها الحالية ، خلق منتجات جديدة كلياً باستخدام التكنولوجيا الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل يتضح أن التنافسية هي الهدف الذي تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ و تطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

و الميزة التنافسية تعتبر ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن المنتجات المنافسين و بأسعار أقل .

كما يتضح أيضا أن اليقظة الإستراتيجية أثار إيجابية على المؤسسة حيث تساعدها في البحث و التطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة لمواجهة شدة المنافسة.

تمهيد

بعدها تطرقنا في الجانب النظري للدراسة إلى مختلف المفاهيم و الأسس النظرية المرتبطة باليقظة الإستراتيجية و كذا التعرض مختلف أنواعها و علاقتها بتنافسية المؤسسة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط كافة المفاهيم التي تناولنا في القسم الأول من الدراسة ميدانيا ، من خلال واحدة من أهم المؤسسات العاملة في ولاية المسيلة وهي مؤسسة مطاحن الحضنة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة هي أحد الفروع المكونة لمجمع رياض سطيف، تختص في الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، وهي من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات. ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته. كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد و المطاحن والعجائن الغذائية و الكسكسي " سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المتحدة المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 367 /82 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02. و اتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال قدره : 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11%: المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين.
- 09%: أشخاص طبيعيين.

و يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب و اللين)، و إنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق و العجائن الغذائية و الكسكسي. و يشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة و مطحنة و 5 وحدات للعجائن الغذائية و الكسكسي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب و اللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).
موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.
 - 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.
 - 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.
 - 12 طن/يوم من الكسكسي.
 - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
 - 6 طن/يوم من الدقيق اللين للأطفال.
- و ما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

المطلب الثاني: تعريف عام لمطاحن الحضنة و أهدافها

1. نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة. أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 1449 460.00 دج.¹

2. المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة لطريق برج بوعريريج، حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، إذ تصبح معروفة أكثر وأكثر، هذا ما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

¹ - أنظر الملحق رقم 02

3. الممتلكات:

- تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن²:
- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية "Buhler" قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين).
- تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج.
- تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981.
- ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين) حيث تكلفتها رفع القدرة الإنتاجية كانت قدرت بحوالي: 242.202.253.51 دج.
- مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية "Golfetto" قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً وتكلفة المشروع 563.986.101.84 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4. أهداف المؤسسة :

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :
- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تموين السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...

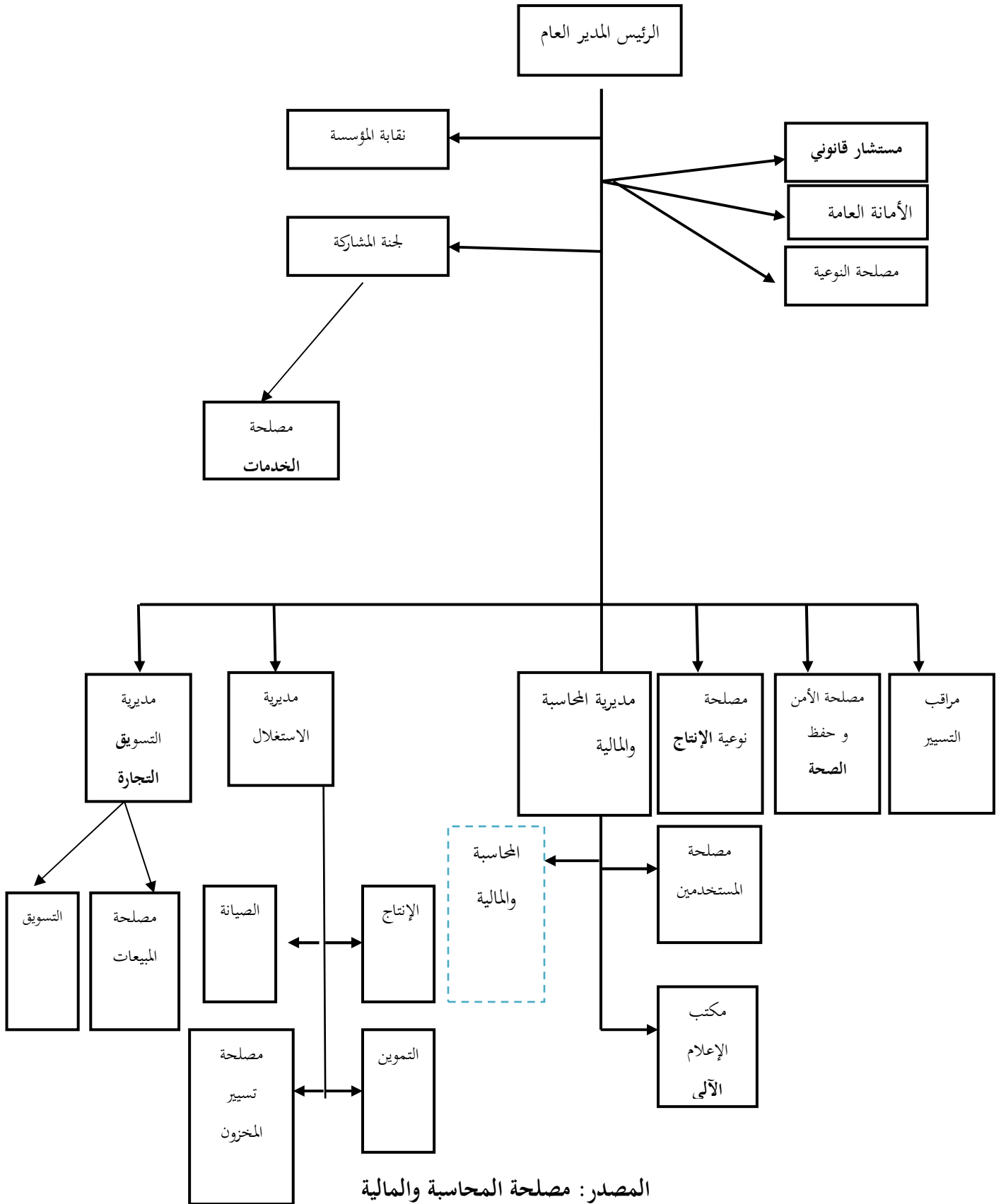
² - وثائق الداخلية لمصلحة المحاسبة و المالية بمؤسسة مطاحن الحضنة

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة



و يمكن شرح مهام مصالح المؤسسة كما يلي:

- رئيس المدير العام:

يتكفل الرئيس المدير العام بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، إذا وبشكل عام لا بد عليه من تنفيذ جميع المهام المناطة به ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالوضعية الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة.
- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.
- أ: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

ينقسم إلى ما يلي:

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

- مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

– **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

– **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ب: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي: مديرية التسويق، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الاستغلال.

– مديرية التسويق:

وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

– مديرية الإدارة والمالية:

وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

● مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المبيعات.
- فرع تسيير المخزون.
- فرع تسيير التثبيتات.
- الصندوق.
- الجباية.
- فرع التسيير المحاسبي للأجور.

- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع تسيير المستخدمين.
 - فرع الخدمات الاجتماعية.
 - مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:
 - متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.
 - المتابعة الميدانية للاستثمارات.
 - مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.
- مديرية الاستغلال:

وهي مسؤولة عن إدارة كل المراحل التي يمر بها المنتج من شراء، صيانة، تخزين وإنتاج. وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:
 - شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
 - تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.
- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 / 24 ساعة وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.
- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:
 - فرع استقبال وتخزين الحبوب.
 - فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
 - مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد ، وذلك ببطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
 - مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريئة على الترتيب، وذلك ببطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.
 - فرع الطحن والإنتاج.
 - فرع الشحن والتوزيع.
- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

المبحث الثاني: منهجية البحث و تحليل نتائج الدراسة الميدانية**المطلب الأول: منهجية البحث**

سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحديد الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من الاستبيان و المقابلة و الملاحظة لجمع القدر الكافي من البيانات لتحليل أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

1. صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات تم اعتماد أغلبها .

2. الاستبيان "الاستمارة":

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، و تعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة بهدف الحصول على البيانات والنتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته.

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناءً على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، و قد جاء في بداية الاستبيان شرح و توضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان و الإجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضاً مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً وفق خطة ومنهج الموضوع، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

الجزء الأول: مجموعة من الأسئلة الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

الجزء الثاني: يتكون من ستة محاور تتعلق بموضوع البحث:

- المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية.
- المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية.
- المحور الثالث: مصادر المعلومات.
- المحور الرابع: المنافسة والتنافسية.
- المحور الخامس: الميزة التنافسية .

- المحور السادس: تنافسية المؤسسة ودور اليقظة في تطويرها.

3. المقابلة:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا أسلوب المقابلة مع رؤساء المصالح المؤسسة محل الدراسة، وقد كان الهدف الأساسي منها الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي يمكن أن تساعدنا في تفسير الإجابات على الاستمارة و ذلك قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

4. الملاحظة:

الملاحظة تختلف عن كل من الاستبيان و المقابلة ، وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق .

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير وهذا يظهر مثلا من خلال ردت فعلهم عند الإجابة على أسئلة الاستبيان أو المقابلة.

ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات

العلمية التالية:

- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة .
- تحليل وتفسير البيانات المجدولة، و ربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات
- يربط النتيجة بالنسب و تحليل العناصر وفقا لأبعاد ظاهرة و خفية .

وقد تم تحليل البيانات المستقاة وفقا أسلوبين هما:

- الأسلوب الكمي:

وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرارات، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات.

- الأسلوب الكيفي:

وذلك من خلال تحليل البيانات غير الرقمية و تفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف

المواقف والملاحظات و التصريحات من جهة لأخرى .

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو مختلف إداريين بمؤسسة مطاحن الحضنة و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض رؤساء مصالح تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص للمذكرة . حيث تم توزيع قائمة الاستبيان على مختلف الإداريين بالمؤسسة في حدود خمسة عشر استمارة تم استرجاع اثنتا عشر استمارة فقط.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل الاستبيان محور بمحور بدءا بمحور البيانات الشخصية مرورا بالمحاور الأساسية للاستبيان بغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة .

أولا: وصف خصائص العينة

من خلال ما يلي سنستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان وهي على النحو التالي:

1. تحليل خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	08	66.67%
إداري	04	33.33%
عامل	00	00%
المجموع	12	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المستجوبين رؤساء مصالح، وذلك ما عبرت عنه نسبة 66.67%، في حين أن نسبة 33.33% هم إداريين.

2. تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
8.33%	01	ثانوي أو أقل
83.33%	10	جامعي
8.33%	01	تكوين آخر
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المستجوبين مستواهم جامعي، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 8.33% مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل، بينما نسبة 8.33% لديهم تكوين آخر.

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

1. تحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة

الجدول رقم (04): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (1)

النسبة %	التكرار	البيان
75%	09	نعم
8.33%	01	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة رؤية و رسالة واضحة و مقبولة وذلك ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين أن نسبة 16.67% لا يعلمون بوجود رسالة ورؤية للمؤسسة، بينما أن نسبة 16.67% يرون بأن رسالة المؤسسة غير واضحة .

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (2)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
8.33%	01	لا
00%	00	لا أدري
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة أهداف و غايات إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين و ذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 8.33% يرون أن أهداف المؤسسة غير واضحة وغير معلنة .

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة على السؤال الرقم (3)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
00%	00	لا
8.33%	01	لا أدري
8.33%	01	الامتناع على الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بمراجعة ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية بصورة مستمرة و منتظمة وهذا ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 8.33% لا يعلمون بقيام بمراجعة ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية بصورة مستمرة و منتظمة ، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة ب 8.33%.

المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (4)

النسبة %	التكرار	البيان
33.33%	04	اليقظة
16.67%	02	الرصد البيئي
33.33%	04	الذكاء الاقتصادي
00%	00	أخرى
16.67%	02	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.33% يرون أن المصطلح المستخدم للدلالة على نشاط اليقظة

هو اليقظة، فيحين أن نسبة 33.33% يرون أن المصطلح المستخدم هو الذكاء الاقتصادي، أما 16.67%

فيرون أن المصطلح المستخدم هو الرصد البيئي، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 16.67%.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (5)

النسبة %	التكرار	البيان
58.33%	07	نعم
25%	03	لا
8.33%	01	لا أدري
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تملك خلية لليقظة وذلك ما عبرت عليه نسبة 58.33%، في

حين أن نسبة 25% ترى أن المؤسسة لا تملك خلية لليقظة، بينما أن نسبة 8.33% لا تعلم بوجود خلية

لليقظة في المؤسسة .

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (6)

النسبة %	التكرار	البيان
00%	00	أقل من سنة
00%	00	من 2 إلى 3 سنوات
66.67%	08	أكثر من 3 سنوات
33.33%	04	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن خلية اليقظة تمارس نشاطها منذ أكثر من ثلاث سنوات، وذلك ما عبرت

عنه نسبة 66.67%، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 33.33%.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (7)

النسبة %	التكرار	البيان
58.33%	07	طريقة المعايرة
25%	03	الانترنت
16.66%	02	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على طريقة المعايرة في اليقظة، وذلك ما عبرت عنه نسبة

58.33%، في حين أن نسبة 25% يرون أن المؤسسة تعتمد على الانترنت، بينما بلغت نسبة الممتنعين عن

الإجابة بـ 16.67%.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (8)

النسبة %	التكرار	البيان
33.33%	04	اليقظة التنافسية
8.33%	01	اليقظة التكنولوجية
41.16%	05	اليقظة التجارية
00%	00	أخري
16.67%	02	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تطبق اليقظة التجارية، وذلك ما عبرت عنه نسبة 41.16%، في حين أن نسبة 33.33% يرون أن المؤسسة تطبق اليقظة التنافسية، كما أن نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة تطبق اليقظة التكنولوجية، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 16.67%.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (9)

النسبة %	التكرار	البيان
25%	03	المدير
75%	09	متخذو القرار الإستراتيجيون
00%	00	العمال
00%	00	أخري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن ممثلو اليقظة في مؤسسة هم متخذو القرار الإستراتيجيون، وهذا ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين أن نسبة 25% ترى أن ممثل اليقظة في المؤسسة هو المدير.

المحور الثالث: مصادر المعلومات

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(10)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	الزبائن والموردون
8.33%	01	مجالات متخصصة
8.33%	01	شبكة الانترنت
00%	00	مراكز البحث والجامعات
00%	00	أخرى
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الزبائن والموردين كمصادر للمعلومات، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة تعتمد على المجالات المتخصصة كمصادر للمعلومات، بينما نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة تعتمد على شبكة الانترنت كمصدر للمعلومات.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(11)

النسبة %	التكرار	البيان
8.33%	01	معلومات اقتصادية عامة
33.33%	04	الزبائن الحاليين والجدد
50%	06	المنافسين الحاليين والجدد
8.33%	01	الموردين
00%	00	التكنولوجيا
00%	00	أخرى
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن طبيعة المعلومات التي تبحث عنها المؤسسة هي معلومات تخص المنافسين الحاليين و الجدد، وهذا ما عبرت عنه نسبة 50%، في حين أن نسبة 33.33% من المستجوبين تعتبر أن طبيعة

المعلومات التي تبحث عنها المؤسسة هي معلومات عن الزبائن الحاليين والجدد، بينما نسبة 8.33% من المستجوبين تعتبر أن طبيعة المعلومات التي تبحث عنها المؤسسة هي معلومات تخص الموردين .

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(12)

النسبة %	التكرار	البيان
50%	06	نعم
8.33%	01	لا
33.33%	04	لا أدري
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعلومات الخارجة عن نظام اليقظة تصل بسرعة إلى مختلف الأطراف، وذلك ما عبرت عنه نسبة 50%، في حين أن 33.33% لا يعلمون إن كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب أم لا لمختلف الأطراف، بينما نسبة 8.33% يرون أن المعلومات الخارجة من نظام اليقظة لا تصل في الوقت المناسب لمختلف الأطراف.

المحور الرابع: المنافسة والتنافسية

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)

النسبة %	التكرار	البيان
100%	12	نعم
00%	00	لا
00%	00	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تواجه منافسة شديدة في القطاع الذي تنشط فيه، وهذا ما عبرت عنه نسبة 100% من المستجوبين.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)

النسبة %	التكرار	البيان
75%	09	نعم
8.33%	01	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على أساليب مختلفة لمواجهة المنافسة منها جودة المنتجات، والتنوع في تشكيلة المنتجات، وهذا ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين أن نسبة 16.67% لا يعلمون بذلك، بينما نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة لا تعتمد على أي أساليب لمواجهة المنافسة.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)

النسبة %	التكرار	البيان
25%	03	القيادة في التكلفة
66.67%	08	إستراتيجية التمييز
00%	00	إستراتيجية التركيز
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة هي إستراتيجية التمييز، وذلك ما عبرت عنه نسبة 66.67% من نسبة المستجوبين، في حين أن نسبة 25% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تتبع إستراتيجية القيادة في التكلفة: بينما نسبة الممتنعين عن الإجابة ب 8.33%.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)

النسبة %	التكرار	البيان
66.67%	08	نعم
00%	00	لا
25%	03	لا أدري
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بجمع وتقييم المعلومات عن ظروف التنافسية، وذلك ما عبرت عنه نسبة 66.67%، في حين أن نسبة 25% ليس لديهم علم بذلك، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 8.33%.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)

النسبة %	التكرار	البيان
58.33%	07	زيادة المبيعات
00%	00	انخفاض التكاليف
16.67%	02	زيادة الحصة السوقية
16.67%	02	جودة المنتجات
00%	00	أخرى
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن تأثير المنافسة كان إيجابيا في زيادة مبيعات المؤسسة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 58.3%، كما أن نسبة 16.67% يرون أن تأثير المنافسة كان إيجابيا من خلال جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 8.33%.

المحور الخامس: الميزة التنافسية

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	الجودة
8.33%	01	انخفاض التكاليف
00%	00	التكنولوجيا
00%	00	أخرى
8.33%	01	الامتناع عن الإجابة
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 83.33% يرون أن مصدر الميزة التنافسية في المؤسسة هي جودة المنتجات التي تقدمها، في حين أن ما نسبته 8.33% يرون أن مصدر الميزة في المؤسسة هي انخفاض التكاليف، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 8.33%.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)

النسبة %	التكرار	البيان
75%	09	نعم
8.33%	01	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقدم منتجاتها بطرق تختلف عن منافسيها، وهذا ما عبرت عنه نسبة 75% من المستجوبين ، في حين أن 16.67% لا يعلمون بذلك، بينما نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة لا تقدم منتجات بطرق مختلفة عن المنافسين.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(20)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
8.33%	01	لا
8.33%	01	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما بنسبة 83.33% يرون أن للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق، في حين أن نسبة 8.33% يرون أن المؤسسة لا تملك القدرة للاستجابة لمتطلبات السوق، بينما أن نسبة 8.33% لا يعلمون بذلك.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
00%	00	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات بمواصفات مختلفة عن المنافسين، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 16.67% ليس لديه علم بذلك.

جدول رقم (25): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(22).

النسبة %	التكرار	البيان
100%	12	نعم
00%	00	لا
00%	00	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تملك شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء، وذلك ما عبرت عنه نسبة 100%.

الجدول رقم (26): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(23)

النسبة %	التكرار	المنتجات
33.33%	05	العولة
20%	03	السميد
13.33%	02	الفريضة
6.67%	01	النخالة
20%	03	الامتناع عن الإجابة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.33% يرون أن منتج العولة هو الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين أن نسبة 20% يرون أن السميد هو الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، أما نسبة 13.33% فيرون أن الفريضة هي التي تحقق الميزة للمؤسسة، كما أن نسبة 6.67% يرون أن النخالة هي التي تحققها، بينما قدرت نسبة الممتنعين عن الإجابة بـ 20%.

المحور السادس: تنافسية المؤسسة و دور اليقظة في تطويرها

الجدول رقم (27): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24)

النسبة %	التكرار	البيان
91.67%	11	نعم
00%	00	لا
8.33%	01	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك ما عبرت عنه نسبة 91.67%، أما نسبة 8.33% ليس لديهم علم بذلك.

الجدول رقم (28): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25)

النسبة %	التكرار	البيان
75%	09	نعم
00%	00	لا
25%	03	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة قد كسبت ميزة تنافسية من خلال إرساء نظام اليقظة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين أن نسبة 25% لا يعلمون بذلك

الجدول رقم (29): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(26)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
8.33%	01	لا
8.33%	01	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 8.33% يرون أن اليقظة الإستراتيجية لا تساهم في تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بينما نسبة 8.33% ليس لديهم علم بذلك.

الجدول رقم (30): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(27)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
00%	00	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحديد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83,33%، في حين أن نسبة 16.67% ليس لديهم علم بذلك.

الجدول رقم (31): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(28)

النسبة %	التكرار	البيان
83.33%	10	نعم
00%	00	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعلومات المقدمة من خلية اليقظة تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء، وذلك ما عبرت عنه نسبة 83.33%، في حين أن نسبة 16,67% ليس لديهم علم بذلك.

الجدول رقم (32): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(29)

النسبة %	المجموع	لا أدري		لا		نعم		البيان
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	12	16.67%	02	00	00	83.33%	10	محاكاة تركيبة إنتاج ، تسويق... من المنافسين
100	12	8.33%	01	8.33%	01	83.33%	10	إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين تطوير أو منتج جديد)
100	12	8.33%	01	8.33%	01	83.33%	10	القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء
100	12	8.33%	01	16.67%	02	75%	09	تفعيل نشاط البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 83.33% يرون أن اليقظة الإستراتيجية ساهمت في زيادة القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين، في حين أن نسبة 16,67% من المستجوبين ليس لديهم علم بأثر ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على محاكاة تركيبة الإنتاج، التسويق و حتى المنافسين.

ونلاحظ إن نسبة 83.33% يرون أن اليقظة الإستراتيجية ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على إحداث ابتكارات في المنتج، في حين أن نسبة 8.33% لا يرون أن اليقظة الإستراتيجية قد ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على إحداث الابتكارات في المنتج، أما نسبة 8.33% ليس لديهم علم بأثر ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على إحداث الابتكارات في المنتج.

كما نلاحظ أيضا أن نسبة 83.33% يرون أن اليقظة الإستراتيجية ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء، في حين أن نسبة 8.33% لا يرون أن اليقظة الإستراتيجية قد ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء، أما نسبة 8.33% ليس لديهم علم بأثر ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على قدرة الاستجابة لحاجات العملاء.

كما نلاحظ أن نسبة 75% يرون أن اليقظة الإستراتيجية ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على البحث والتطوير، في حين أن نسبة 16.67% لا يرون أن اليقظة الإستراتيجية قد ساهمت في زيادة قدرة المؤسسة على البحث والتطوير، أما نسبة 8.33% ليس لديهم علم بأثر ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تفعيل نشاط البحث والتطوير.

الجدول رقم (33): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم(30)

النسبة %	التكرار	البيان
75%	09	نعم
8.33%	01	لا
16.67%	02	لا أدري
100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ إن اليقظة الإستراتيجية تساهم في توفير المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وذلك ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين أن نسبة 16.67% لا تعلم بذلك، بينما نسبة 8.33% يرون أن اليقظة الإستراتيجية لا توفر معلومات عن منتجات و خدمات المنافسين.

2. تحليل نتائج المقابلة :

تمت إجراء مقابلة في المؤسسة محل الدراسة، مع إطارين بالمؤسسة وقد تم اختيارهم بحكم وظيفة كل واحد منها و علاقته بموضوع البحث، لإطار الأول رئيس مصلحة التجارية، والثاني نائب رئيس مصلحة التسويق، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في :

- ما هو دور خلية السهر في المؤسسة؟
 - تحت إشراف من ؟
 - ما هي مصادر المعلومات التي تحصل عليها؟
 - ما هي علاقتها بمختلف مصالح المؤسسة (الحصول على المعلومات ، التزويد بالمعلومات اللازمة)؟
- و قد كانت الإجابة على الأسئلة على النحو التالي:

1. رئيس مصلحة التجارية تمت المقابلة معه حول خلية اليقظة في المؤسسة وكانت ردوده كما يلي:

فيما يخص دور الخلية في المؤسسة فتمثلت إجابته بأنها تقدم مختلف المعلومات (أسعار المنافسين ، الحصة السوقية لبعض منتجات المؤسسة، تقديم العروض مثلا تحديد أسعار بعض المنتجات الغير محددة أسعارها من قبل الدولة كمنتوج العولة و النخالة).

وقال أن الخلية تحت إشراف المدير العام، كما أن مصادر المعلومات التي تحصل عليها الخلية تتمثل في(الزبائن، ملاحظة المحيط، و أسعار المنافسين).

و فيما يخص علاقتها بمختلف المصالح الأخرى فهي تتمثل في إيصال المعلومات المتحصل عليها من المحيط (مثلا مصلحة الإنتاج توفر لها معلومات عن نوعية المنتج المطلوب من قبل الزبائن).

2. نائب رئيس مصلحة التسويق تمت المقابلة معه حول خلية اليقظة في مصلحة التسويق ردوده كما يلي:

فيما يخص دور خلية اليقظة في المصلحة هو توفير المعلومات حول مختلف (نوعية المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن، رأي الزبائن حول منتجات المؤسسة)

وقال أن الخلية تحت إشراف رئيس مصلحة التسويق ، وان مصادر المعلومات تجلب بطريقتين (طريقة مباشرة وطريقة غير مباشرة) فيما يخص الطريقة المباشرة فتمثلت في مقابلة مباشرة مع التجار وعن طريق الاحتكاك المباشر مع الزبائن عبر نقاط البيع المختلفة مثلا سنة 2010 تم طرح منتج جديد تمثل في العولة وذلك لاستهداف شريحة معينة من المستهلكين، و قد حقق نسبة نجاح قدرت ب50%، أما الطرق غير مباشرة فتمثلت في استخدام الاستبيانات، والمعارض ، أما فيما يخص علاقتها مع مختلف المصالح الأخرى تتم

عن طريق تقديم تقارير لمدير التسويق الذي يقوم بدوره بتوزيعها لمختلف المصالح عن طريق عقد اجتماعات مع مختلف هذه المصالح.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة بمؤسسة الحضنة بالمسيلة من خلال دراسة التي أجريت فيها و التي كانت تهدف إلى تحديد أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، و قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق جودة عالية في منتجاتها لكسب ثقة الزبائن و بالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على المركز التنافسي و لكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات الزبائن و يجب عليها الاعتماد على التكنولوجيات المتطورة و تطبيق طرق وأساليب اليقظة الإستراتيجية.

خاتمة

في ظل التحولات الجديدة التي تعيشها المؤسسة و التطور المستمر لتكنولوجيات، وفي ظل عولمة الأسواق، كثرة المعلومات وتنوع مصادرها ، أصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في المعلومة وكيفية تطوير تنافسيتها، وهذا ما تكفله اليقظة الإستراتيجية التي تعمل على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيراته، و توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ أحسن و أمثل القرارات. و في دراستنا هذه من خلال فصلينا النظريين حاولنا إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية من خلال تخصيص فصل للحديث عن مفهومها و أهميتها للمؤسسة، و الفصل الثاني لتوضيح مختلف المفاهيم حول تنافسية المؤسسة أما الفصل التطبيقي حاولنا معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن الحضنة، و توصلنا من خلال دراستنا لمجموعة من النتائج هي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

1. الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل العلمي، التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إداري.
3. تعد اليقظة نوع من أنواع اليقظة وهي أشمل الأنواع.
4. اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، وذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهتم المؤسسة، أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها، في استهداف اليقظة ، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية .
5. للمعلومة دور مهم وإستراتيجي في سير عمل أي مؤسسة ومهما كان حجمها و باعتبارها المادة الأولية التي يتركز عليها اتخاذ القرار.
6. ازدياد حدة و شراسة المنافسة بفعل انفتاح الأسواق، و التطور التكنولوجي محليا ودوليا، وغيرها، أدى بالمؤسسات إلى العمل على التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة، والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة، والتي أفرزت صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية في السوق حتى تضمن

بقائها واستمرارها ، هذه التنافسية التي تحددها مجموعة من المؤشرات من بينها التكلفة، الجودة والإنتاجية وغيرها .

7. تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل لرفع و الحفاظ على الحصة السوقية، و وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد إستراتيجيات التنافس من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة والمستدامة.

ثانيا :نتائج الدراسة التطبيقية :

1. للمؤسسة رؤية ورسالة و أهداف وغايات إستراتيجية محددة و واضحة وتلقى قبول جميع العاملين بالمؤسسة.
2. تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية، حيث تملك خلية تعرف بخلية السهر تمارس نشاطها منذ أكثر من ثلاث سنوات.
3. أن المؤسسة تطبق مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية حيث تعتمد بدرجة أكبر على اليقظة التجارية لرصد و تتبع كل التغيرات في بيئتها الخارجية.
4. تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من اليقظة على المدير بنسبة كبيرة إلى جانب بعض اللجان المتخصصة لهذه المهمة من داخل المؤسسة .
5. مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين ، و شبكة الانترنت و مجالات متخصصة، في حين تغفل عن مصادر أخرى متاحة قد لا تقل أهمية عن المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.
6. المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة مطاحن الحضنة من رسدها لبيئتها الخارجية أغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية المتغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة .
7. تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة في محيط تنافسي ، وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد على أساليب محدد لمواجهة هذه المنافسة مثل تقديم منتجات ذات جودة ، العمل على التطوير والتحسين في المنتجات، الأسعار التنافسية .
8. تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة على إستراتيجية التمييز التي تركز على تقديم منتجات بجودة عالية مما أكسبها ميزة تنافسية وسمعة جيدة .

9. تلعب اليقظة الإستراتيجية دور مهم في تعزيز وتقوية المركز التنافسي لمؤسسة من خلال تحليل و تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يوفر المعلومات التي تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق مع حاجات و رغبات الزبائن.

10. تمكنت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من خلال ممارستها لليقظة الإستراتيجية من اكتساب و تطوير قدرتها على :

- محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق ... من المنافسين.
- إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين ، تطوير أو منتج جديد)
- القدرة على الاستجابة المبدعة للزبائن.
- تفعيل نشاط البحث والتطوير.

ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار صحة الفرضيات من عدمه وفقا لما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، وقد جاءت نتيجة الاختبار على النحو التالي:

- تشير النتائج المتحصل عليها و المذكورة في العناصر 2،3،4 إلى صحة الفرضية الأولى القائمة على أساس أن اليقظة هي البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة للبيئة لأهداف إستراتيجية .
- يستخلص من النتائج الوارد في النقاط 7، 8 أعلاه صحة الفرضية الثانية التي أساسها أن تنافسية المؤسسة هي تقديم منتج بجودة عالية و سعر مقبول للزبائن مقارنة مع المنافسين.
- و أخيرا يستخلص من النتيجة الثانية و العاشرة نفي الفرضية الثالثة التي تقول بان مؤسسة مطاحن الحضنة لا تطبق اليقظة في مسار عملها، حيث أن المؤسسة خلية لليقظة تعرف بخلية السهر و التي تعمل على الحصول على المعلومات ، دراسة السوق، الزبائن، الموردين، المنافسين ... و بعدها يتم معالجة هذه المعلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات.

رابعاً: الاقتراحات:

- بناءً على النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات منها ما هو عام موجه لكافة المؤسسات ومنها ما هو خاص موجه لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي احتضنت دراستنا الميدانية.
- ✓ بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنا ضرورة لتنافسية المؤسسات.
 - ✓ الاهتمام بمختلف أنواع المعلومات باعتبارها مورداً استراتيجياً ذا أهمية لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في عصر العولمة و المعارف.
 - ✓ ضرورة تنويع مصادر المعلومات حول محيطها خاصة ما تعلق بالعملاء ، الموردین و المنافسين.
 - ✓ يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية لعمالها، والمشاركة في الملتقيات من أجل كسب العمال ثقافة اليقظة، وتحديد مركز المؤسسة ووضعها التنافسي ما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.
 - ✓ ضرورة الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات لما تقدمه من مزايا تتعلق بجمع و رصد المعلومات، تخزينها و استغلالها.
 - ✓ ضرورة استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن أساليب جديدة و مبتكرة لطرق إنتاج و تسويق منتجاتها.
 - ✓ توسيع و ترقية خلية السهر لتشمل كافة المصالح داخل المؤسسة
 - ✓ الدخول في شراكات إستراتيجية مع المؤسسات المحلية أو الأجنبية للاستفادة من مختلف التطورات التقنية في مجال عملها.
 - ✓ بناء قواعد معطيات تفاعلية تمكن كافة المصالح من استخدام و مشاركة المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.
 - ✓ ضرورة الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة.

خامساً: آفاق الدراسة :

اقتصرت دراستنا على مؤسسة واحدة ما يتيح إمكانية تعميمها مستقبلاً على مجموعة من المؤسسات كما يمكن أن تمتد الدراسة لتشمل فروع اليقظة بكل تطبيقاتها المختلفة، خاصة في ظل التطور السريع و المتنامي لتكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، و تنامي دور المعلومة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2000.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 .
5. جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة و المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
7. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناظوريه، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
8. رحيم حسن، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
9. روبرت .أ. بتس ديفيد . لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.
10. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
11. سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1997.
12. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2000.
13. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.

16. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنش، الإسكندرية، مصر، 2002 .
17. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009 / 2010.
18. عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .
19. عبد المجيد عبد المطلب ، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، مصر، 2010 .
20. عصام نور الدين ،إدارة المعارف و التكنولوجيا الحديثة ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ، 2008.
21. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 .
22. عماد الصباغ نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2000.
23. عيسى حيرش ، الإدارة الأستراتيجية الحديثة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012.
24. فايز جمعه صالح النجار ،نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2007
25. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
26. فلاح حسين الحسن، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2000.
27. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2004 .
28. محمد حسين العيساوي ، جليل كاظم العارضي ، هاشم فوزي العبادي ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2011.
29. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2007.
30. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2011.

31. محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع ن عمان، الأردن، 2012.
32. مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية، القاهرة ، مصر، 2011.
33. مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2011.
34. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية . مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. مليحة يزيد ،أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2014 .
36. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .
37. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 / 2004.
38. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
39. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
40. نجم عبد الله حميدي و آخرون ، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009.
41. نيفين حسن شمت ، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية و العالمية ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية ، مصر ، 2010.
42. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014 .
43. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
44. يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبه، الكمبيوتر و نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1990.

❖ مذكرات أطروحات:

45. باسل فارس قنديل ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
46. حبابنة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/ 2012 .
47. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013/2014 .
48. سامية لخلوح ، التسويق و المزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة ، الجزائر، 2007 / 2008.
49. سميرة صلحاوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2007 / 2008.
50. صونيا بتغة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية آفاق و تحديات، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2007 / 2008 .
51. العهيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005.
52. عياشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2010 / 2011 .
53. فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012 / 2013.

54. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

55. كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013 / 2014.

56. محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

57. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 / 2003 .

58. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010 . 2011.

❖ ملتقيات و مجلات:

59. عبد الفتاح بو مخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

60. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

61. الكحل فريدة، بو تيفور الزهراء، اليقظة أداة لمساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، بوهران

62. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

63. بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات و واقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
64. بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010
65. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، 2004.
66. هوارى معراج ،ناصر دادى عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، 2005.
67. عمر عزاوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04 ، 2006
68. الهادي بوقلقول، من أجل عقلنة و تأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية، و تحديات المناخ الاقتصادي، جامعة ورقلة، الجزائر، أفريل 2003 .
69. بوشعور محمد حريري ، ميمون خيرة ، المنافسة و آلية حمايتها من الأعمال المنافية لها (دراسة قانونية) ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 / 09 نوفمبر 2010.
70. تيقاوي العربي ، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 / 09 نوفمبر 2010.
71. زواوي الحبيب، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 / 09 نوفمبر 2010 .

72. بلقاسم أحمد ، المنافسة و التنافسية - الربط بين الاقتصاد الوطني و الاقتصاد العالمي حالة الجزائر ، ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.
73. عبد اللطيف مصطفى، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد 6، 2009.
74. سليمة غدير أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ،العدد 09، 2011 .
76. عبد الرحمان بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.
77. الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الثاني، نوفمبر 2007.
78. عمار طهيرات، الاستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة الجزائر - ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.
79. سحنون جمال الدين ، حمدي معمر ، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.
80. محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها ، مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، ديسمبر 2003.
81. خديجة الحاج نعاس ، فضيلة معمر قوادي، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.

82. رابع بالقاسم ، وعيل ميلود ، مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات في ظل المنافسة العالمية ،، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.
83. ثامر البكري ، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.
84. أمين مخفي ، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010 .
85. لخضر محمد العربي ، بن سالم عامر ، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ،مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.
86. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول : اقتصاد المعرفة ، جامعة ورقلة الجزائر ، نوفمبر 2005.
87. صورية معمري، هجيرة الشيخ ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.
88. أحمد تبت ، رابع أوكيل ، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.
89. محمد فلاق ، إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.

90. عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.

91. يوسف بومدين ، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 13 و 14 ديسمبر 2011.

92. عبد الكريم شوكال، برا هيمي سمير ، زموري كمال ،مدخل ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010.

93. سعيد كرومي ، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 08 /09 نوفمبر 2010 .

❖ مراجع باللغة الأجنبية

94. M.E . PORTER : Competitive Strategy, Ed inter édiion, Paris,1982

95. Jakobiak.f- Pratique de la veille technologique, Editions d'Organisation, Paris 1991 .

96. Humbert LESCA ,veille stratéqique concepts et démarche de mise en place Dans l'entreprise , Presses Universitaires de Grenoble,1997

97. BEKADDOUR Hassen, Veille Stratéqique & Intelligence Economique , Cas Des Entreprises Algeriennes, Mémoire de Magister en science de gestion, universite telemcen, 2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

استمارة استبيان

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية و تسويق

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة : السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد :

في إطار إعداد الدراسة المكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إستراتيجية و تسويق - بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على فقراته و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن ما تدلون به من إجابات سيتم الحفاظ على سرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أحيطكم علما بشرح بعض المصطلحات الواردة في هذا الاستبيان :

اليقظة الإستراتيجية: هي عملية مستمرة للبحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة بهدف خلق الفرص و الخفض من حالات عدم التأكد ، و الحد من الإختلالات التي تحدث في بيئة المؤسسة .

التنافسية : هي قدرة المؤسسة على تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية و الرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنافسين .

الميزة التنافسية : هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلعة و تقديم خدمة إلى الزبائن بطريقة متميزة مقارنة بالمنافسين ،من خلال استغلال المؤسسة لنقاط قوتها بخلق قيمة لمنتجاتها لا يستطيع المنافسين تحقيقها ، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة .

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الطالبة :

حمودي زهرة

الأستاذ المشرف:

قروش عيسى

معلومات عامة حول المؤسسة

-تسمية المؤسسة

-طبيعة نشاط المؤسسة

- معلومات عن الموظفين

- الوظيفة : رئيس مصلحة موظف

- المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل جامعي تكوين آخر

المحور الأول : إستراتيجية المؤسسة

س1- هل للمؤسسة رؤية ورسالة محددة و واضحة و دقيقة و تلقى قبول جميع العاملين ؟

نعم لا لا أدري

س2- هل للمؤسسة أهداف و غايات إستراتيجية محددة و واضحة ومعلنة لجميع العاملين ؟

نعم لا لا أدري

س3- هل تقوم المؤسسة بمراجعة و مراقبة الإستراتيجية بصورة مستمرة و منظمة للتأكد من تنفيذ

الأستراتيجية؟

نعم لا لا أدري

المحور الثاني : اليقظة الإستراتيجية

س4- ماهو المصطلح الذي تستخدمونه في مؤسستكم للدلالة على نشاط اليقظة الإستراتيجية؟

- اليقظة

- الرصد البيئي

- الذكاء الاقتصادي

- أخرى

س5 - هل تملك مؤسسة خلية لليقظة نعم لا لا أدري

إذا كانت الاجابة ينعم :

س6 - منذ متى و مؤسستكم تمارس نشاط الخلية؟

- أقل من سنة

- من 2 إلى 3 سنوات

- أكثر من 3 سنوات

س7 - فيما تتمثل أهم الوسائل و الطرق المستعملة في اليقظة ؟

- طريقة المعايرة

- الانترنت

س8 - هل تطبق مؤسستكم مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية ؟

- اليقظة التنافسية

- اليقظة التكنولوجية

- اليقظة التجارية

- أخرى

س9 - من هم ممثلو اليقظة في مؤسستكم ؟

- المدير

- متخذو القرار في الإستراتيجيين

- العمال

- أخرى

المحور الثالث : مصادر المعلومات

س10 - ماهي مصادر المعلومات في المؤسسة ؟

- الزبائن و الموردين

- مجالات متخصصة

- شبكة الانترنت

- مراكز البحث و الجامعات

- أخرى

س11- ماهي طبيعة المعلومات التي تبحث عنها المؤسسة ؟

- معلومات اقتصادية عامة
- الزبائن الحاليين و الجدد
- المنافسين الحاليين و الجدد
- الموردين
- التكنولوجيا
- أخرى

س12- هل المعلومات الخارجة عن نظام اليقظة تصل بسرعة إلى مختلف الأطراف ؟

- نعم لا لا أدري

المحور الرابع: المنافسة والتنافسية

س13- هل تواجه المؤسسة منافسة شديدة في القطاع الذي تنشط فيه ؟

- نعم لا لا أدري

س14- هل تستخدمون أساليب محددة لمواجهة المنافسة ؟

- نعم لا لا أدري

إذا كانت الاجابة بنعم :.....

حددها:

س15- ماهي الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل المؤسسة ؟

- القيادة في التكلفة
- إستراتيجية التمييز
- إستراتيجية التركيز

س16- هل تقوم المؤسسة بجمع و تقييم المعلومات عن ظروف التنافسية ؟

- نعم لا لا أدري

س17- هل تأثير المنافسة كان ايجابيا ؟

- زيادة المبيعات
- انخفاض التكاليف

- زيادة الحصص السوقية
- جودة المنتجات
- أخرى

المحور الخامس : الميزة التنافسية

س18- ماهي مصادر الميزة التنافسية في مؤسستكم ؟

- الجودة
- انخفاض التكاليف
- التكنولوجيا
- أخرى

س19- هل تقدم مؤسستكم منتجات و خدمات بطرق مختلفة عن منافسيها ؟

- نعم لا لا أدري

س20- هل لدى مؤسسة القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق ؟

- نعم لا لا أدري

س21- هل تقدم المؤسسة خدمات و منتجات بمزايا و مواصفات مختلفة عن المنافسين ؟

- نعم لا لا أدري

س22- هل تملك المؤسسة شبكة توزيع سريعة و فعالة في إيصال منتجات و خدمات للعملاء ؟

- نعم لا لا أدري

س23- ماهي المنتجات التي تظنون أنها تحقق الميزة التنافسية لمؤسستكم ؟

.....

المحور السادس : تنافسية المؤسسة ودور اليقظة في تطويرها

س24- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة ؟

- نعم لا لا أدري

س25- هل حققت مؤسستكم أرباحا أو كسبت ميزة تنافسية من خلال إرساء نظام اليقظة ؟

- نعم لا لا أدري

س26 - هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد و تحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة ؟

نعم لا لا أدري

س27-هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد و تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة ؟

نعم لا لا أدري

س28- هل تساهم المعلومات المقدمة من خلية اليقظة على تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة بما يتوافق

وحاجات و رغبات العملاء ؟ نعم لا لا أدري

س29- من خلال ممارسة اليقظة الإستراتيجية أصبحت للمؤسسة مقدرة على :

- محاكاة تركيبة إنتاج ، تسويق من المنافسين نعم لا لا أدري

- إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين ، تطوير أ و منتج جديد)

نعم لا لا أدري

- القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء

نعم لا لا أدري

- تفعيل نشاط البحث و التطوير نعم لا لا أدري

س30- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بمنتجات و خدمات المنافسين

نعم لا لا أدري

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (03): جدول المحكمين

إسم المحكم	الرتبة	الجامعة
جباري عبد الوهاب	أستاذ مساعد أ	المسييلة
ميمون الطاهر	أستاذ مساعد أ	المسييلة
زريق عمر	أستاذ مساعد أ	المسييلة