

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي  
شعبة : علوم التسيير تخصص : التسيير الاستراتيجي

اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

هني أمينة

مقدمة من طرف الطالبتين :

❖ زعاف فايزة

❖ مقدور رميسة

السنة الجامعية 2020 / 2021

## إهداء

قال تعالى : "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى من أعزهما الله و رفع من قدرهما، من كانا سندا لي في هذه الحياة من أفاض علي من حنانهما حتى ارتويت من زرعاً بسمتي و مسحاً دمعتي.

أبي و أمي

اللهم ارحم ابي الذي رحل من الدنيا دون ان يودعني و اشتاقت له روعي و لم تجده ربي ارحم من نام بأحضان التراب و ارحم وحدثه يا ارحم الراحمين الى امي الغالية حبيبتي حفظها الله لي ودام صحتها وبارك في عمرها يا اغلى نعمة منحها الله لي حقا انك نعمة لن تعوض بكنوز الدنيا انت اغلى انسانة في حياتي واجمل هدية من ربي فانها لا اقتباس ينصفها ولا نص يكفي الحديث عنها هي الفضل هي الخير هي الكل

اهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستتير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في  
بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب، أطال الله في عُمره.  
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى  
صرت كبيراً أُمي الغالية ،

إلى إخوتي؛ سلسبيل و محمد منير  
إلى كل من مد يد العون ليأهدي إليكم بحثي

## شكر وتقدير

أتقدم في البداية بالشكر لله، والحمد لله على نعمه العظيمة نعمه على نعمتي الإسلام والعقل أنار بهما درب العلم والعمل وأحمده كثيرا على توفيقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل. اعترافا لذوي الفضل ووفاء، وتقديرا واحتراما للسراج الذي أضاء بنوره درب كل طالب علم.

وإلى الأستاذة المشرفة التي شكرها على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى الإرشادات والنصائح والتوجيهات التي وجهتها لنا طيلة الفترة التي تطلبها إعداد هذا العمل.

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا وإليه المصير، فإن أخطئنا فمن أنفسنا وإن أصبنا فمن العلي الجبار.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	إهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
رقم الصفحة	العنوان
4-1	المقدمة العامة
25-5	الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية كأداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
7	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية
15	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
15	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
20	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
23	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية
23	المطلب الأول: دور وغاية اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية و سبل تحقيق الميزة التنافسية
25	خلاصة الفصل الأول
37-26	الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي
28	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي : مفاهيم عامة

29	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي: العناصر و الأهداف
31	المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: الوظائف و وسائل التحليل
31	المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي
32	المطلب الثاني: وسائل تحليل الذكاء الاقتصادي
33	المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي و علاقته بالميزة التنافسية
33	المطلب الأول: أسباب تبني الذكاء الاقتصادي وشروط فعاليته
35	المطلب الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل الثاني
<b>47-38</b>	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم EPM</b>
39	تمهيد
40	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم
40	المطلب الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
43	المطلب الثالث: دور و مهام و أهداف المؤسسة
45	المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم
45	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
46	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
48	خلاصة الفصل
50	خاتمة عامة
54	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	سيرورة اليقظة البيئية	1-ا
14	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	2-ا
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	3-ا

## الملخص:

إن التطورات السريعة للأحداث والتغيرات الهائلة لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق و المستهلكين والتطورات الكبيرة في جميع المجالات على الصعيد المحلي و الدولي، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في ميادين مختلفة و الاستمرار و كسب مركز تنافسي. مما أجبر المؤسسات على الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي من أجل كسب ميزة تنافسية.

تسعى هذه الدراسة إلى تعرف على اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لقد تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، ومن خلالها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي توضح لنا أن مستوى اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي متوسط و لم يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية. وعليه فإن من أهم التوصيات ضرورة وضع خلية يقظة قائمة بذاتها متكاملة في هيكلها التنظيمي للقيام بعملية التردد و تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية ، الذكاء الاقتصادي ، الميزة التنافسية، مؤسسة ميناء مستغانم.

## Abstract

The rapid reality of events, the tremendous pressure of market forces and competition, the permanent movement of markets and consumers, and the great developments in all fields have made many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments in different fields,

The aim of this study is to introduce the strategic vigilance and the economic intelligence, and to identify their roles in creating competitive advantage by studying the case of *Mostaganem Port Corporation*. By using the analysis method, we find that the level of the strategic vigilance and the economic intelligence in the enterprise is medium. This prevents the enterprise to get a competitive advantage. One recommendation of this study is to develop a self-contained vigilance cell in its organizational structure to monitor and identify opportunities and threats facing the enterprise.

**Key Words :** strategic vigilance, economic intelligence, Competitive advantage, *Mostaganem Port Corporation*.

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

شهدت الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة وعميقة في توجيهاته و على شتى الأصعدة، فتحول العالم إلى قرية صغيرة مما أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و التي أصبحت تواجه منافسة عالمية، فألغيت الحواجز السياسية بين الدول وتقاربت الأسواق بين مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا متكاملًا. فازدادت التحديات التي تواجه هذه المؤسسات الاقتصادية فأصبحت هذه الأخيرة تبحث عن السبل الكفيلة لضمان بقائها واستمرارها في الأسواق.

وأمام هذه التحديات، أجبرت المؤسسة على إرساء نظام يمكنها من رصد و كشف النقاط الضعيفة ويتمثل هذا النظام في اليقظة الإستراتيجية، فاليقظة الإستراتيجية تسهل للمؤسسة عملية رصد المعلومات الإستراتيجية التي تمكنها من التعرف على الفرص و الأخطار التي تواجهها. مما يتطلب قفزة نوعية تضمن الانتقال من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع. بمعنى آخر، تبني الاقتصاد المعتمد على المعرفة و الذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء و فعاليات المؤسسة.

كما أدت هذه التغيرات إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات كأسلوب و منهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة و مستمرة بما يجري في محيطها. إذ يعد من أهم وأحداث الأنظمة التي تضمن ليس فقط الحفاظ على مكانة المؤسسات في سوق المنافسة و إنما حتى الحكومات والدول الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغير.

أضف إلى ذلك أن مفهوم الذكاء الاقتصادي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين حظي الاستخدام الواسع في أدبيات علوم التسيير. وإذا كانت بعض الأفكار السائدة تقوم على فكرة بأن تطبيق مفهوم الذكاء الاقتصادي جد مكلف و هو يخص الدولة والمجمعات الكبرى والقطاعات الحساسة فقط. بينما ركزت أفكار باحثين آخرين في حقل علوم التسيير على أن تطبيق الذكاء الاقتصادي أصبح ضرورة في ظل تطورات البيئة وازدياد حدة المنافسة لكل المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن حجمها (صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم).

وأمام تبني السوق الجزائرية لنظام الاقتصاد الحر وفتح مجال المنافسة أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، بات حتمًا على المؤسسات الجزائرية، بما فيها مؤسسة ميناء مستغانم، تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للتجاوب مع الكم الهائل من المعلومات وصد المنافسة ببناء ميزة تنافسية صعبة التقليد وذات أسس صلبة.

وعلى ضوء ما سبق والاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لموضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي مؤخرًا، قمنا بطرح الإشكالية الآتية:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية السابقة الذكر، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

1. ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟ وما هو الذكاء الاقتصادي؟
2. ما المقصود بالميزة التنافسية؟
3. كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
4. ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية؟
5. كيف تستطيع المؤسسة الجزائرية تحقيق التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي؟
6. ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم؟

### الفرضيات:

تستند معالجة هذا الموضوع على طرح ثلاث فرضيات و المتمثلة في:

**الفرضية الأولى:** يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي يساهم في تنمية الميزة التنافسية من اجل الاستمرار في بيئة شديدة المنافسة وضمان بقاءها أمام منافسيها.

**الفرضية الثانية:** الذكاء الاقتصادي هو مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة التي تفيد المتعاملين الاقتصاديين. ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة، و ضمان شروط الجودة، و احترام الأجال و تدنية التكاليف.

**الفرضية الثالثة:** إن عدم توفر مؤسسة ميناء مستغانم على خلية يقظة قائمة بذاتها و متكاملة في هيكلها التنظيمي حال دون استطاعة المؤسسة من بلوغ مستوى لائق من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي الذي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ولكن بإشكاليات مختلفة، و من بين هذه الدراسات نذكر:

- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)غير منشورة (،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة الجزائر، 2002- 2003 .

- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

- زرزرا العياشي، مداحي محمد، "واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر و إمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سكيكدة الجزائر، 2020.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- شرح مفهوم اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بالذكاء الاقتصادي.
- التعرف على سبل تحقيق الميزة التنافسية.
- توضيح أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها و كذا انتقاءها للمعلومات الإستراتيجية.
- البحث عن هذا المفهوم في ارض الواقع و كيفية تطبيقه بطريقة فعالة.

### منهج البحث

من اجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية اعتمدنا بشكل رئيسي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري. كما اعتمدنا على أسلوب المقابلة في الجانب التطبيقي، و كذا تحليل المعلومات المقدمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة دوافع و أسباب دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع، و لعل أهمها ما يلي:

- حكم التخصص العلمي "تسيير استراتيجي"
- كون الموضوع مستجد و موضوع الساعة.
- المنافسة الحادة التي تعيش واقعها المؤسسات حاليا.
- افتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

### صعوبات الدراسة

من المعلوم أن كل عملية بحث علمي إلا و توجهها صعوبات و عراقيل. و من الصعوبات التي وجدها عند إعداد هذه المذكرة نذكر ما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لكونه موضوع جديد.
- قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي باللغة العربية.

### هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق ولتحليل الإشكالية لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول؛ اثنين منها نظرية، و فصل تطبيقي في محاولة للإجابة على الأسئلة الفرعية.

حيث يتطرق الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم الخاصة باليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية. حيث ينقسم الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث. بالنسبة للمبحث الأول، فقد تناول عموميات حول اليقظة الإستراتيجية و ينقسم إلى مطالبين اثنين. أما بالنسبة للمبحث الثاني، فهو بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية و ينقسم إلى مطالبين اثنين. و المبحث الثالث يحمل عنوان اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

أما في الفصل الثاني، فقد تعرضنا إلى الذكاء الاقتصادي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عرضنا لبعض المفاهيم في المبحث الأول الذي يضم مطلبين اثنين. أما المبحث الثاني، فهو الآخر ينقسم إلى مطالبين و تناول عناصر و أهداف الذكاء الاقتصادي. أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية والذي بدوره ينقسم إلى مطالبين.

و لقد قمنا بتدعيم هذا الجانب النظري بدراسة تطبيقية والتي شملت الفصل الثالث وكانت بدراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم والذي يحتوي على مبحثين عبارة عن عموميات حول المؤسسة والثاني يعالج موضوع اليقظة الإستراتيجية و ذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم. وفي الأخير، احتوت المذكرة على الخاتمة العامة.

# الفصل الأول:

اليقظة الإستراتيجية كأداة فعالة لتحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد:

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمراريتها في السوق يمتاز بالسرعة والمرونة، والقدرة على التفاعل. و أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية،

ففي مختلف القطاعات، تبحث المؤسسة عن سبل للكشف عن بيئتها و عن وسائل لتدعيم قدراتها من اجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري. وتعتبر هذه الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المنظمات والدول على حد سواء من مراقبة أسواقها ومنافسها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فان أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبير لهذه الوظيفة وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية ، والتي لها اثر استراتيجي على المؤسسة وعلى قراراتها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية.

المبحث الثالث : اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية فهي المفتاح الأساسي للتنافس ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك حصة في السوق .

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين احد الوسائل التي توضع تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المنظمة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء عليها .

1- تعريف اليقظة :

- لغة : تعني اليقظة في اللغة : " أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والإحساس - وفي وضعية استقبال ، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات ، أفعال و أقوال دون معرفة ما هي بالضبط ، ومتى وأين تحدث"<sup>1</sup>

- اصطلاحا : منذ دخول اليقظة المجال الاقتصادي استقطبت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ، وتعددت تعاريف حولها ، ونذكر منها ما يلي :

يعرف اليقظة على أنها : " كلمة معناها الحقيقي أن تكون مستيقظا (عكس النوم) ، كن في حالة التأهب و على استعداد للكشف عن كل ما من شأنه أن يحدث دون أن يعرف بالضبط ما هو أو أين . المتيقظ يكون في حالة راحة و لكن على استعداد للمواجهة في أدنى تحذير فاليقظة هنا تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما تعرف اليقظة على أنها "أنشطة مستمرة و متكررة إلى حد كبير تهدف إلى رصد فعال للبيئة التكنولوجية ، التجارية ، لاستباق التطورات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 9/8 نوفمبر ص6.

<sup>2</sup> LESCO, H. Veille stratégique : la méthode L.E.SCA nning, édition EMS.2003. P3.

<sup>3</sup> Pateyron E , lemanagement stratégique de l'information ,)édition ,economica ,1994( P19.

## 2 تعريف اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات. وللفهم الدقيق لهذا المصطلح ، سيتم عرض عدد من التعاريف، إذ نبدأ بالتعاريف المبسطة لهذا المصطلح وصولاً إلى التعاريف الأكثر شمولاً .

و تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها : جمع المعلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة ، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها : "عملية متواصلة لتسيير المعلومات ، ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة و ضمان البقاء ."

وأيضاً يعرف David Cou do et Stéphan Gros :اليقظة الإستراتيجية بأنها "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية .حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة .

ويمكن تعريفها على أنها : "تستخدم الإشارات الضعيفة من البيئات العلمية والتكنولوجية والسياسية و الثقافية والتنافسية بشكل خاص ،فاليقظة الإستراتيجية توفر النظم والعمليات والأنظمة التنظيمية النشطة لتحديد وتقييم و اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسات".<sup>2</sup>

وهي أيضاً : الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة الاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل.<sup>3</sup>

كذلك اليقظة : "نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه ، تهدف إلى الرصد النشاط للمحيط التكنولوجي ،التنافسي ،...لأجل التنبؤ بالتطورات".<sup>4</sup>

كملاحظة أولى ، اليقظة تختص برصد و جمع معلومات ذات طبيعة توقعية عن كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة ، إلا أن " Dess et Miller " ،يعتبران أن اليقظة الإستراتيجية مجموعة عمليات "processus"

<sup>1</sup>Josée Audet, "la veille stratégique chez les PME de haute technologie :une étude de cas par comparaisons intersites", XIèmeconférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,Faculté des Sciences de l'administration , université Laval,Québec,13-14-15juin2001.p3

<sup>2</sup> Pateyron E, La veille stratégique ,op.cit ,p 21.31.32.

<sup>3</sup> Laurent Hermel ,maitriser et pratiqué la vieille stratégique ,AFNOR, Paris ,2001,p2.

<sup>4</sup> Laurent Hermel, op Cit ,p,48

"لها مزايا عديدة وليس فقط نشاط مراقبة وجمع معلومات ، إذ يعرفانها على أنها: عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة<sup>1</sup>

و في سنة 1989 ، كانت اليقظة تعرف على أنها: «سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجية . بعد ثالث سنوات تطور مفهوم اليقظة أكثر إذ أصبحت تعرف بأنها ملاحظة و تحليل المحيط ، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة ، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>2</sup>.

" Lesca et Caron " يعتبران اليقظة الإستراتيجية ، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث و الكشف عن الإشارات المعلنة " signaux annonceurs " عن أحداث حساسة من شأنها على ديمومة المؤسسة<sup>3</sup>.

مما سبق نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من اجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات .

### 3- مميزات اليقظة الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن نستنتج أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجي<sup>4</sup>:

- الإستراتيجية : مفهوم يأخذ بالمعنى الأتي أو الحالي ، ويستعمل من اجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية و الرائجة المذكورة ، وكان لها نموذج مفحوص ومقيم بفعل التجربة ، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الإستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع ، الندرة و عدم التكرار ، وذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة.
- المحيط :هو العنصر الأساسي لليقظة الإستراتيجية ، فمنه تستمد المادة الأولى والخام لقيامه ، وبحكم انه مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى.
- تطوعية : اليقظة الإستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية ولكنها إبداعية وتطوعية ، أي التي تلجا إلى المعلومات البسيطة ولكن تستلزم اليقظة والانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس.
- إنشاء الإبداع : يتركز مضمون اليقظة الإستراتيجية على الإبداع في تفسير إشارات الإنذار المبكرة الضعيفة ، وذلك بوضع فرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية، و تكمن جودة هذه الفرضيات على جودة الإشارات

Josée Audet , Op Cit , p4. <sup>1</sup>

Nathalie Costa ,Veille et Benchmarking ,Ellipses ,Paris ,2008 , p 49.<sup>2</sup>

Josée Audet ,Op Cit ,p 4 .<sup>3</sup>

<sup>4</sup>عباس فهمية ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر،2008-2009.ص52.

والمعلومات المنتقاة وكذا تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية التفسير وخبرتهم ، وأيضا المعلومات المخزنة ضمن ذاكرة المؤسسة.

- التوقع : أن اليقظة الإستراتيجية تؤكد عملية التوقع والتنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية :
  - الطريقة الأولى : مبنية أساسا على المعلومات القبلية للمؤسسة المكتسبة من الفترات الماضية والقيام على أساسها بتقديرات استقرائية ، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة .
  - الطريقة الثانية : تقوم على أساس البحث عن الإشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ما جاء في كتاب , Observer le présent , anticiper l'avenir tendances Dominique Cuvillier ، فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة بوضع صندوق أحداث boîte a faits ويقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الإشارات الضعيفة والاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءته أو معلومات أخرى ، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الإحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة ويتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة<sup>1</sup>.

#### 4-أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها .
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة ، وإستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط .
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري تحليل البيئة العملية ، التقنية و التكنولوجية للمؤسسة .
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية .
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين .
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم و توجهاتهم .
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب .
- الاهتمام المستمر بالتطوير ، التجديد التكنولوجي ، شراء و بيع براءات الاختراع .
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها ، تطوير منتجاتها ، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية .
- تحسين تطوير و توسيع نشاط المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Humbert lesca,veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, dela recherche et de la technologie,1997,pp2-3

<sup>2</sup>عبد الفتاح بوخمخ ، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص 10 . 11.

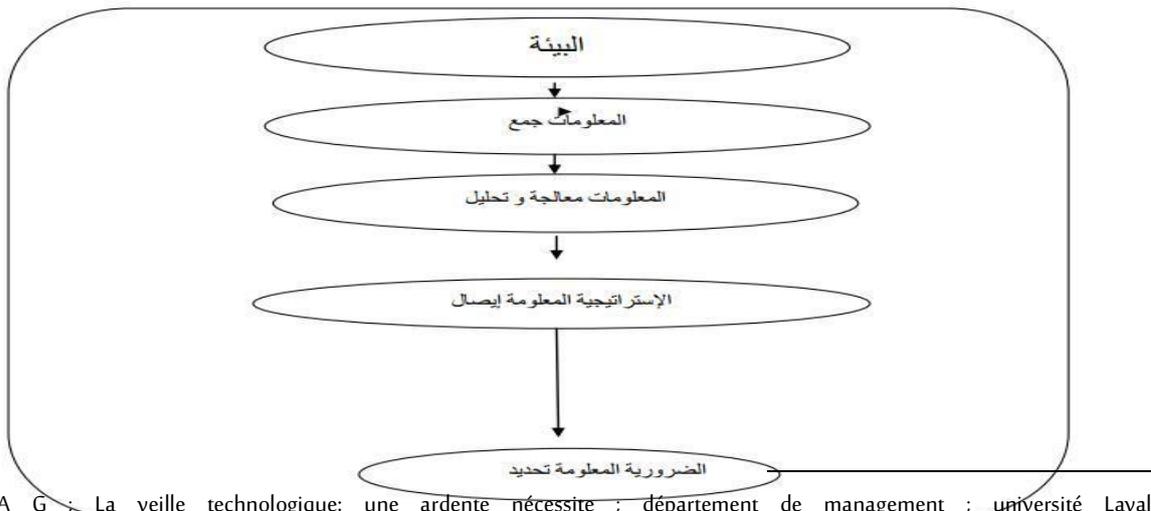
5- أنواع اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة ، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة ( اقتصادية ، اجتماعية ، تنافسية ، .... الخ )، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gérard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية (التسويقية) (La vielle commerciale )، اليقظة التكنولوجية ( La vielle technologique )، اليقظة تنافسية (La vielle concurrentielle) ، و اليقظة البيئية (La vielle environnementale) ، و هذا النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكيل نموذج القوى التنافسية ملايكل بورتتر.<sup>1</sup>

أن اليقظة التجارية تهتم أساساً بالزبائن بما فهم الموزعون والموردون ، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي ، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) والمحتملين ، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية ، و فيما يلي بعض التوضيح حول هذه الأنواع:<sup>2</sup>

1- اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة ، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية ، اليقظة الاقتصادية ، اليقظة السياسية ، و التشريعية وقد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية<sup>3</sup>

شكل رقم (1-1) : سيرورة اليقظة البيئية



<sup>1</sup>veRNA G ; La veille technologique: une ardente nécessité ; département de management ; université Laval <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille.html>, 02/02/2022, 18:00h.

<sup>2</sup>أستاذ حمو، محاضرة حول اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لبورتتر ، بجامعة حميد بن باديس، مستغانم .

<sup>3</sup>THIETART R.A, lastratégie d'entreprise ,formation et mise en œuvre ,MC Graw Hill ,2eme tirage ,1986 ,p87 .

Source: THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise,- formation et mise en oeuvre , MC Graw Hill, 2eme tirage,1986, p87

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة ، ورغم ذلك فالبد على المؤسسات أن لاتغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسيه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي و المستقبلي .

2- اليقظة التجارية:اليقظة التجارية (تسويقية) تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن ،الموردين ،والأسواق ، واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل .و بالتالي تتعلق :

أ- الزبائن : يتعلق بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل ،وكذلك على تطور العالقة بين الزبائن والمؤسسة .

ب- الموردين :يجب تطور عرض المنتجات الجديدة ،تطور العالقة بين الموردين والمؤسسة ، إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف.

3- اليقظة التنافسية :هي البحث ، المعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمنافسي المؤسسة فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين أي الداخولون الجدد المباشرين و غير المباشرين الحاليين ومحتملي<sup>1</sup>.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص و فهم سلوك المنافسين ، وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة بالكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذ أحسنت استغلالها ،ومن بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي :

- التعرف على موردي المنافسين .
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين .
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس .
- المنتجات الجديدة للمنافسين .
- نوعية و درجة التهديدات التي يفرضها المنافس<sup>2</sup>.

4- اليقظة التكنولوجية :تعرف بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من اجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة للتطور التكنولوجي، ومراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أستاذ حمو ، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup>سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في بلدان النامية بين النظرية و التطبيق ،مداخلة ، جامعة الجزائر ،ص16-17

## 6- دور اليقظة الإستراتيجية

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي :

1- التوقع : وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط

2-الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين،المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من اجل التطوير واكتشاف فرص في السوق .

3- المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ،التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط ،التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

4- التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع ،وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

إذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم ،إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية ،التكنولوجيا المستعملة،أسعارهم...الخ<sup>2</sup>، وكل التطورات الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس ، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها ، وبالتالي أدائها الإستراتيجي<sup>3</sup> .

### المطلب الثاني : نظام اليقظة الإستراتيجية

إن حيابة المؤسسة على نظام يقظة إستراتيجية أصبح من الأشياء المفروغ منها لمواجهة المنافسة ،أي تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة وجوهرية ،تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة على اكتشاف الإشارات ضعيفة واغتنام الفرصة المتاحة لها ،أو تفادي التهديدات التي تتعقب طريقها .

### 1-ممثلو اليقظة الإستراتيجية

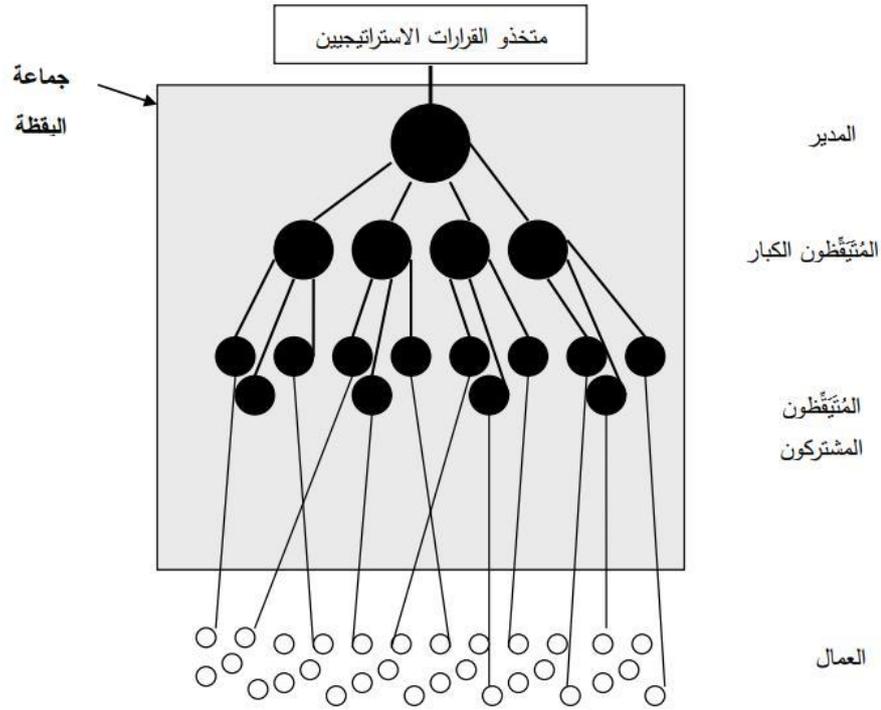
يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة،مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.المتيقظ الذي يعمل وحده ،بل هو ينتهي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (1-2).

<sup>1</sup> أستاذ حمو، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء ،دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر ، 8/نوفمبر 2010.ص12.

<sup>3</sup> زروخيفيروز،سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص 122

الشكل رقم (1-2): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 193.

من الشكل نلاحظ أن جماعات اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم عالقة مباشرة مع عملية اليقظة، و يمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع أبرز دور وخصائص كل واحد منهم. و نلخص في الجدول التالي دور كل واحد منهم:<sup>1</sup>

## 2-معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من اجل اتخاذ القرارات اللازمة والطرف بالفرص المتاحة وتالفي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فان المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالأتي :

<sup>1</sup>عالوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011. ص 88.

<sup>2</sup>نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، اعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 80-81.

1-معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية و تعتبر معلومات مدعمة فقط .

2-معلومات التأثير : وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت لاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

3-علامات الإنذار المبكرة : تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد انه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت عالمة الإنذار توقعية كلما كانت عالمة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة وهي العبارة المستخدمة من قبل ANSOF<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا اكسب المؤسسات قدرة الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

#### 1- تعريف الميزة التنافسية

اختلف الاقتصاديين في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها هدفت إلى معنى واحد وهي الخاصية أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، احمد عمير ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين المنظمة قرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 08/09 أكتوبر 2010، ص6.

<sup>2</sup> بلعزوز بن علي، فالق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص4.

- حيث يرى PORTER الميزة التنافسية على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"<sup>1</sup>.
- و لقد عرفها READ في 1990 على أنها "المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين"<sup>2</sup>.
- أما KOTLER فيرى الميزة التنافسية على أنها "مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز"<sup>3</sup>.

من هذه التعاريف نستنتج أن تعريف بورتر أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية إلا وهو التجديد والإبداع كما نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها و تحقيق التفوق والتميز علمهم، وتحقيقها (الميزة التنافسية) هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض هذه العوامل نجد انخفاض التكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة ،وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على اكتساب عنصر التفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى المهارات والكفاءات التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

## 2- أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

- **ميزة التكلفة الأقل** : وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف ، و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل : نوردتها فيما يلي :

- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- نمطية السلع المقدمة .
- -عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 88.

<sup>2</sup> حلبي المية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 106.

<sup>3</sup> شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العالقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة المجلة رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر، 2004، ص 634.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .
  - محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) ، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين<sup>1</sup>.
- 2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة و التي تتمثل فيما يلي :
- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف<sup>2</sup>.
- وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن ال يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.
- مراقبة التعلم : أي مراقبة وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا انه ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة .
- مراقبة الروابط : المقصود بالروابط هنا ،هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .
- مراقبة الإلحاق : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الإحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، و بالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإنجاز و هي :
- مراقبة الإجراءات
  - مراقبة التكامل .
  - مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة .
  - مراقبة التموقع (التموضع) مثل : الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين...
  - مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة ، القوانين و التشريعات).
  - مراقبة الرزنامة<sup>3</sup>.
  - إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة .
- 3- الأخطاء الواجب تفاديها : و تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، للكتاب مصر، 1908، ص116.

<sup>2</sup>M.Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod ,Paris ,1999,p128

M.Porter, op.cit ,pp128.-136<sup>3</sup>

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها.

- ❖ إهمال أنشطة التدوين.
- ❖ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة.
- ❖ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- ❖ النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.
- ❖ تخفيضات متناقضة في السر.
- ❖ التفكير في الهامش وإهمال
- ❖ البحث عن وسائل جديدة.
- ❖ تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

- ميزة التمييز: نعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك". إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و يحقق له الرضا عليها<sup>1</sup>.

إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

#### 1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردتها فيما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.<sup>1</sup>
- 2- الحصول على ميزة التمييز : للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع الى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي:<sup>2</sup>
- الإجراءات التقديرية: يمكن إن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسها على تمييز المنتجات، وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص و كفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.
- الروابط : يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية :

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

-الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

-الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط<sup>1</sup>:

- ❖ تكوين الموزعين .
- ❖ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية .
- ❖ الرزنامة المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .
- ❖ ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكونه أما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى .
- ❖ الموقع(الموضع) قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثال حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الأجال .

التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة (أو أمامياً) من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، مما يجنبها الجزء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي :

الإلحاق : حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-التعليم : حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

-الحجم : إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

-العوامل المؤسسية.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص238.

إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتهي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3- الأخطاء الواجبة تفاديها : ومنها ما يلي :

-التمييز المفرط : أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثال ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجوده مناسبة وسعر منخفض.

-سعر إضافي مرتفع.

-عدم معرفة تكلفة التمييز.

-التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.<sup>1</sup>

- ميزة اختصار الوقت :هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن وذلك من خلال عدة عناصر أهمها :

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية.
- تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية.
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال العمال متغيرين او بعددين هامين وهما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل او ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها،ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة،فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى. تمر الميزة التنافسية بمراحل و هي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>M.Porter.op.cit-pp 199-200.

<sup>2</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص85.

1-مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2-مرحلة المتبني : في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار حيث حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر او مصدر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3-مرحلة التقليد : يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدا في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4-مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من اجل معرفة وتطوير الميزة الحالية او البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على ان دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

## 2: نطاق التنافس او السوق المستهدفة

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة او مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفورات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد للنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، و نوردتها فيما يلي:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

1- نطاق القطاع السوقى: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تقوم بخدومتهم، وهذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-النطاق الراسى: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل التكاملى الراسى المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من مرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الراسى الخلفى أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الإستراتيجية التكاملى الراسى الأمامى.

3-النطاق الجغرافى : ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التى تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يؤثر مشاركة الموارد\*، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حالياً على نطاق عامل حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلى بل في كل مكان من العالم.

4-نطاق الصناعة: ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج او قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التى تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها الميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع)السوقى، النطاق الراسى،النطاق الجغرافى ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسى.<sup>1</sup>

2-خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تتحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.  
- أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التى تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبيح ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجى متكامل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ،طبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص300.

- أنها تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسيولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على مؤسسة المنافسة.
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة النشطة أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة النشطة أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن يكون لها دور على التأثير على المشتريين وإدراكهم.
- أنها تتحقق لمدة طويلة وال تزول بسرعة عندما تتم تطويرها وتجديدها.
- أن تكون متميزة ودائمة بمعنى أن تحقق المؤسسة السباق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، اعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركز جغرافي.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.

#### المبحث الثالث : اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

مما ذكر سابقا إن اليقظة الإستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف المخاطر التي تهدد المؤسسة وكذا الفرص المتاحة لها، والتي تؤخذ بعين الاعتبار لتمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد، وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافس ي قوي ناتج عن ميزة تنافسية أدت الى وفاء العملاء وترسيخ عالمة منتوجات المؤسسة في أذهانهم وللوصول الى ذلك يجب على المؤسسة من بناء يقظة استراتيجية على أسس سليمة وركائز قوية تمكنها من الارتقاء وتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول : دور وغاية اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات نلخصها فيما يلي:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكتسابها ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص12.

- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي نحو المنافسين.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمنان وتوسيع حصتها السوقية.
- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

#### المطلب الثاني : اليقظة الإستراتيجية وسبل تحقيق الميزة التنافسية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية السياسية الاجتماعية، القانونية والثقافية و كل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة أي هي في عمل دائم على مساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الإستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد و هذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية نجحت في كسب ولاء العملاء وترسيخ عالمة منتوجات المؤسسة في أذهانهم.

والهدف الأساسي لنظام اليقظة الإستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وهذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي او عن طريق وسائل متطورة واحترافية يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الإستراتيجية التي يتم تحليلها صياغتها في شكل تقارير و معلومات معالجة، ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسبة المكان المناسب من اجل اتخاذ قرار رشيد.

## خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية للمؤسسة في هذا الفصل، استنتجنا أن البيئة التنافسية في العالم المعاصر تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة. كما تفرض عليها أن تكون في حالة ترقب دائم لبيئتها. و الهدف من وراء هذا هو التقليل من حالة عدم التأكد البيئي و مواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة. فاليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات لازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها. وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة او مزايا تنافسية.

و سنحاول في الفصل الثاني التطرق إلى الذكاء الاقتصادي و سبل الاستعمال الأمثل للمعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية من أجل رفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية و مواكبتها للمستجدات المعاصرة حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة تنافسيها و مركزها التنافسي.

الفصل الثاني:

الذكاء الاقتصادي كأداة لتحقيق الميزة  
التنافسية

تمهيد:

تقف المؤسسات اليوم أمام تحديات كبيرة في ظلّ التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي و لاسيما العولمة الاقتصادية. و لقد ساهمت هذه الأخيرة في الرفع من شدة المنافسة على المستوى عالمي معّ انفتاح الأسواق و التطور المتسارع في المجال التكنولوجي. و قد ازداد الاهتمام بالعنصر البشري بروز المعلومة والمعرفة كموارد جديدة للإنتاج. و إعطاء أهمية بالغة لاقتصاد المعرفة.

هذه المعطيات التي يمر بها العالم، أجبر المؤسسة على تبني نظامّ يضمن لها الاستمرارية و التنافسية، ويعتبرّ الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة والذي يضمن أساسا التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص المتاحة من جهة، ومواجهة التهديدات من جهة أخرى..

و من خلال هذا الفصل، سنحاول معالجة موضوع الذكاء الاقتصادي من خلال ثلاث مباحث و المتمثلة

في:ـ

المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني : الذكاء الاقتصادي : الوظائف و وسائل التحليل

المبحث الثالث الذكاء الاقتصادي و علاقته بالميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

إن التغيرات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظلّ ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة، لذا يتحتمّ على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في نفس الوقت بكفاءة و فعالية، هذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي. فما المقصود بالذكاء الاقتصادي ؟ وما هي عناصره، و مراحلها؟ وما هي أهميته وأهدافه؟. هذا ما سنتعرض له من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول : الذكاء الاقتصادي : مفاهيم عامة

- أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا، حيث تم تعريفه على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المقيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم<sup>1</sup>.
- كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أن مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلدنا.<sup>2</sup>
- تعريف : **Baumard ph** الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية و دفاعية للمعلومات والهدف منها يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف و الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها.<sup>3</sup>
- تعاريف أخرى:
  - هو تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب.
  - هو تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة لاتخاذ القرار المناسب .
  - الذكاء الاقتصادي مظلة تحتوي جميع التطبيقات التحلل البيانات إلى معلومات من أجل اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

- تعريف مارتر هنري: أعتبر الذكاء الاقتصادي على أنه البحث عن المعلومة معالجتها بالشكل الذي يجعلها مقيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار.
- يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economie Intelligence) من المصطلحات التي ظهرت حديثا نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي، والبداية من الإشارة إلى أن اغلب الأبحاث والدراسات الأولية في هذا المجال باللغات الأجنبية والمترجمة الى اللغة العربية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فقرة مأخوذة من شبكة الانترنت <http://www.google.dz>: صاحب النشر : عبد الرزاق خليل ، احلام بوعبدلي مداخلة بعنوان : "الذكاء الاقتصادي في

الأعمال منظمة خدمة 44:15h، .، 2022\_02\_24

<sup>2</sup> مسعود ديلي "الذكاء الاقتصادي والعمل أُلضغطي الحروب الخفية، جريدة القدس، السنة العشرين، العدد 6061، 27\_11\_2008

<sup>3</sup> Baumard ph, stratégie et surveillance de environnement conenrentils massons ,1991, p12

<sup>4</sup> Holistic execution of corporate business intelligence strategy in a heterogeneous informative management environment. torino 2014. p23

- وقد وردت فيها مصطلحات عديدة مثل الاستخبارات الاقتصادية أو المخابرات الاقتصادية أو المعلومات الاقتصادية أو المن الاقتصادي وغيرها من المصطلحات ، إذ تشير جميعها الى مصطلح الذكاء الاقتصادي ويعود ذلك على الراجح الى الترجمة الحرفية لمصطلح الذكاء في اللغة الانكليزية ، وهو يختلف عن المصطلح نفسه في اللغة الفرنسية ، فالمعجم الانكليزي يقصد بالذكاء هو التخابر والاستخبار ، ويستعمل مصطلح ذكاء الأعمال (Business intelligence) وعرف بالفرنسية بالذكاء التنافسي(Compétitive intelligence)<sup>2</sup>.
- وفي دراسة أخرى ذكرت أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يعود بالأصل الى انجلوس كوني وان أصل هذه الكلمة هي ذكاء الأعمال بعدها أطلق عليها مصطلح الذكاء التنافسي وكانت أول دراسة في هذا المجال من قبل الباحث(Pionnier Auguilar)<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : الذكاء الاقتصادي : العناصر والأهداف

#### 1. عناصر الذكاء الاقتصادي

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقيا متدخلين والمتعاملين لها محتواها ومجالات تطبيقها تبني عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية:

1/السياسة التنافسية : تعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات الخاصة<sup>4</sup>.

2/سياسة الأمن الاقتصادي : إن العلاقة بين ميدانا الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية يعدم موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة والذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينة الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الرجع المعظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه "ادوارد لوتفاك" الجيو اقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية. عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الأساسية الأمة أي ترتيب العناصر الأساسية لطاقت الاقتصادية العلمية والوطنية.

<sup>1</sup> Moinetn ,petite histoire de l'intelligence économiques , une innuation à la français , harmattan ,2010,p27

<sup>2</sup> -زرزار العياشي، مداحي محمد: "واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمج في البرامج التعليمية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة الجزائر، 2020، ص 13

<sup>3</sup> -Auguilar . p , Seanning the Business Environment , New York Macmillan , 1967 ,P35 .

<sup>4</sup> طبياخي سناء / الذكاء الاقتصادي \_ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير \_ جامعة محمد خيبر بسكرة / مدرسة الدكتوراه للاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات الجزائر\_2008 - ص16

وبالتالي أصبحت الدولة تعترف و تقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفها عنصر أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية و متابعة مصالحها الخاصة المشروعة.

3/ سياسة التأثير : وخاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي " Lobbying" والذي هو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما او خطورته وسلبياته ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات حيث قامت للجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية. فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديد الحكم السياسي.

وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدر القيمة المضافة، بل ويتعدى الأمر ذلك لأن تكون مصدر التأثير و القوة و من أمثلة ذلك : مشاريع الطيران والفضاء، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر و نوعية المنتج والخدمات التابعة فحسب، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها.

### 2. أهداف الذكاء الاقتصادي

كل شيء يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة أو مسطرة، ونتيجة لظروف كانت سبب في اللجوء لذلك العمل. أو خلقه، وهذا هو شأن الذكاء الاقتصادي حيث سيمهد لتحقيق ما يلي:

- تحسين تنافس المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي.
- حماية إرث المؤسسات والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية:
  - توقع السوق المستقبلي.
  - فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين .
  - نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة .

المبحث الثاني : الذكاء الاقتصادي : الوظائف ووسائل التحليل

بعد إعطاء نظرة حول الذكاء الاقتصادي والتعريف الجيد له، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه وهذا من خلال إبراز وظائفه ووسائل تجسيده في المؤسسة، إضافة إلى مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها الذكاء في المؤسسة وإبراز مختلف المراحل التي يمر بها.

### المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي

يهتم هذا المطلب بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، والوسائل الممكنة من أجل التفعيل الجيد لها<sup>1</sup>.

- الوظيفة التوقعية: عن طريق الانتباه الجيد لما يحوي في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات و اغتنام الفرص وكسب الوضعيات المستقبلية.
- وظيفة التنسيق والاتصال: الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعمة و المحللة و المركبة من أجل إعطائها أكبر قيمة أو استغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
- الوظيفة التحليلية والتركيبية : أي تحليل المعلومات المجمعمة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>
- وظيفة العالم الآلي: هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيها أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات.
- وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.
- وظيفة الحماية وظيفتها نجدها بين اليقظة والذكاء ونعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية<sup>3</sup>.
- الوظائف السالفة الذكر وظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء غير أن الذكاء الاقتصادي يشمل على وظائف أخرى.
- وظيفة التنسيق الذكاء يعمل على التنسيق بين الإستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينهما.
- وظيفة الأكثر نشاطا: الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى الفائدة وقيمة أكبر للمعلومات. الجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت. أما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير فالتأثير أو جماعات الضغط هو أداة إستراتيجية لمؤسسات من أجل مواجهة عوامة الأسواق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، 2014، 2013، ص 28.

<sup>2</sup> فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 29.

المطلب الثاني: وسائل تحليل الذكاء الاقتصادي

لقد هبأت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي حيث أدى إلى التزايد السريع في عدد الحواسب الآلية وطرائق جميع المعلومات والتحليل التي تبقى الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات عامة كانت أو خاصة ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي يمكن ذكر نموذج فولد " Fould 1955 " يَضم هذا النموذج ست أدوات التحليل التنافسي والإستراتيجي وهي على التوالي.

نوايا وقدرات المسيرين :يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وبتجديد العوامل التي تؤثر على الإجراءات واتخاذ القرارات لديهم وللإعداد النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار محددات ، سبعة محددات هي : أنماط القيادة الثقافات، المسارات المهيئة، الكفاءات التوجهات، المولات والقرارات السابقة كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة و الإدارة والعمليات.

البان شمار كينغ **Banchmarking** : تقنية تتمتع بالتعرف على محددات الكفاءة العالمية للأحسن المؤسسات العالمية في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص من دروس.

- تحليل الإستراتيجية المستقبلية :محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم " Swot " وتتم نتائج هذا التحليل بتحديد توجه الاستراتيجي ومحاولة أولية للتدخل.<sup>2</sup>
  - توقع الإستراتيجيات التنافسية :يقترح نموذج Fould تحليل القوى المحيطة لمؤسسة وهي على التوالي:
  - اللوائح والتنظيمات،التكنولوجيا ،التغييرات في قطاع النشاط( عمليات الضم والدعم وأخيار الزبائن )نمو عادات الاستهلاك.
  - توقع إدخال منتج جديد :يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى time liningالنشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتج وتحليلها.
  - تحليل التكاليف :ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية ويتمثل العنصر الأساسي هذه المقاربة على التركيز على العوامل الحرجة،كشراء المعدات، البيانات، التجهيزات والتكاليف الإدارية.
- إن هذا التحليل كما يتضح من خلال مراحل يعتمد على جانبين :التحليل الداخلي للمؤسسة قصد معرفة نقاط قوتها وضعفها، والتحليل الخارجي للبيئة المحيطة بها من أجل معرفة كل جديد في كل قطاع، سواء عن المنافسين، السياسة، التكنولوجيا، سلوكيات المستهلكين....ولكن وكما ذكرنا سابقا هذا ليس النموذج المثالي وإنما واحد من بين عدة نماذج أخرى.

<sup>1</sup> محمد سنتوح، مراد علة، مداخلة بعنوان " :المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي الأول الدولي للذكاء الاقتصادي "الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي 2014، 22، 23 أبريل 2014، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، ص 17.

<sup>2</sup> فيلالتي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثالث : الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالميزة التنافسية

أغلب مؤسساتنا هي مطالبة بوضع نظام الذكاء الاقتصادي من اجل كفاءة أحسن و تواجد أكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسية أكثر فأكثر.

ضرورة مواكبة المنافسة العالمية يكون عن طريق الاعتماد على الذكاء الاقتصادي، الذي أصبح مرحلة يجب تعديلها في المستقبل القريب جدا،ومن خلال هذا المبحث سنتعرف كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول : أسباب تبني الذكاء الاقتصادي وشروط فعاليته

من خلال هذا المطلب سنذكر مختلف الأسباب التي أدت إلى اعتماد الذكاء الاقتصادي، والوسائل و الأدوات الواجب تسخيرها من اجل تفعيله.

1: أسباب تبني الذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>

في الآونة الأخير بدأت المؤسسات بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل المعرفية من اجل تحسين كفاءتها وفعاليتها، من أحسن واهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الاقتصادي،ومن الأسباب التي دفعت إلى تبني هذا النظام نذكر ما يلي:

- الانتقال إلى اقتصاد السوق : إن من أهم الأسباب التي تدفع إلى اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادية وانتقالها إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق على المنتجات و الاستثمارات الأجنبية، ارتقاء مؤسسة المعلومة واقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد حراسة فعالة للمحيط الوطني العالمي عن طريق جمع ، استغلال و بث المعلومة، و يمكن اعتبار هذا السبب والمسبب الرئيسي الذي يجر تحته عدة أسباب أخرى.
- سرعة التطورات التكنولوجية والعلمية والتقنية: التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة والتي أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشمل الانترنت،الهواتف النقالة،الحواسب السريعة إضافة إلى تطور استخدام العالم الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة. فالثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام وتطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة، إذ خلقت قدرة غير محدودة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها،واسترجاع المعلومات والسيطرة عليها،وتخزينها بكميات هائلة، و تحديثها والاستفادة القصوى منها باعتبارها من بين أهم موارد المنظمة، فقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان، مثلما غيرت شكل ومضمون العملية الإدارية.<sup>2</sup>
- تغيير طبيعة البيئة: ومن أهم خصائص البيئة الجديدة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الادارية،دار البازوري العلمية، ط1، عمان ، الأردن 1998 ص48.

<sup>2</sup> بلعزور بن علي ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر ، الملتقى الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف 09 نوفمبر 2010 ص 15 \_ 16

تغيير الطلب : إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات جديدة و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.

- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
- الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- القوانين الجديدة لنشاط العمولة.
- الحاجة إلى التكيف مع قواعد السوق الجديدة.
- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية و التي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة.
- البحث عن الفرص من اجل استغلالها.
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة ،الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي ترصدها.
- رفع الحواجز الجمركية و بالتالي حرية الاستيراد و ضياع السوق هذه بعض الأسباب التي أدت بالمؤسسة الجزائرية إلى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمنها البقاء والاستمرارية في ظل محيط التغيير و عدم التأكد عن طريق الرصد لكافة التغيرات والتحولت الداخلية والخارجية. ولكن هذه الأسباب ليست دافعا قويا وضمنان من اجل بداية ناجحة وفعالة بل يجب على المؤسسة او التوفير الجو الملائم لبداية قوية وذلك بتوفير عدة شروط.

### 2: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي

قبل الشروع مباشرة في تطبيق الذكاء الاقتصادي هنا كعدة شروط يجب توفيرها والتأكد من اجل ضمان الفعالية والاستمرارية.

إرادة مسيري المؤسسات: من اجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع وأهميته للمؤسسة من اجل تفعيل كل طاقاتهم فيه.

وجود رؤية واضحة حول إستراتيجية المؤسسة: بدون رؤية إستراتيجية لن يكون مفيدا الرغبة فيوضع ذكاء اقتصادي لأن الذكاء الاقتصادي "جهاز" مرتكز أساسا على مصلحة إستراتيجية المؤسسة. كما انه من بين شروط الأدوات:

الوسائل البشرية : معظم المعلومات التي تستقبله المؤسسة ويتبادلها العمال فيما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة، إضافة إلى وجود مختصين في المعلومات والوثائق.

شبكات الاتصال: تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها، وتحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من أجل تكريس الوقت لملائمته.

مديرية المؤسسة: هذه الأخيرة يجب انتشارك بقوة فيوضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته، كما أن عليها اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها.

مصادر المعلومات والوثائق: يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين ومتخصصين في جميع المعلومات يتقنون التعامل من الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحدثها والتي تكون في عالقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة، وأهدافه إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة.

المصادر المنهجية و التقنية : جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة) تنظيم إدارة المعارف... (و وسائل تكنولوجية) هندسية معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت...)

التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، والتحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

### المطلب الثاني : الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر الذكاء الاقتصادي عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها، فهو يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتي تمس جوانب عديدة من البيئة، ورغم ارتفاع كلفة هذه المعلومات لأنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات والتنبؤ بها قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع أهداف المنظمة، لهذا فان الذكاء الاقتصادي يلعب دورا أساسيا في استمرارية المؤسسة وبذلك يعد المفتاح الأساسي للتنافس.

#### 1: تعريف الميزة التنافسية: لقد تعددت مفاهيم الميزة التنافسية نذكر منها:

تعريف "بورتر" شيري أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

تعريف "نبيل مرسي خليل" يعرفها على أنها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. َporter, l'َavantage َcomncntel َdes َnation, َedition, َFrance, 1993p48 َ.

<sup>2</sup> .نبيل مرسلي خليل ، مرجع سابق ص37

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، وتحقق لها رضا الزبون.

## 2: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي و الذي يعمل على:

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات، والاعتداءات المنافسين في القطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها او بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصده الأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين تطور رغباتهم واحتياجاته معبر الزمن، فتتمكن بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها وهذا ما يرفع من مركزها التنافس في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- توفير للمؤسسة معارف تقنية وعملية. تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك اثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسين، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.
- تمكين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفق الرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنهم، تعزيز قدراتها التنافسية، التفوق على منافسيها و التميز عنهم.

- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، التي تعد هدف استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر احد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى، كما أن دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة يتمثل في:<sup>1</sup>
- زيادة جودة الإنتاج والخدمات، مما يؤدي إلى كسب رضا العميل، وبالتالي زيادة كمية المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية.
- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحسين العالقة بين الإدارة والموظفين.
- تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء الاقتصادي على احتياجات العامل وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل ما هو جديد، و الذكاء الاقتصادي يعمل على تقديم الجديد.

<sup>1</sup> مراد ناصر ، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة "دراسة حالة الجزائر" مرجع سابق ص 74 75

## خلاصة الفصل:

أدت التحولات البيئية المعاصرة ، و انفتاح الأسواق، و ثورة التكنولوجيات لاسيما تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وكثرة المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي والخارجي وتشعبها وتجدها بشكل سريع و مستمر، إلى وضع المؤسسة أمام أكبر تحدي، ألا و هو التحكم في تسيير المعلومة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أساس اتخاذ القرار في المؤسسة. فاعتمدت المؤسسة آلية تسمح لها بمراقبة محيطها وكل التغيرات الحاصلة فيه، عن طريق الحصول على المعلومات بالتنوع والسرعة الكافية التي تمكن المؤسسة من حماية مستقبلها واستباق التغيرات، و ذلك من خلال الذكاء الاقتصادي.

وبعد ما عالجتنا موضوع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية و كذا دوره في تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار و المحافظة على المركز التنافسي، أصبح من الضروري تسليط الضوء على إمكانية تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في أرض الواقع، و ذلك من خلال الجانب التطبيقي للمذكرة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

**EPM**

تمهيد :

بعد التطرق للدراسة النظرية حول موضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات للتحقيق الميزة التنافسية، سنحاول القيام بدراسة تطبيقية في "مؤسسة ميناء مستغانم" لتكون حقلًا للدراسة الميدانية، وذلك لمعرفة ما مدى عمل المؤسسة بأنظمة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ولتحديد واقعها وآفاقها، ومعرفة ما مدى توافق بين ما تم تقديمه في الفصلين النظريين والممارسة على أرض الواقع.

هدف هذا الفصل الإشارة لواقع كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم، حيث أن هذه المؤسسة تنشط في ظل بيئة منفتحة وشديدة التنافسية، مما جعلها في حالة إبداع وتنمية دائمة للمزايا التنافسية حتى تنجح وتستمر أمام المنافسة. و لهذا فهي بحاجة لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وهذا لكي تتمكن من رصد كل التغيرات والمستجدات ومن ثم تنمية الميزة التنافسية، ولقد الاعتماد على أسلوب المقابلة من أجل تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم. و اشتمل الفصل على مبحثين:

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مؤسسة مستغانم جزء أساسي في البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تتمثل في الخدمات التجارية وخاصة خدمات اليد البحري.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

1- التعريف بالمؤسسة

- اسم المؤسسة : مؤسسة ميناء مستغانم.
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم.
- رأس المال الاجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS.
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989م.
- المقر الاجتماعي : الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000.
- اسم ولقب مدير العام: موالى محمد.
- هاتف: 045) 33.01.11/12.
- فاكس: 045) 33.01.15.
- الموقع على الانترنت: [www.post-mostaganem.dz](http://www.post-mostaganem.dz)

2- لمحة تاريخية عن نشأة الميناء

إن ميناء مستغانم يرجع تاريخه الى العهد الروماني اين كانت ترسو سفنهم حيث أطلقوا عليه تسمية موسطا " mostarga " وبعد دخول المستعمر الفرنسي منذ 1830 بدأت معالم الميناء تتضح شيئا فشيئا لأنه كان عبارة عن مكان ترسوا به السفن بينما سكان مستغانم كانوا يقطنون بالمدن الحارة.

ومع كثرة التعامل في العهد الاستعماري الذي كان ينقل الخبرات من الجزائر باتجاه أوروبا قام ببناء الميناء للقيام بالعمليات التجارية وكذلك الصيد البحري وأول مشروع ميناء يعود تاريخه الى 1882 ولكن الأشغال فيه

بدأت في 1890 وانتهت في 1897 الحاجز وصل الى 725متر. وطريق السكة الحديدية وصل إلى الأرضية المسطحة للميناء.

وأول طريق جنوب غرب بدا في 1898 كما قد انتهت الأشغال الأولى لمربط سفن في 1904 وفي تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة وقد تخصصت في استغلال الجنوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات إلى أن توصل لاحتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور وحمضيات والأغنام والأحصنة ويستورد المنتوجات الأجنبية رأى هذا الأخير تطور ويتمثل ذلك في:

-إنشاء مخزن للسكر قدرته الطاقية 15000طن وقد شرع العمل به في 1970م.

-شراء معدات كالرافعة وعربات لرفع الأشغال.

-مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن والذي خصص بسندين ذات السعة 100 طن.

-موقع للإضاءة كامل في 1982.

-وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000طن في 1986.

-إنشاء حاجز في إملاء للصيد ب 120متر في الطول وهذا في 1987.

في 1988 تم إنشاء صيد تجاري جديد وتم استغلاله في 1988. -في 1987 تم إنشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93متر.

-في 1996 تجديد الإنتاج.

من 1998 دخل الاقتصاد في مرحلة ركود بسبب الأزمة حتى سنة 2003 قامت المؤسسة بشراء انتاج جديدة. - إنشاء مقر جديد للمؤسسة في طريق الإنجاز لسنة 2010.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

يلعب الهيكل التنظيمي للمؤسسة دور مهم جدا لسير المؤسسة والتنسيق بين الدوائر والمصالح وكذا المديرات، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (III-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم



دوائر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

1- دائرة الوسائل العامة: هي تمثل الوسيط بين المؤسسة والمؤمنين الخارجيين فيما يتعلق بتزويد مصالح المؤسسة بكل ما تحتاجه لتسيير المصالح وتنقسم بدورها إلى عدة مصالح كل مصلحة تختص في مجال معين ومقسم كما يلي:

- مصلحة الوسائل العامة : تضم هذه المصلحة رؤساء مصالح ومسيرين المكلفين أساسا بتحرير بالمهمة و تحرير بطاقات الطلب وتوجيهها إلى المصالح المعنية من عملية الاستفادة من الخدمات سواء شراء المعدات أو الخدمات وكذلك تسيير التأمينات العينية للبنائيات الهيكلية بالمؤسسة هذا إضافة إلى التصريح بالحوادث لأجل المحدد والإشراف على حضيرة السيارات.
- مصلحة التموين : تضم رؤساء مصالح ومسيرين مهمتها اقتناء وشراء كل المستلزمات لتسيير نشاط الميناء ويكون ذلك بناءه على إذن الطلب المحرر من طرف مصلحة الوسائل العامة.
- تسيير المخزون: هي مصلحة تابعة بحكم ان لها عالقة بنشاط الميناء وعادة ما تخزن لمدة زمنية طويلة حسب احتياجات مما يستوجب تسيير المخزون وفق إجراءات.

2- دائرة الأعمال الاجتماعية والثقافية : هي دائرة تنقسم بدورها إلى مصطلحتين:

- مصلحة الرياضية : مهمتها تسيير فريق المؤسسة لكرة القدم وتسيير مخيم صيفي لعمال المؤسسة وعائلاتهم.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية : تضم هذه الأخيرة رئيس ومسيرين مهمتها الأساسية هي التعاونية أي التزويد بالمواد الغذائية وتسيير المطعم بالإضافة لتنظيم الحفلات والأعياد الوطنية والدينية مع اللجنة المشاركة لمصالح عمال المؤسسة.

دائرة الموظفين والتكوين : تتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة المستخدمين والتكوين : مهامها تسيير ملفات العمال من توظيف عقود العمل ومتابعة الخبرة المهنية و المسار المهني وذلك بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية كما تقوم بتحرير تقارير ثلاثية فيما يخص العمال وملفات التقاعد.
- مصلحة الأجور : لها مهمة واحدة والمتمثلة في حساب أجور العمال وتحرير بطاقة الأجر بناء على المعطيات الواردة إليها من طرف مصلحة المستخدمين.

المطلب الثالث : دور ومهام وأهداف المؤسسة

يقدم ميناء مستغانم نوعية من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/EPM/SPA أنشأت في إطار إصلاح النظام الميناء الجزائري بالمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للمالحة CNAN.

### 1- دور المؤسسة

-تسيير أمالك الدولة المينائية و الإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم. 88. B.01. وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا أحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

### 2- مهام مؤسسة ميناء مستغانم

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- انجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية.

### 3- أهداف ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).

• كون الأذان الصاغية الاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.

المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم

بعد إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة وتشخيصها من الداخل وتشخيص المحيط الخارجي التي تعمل فيه المؤسسة. سنحاول من خلال الدراسة الميدانية داخل مؤسسة ميناء مستغانم، معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة بالاعتماد على أساليب التحليل المستخدمة في جمع البيانات وهي المقابلة والملاحظة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تتمثل منهجية الدراسة في الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة وباعتبار موضوع بحثنا المتمثل في "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية" يجب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

الأدوات المستعملة في جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أدوات وكانت المقابلة والملاحظة الأكثر اعتمادا، لهذا سنقوم بتعريف المقابلة وكذلك الحديث على حيثياتها والظروف التي أجريت فيها.

المقابلة

هي وسيلة من اجل الحصول على معلومات أكيدة عن طريق مجموعة من الأسئلة متعلقة في موضوع بحثنا المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية وكانت هذه الأسئلة موجهة لبعض إدارات المؤسسة مثل رئيس قسم الموارد البشرية، السيد قوطي محمد، من اجل الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

و بالرغم من الظروف و الضغوطات التي يواجهها رئيس قسم الموارد البشرية، إلا أنه استطاع من موافاتنا بمعلومات كافية و إعطائنا نظرة شاملة عن مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم. ولقد قمنا بطرح العديد من الأسئلة أهمها:

ما هي اليقظة الإستراتيجية و ما هو دورها في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

ما هو تعريفك للذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم؟ و ما هي الوسائل المتاحة و المستعملة في

ذلك

ما هو دور الدولة في حماية الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

ما هي أساليب الدفاع لدى الشركات الصغرى التي تتعامل مع مؤسسة ميناء مستغانم لذكائها اقتصادي؟

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة ميناء مستغانم

اليقظة تشمل متابعة المحيط و دراسة المحيط. و هي أمر مهم في الميناء لأنه بوابة نحو العالم الخارجي.

توجد أطراف كثيرة محيطة بالمؤسسة (الزبائن-الموردون-السلطات المحلية -مجتمع مدني -المنافسين ..... ) من أهمها المنافسين لذلك توجب عملية اليقظة الإستراتيجية

و لكن هناك عدد كبير من أفراد مؤسسة ميناء مستغانم لا يعرفون مصطلح اليقظة أو اليقظة الإستراتيجية و هذا راجع بصفة أساسية إلى مستواهم التعليمي و لى ضعف نظام التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم خاصة و المؤسسة العمومية الجزائرية عامة.

كما أن لليقظة دور كبير لمعرفة ما يجري في قطاع الموانئ أو أي تغير ممكن ان يحدث كتغيرات في السوق (منافس جديد و إن كان ميناء من دولة مجاورة). أضف إلى ذلك أن اليقظة تعتبر من أهم أدوات الرقابة على المحيط و حماية المواطن من أي منتج مستورد قد يهدده

الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم

الذكاء الاقتصادي هو أقدم من الذكاء الصناعي وهو ناتج عن مجال الحروب ومن المجال الإستراتيجي العسكري فالذكاء الاقتصادي هو جمع المعلومات المناسبة من المنافسين ثم تحليلها من اجل الخروج بنتائج تمكننا من اخذ احتياطات اللازمة لدخول سوق المنافسة

الذكاء الاقتصادي معروف لدى الشركات الاقتصادية الكبرى عالميا باستعمال تكنولوجيايات حديثة او عمال أكفاء في هذا المجال لتحديد معلومات حول أوضاع الأسواق واخذ المبادرة في دخول المنافسة.

و الذكاء الاقتصادي هو الآخر غير معروف في بيئة الموانئ الجزائرية ماعدا لدى بعض المسؤولين. و على الرغم من هذا فهناك عدد من الوسائل المستعملة في الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم نذكر منها:

-البحث عن المعلومات (الانترنت )

-طلب المساعدة من الاستخبارات العسكرية

-الاعتماد على براعة الاختراع و تشجيع الكفاءات

-منح مزايا مادية للخبراء والعمال الأكفاء.

### دور الدولة في حماية الذكاء الاقتصادي

-تدخل الدولة في حماية الذكاء الاقتصادي لبعض الشركات من التجسس الصناعي مثل تجسس الصين على بعض الشركات الفرنسية

-دور الدولة يتمثل في حماية المجالات الحساسة ( اقتصادية عسكرية صناعة بإنشاء مدارس تدرس مجال حماية المعلومات التكنولوجية و الاقتصادية و الصناعة

- و قطاع الموانئ قطاع حساس قد يهدد كيان الدولة، يتطلب تدخل الدولة لحماية نظام الذكاء الاقتصادي فيه و لذلك قامت الدولة بعدة إصلاحات في الآونة الأخيرة لهذا الغرض.

أساليب الدفاع لدى الشركات الصغيرة التي تتعامل مع مؤسسة ميناء مستغانم لذكائها اقتصادي

تتعامل مؤسسة ميناء مستغانم مع عدة مؤسسات صغيرة و مصغرة، في عدة أنشطة خاصة باللوجستيك و النقل و الشحن. و هذه المؤسسات تعتقد بأن الذكاء الاقتصادي حبر على ورق و لكن لها بعض الأساليب مثل:

-ابتكار لقاءات أسبوعية او شهرية بين عمال الشركة لمراقبة ومعالجة الجوانب الهشة للشركة

- توظيف عمال ذو خبرة في ميدان الذكاء الاقتصادي وذو ثقة

-المحافظة على سرية المعلومات الذكاء الاقتصادي في الشركات الصغيرة

اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وأثرهما على الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم

بحكم ميناء مستغانم بوابة نحو البحر الأبيض المتوسط ليس على الجزائر فحسب، و إنما على الدول الإفريقية الداخلية هي الأخرى. و لكن على ها المستوى، تواجه مؤسسة ميناء مستغانم منافسة من طرف موانئ جزائرية (كميناء وهران) و موانئ أجنبية (كميناء طنجة).

و لكنم عدم توفر خلية يقظة إستراتيجية و كذا استعمال متوسط للذكاء الاقتصادي حال دون أن يكون لمؤسسة ميناء مستغانم مركز تنافسي قوي. فتكلفة الخدمة مازالت مرتفعة مع ما تقدمه موانئ البحر الأبيض المتوسط. و لهذا لا بد من توفير هذه الخلية في أقرب الأجال لكي تتحصل المؤسسة على مركز تنافسي أفضل.

## خلاصة الفصل:

وفي هذا الفصل، قمنا بتقديم دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم حول موضوع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا بالاعتماد على أسلوب المقابلة و الملاحظ. وهذا ما مكننا من التحصل على مجموعة من المعلومات وهي:

المعرفة باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي جد محدود على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم وهناك خلط ما بين المفهومين. وبالتالي يمكن القول أن هناك نقص ثقافة حول هذا الموضوع وقلة التكوين فيه سواء في مؤسسة ميناء مستغانم أو في المؤسسات الجزائرية عامة.

كما أن المؤسسة لا تسعى كثيرا للحصول على المعلومة وعمليا مجرد أعمال روتينية تتمثل في الاستيراد والتصدير وهذا هو حال مؤسسات الموانئ الجزائرية، ولكن لو أن مؤسسة ميناء مستغانم كانت لها منهجية العمل بالذكاء الاقتصادي أو على الأقل خلية يقظة لكان لها ميزة ومركز تنافسي أحسن. كما أن تكوين المستخدمين لا يركز على التكنولوجيا في العمل وهذا عائق يمنع تفعيل الذكاء الاقتصادي.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

من خلال معالجتنا لموضوع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و علاقتهما بالميزة التنافسية، استطعنا من الوصول إلى أن اليقظة الإستراتيجية أصبحت أمر حتمي لمتابعة ورصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية وجمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها، وكذا الفرص المتاحة لها لاقتناصها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

أما الذكاء الاقتصادي، فهو مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، كما أنه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة. فالمؤسسات أصبحت مطالبة بتوقع التهديدات والفرص وتقليل حالة المخاطرة وضمان حماية المعلومات والمحافظة على عدم تماثل المعلومات، كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط من خلال الضغوط المعلوماتية والخروج من دائرة المتعامل السلبي والتابع لتغيرات السوق. و بهذا، فإن الذكاء الاقتصادي يعزز هو الآخر من قدرة المؤسسة على المنافسة و خاصة أمام تحديات العصر و العولمة و ما أحدثته من تغييرات على استراتيجيات المؤسسة.

و يؤدي اتباع نظام متكامل لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يبأي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطها الرئيسية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

و من خلال جانب الميداني للدراسة، تبين لنا عدة استنتاجات فيما يخص تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و مدى تأثيرهما على الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم. و من أهم هذه الاستنتاجات:

- هناك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم؛
- عدم تواجد خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة ميناء مستغانم؛
- ضعف أنظمة المعلومات خاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية؛
- ضعف التثقيف و تكوين المستخدمين في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
- ضعف المركز التنافسي لمؤسسة ميناء مستغانم راجع بدرجة كبيرة لإهمال مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

و على أساس الدراسة النظرية و التطبيقية للموضوع، قمنا بتثبيت الفرضيات السالفة الذكر و التي كان فحواها :

- أن نظام اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي يساهم في تنمية الميزة التنافسية من اجل الاستمرار في بيئة شديدة المنافسة وضمان بقاءها أمام منافسيها؛
  - أن الذكاء الاقتصادي هو مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة التي تفيد المتعاملين الاقتصاديين. ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة ، و ضمان شروط الجودة، و احترام الأجال و تدنية التكاليف؛
  - و أن عدم توفر مؤسسة ميناء مستغانم على خلية يقظة قائمة بذاتها و متكاملة في هيكلها التنظيمي حال دون استطاعة المؤسسة من بلوغ مستوى لائق من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي الذي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.
- و عليه، نعتقد أن أهم توصية يمكن أخذها بعين الاعتبار هي ضرورة توفير المؤسسات الجزائرية على خلية يقظة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية و مركز تنافسي سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

# قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية:

#### • الكتب:

1. سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الادارية، دار البازوري العلمية، ط1، عمان ، الأردن 1998.
2. سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في بلدان النامية بين النظرية و التطبيق، مداخلة ، جامعة الجزائر .
3. شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد،العالقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية،مجلة الإدارة العامة المجلة رقم44،العدد3،السعودية ،سبتمبر،2004.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبيحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ،طبعة2، عمان، الأردن، 2009.
5. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل ،بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003.
6. مسعود ديلي "الذكاء الاقتصادي والعمل أضعطي الحروب الخفية، جريدة القدس،السنة العشرين العدد 6061، 27\_11\_2008
7. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
8. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، 1998.

#### المذكرات:

1. أستاذ حمو، محاضرة حول اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لبورتر ،بجامعة حميد بن باديس، مستغانم .
2. بلعزوز بن علي،فالق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الشلف،9/8نوفمبر2010.
3. حليبي المية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة ماجستير،كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بوقرة بومرداس،-2009 2008.
4. زرزار العياشي،مداحي محمد:"و اقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،سكيكدة الجزائر، 2020.
5. زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء ،دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الجزائر ،8/نوفمبر2010.

6. سعيد كرومي ، احمد عمير ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين المنظمة قرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم،08/09اكتوبر2010.
7. طبياخي سناء / الذكاء الاقتصادي\_ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير \_جامعة محمد خيضر بسكرة / مدرسة الدكتوراه للاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات الجزائر 2008 .
8. عالي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،2010-2011 .
9. عباس فهيمة ،أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر،2008-2009
10. عبد الفتاح بوخمخ عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 8/9 نوفمبر.
11. فيلالى أسماء ،"الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية:الواقع والمجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي،2014،2013.
12. محمد سنتوح، مراد علة، مداخله بعنوان: "المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي الأول الدولي للذكاء الاقتصادي "الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي 22،23أفريل 2014 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة.
13. نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية،اعمال غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002-2003.

### المراجع الأجنبية:

1. Auguilar . p , Seanning the Business Environment , New York Macmillan , 1967.
2. Baumard ph ,stratégie et surveillance de environnement conenrrentils massons ,1991 .
3. Humbert lesca,veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, dela recherche et de la technolgie,1997.
4. Josée Audet ,"la veille stratégique chez les PME de haute technologie :une étude de cas par comparaisons intersites", XIèmeconférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,Faculté des Sciences de l'administration , université Laval,Québec,13-14-15juin2001.

5. Laurent Hermel ,maitriser et pratiqué la vielle stratégique ,AFNOR, Paris ,2001.
6. LESCA,H. Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning, édition EMS.2003.
7. M.Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod ,Paris ,1999.
8. Moinetn ,petite histoire de l'intelligence économiques , uneinnovation à la français , harmattan ,2010.
9. Nathalie Costa ,Veille et Benchmarking ,Ellipses ,Paris ,2008 .
10. Pateyron E , le management stratégique de l'information ,)édition ,economica ,1994.
11. THIETART R.A, lastratégie d'entreprise ,formation et mise en œuvre ,MC Graw Hill ,2eme tirage ,1986 . .