

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة

من إعداد الطالبة:

بن عدة رقية

تحت إشراف

الدكتور قوار الحبيب سعيد

اعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور رمضان محمد رئيسا

الاستاذ زمور رشيد مناقشا

الدكتور قوار الحبيب سعيد مقرا

السنة الجامعية 2018/2017

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والحمد لله عزوجل مدني بالقوة والصبر على
مواصلة هذا العمل وإتمامه كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم
التقدير الى:

الدكتور : قوار حبيب سعيد لتفضله بالإشراف على هذا البحث ،
فكان لنا نعم المعلم الناصح الصابر ، فله علينا دين سنيقي عاجزين
على أدائه

الى اساتذتي الأعماء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا
، فلهم الشكر والعرفان

الى كل عمال مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة والى كل من
سأعدي من قريب ومن بعيد في انجاز هذا البحث.

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى صاحب القلب الكبير تاج الزمان و صدر العنان
الحبيب الغالي و الأب المثالي فلو كان للحب وساما فأنتك بالوسام جدير
...أبي حفظه الله لي وأطال في عمره.

إلى نبع العنان و مصدر النور وملحة فؤادي إلى التي حملتني ، إلى قرة عيني
إلى من الجنة تحب قدميها ، إلى الغالية على قلبي امي حفظها الله وأطال الله في
عمرها.

إلى من أكن لهم قدرا من
الحب و الاحترام و التقدير إخوتي صورية رحما الله واسكنها فسيحة جنان ، فتية ،
نادية ، خيرة ، امينة ، سعاد ، فاطمة.

إلى الذي ساعدوني كثيرا رهيلي حبيب بن معمر قادة
والى الكتاكيت شهناز سندس عبد القادر بثينة عبد النور ياسر امين ملك
إلى خطيبي الغالي الذي ساعدني بصبره وطول باله عبد النور .
إلى أمز وأغلى صديقاتي نصيرة نسيمه رحمة سعدية زهرة فايزة شيما سهام
مريم زهيرة هاجر ايمان.

إلى من شاركني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى أمز أصدقائي و زملائي

والى كل من شجعني على إنهاء هذا البحث

رقية

2 المقدمة

الفصل الأول : الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

3.....تمهيد

المبحث الأول :مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

4.....المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية

5.....المطلب الثاني :أنواع اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني:اهم خصائص وشروط فعالية اليقظة الاستراتيجية.

13.....المطلب الأول : خصائص ومراحل اليقظة الاستراتيجية

19المطلب الثاني : شروط فعالية الإستراتيجية

المبحث الثالث :طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية.

20.....المطلب الأول : دور اليقظة الاستراتيجية

22.....المطلب الثاني : طرق ووسائل الإستراتيجية

25..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني :اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

27.....تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

28.....المطلب الأول : تعاريف الميزة التنافسية

29.....المطلب الثاني :اهم أنواع و اساليب تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني : اهم محددات وابعاد الميزة التنافسية

المطلب الأول :	محددات	وخصائص	الميزة
التنافسية.....	34.....		
المطلب الثاني : أبعاد وعناصر الميزة التنافسية.....	38.....		
المبحث الثالث : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية			
المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية.....	41.....		
المطلب الثاني : اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية.....	44.....		
خلاصة الفصل	48.....		
الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لموزع الوطني بالتجزئة			
تمهيد.....	50.....		
المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة			
المطلب الأول : تقديم مؤسسة.....	51.....		
المطلب الثاني : مهام واهداف المؤسسة.....	52.....		
المبحث الثاني : اقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة			
المطلب الأول : بعض اقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة	54.....		
المطلب الثاني : نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء	57.....		
المبحث الثالث : تحليل البيانات			
المطلب الأول : البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة	59.....		
المطلب الثاني : كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال التقدم التقني.....	71.....		
خلاصة الفصل	72.....		
الخاتمة العامة	73.....		
الاستبيان	76.....		
قائمة المراجع.....	80.....		
قائمة الجداول والاشكال.....	84.....		

المخلص :

ان الواقع السريع للاحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات ، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة ، ولهذا فاليقظة الاستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله ، في هذا الصدد تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل مايؤثر على التنافس ، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الاستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية الى غاية تحقيق نتائجها

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الاستراتيجية ، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية

Abstract :

The reality of rapid march of events in the information age and the enormous pressure of market forces and competition and perpetual motion of markets and consumers, large developments and innovations unprecedented technology in all areas, making many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments in various fields, and for this vigilance strategy closer to the institution of their surroundings and know him and to assist them in analysis, in this regard play a strategic role vigilance effective in providing the necessary information and in many aspects about each Maiwther to compete, and so it helps managers to formulate competitive strategies and to monitor their suitability to the environment to achieve very competitive results.

Key words:

strategic vigilance, technological vigilance, competitive vigilance, commercial vigilance .

المقدمة العامة

تسعى جميع المؤسسات للبقاء والنمو، كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها بشكل دائم، قد تتحول هذه الرغبة إلى حاجة ملحة تعمل المؤسسة لتحقيقها بالتركيز على جميع عناصرها، وبقيادة كل أفرادها نحو تحقيق هذا الهدف، تعتبر إتاحة أكبر قدر من المعلومات و المعارف وسع شريحة من أفراد المجتمع شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد و شرائح المجتمع و ليس الدولة أو النخبة فقط لجعلها نشاطاً قائماً .

و لقد أصبحت عبارة تنافس للمساءلة و تنافسية ذات واقع متزايد و اهمية في الوقت الراهن، و أصبح للتنافسية مجالس أو هيئات أو إدارات و لها سياسات و إستراتيجيات و مؤشرات، و تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين و ليس لرجال الاعمال فقط، حتى إن بعض الدول تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الامن القومي للبلد، و لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على الشركات لكي تبقى و تنمو و تستمر في نشاطها أو أفرادها ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة و زيادة مستويات معيشة أفرادها و مشاركتهم في تقدم العالم ، و يرجع هذا الاهتمام إلى التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي و في التنظيم الاجتماعي و السياسي، فقد عرف العالم في العقود الاخيرة تطورات واسعة في الفكر الاقتصادي المرتبط بموضوع المنافسة و التنافسية سواء أكان ذلك بين مختلف الدول أو بين مختلف المؤسسات الناشطة في مختلف دول العالم و إذا كان من المقبول أن الشركات يمكن أن تطور تنافسياتها بمعنى إنتاجيتها غالباً في حدود مغلقة خلف حدود مغلقة في بيئة محلية ، فإن الاختبار الحقيقي للتنافسية العالمية هو انجاز في اسواق العالمية، و ترتفع التنافسية مثلها مثل التجارة في العمل في بيئة دولية مفتوحة، حيث فتحت أعداد متزايدة من البلدان و القطاعات حدودها أمام المنافسة الدولية هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير و يتجدد باستمرار، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على المزايا النسبية التقليدية، بل امتدت لتشمل التميز و ابتكار ، و درجة استجابة لتشمل متطلبات العمل ، و هذا ما أطلق عليه اقتصادي بورتر مصطلح الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحصين مكانتها في اسواق الدولية و دراسة هذه البيئة و متغيراتها و كيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الاساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، و طريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها، حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة و تحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف و التعايش معها من خلال الفرص التي تتيحها و التي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها و التعرف على التهديدات و محاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار و أمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي و انتشار مفهوم العولمة الاقتصادية و ارتفاع حدة المنافسة المحلية و العالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبون و عرض السلع و الخدمات بالجودة و السعر المطلوبين و ذلك لتتفوق على نظيرتها و .بالتالي اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث، فهي تحث المؤسسة على الإنصات لبيئتها من زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا... الخ، و قد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعدها على تحليله.

و دراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسة و محيطها، وما هو من شأنه أن يضمن لها مكانة و ميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها

هذا المحيط . كسب الزبون و من ثم كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسها و بناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية بما فيه من يقظة محيطية تكنولوجية، تجارية و يقظة تنافسية، و هذا بغرض وجلب كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة، أهم التطورات التكنولوجية خاصة في مجال انتاج و أهم التغيرات في رغبات و أذواق المستهلكين، و كذلك ما يتعلق بشأن منافسها بدءا بمعرفة أهم منافسها في السوق، نقاط ضعفهم و قوتهم، أهدافهم المستقبلية، و صولا إلى إستراتيجيتهم المتبعة .

الإشكالية :كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
الأسئلة الفرعية :

- 1 - ما المقصود باليقظة الاستراتيجية ؟
 - 2 - فيما تتمثل شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية ؟
 - 3 - ما المقصود بالميزة التنافسية، وماهي محدداتها وابعادها ؟
 - 4 - كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
 - 5 - ما واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الادوية بالتجزئة ؟
- الفرضيات :

يؤدي إتباع نظام متكامل لليقظة التنافسية بأي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطاتها الرئيسية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

تستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

- ازدياد المنافسة تزداد حاجة المنظمة لليقظة التنافسية .
 - ثقافة اليقظة غير موجودة في معظم المنظمات الجزائرية .
- الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيتهما و تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح و الاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة وضمان بقاءها أمام منافسها.
- الفرضية الثانية: اليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها و تحقق المنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال اعتمادها على استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التمايز والتي تمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمراريتها. كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في ابراز القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية

الفرضية الثالثة: من خلال الجانب الميداني للدراسة تبين لنا انّ هناك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية يعرفه القطاع في مجالات أخرى، ونعزو ذلك إلى ضعف أنظمة المعلومات بصفة عامة في هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية والمجتمعية والتنافسية، وتكيزها على الجوانب التجارية كونها متعلقة ببقائها على المدى القصير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون هذا القطاع يعتبر حديث النمو

والتطور في الجزائر باعتبار حادثة دخول المؤسسات الخاصة على المؤسسة ان تضع خلية يقظة قائمة بذاتها متكاملة في هيكلها التنظيمي للقيام بعملية الترصّد.

الدراسات السابقة والإطار النظري

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة ، وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية و لكن بإشكاليات مختلفة. من بين هذه الدراسات نذكر:

-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " بوخريصة خديجة " بعنوان " اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" - ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2014 ، اقتصرت الباحثة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، و خلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

-أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة " علاوي نصيرة " بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر " ، جامعة وهران 2014، و حاولت الباحثة التعرف على دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسة .

اهداف الدراسة :

تسعى هذ الدراسة الى التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال مايلي :

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية .
- تحديد شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية .
- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية : محدداتها : مصادرها .
- تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الاشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا باسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة.

اسباب اختيار الموضوع: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- هناك جملة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية وراء اختيار موضوع البحث تمثلت في مايلي :
- اندراج الموضوع ضمن اهتمام وتخصص الباحث ومحاولة الإلمام بجوانبه و بلورته على المستوى النظري والتطبيقي .
- رغبة الباحث في دراسة موضوع لها علاقة باليقظة الاستراتيجية وهذا لإهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- رغبة الباحث في التأكد من الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة للعملاء.

الصعوبات التي واجهتها :

وكما نعلم أنه كل عملية بحث إلا وواجهها صعوبات وعراقيل و من الصعوبات التي واجهتها عند اعداد هذا البحث نذكر مايلي :

-قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.

-قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية .

-صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مجمع موزع وطني للأدوية ، إذ كان من الصعب علينا دخول المجمع و إجراء المقابلات لولا مساعدة أحد من عمال المؤسسة
-صعوبة الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات لتحديد واقع اليقظة الإستراتيجية

الفصل الأول:

الاطار النظري لليقظة

الاستراتيجية

تمهيد

يلعب نظام اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمراريتها في السوق، فالسرعة والمرونة، والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدراتها من اجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها

المبحث الاول:مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين ، و هذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ، و العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها ، و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها . و لهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراته و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرارية.

المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

1 مفهوم مصطلح اليقظة:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال و في الأوساط التي تُعنى بالمعلومة وتسييرها . فمن أين أتى هذا المصطلح ؟ ما هو أصله وما مفهومه ؟

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

و من أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية و يجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة : تعني ان يكون الشخص على تيقظ حالة و عي و احساس و في وضعية استقبال و تلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات اقوال و افعال دون معرفة ماهي بالضبط و متى و اين تحدث¹.

تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه. و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

عرفها RIBAULT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية².

أما ROUACH فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها³.

¹ - عبد الفتاح بوخمم عائشة مصباح دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية جامعة حسينية بن بوعلي الشلف 9/8 نوفمبر 2010ص06

² - Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007, p2

³ - Mustapha djenaas , abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006 , faculté des sciences économiques et de gestion , université aboubakr belkaid tlemcen, algérie , p56

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين¹. و عرفها مصطفى بوروي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية².

وفيما يلي تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال كذلك إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية ، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

وتعرف كذلك "بأنها العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها" نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب جميع التطورات". ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن:

اليقظة الاستراتيجية: هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات .

المطلب الثاني:انواع اليقظة الاستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة و مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية و معالجتها و استغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات و الأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية،...إلخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gerard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده و بين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي:

اليقظة التجارية(التسويقية)la veille commercial، و اليقظة التكنولوجية la veille technologique

¹ - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, article publié.

sur le site :

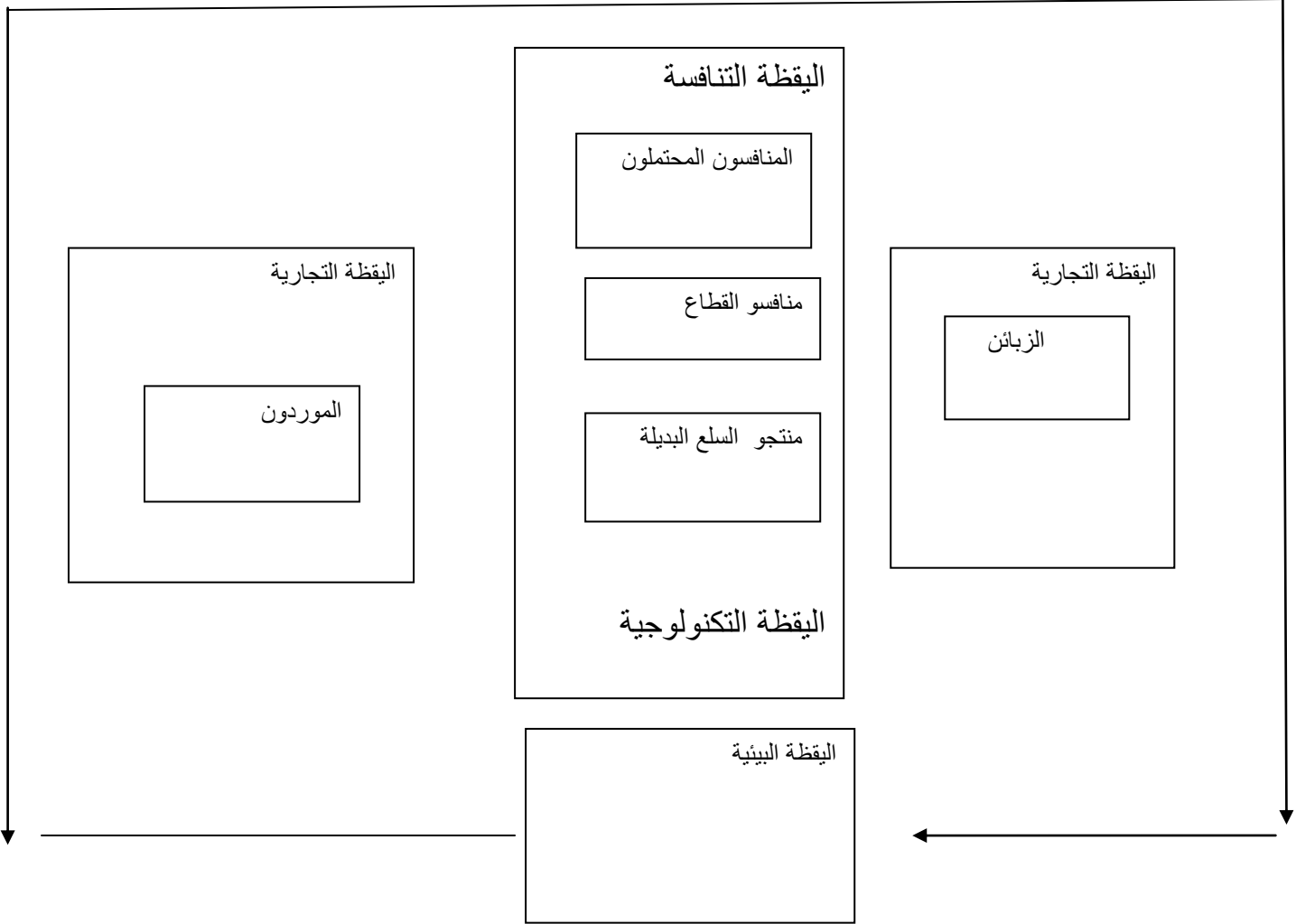
http://isdm.univtl.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

² - ، كرواش يمينية ، la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،جامعة تيزي وزو ،الجزائر،جوان 2003 ،أنظر:

<http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n.pdf>

و اليقظة البيئية la veille environnementale اليقظة التنافسية، la veille concurrentielle و هذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر

شكل رقم : (0 1) الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر



Source: VERNA G, La veille technologique: une ardente nécessité, département de management, université.Laval,

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille.html>

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة التجارية تهتم أساساً بالزبائن بما فهم (الموزعون) والموردون، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات و بدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) و المحتملين، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية، و فيما يلي بعض التوضيح حول هاته الأنواع¹:

¹ – VERNA Gérard, La veille technologique, université Laval <Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/vernag/ pub/ veille. Html>.

-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 و اليقظة الجيوسياسية:

-اليقظة الاجتماعية:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات و التصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة. تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب بيئتها الاجتماعية و الثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد ، و تعارضات دينية و عرقية، التركيبة الثقافية و الأخلاقية و هيكله الأسر و العائلات...إلخ. و تهدف اليقظة هنا إلى الحد و التقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و موظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات و التبادلات بين أفراد التنظيم.

-اليقظة الاقتصادية:

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

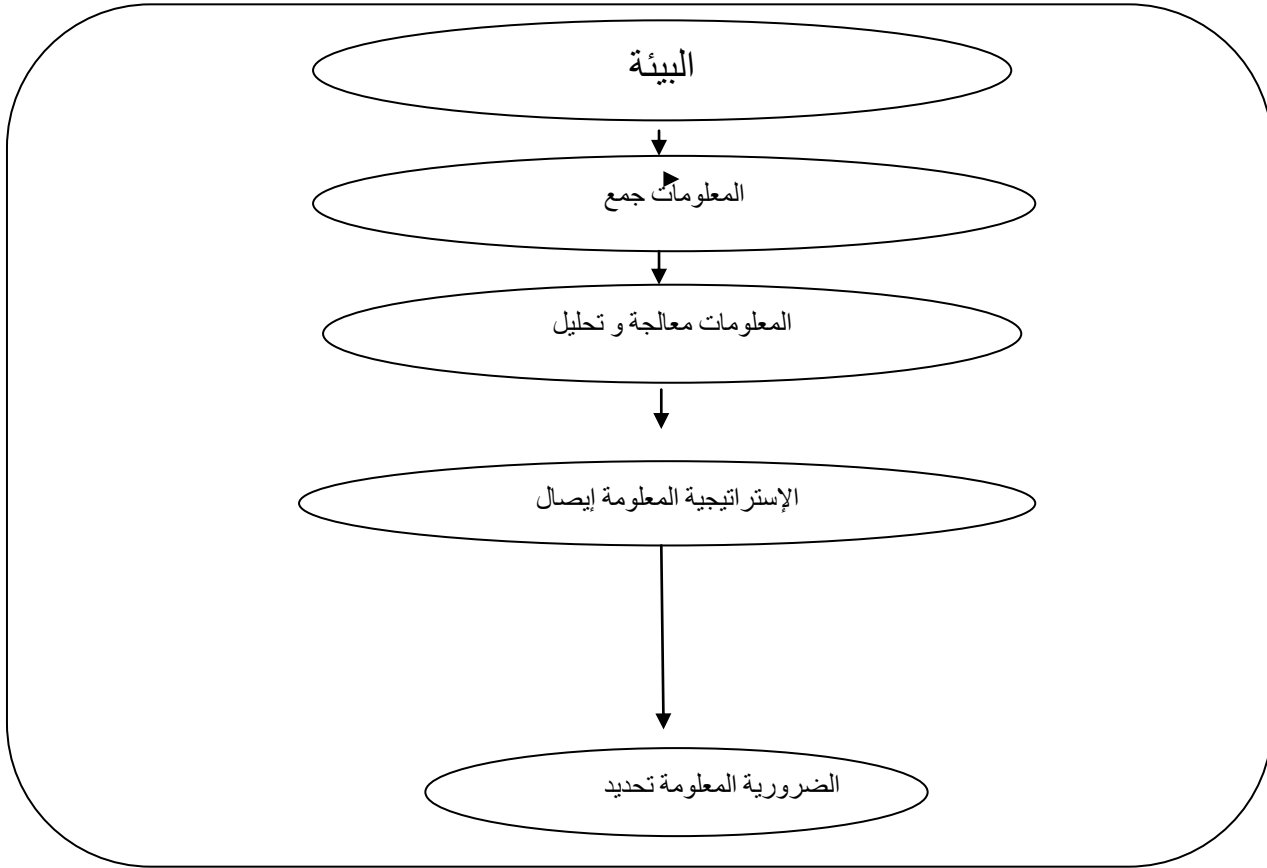
-اليقظة السياسية و التشريعية:

تهدف اليقظة السياسية و التشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات و القروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...إلخ . و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و اليقظة الجيوسياسية...إلخ.

وقد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية:¹.

¹ –THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise, - formation et mise en ouvre , MC Graw Hill, 2eme tirage,1986, p87

شكل رقم : (2) سيرورة اليقظة البيئية



شكل رقم 2 : سيرورة اليقظة البيئية

Source: THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise, - formation et mise en ouvre , 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 فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة و أن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة و بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة ، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة و أن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة و استعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسيه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي و المستقبلي.

اليقظة التجارية :

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بالزبائن (السوق الامامية للمؤسسة) والموردين (السوق الامامية للمؤسسة مثل سوق العمل) واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه، و بهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها و ضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها¹.

¹ -VERNA Gérard, op.cit.

وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتوجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة¹.

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة:

الزبائن: (الاسواق) ويتعلق الامر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

- **معرفة الحاجيات و الرغبات :** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات و رغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب و تقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، و تتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات و الرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيةها و التعامل معها؛

- **قياس عدم الرضا :** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها ، وحتى و لو كان معظمهم راضين على منتوجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، و تطلع على ملاحظاتهم و آراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى و بذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين؛

- **تحديد قدرة الزبائن على السداد :** تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات. وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، و ربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها؛

- **دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها :** يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا يجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن و تطورها².

ب- الموردون : يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين المورد و المؤسسة و إمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

و كحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة ، و تطور سعر اليد العاملة ، و أخيرا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن ، وحتى اذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج ، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج.

¹ - SIMONY et JOFFER. P, *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2 eme éd, 1997, paris

² - PATAYRONE. A, *Le management stratégique de l'information*, édition economica, 1994, Paris ,P 24

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها. كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردین لمعرفة قدراتهم على تمويها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردین أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردین، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية¹.

وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

- الجرائد و المجالات المتخصصة المحلية و الدولية.

- دراسات السوق.

- العلاقات مع الجمعيات و النقابات.

- الاتصالات المباشرة مع الموردین و الزبائن عن طريق رجال البيع.

- المعارض و الملتقيات و المؤتمرات.

- وسائل الإعلام و الاتصال.

3- اليقظة التنافسية:

اليقظة لتنافسية او الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة²، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف). ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية الى معرفة.

✓ الاداءات الحالية للمنافسين .

✓ استراتيجية المنافس.

✓ اهداف المنافس الجديدة .

✓ قدرات المنافس.

✓ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا الى معرفة :

ماهي الاشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟

✓ كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

¹ -THIETART R.A, op.cit. p 88

3-علاوي نصيرة اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسييرالموارد البشرية جامعة تلمسان 2010/2011ص82

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية و انتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين و اتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة و ليشمل المنافسين المحتملين و منتجي السلع البديلة و الموردين و الموزعين.

و يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة آداءاتهم الحالية و استراتيجياتهم و أهدافهم الجديدة و قدراتهم و فرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم و قراراتهم ، و هذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية¹.

و بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر و تحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،... إلخ) و يمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها و ضعفها في شتى المجالات مع قوى و ضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، و لا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم و الإنتاج و التكاليف فهي تهتم بمراقبة قوة و ضعف المؤسسة و التصنيع و التكاليف².

و حتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين و استراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال و الحصة السوقية و الأسعار و التكنولوجيات المملوكة و معدلات النمو و قنوات التوزيع ، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير و دور بالغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة و نوع القيادة و التسيير و مدى رضا زبائن المنافسين و الكفاءات و المهارات المكتسبة... إلخ.

اليقظة التكنولوجية :

تشير اليقظة التكنولوجية الى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المستخدمة والاعتمادات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم بها مستقبلا³.

كما يعرف MARTINET et RIBAUT على أنها ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن اشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات⁴.
تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في :

- جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الابداعات التكنولوجية .
- تحديد التقنيات او التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين .
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية الابداع في السلع والخدمات
- التطور في طرق واساليب الصنع وظهور مواد ومفاهيم جديدة .
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها اساسا من⁵.
- هيئات البحث العلمي والجامعات. من خلال الاتصالات المستمرة المشاركة في الملتقيات.

¹ - SIMON Y et JOFFER P, op cit. P 348

² - VERNA Gérard, op cit.

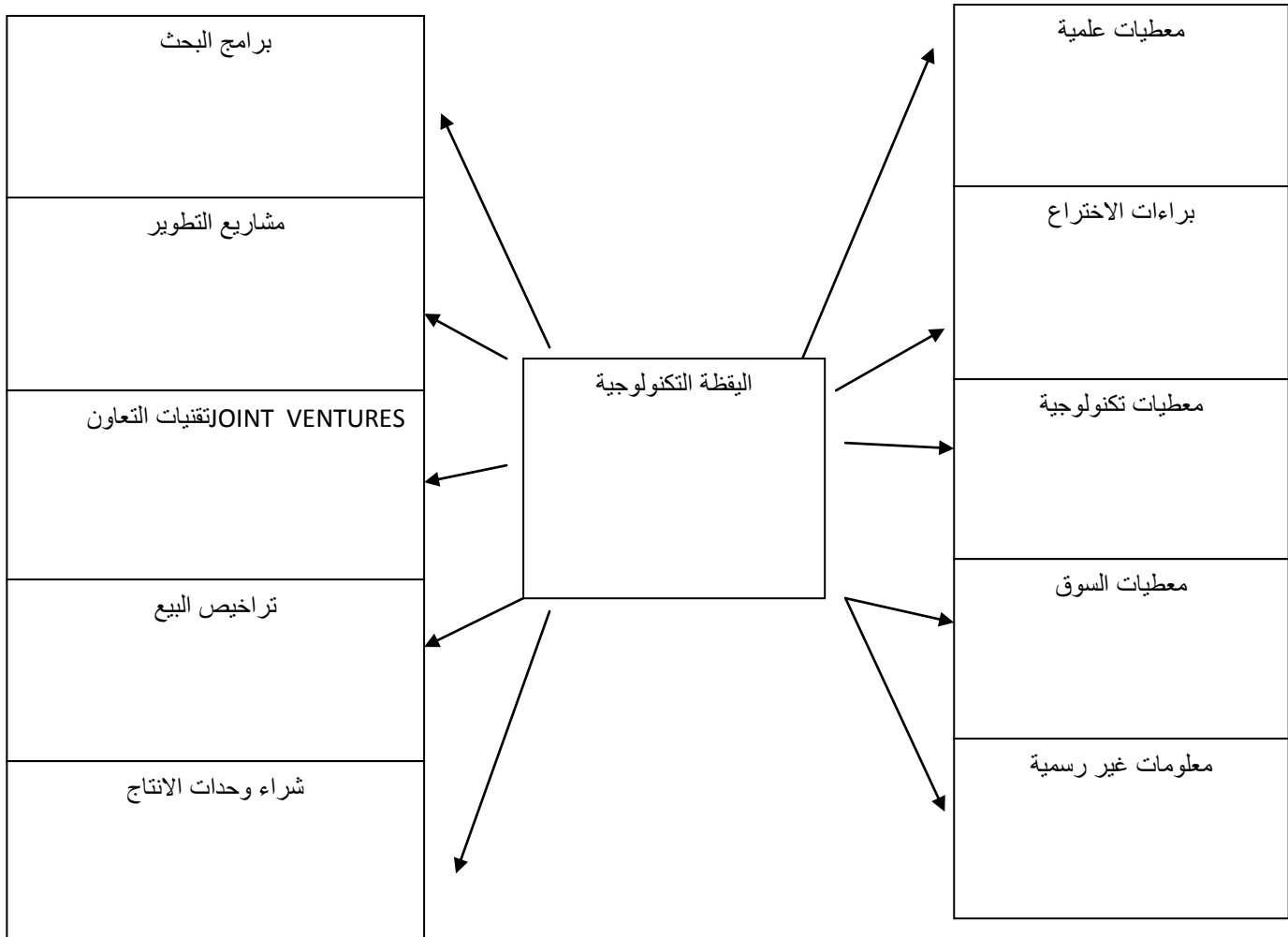
³ - PATEYRONE, (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris, pp.143.144.

⁴ - MARTINET et RIBAUT JM, (1991), Le management des technologies, edition Organisation, Paris, P.109

⁵ - بوشناف ع "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطويرها ص87.

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .
- بنوك المعلومات .
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة

الشكل رقم: (3) فائدة وجود اليقظة التكنولوجية ؟



المصدر: حيرش عيسى: محاضرات في اليقظة الاستراتيجية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، ص12.

المبحث الثاني: اهم خصائص وشروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

اهم ماتميز به اليقظة الاستراتيجية من مميزات وخصائص ومراحل فهي عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة .

المطلب الاول : خصائص ومراحل اليقظة الاستراتيجية :

أولاً: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية¹:

تطوعية :

لا يمكن أن تكون اليقظة عملاً محدوداً بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس و. في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

المحيط:

ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال و تفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطائها معنى محدد.

التوقع:

هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

من خلال هذه النقاط يمكننا إبراز جملة من الخصائص لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي نذكر منها:

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة إرادية تتطلب التزاماً قوياً و حركياً من قبل الإدارة و أعضاء التنظيم.

- معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة تسمح للمؤسسة بفهم جيد و استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.

- نشاط اليقظة الإستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقاً من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمع.

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة و المكتملة لبعضها البعض.

- اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية و الاستعداد لمواجهةها وهي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة و يدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.

- اليقظة نشاط إنساني قديم، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها،

¹ -Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, pp:2-3 , In:

<http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>

الاستراتيجية:

تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

ثانيا: مراحل عملية اليقظة: تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل اساسية وهي¹:

مراحل عملية اليقظة: ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة، ويكمن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل وترتيبها والطرق والوسائل التحليلية المستخدمة. انطلاقا مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية: مثلما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، و منهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل،

ال-اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها) تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، و إن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، و هذه المراحل هي الجمع، التحليل و الاستخلاص ، نشر المعلومات و اتخاذ القرار:

■ جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل ، بغرض معرفة كل مايجري فيها ،وتبدا من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه ، وهناك مجموعة من الاسئلة مهمة في عملية الجمع : لمن نراقب ؟ماذا نراقب :اين توجد المعلومة ؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة ،وتنتهي بوضع خطة عمل اي تحديد مصادرالمعلومات .

■ التركيب والتحليل:

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير او جداول او اشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة الى فرز وتركيب المعلومات بحيث لا تحتفظ الا بالمعلومات التي تعطي قيمة اكبر لاتخاذ القرار.

■ النشر واتخاذ القرار:

عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الاخيرة اي قيمة اذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب ، والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ، فكل المراحل السابقة لاتجدي نفعها اذا لم تنشر المعلومات لتصل الى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تاتي مرحلة اخيرة وهي مراجعة الاثار الناتجة عن القرار المتخذ .

ويتطلب انجاز هذه المراحل مهارة عالية ،اذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرة، و ما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل و التركيب و

¹ - نحاسية رتيبة اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)،مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اجازائر، 2002/ 2003 صص 80 ص81

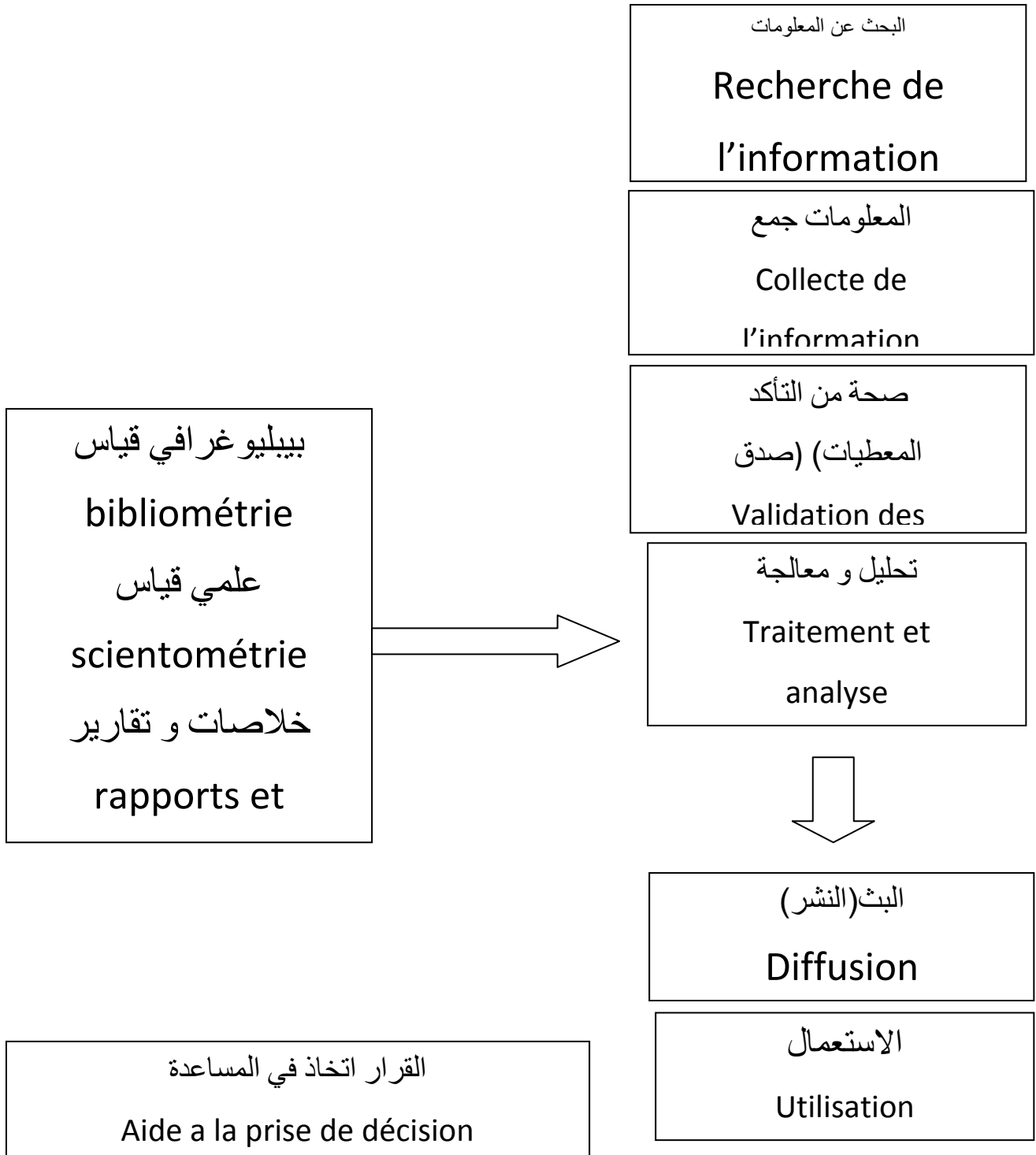
النشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

ب اليقظة بست (6) مراحل:

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل فنجد مثلا

3IE (L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise) الذي قدم نموذجا تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل رقم(4).

الشكل رقم(4): اليقظة بست مراحل

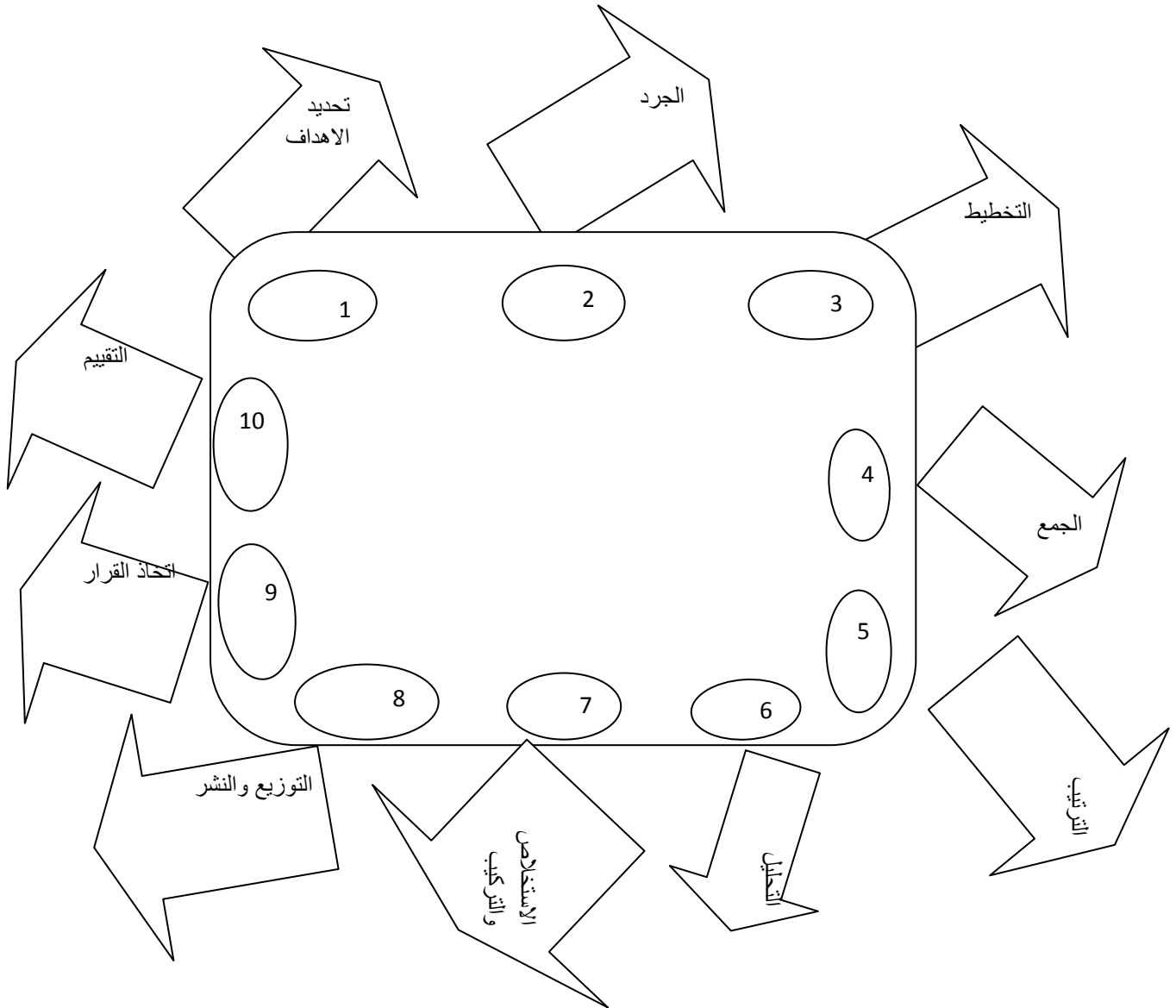


L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise 3IE:Source

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل و عمليات هي:
 ✓ البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع و تحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ و لابد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

- ✓ **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها.
- ✓ **التأكد من صحة المعطيات و تحليلها:** المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات، و عند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملاءمة و درجة الربح، الاستيعاب و دقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء.
- الخطوة الثانية: استغلال المعلومات:** و تتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة و هي:
- ✓ **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بايجاد في (كل لحظة) معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين و أرشفة المعطيات يحتوي على حامل " دعامة" مختار للتخزين و الحفظ(ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).
- ✓ **نشر المعلومات و تعميمها:** يتم نشر و بث المعلومات حسب ملاءمتها و استعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبث و نشر المعلومات و تخزينها و إمكانية تسويق المنتوجات (المعلومة).
- ✓ **الاستعمال في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات و إيصالها لمن يحتاج إليها تستغل و تستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة و باقي مراكز القرار في المؤسسة.
- و على الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج و اشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز والترتيب.
- ج- **اليقظة بعشر (10) مراحل:**
- من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre et Labonté وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، و يعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(5): نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة



Source : RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre pdf>. Mars 2009

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم و الجرد و بصفة عامة لنجاح اليقظة و تحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد و الوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية و يستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين، فأبي تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.:

مزايا وشروط فعالية اليقظة

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسيرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة ؟

1 مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
 - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
 - تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
 - وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- ومن المهم إذن، أكثر من أي وقت مضى، أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للمزايا التي تحققها هذه الأخيرة لها، وبالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتنافسيها ولتطوير جانب من مزاياها التنافسية.

من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر:

- ✓ المعرفة العميقة للأسواق وللمنافسة.
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التأزر في المؤسسة؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن .

فالسير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج نتائج منها تتطابق وحاجاتها.

و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل¹:

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز: للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 ص147.

- ✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات؛
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديهم؛
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات .

و حتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

2- هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي :

إدارة ثابته من قبل الإدارة :

فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.

-اتصال داخلي جيد:

و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

-التحكم في الوقت :

حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.

-الحد الأدنى من الهيكل :

فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

-روح جماعية قوية : و هذا بين مختلف الموظفين.

المبحث الثالث : طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

تساهم اليقظة الإستراتيجية الى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية والبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها .

المطلب الاول : دور اليقظة الإستراتيجية:

أولا: دور اليقظة الاستراتيجية

➤ معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية .

➤ تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة .

➤ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات .

➤ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها .

➤ تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها.

➤ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات .

أ-التوقع : وهو توقعات لنشاط المنافسين وتغيرات المحيط.

ب-الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد او محتملين المؤسسات التي يمكن شرائها او التي يمكن اقامة شراكة معهم من اجل تطوير اكتشاف فرص في السوق.

ج-المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، تطورات تكنولوجية او طرق الانتاج التي تسمح او تستهدف نشاط التنظيمات التي تغير في اطار النشاط.

د- التعلّم : تعلم خصائص الاسواق الجديدة اخطاء ونجاح الاخرين (منافسين) مما يسهل تقدير المشاريع ووضع اسلوب للتسير وبناء نظرة موحدة للمسيرين.

اذن فالليقظة الاستراتيجية : تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة : منتجاتهم استراتيجياتهم التسويقية والتجارية التكنولوجية المستعملة اسعارهم.... الخ.

وكل التطورات الاقتصادية, السياسية, الاجتماعية, القانونية, والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس فهي تساعد مسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى تلاؤمها مع البيئة التنافسية الى غاية تحقيق نتائجها, وبالتالي ادائها الاستراتيجي. فحسب ماسبق. فان اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها؛ وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة؛ لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها فالليقظة الاستراتيجية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الاداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجموعة في اطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية ادائها؛ وفعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل اساسي في استمرارية الاداء الاستراتيجي حيث ان عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها الى معلومات ذات معنى وبعد توجه حسب طبيعتها الى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات واعداد الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية؛ وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق اداء تنافسي فعال.

ثانيا :اهداف اليقظة الاستراتيجية: ركز بعض الكتاب على اهداف اليقظة الاستراتيجية من خلال مخرجاتها التي تتمثل في سرعة وجودة ودقة المعلومات ونمو المعرفة التنظيمية؛ من جهة اخرى بين ان هذا يعتبر تحصيل حاصل لاستخدام نظم اليقظة الاستراتيجية؛ وبناء على هذا وبإثراء من الادب السابق لوحظ ان معظم الكتاب والباحثين في مجال اليقظة الاستراتيجية، ورغم تعدد المضامين التي طرحوها الا انها تصب في نفس السياق؛ فقد ركزوا على مجموعة من النقاط تعكس اهداف اليقظة الاستراتيجية ثم استخلاصها فيما يلي :

✓ تهدف نظم اليقظة الاستراتيجية الى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والاكثر اهمية وحساسية لنجاح المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق؛ كما انها ترفع خبرة الزبائن من خلال الاستجابة الفورية لمشاكلهم ومتطلباتهم واولوياتهم؛ وهذا من خلال نظم ادارة علاقة الزبائن لرفع درجات الولاء لديهم .

✓ رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الاعمال .

✓ تساعد على ضمان جودة وسرعة ودقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات والتي تنعكس على زيادة الارباح وخفض التكاليف؛ كما تساعد على اختصار الوقت وسرعة الاستجابة .

✓ تحديد اشارات الضعف في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التاكيد وامكانية مواجهة التهديدات والتحديات والفوز بالفرص المتاحة والقدرة على التنبؤ والتوقع بالتغيرات المستقبلية .

✓ تساعد على التحليل الجيد لنشاطات المنظمة المتمثلة لسلسلة القيمة من ادارة الانتاج وادارة الموارد البشرية وادارة سلسلة التوريد والتحليل المالي والجانب التسويقي

- ✓ تسمح من تحقيق الوفرة المالية ؛ من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج .
- ✓ تساعد المعلومات المجمعّة في تنمية الابداع التكنولوجي وبحوث التطوير .
- ✓ تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات ؛
- ✓ التنبؤ بالفرص و حسن استغلالها وتجنب التهديدات و اثارها.
- ✓ تشخيص و تحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة.
- ✓ تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي.
- ✓ تحليل البيئة العملية التقنية التكنولوجية للمؤسسة.
- ✓ مقارنة اداء المؤسسة مع منافسيها و محاولة تطويره.
- ✓ التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي.
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين و التنبؤ بنواياهم.
- ✓ اختيار المشروع الملائم في قطاع النشاط المناسب.
- ✓ تساعد في ضمان وجود المعلومات وتدفعها في المؤسسة باستمرار؛ مما يساعد على التنبؤ.
- ✓ مصدر للابتكارات في البحث عن افكار .
- ✓ وبناء على هذه الاهداف التي يمكن اعتبارها جزئية يمكن تحديد جملة من الاهداف الرئيسية المتمثلة اساسا في دعم عملية صنع القرار والتي تعكس على رفع مستويات الاداء الفردي والكلي وبالتالي تحقيق مراكز تنافسية في محيط الاعمال .

المطلب الثاني : طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية:

1 - طرق اليقظة الاستراتيجية:

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

أ - **طريقة المعايرة:** تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على اساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصدامنافسة الدولية في سوق الات الناسخة ويعرفها Kearns على انها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الاكثر جدية او بالمؤسسات الرائدة.

وتنتهي هذه الطريقة الى اسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من ابعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الافضل في مجال النشاط الذي تنتمي اليه او حتى خارجه وتقيس اداؤها مقارنة باداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو انشاء معيار جديد اعلى يقاس عليه اداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقيس اداؤها يتحدد الهدف بان تلحق بها او تتفوق عليها من خلال التحسينات التي سترجى على العمليات المناسبة وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية¹:

¹ - تشوار خيرالدين "اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و- الاقتصادية، عدد 2009 / 04 ، ص282

-تحديد العملية التي تحتاج الى تحسين.
 -تحديد افضل مؤسسة تتميز في اداء العملية.
 -تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
 -تحديد البيانات ودراسة الفرق بين ادائها في المؤسستين واسبابه.
 -تحديد اهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس او التفوق عليه.
 -تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
 - تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.
 ان اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يبرئ رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون ، تجدر الاشارة الى ان طريقة المعايرة تزداد اهميتها عندما تدرك المؤسسة ان هناك فجوة في الاداء بين ما يجب ان يكون وما هو كائن وبين ما يؤديه منافس متميز او نموذجي وبين ما تؤديه مؤسسة وقد تمثل فجوات الاداء مشكلات يجب حلها او يجب استكشافها لذلك يتطلب الامر مراقبة مستمرة لادراك هذه الفجوات وتحليل اسبابها واتخاذ الاجراء المناسب للتعامل معها¹.

ب - القياس العلمي : اي القياس على اساس علمي ، والتحليل ووصف الاشياء وصفا كميا ، وهي مرتبطة في بالقياس المرجعي واول من اكتشف واسس مجلة خاصة بها هما Braun Nalimon سنة 1975 ويهدف هذا القياس الى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في ابحاثهم من اجل تحسين الاداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:

-العلوم الاجتماعية : علم اجتماع العلوم ، دراسة الاوساط العلمية.
 -اقتصاديات البحث والابتكار².

2- وسائل اليقظة الاستراتيجية:

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة باسرع وقت ومن اهم هذه الادوات³ .

أ- الاجهزة والمعدات:

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لادخال المعلومات وخزنها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيد وهي تمثل الاجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها⁴:

¹ - نحاسية رتيبة اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)،مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2002/ 2003صص 80ص 81

² - Audrey baneyx ,Introduction la scientométrie, site web:

//controverses.ensmp.fr/wordpress/wp content/ uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011dec.pdf

³ - جمال داود سليمان اقتصاد المعرفة دار البازوري عمان الأردن 2009صص 109

⁴ - غسان قاسم داود ال لامي، أميرة شكروليبياي، تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال-الإستخدامات والتطبيقات، دار الورق، عمان،الأردن،

ب- البرمجيات: هي المكونات اللامرئية التي تتولى ادارة موارد الحساب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات¹.

كما يطلق اسم برمجيات على كل اصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته وتسمى برامج نظام اضافة الى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي وهاذان الصنفان يعتبران من اهم تصنيفات البرمجيات².

ج-الانترنت:

تعد الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الارضية لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات و الحكومات وحتى الشبكات الخاصة ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الافراد استخدام حواسيب اخرى للعثور على معلومات او التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظام وبروتوكولات يمكن ان تحكم وتسهل عملية التشارك³. حيث تقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات لمستخدميه

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009 ، ص139

² - طه حسن نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة أعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 2011، ص110

³ - عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008 ، ص433

خاتمة

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة. و كما تمت الإشارة إليه على الرغم من اختلاف أنواع المعلومات فهي مهمة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و مهما كانت مصادرها داخلية أو خارجية إذ تعتبر المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و كنتيجة لإرتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى الأمر بضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات.

فاليقظة الإستراتيجية كما تم توضيحه تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية. و من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سببية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة.

كما أوضحت معلومات هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف، و ما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها لليقظة، سواء أكان المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

الفصل الثاني:

اثر اليقظة الاستراتيجية في
تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر اليقظة التنافسية، الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المنظمات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبير لهذه الوظيفة، وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى قراراتها.

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على 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: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، "وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها"¹،

وقدر برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

أولاً. تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح:

يعرفها *Igor Ansoff* (1965) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفة خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية².

إن هذا التعريف المقدم من طرف *Ansoff* يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية؛ حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"³.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

¹ - شاكر التميمي؛ إيد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

² - Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10..

³ - شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عيد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183.

فيمكن تعريف الميزة التنافسية على انها "قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات"¹.
وتعرف أيضا على أنها " القدرة التي تمكن المنظمة من التحمل و المواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها"²؛ كما عرفها "porter" على أنها " بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"³.

اما "kotler" فيرى الميزة التنافسية على أنها "مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز"⁴.

أما الزغبى فيرى بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، أو سلع للزبائن"⁵.

من هذه التعاريف نستنتج أن تعريف مايكل بورتر أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو التجديد والإبداع، كما نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن منافسها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها (الميزة التنافسية) هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض هذه العوامل نجد انخفاض التكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة، و عليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها "قدرة المنظمة على اكتساب عنصر التفوق مقارنة بمنافسها، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الفنية والمادية والتنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى المهارات والكفاءات التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

المطلب الثاني: اهم أنواع و اساليب تحقيق الميزة التنافسية:

أولا: اساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية

- 1- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.
- 2- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
- 3- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة .
- 4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

¹- Barnegard Fuerst, information technology and sustained competitive advantage : AE source Based analysis, Mis quarterly, n19, 1995, P12

²- Henri mahé de boislaudelle, dictionnaire de gestion, ed:économica, Paris, 1998, P71.

³- M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter-editions, 1993, P48.

⁴ - شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة المجلة رقم 44 ، العدد3 ؛ السعودية، سبتمبر، 2004 ، ص634.

⁵ - الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، دون طبعة، سنة 2005 ، ص138
الاستراتيجية التنافسية هي مجموعة الإجراءات و التدابير التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

يرى بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم الى ثلاثة أنواع :

أولاً: 1- ميزة التكلفة الاقل : او ما يسمى بالتميز في التكلفة، ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر، ولتحديد هذه الميزة فانه لا بد من فهم الانشطة المربحة في حلقة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكاليف؛ وتعني قدرة المؤسسة على انتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين؛ مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر؛ ان الحصول على نفس التكلفة الاقل ليس ممكن في كل الظروف؛ وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط:

1-الشروط الوجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الاقل: نوردها فيما يلي ¹.

- وجود طلب مرن على السلعة؛ حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلع لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة اخرى)؛ او عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

2-الحصول على ميزة التكلفة الاقل: للحصول على ميزة التكلفة الاقل فانه يجب ان تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة؛ والتي تتمثل فيما يلي ².

مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها؛ وبالتالي التوسع في الاسواق؛ وكذلك الحصول على وسائل انتاج جديدة مما يؤدي الى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الاشارة الى ان السعي وراء زيادة حجم الانتاج؛ يجب ان لا يؤثر على الانشطة الاخرى للمؤسسة.

- مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد اهدافه؛ ويتم ذلك مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع؛ الا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط. بل ضرورة النظر الى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والابداع؛ وبالتالي فان مراقبة التعلم تؤدي الى تخفيض في التكلفة.

✓ مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا؛ هي تلك الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف؛ وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

✓ مراقبة اللاحق: والمقصود باللاحق هو تجميع (الحاق) بعض الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الامكانيات المشتركة؛ او تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة؛ وبالتالي فان مراقبة اللاحق تؤدي الى تخفيض التكاليف.

اضافة الى العوامل الاربعة السابقة هناك عوامل اخرى نذكرها بإيجاز وهي:

✓ مراقبة الاجراءات؛

✓ مراقبة التكامل؛

✓ مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛

¹ -نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الإسكندرية ،للكتاب ،مصر ،1998 ص116

² - M. Porter, op.cit., pp 128- 136.

- ✓ - مراقبة التمويع (التمويع) مثل : الموقع الجغرافي ؛ القرب من الموردين ؛ المستهلكين؛
- ✓ مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة؛ القوانين والتشريعات) ؛
- ✓ مراقبة الرزنامة.
- ان مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية؛ لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الاقل الى تفادي بعض الاخطاء؛ والتي تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة.
- 3-الاطفاء الواجب تفاديها؛ وتمثل فيما يلي:
- التركيز على تكلفة الانشطة المتعلقة بالتصنيع؛ واهمالها لتكاليف بعض الانشطة الاخرى؛ مثل البيع الخدمات؛ التطوير التكنولوجي؛ رغم اهميتها.
- اهمال أنشطة التموين.
- اهمال الانشطة الصغيرة او غير المباشرة مثل: الصيانة.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف
- النقص في استغلال الروابط؛ وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الانشطة فيما بينها .
- تخفيضات متناقصة في السعر.
- التفكير في الهامش واهمال البحث عن وسائل جديدة.
- تهديد التميز؛ وذلك إذا تم الغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.
- ب- ميزة التميز :اي التميز عن طريق الاختلاف، وتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلا جودة اعلى، خصائص مميزة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ؛ وعليه يمكن القول ان وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في ايجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق ارباح اعلى مقارنة بمنافسها وذلك من خلال قدرة المنظمة اما على التميز عن طريق تكاليف منخفضة، واما من خلال تميز منتجاتها عن منافسها .
- 1-الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي¹؛
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة او خدمة) ؛ وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات ؛ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.
- 2- الحصول على ميزة التميز²؛
- للحصول على ميزة التميز؛ فان ذلك يرجع الى توفر مجموعة من العوامل؛ تدعي بعوامل التميز؛ وهي كما يلي
- :الاجراءات التقديرية: يمكن ان نعتبر الاجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتمثل هذه الاجراءات في اختيار الانشطة التي يجب ان يعتمد عليها؛ وكذلك الكيفية التي تمارس بها؛ وقد يكون تميز المنتج في عدة اشكال منها؛ خصائص وكفاءة المنتجات؛ الخدمات المقدمة؛ وجودة وسائل الانتاج الخ .
- الروابط: يمكن ان يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة؛ هذه الروابط التي تاخذ الاشكال التالية :

¹ - نبيل محمد مرسي ؛ الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس مرجع سبق ذكره :2003؛ص 238

² - M. Porter, op. cit., pp 158-161.

- ✓ الروابط بين أنشطة المؤسسة أي ان التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها؛ وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين.
- ✓ الروابط مع الموردين يمكن ان تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز؛ نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها؛ حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما او من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع؛ ومن امثلة هذه الروابط :
 - ✓ تكوين الموزعين .
 - ✓ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.
- ✓ الرزنامة: المقصود هنا انه يمكن ان تاتي خاصية التمييز : نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها ؛ حيث نجد في الغالب ان المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول الى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .
- ✓ ويجب الاشارة هنا الى ان السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التميز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا ؛ وهذا لكون اما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير او حديثة أو لا سباب اخرى
 - ✓ الموقع (الموضع) :
- ✓ قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا ؛ حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات مابعد البيع في اقرب الاجال .
- التكامل : يؤدي التكامل الى حصول المؤسسة على ميزة التمييز؛ حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ؛ هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بانتاج المواد الاولية بوسائلها الخاصة) واما من (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة) مما يجنبها اللجوء الى الغير.
- اضافة الى العوامل السابقة ؛ هناك عوامل اخرى نوجزها فيما يلي :
 - اللاحاق : يمكن ان تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
 - التعليم : حيث يؤدي التعليم الجيد الى تمييز المنتج .
 - الحجم : اذ يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين الى ممارسته بطريقة متميزة .
- العوامل المؤسسية . ان العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز؛ وتختلف اهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي اليه المؤسسة ؛ كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة الى تفادي بعض الأخطاء ؛ والتي تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة .
- 3- الأخطاء الواجبة تفاديها ؛ ومنها مايلي :
 - التمييز المفرط أي يجب الاتتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ؛ لان المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض .

• سعرا اضافي مرتفع .

• عدم معرفة تكلفة التمييز .

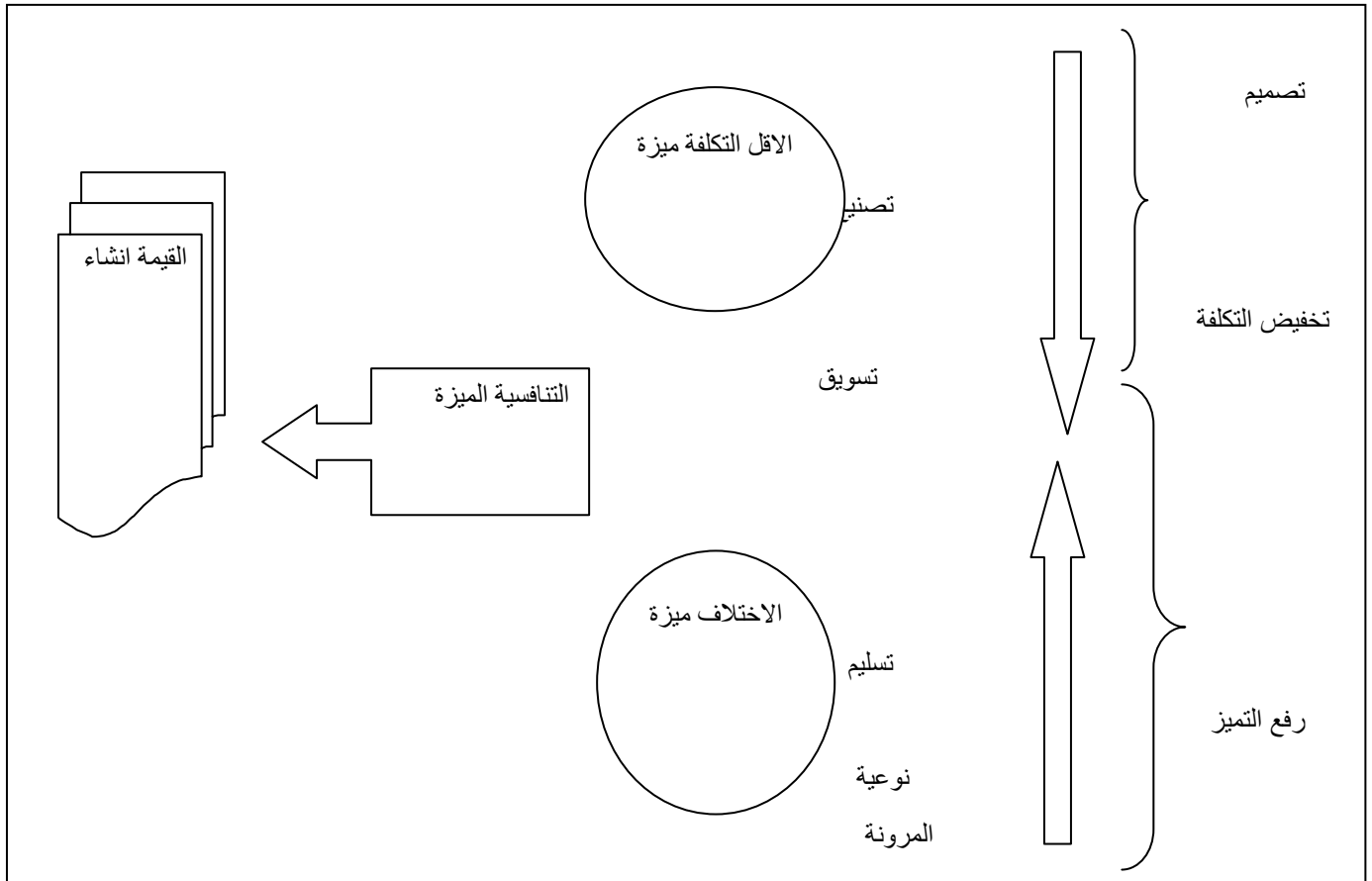
• التركيز الشديد على المنتج .

ج - ميزة اختصار الوقت :هي تحقيق ميزة تنافسية على اساس تخفيض عنصر الزمن وذلك من خلال عدة عناصر اهمها :

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الانتاج .
- تخفيض مدة تسليم الطلبية .
- تخفيض زمن التحويل او تغير العمليات الانتاجية .
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن .

من خلال ماتم طرحه حول الانواع يتبين لنا بان الحصول على نوع من انواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة اقل او تمييز في المنتج ؛ فان ذلك يتوقف على مدى توفر غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من اجل الوصول الى تلك الميزة كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الاخطاء المشار اليها التي قد تقع فيها ؛ ويمكن ان نلخص انواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) انواع الميزة التنافسية



المصدر: شتاتحة عائشة، اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة 2011. الجزائر، 3. الجزائر، 2010

المبحث الثاني : اهم محددات وابعاد الميزة التنافسية .

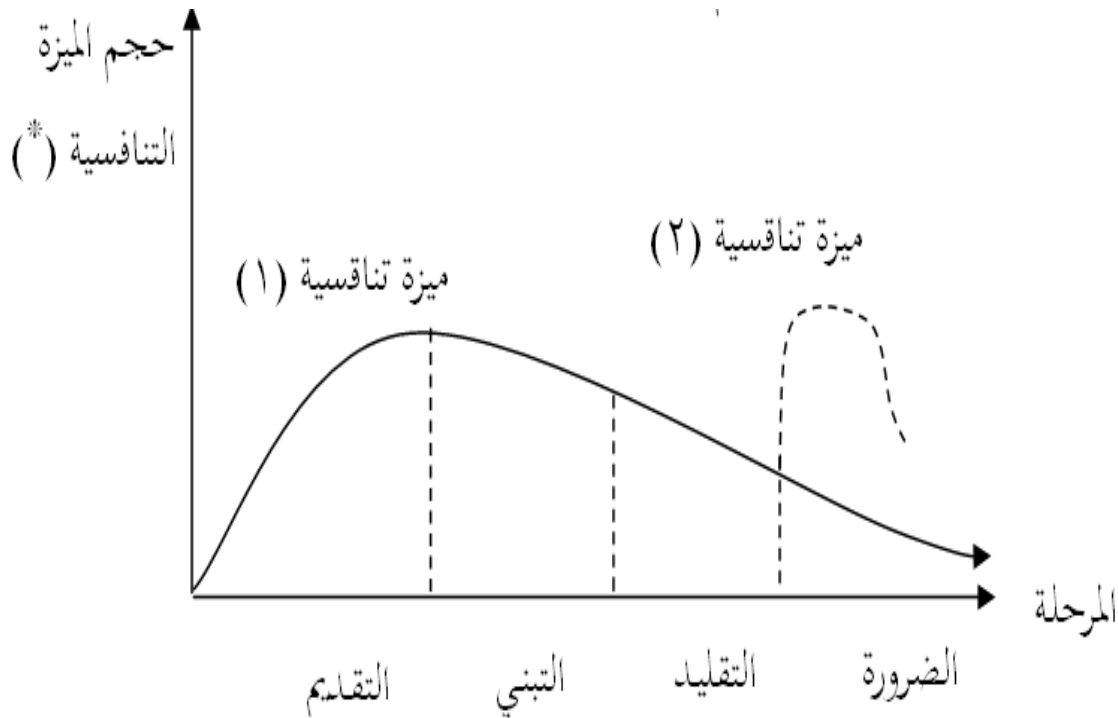
تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية المنظمة على مواجهة المنافسين ؛ والصمود والبقاء محتكرة لهذه الميزة لاكبر فترة ممكنة

المطلب الأول : محددات وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

1: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها¹. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.



الشكل رقم (07) : دورة حياة المنتج

الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997 ص8

1- مرحلة التقديم : وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

2- مرحلة التبني : تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسون بدءوا يركزون عليها .

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص100

3-مرحلة النقلـــــــيد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4-مرحلة الضــــرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد. نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و يعبر عن درجة توسع نشاطات و عمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية اضافية حقيقية، و ذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي،النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي

و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (01) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس او السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجد روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة

المصدر: رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 1022 ، ص4

ثانيا : من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹.

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تتحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد
- انها نسبية اي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين , وليست مطلقة.
- _ انها تؤدي الى التفوق والافضلية للمؤسسة على مؤسسة المنافسة.
- _ انها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها
- انها تعكس كفاءة اداء المؤسسة النشطة او في قيمة ما تقدمه للمشتريين او كليهما.
- انها يجب ان يكون لها دور على التأثير على المشتريين وادراكهم.
- انها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما تتم تطويرها وتجديدها.
- ان تكون متميزة و ودايمة بمعنى ان 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.

المطلب الثاني : أبعاد وعناصر الميزة التنافسية

أولا : أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال ثلاثة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيمايلي:

- 1- جودة السلع والخدمات :نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلبا لجميع المنظمات سواء

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان،الأردن،2009، ص300

الصناعية منها أم الخدمية، العامة أم الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق¹.

حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها².

كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن³.

وأن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسهامهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

2- الكفاءة : وينظر لها من عدة جوانب؛ فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية. كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجات أدنى من الشركات الأخرى المنافسة⁴.

وان إتخاذ التكلفة أساساً للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من الشركات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية⁵.

ويؤكد (اللامي) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في هذه الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة⁶.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بُعد الكفاءة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات

1 - درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007 ص4

2 - Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999. p.36.

3 - Slack Nigel and others. "Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York, 2004. p.45.

4 - أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16)، 1996، ص 4

5 - Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc Graw-Hill, 1996, p 24

6 - اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط 1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64

الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بالإستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

3- بعد المرونة: يصف (Dilworth) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. يبين (Taylor Russell and) بان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase) بان بعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتهم لتقديم منتجات جديدة. و يبين (Slack) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ويشير (Krajewsky and Ritzman) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلی) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموما إلى حاجات ورغبات الزبون. و يبين (اللامی) بان المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

تأسيسا على ما تقدم نرى بان بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4- بعد التسليم: يوضح (ragmang) يعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المؤهلات الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وأشار (Krajewsky and Ritzman) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار،
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة،
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق ويوضح (Evans and Collier) بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من

المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. اتساقا مع ما تقدم نرى بعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق¹.

ثانيا: عناصر الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة عناصر منها:

1- الجودة².

الجودة تتمثل في درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن، وهي تمنح المنتج جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للزبائن، وهي ترتبط بشكل كبير بحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، فالجودة تتمثل في إنتاج المنظمة للسلع أو تقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة المتميزة، وتكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، و تحقيق الرضا والسعادة لديهم.

2- الموارد³

ويقصد بذلك أن يتوافر لدى المنظمة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنه لا يمكن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا توافر لدى الشركة القدرات المناسبة لذلك، وتتكون الموارد من مواد مادية إذ يتم تحديد طبيعة ونوعية ومواقع هذه الموارد كلا على حده، وتحديد مدى إمكانية إمدادها بميزة تنافسية للمنظمة، وموارد بشرية إذ يتم معرفة طبيعة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ونوعيتها والمهارات الخاصة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد وقدراتهم وأخيرا موارد مالية وهي التي تشمل على كافة إستخدامات الأموال من حيث إدارة راس المال، إدارة النقدية، الرقابة على المدنين والدائنين، والعلاقة مع البنوك والموردين وغيرهم،

3- عناصر التكلفة: تعتبر عناصر التكلفة من أهم العوامل التي تستفيد منها المنظمة، وتستطيع توظيفها نتيجة لقدراتها على الإمداد بالميزة التنافسية. وتتمثل هذه العناصر حسب القطب .

- إقتصاديات الحجم والذي يساعد المنظمة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة والتي من خلالها تتفوق على المنافسين. ومن خلالها تستطيع تقديم منتج بسعر منخفض يحقق لها ميزة تنافسية وهذا لن يتحقق إلا مع الإنتاج الكبير الذي يحقق الإستفادة الكاملة من إقتصاديات الحجم .
- تكاليف التسويق والتي هي عبارة عن التكاليف التي تحمل على المنتج منذ خروجه من المصنع وحتى وصوله لقنوات التوزيع وتقديمه للمستهلك.

¹ - أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية : ص14 بتصرف.

² - خفاجي : نعمة عباس : (2010) – الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات : (ط3) : عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

³ - زيدان ؛ سلمان ؛ (2010) : مدخل الى الجودة الشاملة ودخل العمل (ج 1) : عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

- تصميم المنتج والذي يؤثر على مركز التكلفة ، إذ تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج من خلال المتابعة لفترات طويلة لمستويات الطاقة الإنتاجية ونتاجية العمالة لديها ، ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية والعمل وفق الطاقة الإنتاجية المحدودة وتطوير كفاءة أداؤها للعمليات.
 - مراعاة أبعاد عملية تصميم المنتج بما يقلل الفاقد في العمل والمواد الخام المستخدمة والتصميم البسيط الإقتصادي بما لا يخل بمستويات الجودة المطلوبة.
 - الخبرة والتي تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة في التكلفة.
- 4-إدارة المعرفة : لقد أصبحت إدارة المعرفة عنصرا هاماً وفاعلاً وتشكل المعرفة مصدراً لإمداد المنظمة بالميزة التنافسية، فالمعرفة هي نتاج لإنعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص ، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أداؤهم لعملهم ويظهر في المبادئ ، والقواعد ، والأدوات ،

المبحث الثالث : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، ولهذا فاليقظة الإستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله وفي هذا الصدد تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس.

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية:

قدم (porter) مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: التكلفة الأدنى: التمايز والتركيز: إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال؛ وذلك وفقاً للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية: وفي عام 1987 أشار (garvains) إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة؛ وحديثاً قدم (HAOMA) استاذ الإدارة بكلية براينت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية تتكون من الملكية: الوصول للموارد والكفاءة¹.

أ-التفكير الاستراتيجي: أن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء؛ زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر والسريع .

أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الايجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر؛ وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له امكانية الاستقطاب؛ التحليل

¹ - مهدي صلاح الدين جميل عثمان : اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: جامعة اليرموك بغداد: 1998ص ص 45:46.

التدقيق؛ والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة؛ والاجابة على مدى امكانية التوافق بينهما من اجل استغلال الفرص المتاحة امام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين¹.

ب- مدخل الموارد: اذا كان امتلاك استراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية؛ فانه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح؛ لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية؛ بل امتدت الى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات .

-الموارد: تشمل كل الاصول الملموسة؛ وغير الملموسة .

-الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الاولية؛ معدات الانتاج؛ الموارد المالية

-الموارد غير الملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تاتي في صورة الجودة؛ المعلومات التكنولوجية والمعرفة؛ ومعرفة كيفية العمل .

الكفاءات: تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق؛ والعمل على تقديم اكثر اشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك؛ وبذلك تضمن ولاءه ووفائه؛ حيث ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط؛ وتتداخل فيما بينها في محتوى الانشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة؛ والكفاءات تنقسم الى قسمين: الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية²

يمكن اجمال مصادر الميزة التنافسية فيما يلي :

- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات باسعار مغرية .

- الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية؛ وتعجز المؤسسة المماثلة عن مجاراتها

-التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين؛ وترتكز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق .

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تحقيق التمييز بين المنظمات بالرغم من أن تقدم المنتجات والخدمات نفسها يعود بالدرجة الأولى إلى دور إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر هذه الإستراتيجية.

إن ثورة المعلومات تؤثر على الميزة التنافسية بثلاث طرق³:

- تحدث تغييرا في القطاع وتعطي للمنظمة طرقا جديدة في تصفية منافسيها؛

- تولد أعمالا جديدة ومتعددة؛

- إحداث التغيير في الطبيعة التنافسية؛

¹ - قويدر لويذة كشيدة حبيبة؛ دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها؛ الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية؛ جامعة حسيبة بن بوعلي؛ الشاف ص7.

² - فائزة بريش؛ دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير؛ جامعة سعد دحلب؛ البليلة 2005؛ ص ص 29؛ 31 .

³ - فالح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان سنة 2004، ص72

و هناك العديد من عناصر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و الذي يكون وفق ما يلي¹:

- تعزيز الكفاءة .

- الجودة.

- تعزيز القدرة على الابتكار.

- تخفيض التكلفة و كسر حواجز الوقت .

منحنى الخبرة :و هي القيام بتخفيض التكلفة من جانب و زيادة حجم الإنتاج المتراكم من جانب آخر، وعليه يمكن القول أن تشكل اقتصاديات الحجم و آثار التعلم هما الأساس لظاهرة منحنى الخبرة فكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى المنظمة على مدار الوقت، فإنها تكتسب القدرة على تحقيق كل من اقتصاديات الحجم و آثار التعلم، و ما يتبعها من انخفاض في التكاليف الوحيدة.

- الجودة: تسعى اغلبية المؤسسات الى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها

- النمو: قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم خدمات الى اسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية ؛وهي احد عوامل التفوق التنافسي

- الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة الى الاسواق ؛ حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق .

- ثقافة المنظمة : اساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية ؛ حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الابداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية

- الابتكار: إن الإنحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة إعتبره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

- الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية،

وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

✓ تخفيض زمن وصول المنتجات الجديدة إلى الأسواق و بتحقيق ذلك من خلال إختصار دورة حياة المنتج .

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون .

✓ الإلتزام بجداول زمنية محددة وثابتة.

- المعرفة:إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " إنفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص11

الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا أو ساليب و سلع و خدمات جديدة.

المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية ودورها في خلق وتنمية الميزة التنافسية

دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية-:

حسب ما تم التطرق إليه سابقا فالميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج أو الخدمة عن باقي منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، بتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، وكل التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية... الخ. فالمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية. واليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها، والتي تمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمراريتها. كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في ابراز القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية.. و منه يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية¹:

- ✓ الحراسة الدائمة التي تفرضها اليقظة الإستراتيجية للبيئة تمكن من معرفة الاتجاهات الجديدة للعملاء وأذواق الزبائن ومنه التنبؤ بالتغيرات الهيكلية اللازمة للمؤسسة.
- ✓ تمكن من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة، والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة ردة فعلها اتجاه ما يحدث في بيئتها.
- ✓ تدعيم وتطويره الإرث المعرفي للمؤسسة، من خلال بناء قاعدة معلوماتية صحيحة، وباستعمال أساليب تحليل ومعالجة المعلومات المتطورة.
- ✓ تسمح اليقظة الإستراتيجية بتدفق جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها.
- ✓ تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف درجة المنافسة وحدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها وتوسع، تطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.
- ✓ المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها بها اليقظة التنافسية، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.
- ✓ تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره

- في بيئتها. أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- ✓ توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- ✓ تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- ✓ تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- ✓ تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتتمكنها بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلها من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- ✓ توفر للمؤسسة معارف فنية، وعملية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجهها المنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.
- ✓ تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية 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 زبائنها، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.
- ✓ تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية؛ تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك شهرية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- ✓ تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.
- ✓ توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخطيط الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

✓ تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.

فاليقظة الإستراتيجية تعمل على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها، أو صياغة ميزة تنافسية جديدة جذريا، و ذلك نظرا للمنافسة الحادة و التعقب المستمر من قبل المنافسين و ترصدهم لأخبارها، و العمل على تقليد ميزاتنا.

خاتمة الفصل

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

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

موزع وطني للأدوية

بالتجزئة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة توجب علينا تجسيد هذه المعرفة حول الموضوع على ارض الواقع واخترنا المؤسسة التجارية وهي المؤسسة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة ENDIMED بولاية مستغانم ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكونها مؤسسة تجارية وهي متعامل مهم يساهم في خلق الميزة التنافسية وذلك لتطبيقها لليقظة الاستراتيجية ، وسبب ذلك كون المؤسسة تشهد التقدم والتغير من سنة الى أخرى والتي هي محل دراستنا التطبيقية .

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة من المؤسسات ذات الطابع التجاري لأن هدفها هو تحقيق الربح بحيث أنها بدأت العمل منذ التسعينات وقد مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة¹.

المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة هي مؤسسة تجارية تأسست في 01-01-1998 مقرها حي جبلي محمد المنطقة الصناعية لولاية مستغانم ، تضم 132 وكالة موزعة على 8 ولايات هي مستغانم ، معسكر ، غليزان ، تيارت ، البيض ، النعامة ، تسمسيلت ، سعيدة .

تعمل المؤسسة كوسيط بين الوكالات (طالب الأدوية) والموردين.

تضم المؤسسة محل الدراسة بمجمل فروعها 280 عامل أما في وحدة مستغانم 45 عامل يعملون 8 ساعات في اليوم ، 5 أيام في الأسبوع بحيث أنها حققت رقم أعمال سنة 2012 مقدرة // و هامش ربح // .

بعد الاستقلال نشأت المؤسسة الوطنية لتموين بالمواد الصيدلانية ENOPHARM و كان ذلك في بداية الثمانيات و لقد كانت تابعة للمؤسسات الصيدلانية المركزية بالعاصمة حيث كانت تنقسم الى ثلاثة مؤسسات :

- المؤسسة الوطنية لتموين بالمواد الصيدلانية بالعاصمة ENAPHARM
- المؤسسة الوطنية لتموين الغرب بالمواد الصيدلانية بوهران ENOPHARM
- المؤسسة الوطنية لتموين الشرق بالمواد الصيدلانية بقسنطينة ECOPHARM
- وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: كانت بداية السبعينات و سميت بالصيدلانية المركزية الجزائرية .

المرحلة الثانية: سنة 1984 كانت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية الصيدلانية .

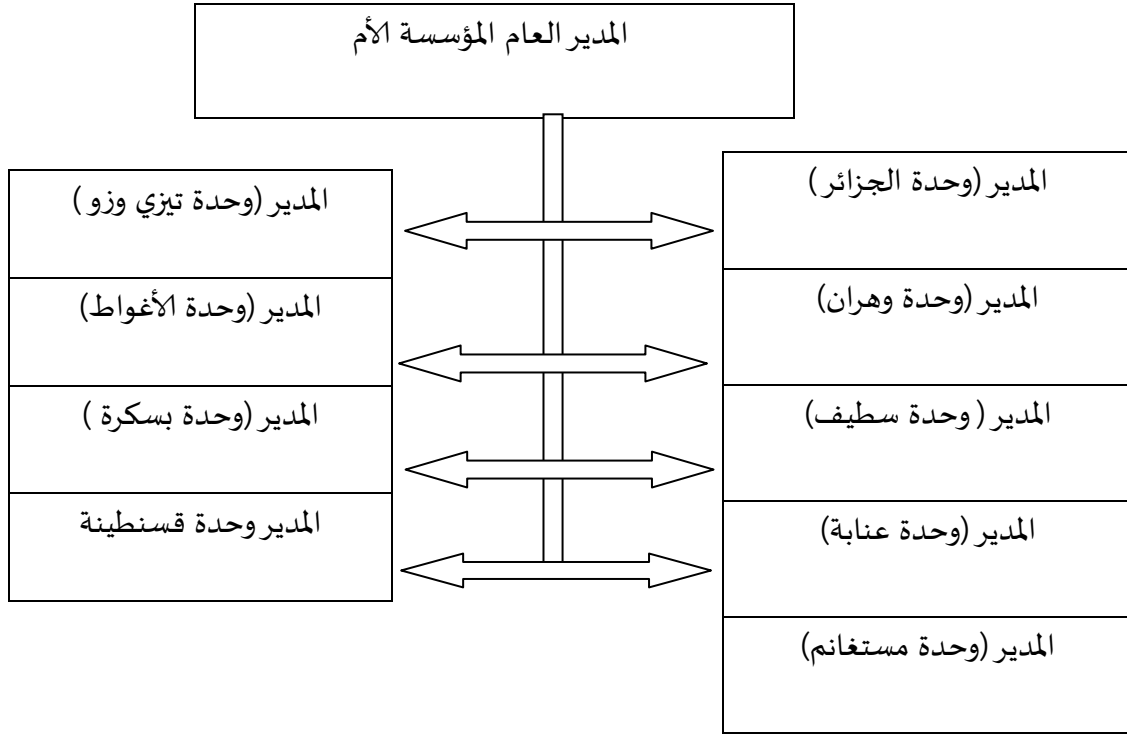
المرحلة الثالثة: و ما بين سنوات 1990-1998 كانت تعرف باسم المؤسسة الوطنية للتمويل بالمنتجات الصيدلانية.

المرحلة الرابعة: من 1998 إلى يومنا هذا أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.

تعتبر مؤسسة " أنديماد " فرع منشق عن المؤسسة الأم و التي بدورها ظلت مركزية السلطة أي أن مختلف القرارات و الإجراءات تؤخذ على المستوى المركزي ، حيث هذه المؤسسة لها مهمة الاتفاق مع مختلف موردي الأدوية سواء كانت مؤسسات محلية أو أجنبية و بغض النظر عن كونها عامة أو خاصة على توريد الأدوية لمختلف فروعها ، أي أنه يكون ما بين الشركة الأم المورد اتفاق تفاهم حول مختلف الاتفاقيات التي يرونها ضرورية و تخدم كل الطرفين بالإيجاب ، و بعد القبول و التوقيع على الاتفاق تقوم المؤسسة المركزية بإرسال نسخ إلى وحداتها عبر مختلف جهات الوطن ، حيث مستوى كل وحدة يلزم تطبيق ما تم الاتفاق عليه ، بحيث هذه النسخ تنقسم ما بين مدير الوحدة و المديرية التجارية ، و على هذا التقديم اعتمدت مؤسسة على هيكل تنظيمي منذ نشأتها سنة 1997 ، بحيث هذا التنظيم يضمن مركزية القرارات المتخذة على المستوى المركزي

¹ - مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة

إظهار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وهو وفق المخطط رقم (08) وهو كالتالي :



المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة .
المهم¹

- توفير احتياجات المنطقة الغربية للبلاد من الأدوية .
- القيام بعمليات توزيع الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى مختلف المواد المستعملة في الصيدليات.
- التسويق لمختلف المنتجات الصيدلانية المنتجة من مختلف المؤسسة الوطنية عن طريق مختلف الوكالات التجارية التابعة لها.
- القيام بعمليات البحث و التطوير في مجال توزيع الأدوية.
- العمل على تلبية رغبات السوق الوطني من احتياجاته لمختلف المواد الصيدلانية .
- العمل على توفير مختلف الأدوية لمختلف الوكالات التابعة لها في الأوقات والأماكن المناسبة وفي أحسن صورة ممكنة.
- العمل على تقدير هامش الخطأ ما بين وكالتها ومختلف الموردين من حيث تقديم الأدوية وذلك بطرح السؤال التالي: هل الأدوية المطلوبة من الوكالة هي نفس الأدوية الموردة وهل هي أكثر أو أقل من اللازم؟ .
- القيام بعمليات دفع الفواتير لمختلف الوكالات التابعة لمختلف الموردين المتعهدين.
- ومن هذا يتبين لنا بأن مؤسسة هي مؤسسة ذات بعد اقتصادي واجتماعي من خلال توفير الأدوية اللازمة لمختلف الوكالات التابعة لها بالإضافة إلى تحقيق سياسة الدولة الراغبة في حماية الصحة العمومية و حياة

¹ - نفس المرجع السابق

المواطن من أي خطر يهدده ، وكذلك نجد لها من خلال مطالب المنظمة الصحة الهادفة إلى القضاء على مختلف الأوبئة والأمراض التي تفتك بصحة الإنسان

ب: الأهداف¹

بما أن المؤسسة رائدة في مجال التوزيع فإنها تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى ومن هذه الأهداف نجد ما يلي:

- المساهمة في التنمية الاقتصادية .
- مراقبة عملية التوزيع للمحافظة على المخزون
- العمل على تحقيق رقم أعمال معتبر من خلال تطوير النشاط.
- أن توزيع قائمة منتجات جديدة لمؤسسات رائدة في مجال النتائج.
- أن تقوم بتوزيع أدوية ومنتجات صيدلانية جديدة وبأسعار منافسة وذات هامش ربح أعلى.
- الزيادة من واقعية تواجدها في سوق التوزيع الوطني عن طريق تطوير آليات التسويق الخاصة بها.
- القيام باتفاقيات مع مختلف الشركات الناشطة في مجال تسويق وتوزيع الأدوية.
- إتباع أنظمة توزيعية تسويقية ذات بعد لوجستيكي .
- ترشيد استخدام عنصر العمل و ذلك من خلال إتباع دورات تكوينية للعمال من أجل تحسين الإنتاجية الحدية لكل عامل.
- المحافظة على مناصب الشغل المتواجدة لديها والبحث عن آليات لزيادة هذه المناصب.
- و عليه يمكننا القول بأن هذه المؤسسة هي كغيرها من المؤسسات الأخرى التي أصبح لها التحمل لمسؤولياتها اتجاه عملائها ، بحيث هذه الأهداف هي المنافسة الكبيرة وخاصة لنظام سوق تحرير السوق التي تبنته منذ التسعينات .

¹ - نفس المرجع السابق

المبحث الثاني : أقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة
تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر من القطاعات الاقتصادية الجد حساسة وذات الأهمية البالغة والكبيرة في سوق الأدوية الجزائري وهذا مقارنة مع الكثير من دول العالم فهذه السوق تعتبر جد هامة بالنسبة للسلطات العامة وهذا راجع لكونها مكسب اقتصادي و مالي .

المطلب الأول : بعض أقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة .
أولا : بعض أقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة¹.

1/ المدير العام : هو المشرف العام على المؤسسة ، وهو الذي يتولى تسيير المؤسسة بمختلف مصالحها بصفة عامة و القرار الأخير يعود إليه .

2/ السكرتارية: وهي التي تنظم الشؤون الخاصة بالمؤسسة ، وتنظيم عمل و مواعيد المدير .

3/ قسم العلاقات العامة : متابعة العلاقات و المعاهدات فيما يخص الشركة مع الخواص أو مع أي متعامل آخر .

4/ قسم الإعلام الآلي : تتخلص مهامه في تنظيم الأرشيف العام للمؤسسة ، ويهتم بالإصلاحات التي تخص تجهيزات المؤسسة أو الوكالات و برمجة مختلف العمليات التي تريد المؤسسة القيام بها عن طريق الإعلام الآلي
5/ قسم المنازعات: مهامه تتمثل في متابعة النزاعات داخل المؤسسة و خارجها ، وترتيب و ضبط العمل حتى تسهل المتابعة على المدير لمحاربة الغش و التزوير ، ولهذا نجد مراقبة توزيع المهام على المصالح يسهل عملية المراقبة ، كما يقوم هذا القسم بعدة مهام :

- الفصل في ملفات المنازعات التي تسويها عن طريق المصالحة .

- احترام إجراءات الاستئناف ، السحب و التبليغ و تنفيذ القرارات و كذا إرسال ملفات النزاعات التي تكون محل الطعن إلى المديرية الجهوية .

6/ قسم التحصين : متابعة وضعية المؤسسة اتجاه المؤمنين .

7/ قسم الوقاية و الأمن : وهو مختص في أمن و سلامة المؤسسة من أي خطر ، و المكلف بها هم أعوان الأمن بالمؤسسة ، ومن مهام القسم أيضا عملية التموين بالوسائل المستخدمة في هذا القسم .

أعوان الأمن بالمؤسسة ، ومن مهام القسم أيضا عملية التموين بالوسائل المستخدمة في هذا القسم .

ثانيا : المصالح الرئيسية و مهامها .تضم المؤسسة 5 مصالح رئيسية حيث لكل مصلحة مهام خاصة بها و يشرف عليها مسؤول المصلحة ، و تتمثل هذه المصالح في :

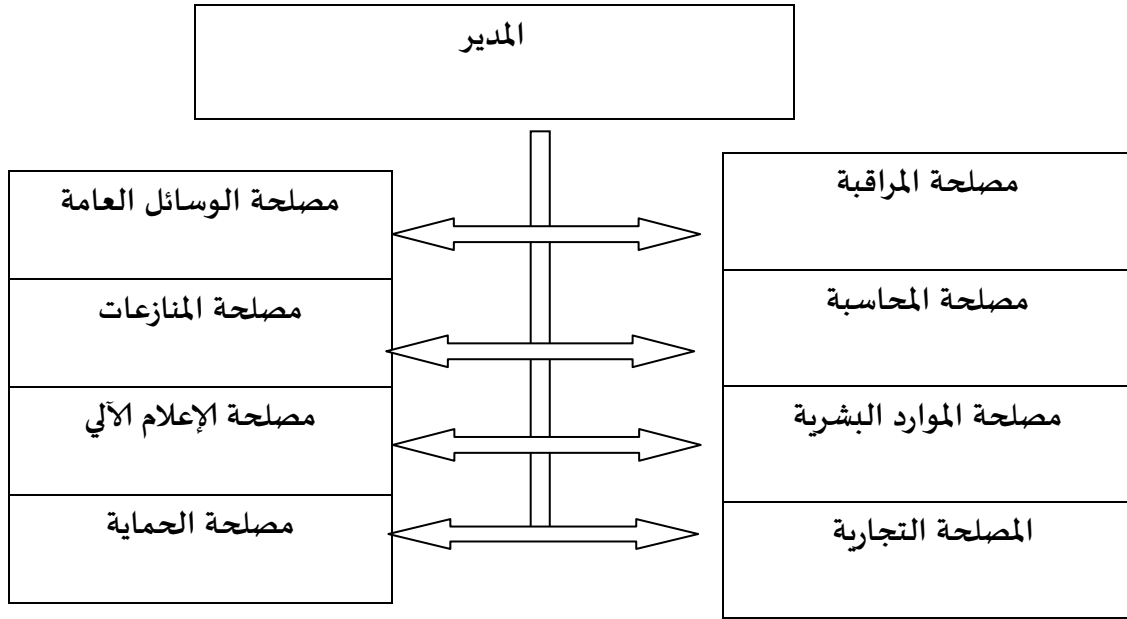
1- مصلحة الخدمات العامة : هي من المصالح الأساسية في المؤسسة ، تقوم بتوفير المواد اللازمة الداخلية للمؤسسة مثل الأثاث ا ، إدارة حظيرة سيارات مؤسسة تأمين التنظيم مثل التنقل الداخلي و الخارجي للأشخاص و كل هذه المهام تمارسها على الوكالات التابعة لها .

¹ - نفس المرجع السابق

- 2- مصلحة المراقبة : تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف الوكالات ، كما تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف لوكالات، كما تقوم بمراقبة المخزون وطريقة توزيعه على الوكالات التابعة لها .
- 3- مصلحة المحاسبة و المالية : تشرف هذه المصلحة على عمليات الفوترة و الحسابات المتعلقة بالبيع و الشراء و التنازلات بين الوكالات ، التحويلات ، إصدار فواتير الكهرباء و كذلك عملية دوران الأموال في الخزينة و كذا جرد كل العمليات اليومية للمؤسسة و تقوم أيضا ب :
- عملية حساب التكاليف و مخزون الوكالات .
 - قبل إصدار أي شيك يجب توقيع المدير ورئيس مصلحة المحاسبة المالية .
 - إعداد الميزانيات و جدول حسابات النتائج و موازين المراجعة .
 - عملية الجرد تتم في السنة الأولى في شهر جوان و الثانية في شهر ديسمبر لتفادي حالات الغش و التحريف في النتائج .
 - عملية شراء مواد التجهيزات أو دفع مستحقات الخدمات تتم في هذه المصلحة كذلك تحديد الأدوية المنتهية الصلاحية.
 - وجود قسم خاص بالمشتريات و المحاسبة العامة.
 - محاسبة الوكالات تتم في المصلحة المذكورة.
- 4- مصلحة المستخدمين : و من أهم مهامها¹
- المراقبة و التنظيم الإداري.
 - متابعة المرتبات الشهرية للعمال قبل و بعد المنح و حسب المنصب.
 - تسوية مبالغ التأمين الخاصة بالعمال .
 - معاقبة العمال المخالفين عن طريق المجالس التأديبية .
 - أجر الوكالات حسب درجة النشاط .
- التوظيف يتم عن طريق المصلحة بالإضافة إلى العطل العادية و المرضية

¹ - نفس المرجع السابق

- في حالة التغيب أكثر من ثلاثة أيام يرسل للعامل إشعار و تنتظر المصلحة 48 ساعة للرد و بعدها ترسل إشعار آخر و تنتظر 48 ساعة أخرى و إن لم يتم الرد يطرد العامل مباشرة.
- في حالة العطل عند انتهاءها و لم يأتي العامل تنتظر المصلحة 4 أيام و إن لم يبرر الغياب يطرد العامل .
- 5- مصلحة التجارة : تقوم بعملية لتوزيع لمختلف الوكالات ، كما تعتبر عنصرا يربط بين المؤسسات و الوكالات و كما تستقبل مختلف الطلبات التي ترسلها الوكالات و تدرسها ثم تنفذها كما تقوم بالمهام التالية :
 - دراسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة و الوكالات.
 - دراسة الحقوق المالية للموردين .
 - متابعة أعمال الوكالات من خلال رقم الأعمال ، صلاحية المواد.....الخ.
 - عملية التدقيق لحسابات الوكالات عن طريق إرسال عمال من المصلحة إلى الوكالات للمراقبة و التفتيش
 - المخطط رقم (09) : يبين مختلف أقسام و مصالح المؤسسة .



ثالثا : المشاكل التي تعاني منها المؤسسة¹.

عدم وجود الحرية التامة في تسعير المنتجات ووجود هوامش محددة من طرف سلطات الدولة وبالخصوص المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في 04 شوال عام 1418 الموافق ل 01 نوفمبر 1998 و المتعلق بحدود الربح القصوى عند النتائج و التوظيف و كذا التوزيع و التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري.

¹-نفس المرجع السابق

- وجود نظام مصرفي و سياسة قرض عسيرة لا تتماشى و مجال قطاع التوزيع و هذا بالإضافة إلى عدم وجود تسهيلات تحفيزات مصرفية خاصة في مجال منح قروض لإنشاء مؤسسات تعني بجوانب التوزيع اللوجستية.

- وجود مشاكل متعلقة بالعقار الخاص بإنشاء مؤسسات توزيعية .

- ندرة الباحثين و المتخصصين في مجال عمليات التوزيع و كذلك ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف طرق التوزيع ووجود ندرة في القيام بالبحوث المهمة بالتوزيع.

- تتبع عمليات التوزيع لمنهج و مسارات تاريخي و الذي ما زال لم يلم باهتمام التكنولوجيا في هذا المجال.

تعاني من مشاكل التسيير بسبب نقص الكفاءة ENDIMED

- مشكل التسيير: ككل المؤسسات المهنية و التطوير في هذا المجال و صعوبة التخطيط الاستراتيجي و هذا ينعكس سلبا على المؤسسة و الوكالات.

2- مشكل التمويل: تعاني المؤسسة من نقص التمويل بسبب صعوبة كسب موردين يقومون بتمويلها في الوقت المناسب وهذا ما يؤثر على رقم أعمالها.

3- مشكل الإعلام الآلي: بالرغم من وجود نظام الإعلام الآلي في المؤسسة إلا أن هذا غير كاف لانعدام الانترنت الذي يسهل العمل بالمؤسسة .

4- مشكل التسويق: تعاني المؤسسة من مشاكل التسويق بسبب انعدام هيئة خاصة بالتسويق و كذلك قلة الإشهار و عدم الالتزام بقوانين العمل ، أي وجود علاقة بين الوكالات و الموردين دون وجود المؤسسة الوسيطة.

5- قلة الإطارات ذوي الخبرة: قلة المختصين في هذا المجال إضافة إلى جهل العمال بالنظام المعلوماتي داخل المؤسسة و هذا يؤثر سلبا على عمل المؤسسة و بالتالي نتيجهما المالية .

6- نقص الوسائل: ويشمل نقص الوسائل الخاصة بنقل الأدوية إلى الوكالات التابعة لها ،

المطلب الثاني: نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء:

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف لصناعة الدواء في إلى معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر الطرف الأول للمزايا التنافسية التي تمكن الصناعة الوطنية من مواجهة المنافسة الأجنبية.

أولا: نقاط القوة ونقاط الضعف

1-نقاط القوة: ويمكن استخلاص أهم هذه النقاط فيما يلي:

-يعتبر الموقع الجغرافي الإستراتيجي من أهم نقاط القوة للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص خاصة في حالة التصدير.

-انخفاض تكلفة العمالة .

-انخفاض سعر الدواء الوطني بالمقارنة مع المستورد منه.

ب. نقاط الضعف: وتتمثل فيما يلي:

-عدم توافر المواد الخام في الجزائر.

-وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق

% 65 من الحصة السوقية للواردات.

- عدم توافر قاعدة بيانات وافية عن صناعة الدواء.
- الاختناقات التي تقوم بها نقابة الصيادلة الخواص من أجل إصدار القانون الخاص بهامش الربح .
- انعدام أو ضعف البنية البحثية، بالإضافة إلى بطء في البحث والتطوير للمنتجات.
- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين .
- يتميز الإنتاج الوطني بالاحتكار من طرف مجمع صيدال الذي يسيطر على أكبر حصة سوقية بحوالي 80 %
- غياب التنسيق والتخطيط المشترك في الإنتاج والتسويق بين المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر.
- ضعف قطاع البنوك والقطاع المالي .
- ضعف نظم الجودة.

ثانيا :الفرص المتاحة وتحديات صناعة الدواء

تتمتع صناعة الدواء بفرص عديدة يمكن استغلالها في زيادة قدرتها التنافسية، في حين تواجه أيضا هذه الصناعة عدة تحديات تلزمها بالتميز بالمرونة وسرعة التفاعل ورد الفعل لتجنبها. ويعتبر تحليل الفرص والتهديدات الشق الثاني من الميزة التنافسية.

أ: الفرص: وهي الأحداث المؤثرة بفاعلية على صناعة الدواء في الجزائر، حيث تعمل آثارها على إحداث نمو وتطوير في هذه الصناعة. ومن أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم اغتنامها في صناعة الدواء في ما يلي:

-يعتبر سوق الدواء والمقدر بحوالي 3.45 مليار دولار أهم سوق في المغرب العربي، فهو مصنف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر، وبذلك يمكن تعميق مكانة الدواء المصنع في الجزائر على المدى المتوسط والطويل في هذا المستوى ؛

-تسعى السلطات إلى رفع النفقات الوطنية للصحة حتى تكون في نفس المستوى مع الدول المجاورة 3.6% في الجزائر ، 4% في المغرب، 5.9 % في تونس.

- تزايد السكان ومن ثم تزايد الاستهلاك المحلي وإمكانية زيادة استيعاب السوق الوطني للمزيد من الإنتاج الوطني خلال السنوات المقبلة .

-ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء بأسعاره المنخفضة .

-الإنتاج الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة ومن بينها صناعة الدواء .

- السياسة الوطنية لصالح الأدوية وترقيتها من طرف السلطات المحلية .

- التعريف المرجعية لصالح الدواء .

- اقتراب نهاية مدة حماية البراءة لعدة أدوية أصلية .

- يقدر متوسط نسبة نمو السكان ب 01.5 % + السنة .

- قطاع ذو مردودية عالية .

-نمو خارجي (شراكة، اندماج.....)

ب. التهديدات: وعلى الرغم من هذه الفرص، غير أن صناعة الدواء تواجه عدة تهديدات، منها

- الدخول في الاتفاقيات الممضية في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق، ومن ثم يجب اعتماد على آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة .

- واردات مكثفة من الأدوية في إطار فتح الأسواق (أكثر من 600 مليون دولار في السنة).

- تشجيع استيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مراقبة .

- منافسة غير مشروعة في المعاملات التجارية .

- ضعف البحث والتطوير ومن ثم انعكاس هذه الأخيرة على صناعة الدواء .

ج : تحديات ورهانات صناعة الأدوية إن صناعة الأدوية تواجه منافسة حادة وقوية في كل دول العالم وهذا لأنها صناعة إستراتيجية مهمة، فهي من ناحية تحقق للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة أرباحاً ضخمة ومن ناحية أخرى تحقق للفرد منفعة كبيرة لأنها تعنى بصحته (العيش بصحة واطمئنان) .

إن هذه المنافسة القوية والشرسة مست صناعة الأدوية في الجزائر كونها دولة تتطلع إلى ان تصبح الرائدة في صناعة الدواء في القارة الإفريقية ولما لا في العالم وهذا ما جعل المؤسسات العالمية تشن هجوماً قويا لإزالة المؤسسات الوطنية وعلى رأسها مجمع صيدال الذي أنتج منتوجات عالية الجودة أثارت تخوف المؤسسات الأجنبية التي تمول السوق الوطني بالأدوية نفسها ولهذا بادرت مجموعة من المنافسين بالتهديدات المباشرة وغير المباشرة لإزاحة كل مؤسسة تهدد وجودها في السوق الوطني، مما جعل صناعة الدواء تعاني من مشاكل وتحديات كبيرة يجب السيطرة عليها ومن ضمن هذه التحديات نذكر:

1- تحديات تقنية علمية: والمرتبطة خصوصا بضرورة التوصل إلى صيغ دوائية جديدة بمواصفات جودة عالية من شأنها رفع مستوى جودة المستحضرات الدوائية وبلوغ مواصفات التشغيل في المصانع بدقة متناهية تؤثر على خصائص المواد الخام والمستحضرات الدوائية المصنعة منها.

2- تحديات اقتصادية وإستراتيجية: تتمثل أساسا في التطوير والتغيير في أهداف شركات الأدوية وفي أشكالها وإستراتيجياتها التنافسية نحو ما يعرف بالاستراتيجيات الموجهة أو المركزة والتحالفات وكذا الشراكة مع الأجانب.

3- تحديات إدارية: والمقصود بها اعتماد مداخل الإدارة الإستراتيجية الحديثة والاعتماد على المؤهلات العلمية المتخصصة، إضافة إلى جلب واستقطاب ذوي الاختصاصات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات

يتضمن هذا البحث عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها احصائيا وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها اجابتهم على جمع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة .

و قد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناء على إشكالية موضوع بحثنا و فرضياته. و قد جاء في بداية الاستبيان شرح و توضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان و الإجابة عليها بشكل صحيح. كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة و منهج الموضوع.

المطلب الأول : البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة .

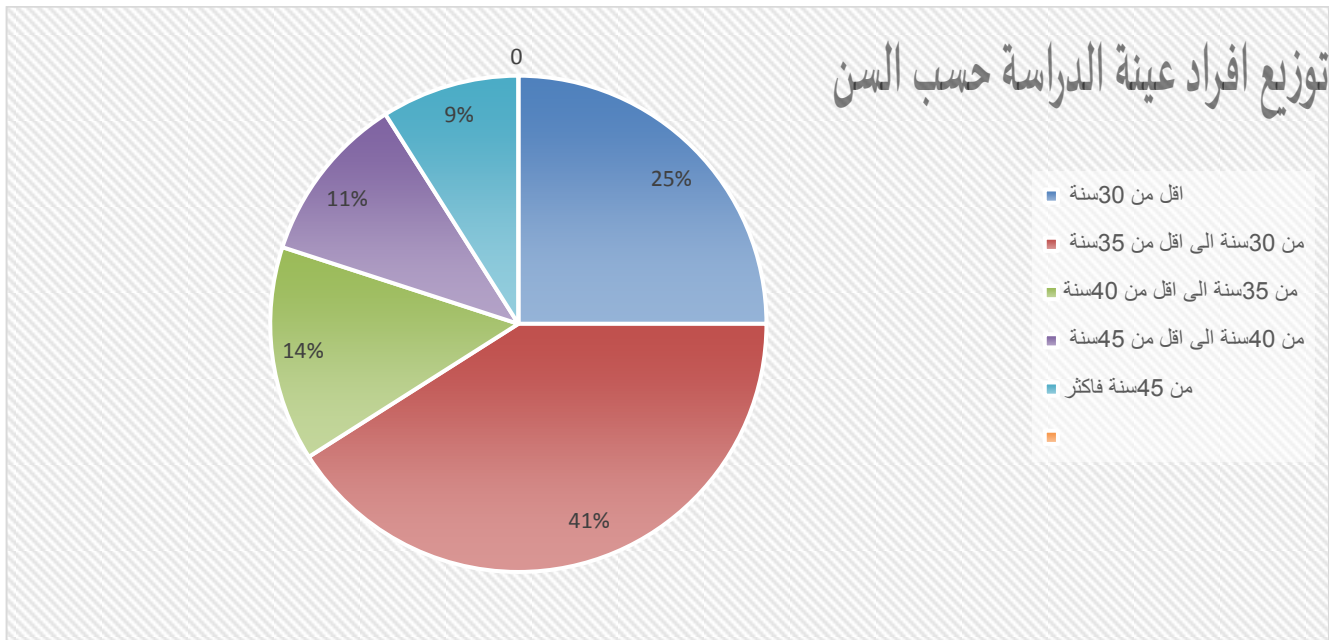
1 - حسب السن

الجدول رقم (02) : توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسن

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	10	25 %
من 30 سنة الى اقل من 35 سنة	15	41 %
من 35 سنة الى اقل من 40 سنة	6	14 %
من 40 سنة الى اقل من 45 سنة	5	11 %
من 45 سنة فاكثر	5	9 %
المجموع	41	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (10) : يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 35 % سنة بنسبة 41 % تليها نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت 25 % في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح

أعمارهم ما بين 40 - 45 و الأكثر من 45 على التوالي 11 % و 9 % وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة الشابة

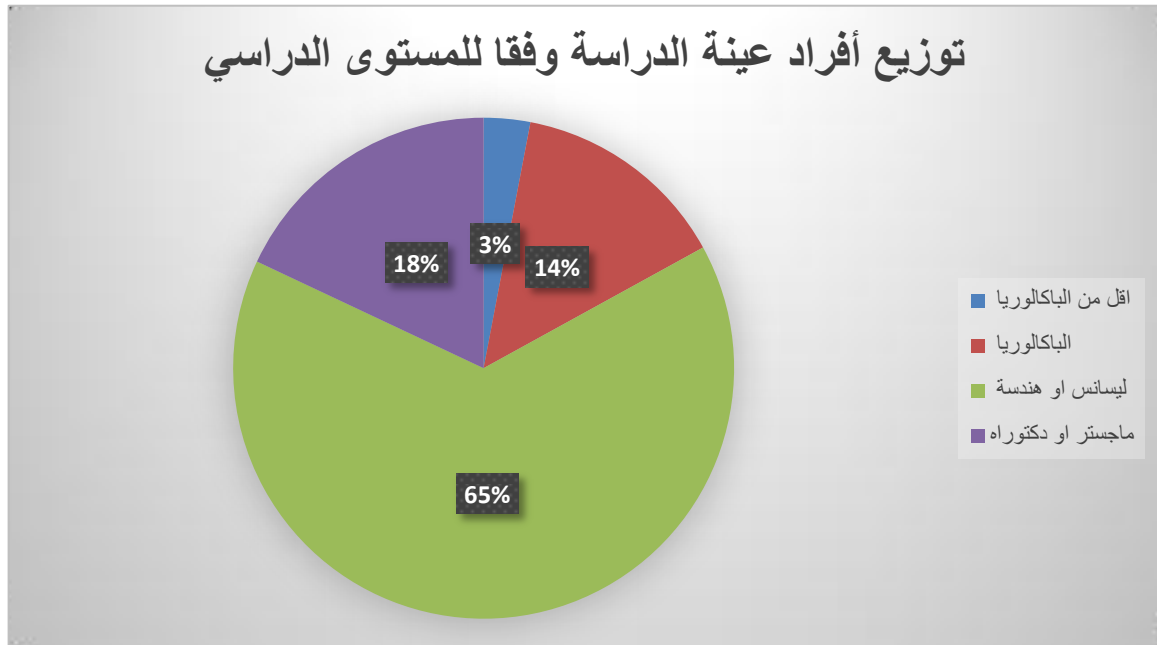
2 - حسب المستوى الدراسي.:

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

التكرار	النسبة	
2	3 %	أقل من البكالوريا
5	14 %	بكالوريا
26	65 %	ليسانس أو هندسة
8	18 %	ماجستير أو دكتوراه
41	100 %	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (11) : تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس أو هندسة بنسبة 65 % وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز

بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تقديم خدمات بجودة عالية. أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير و دكتوراه بلغت 18 % و نفس النسبة بالنسبة للأفراد ذوي مستوى باكالوريا و نسبة ضعيفة جدا للأفراد أقل من باكالوريا قدرت بـ 3 % هذا ما يعكس المستوى هذا ما يعكس المستوى الثقافي و العلمي العالي لأفراد العينة.

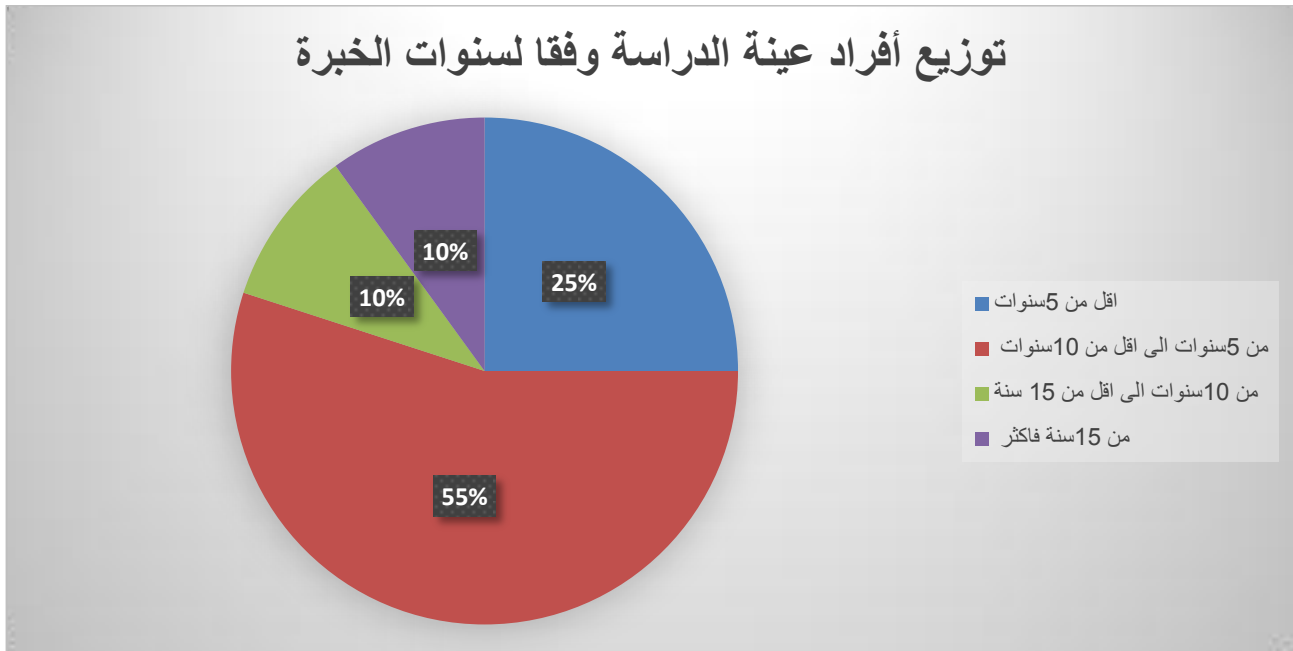
3 - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	25%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	55%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	10%
من 15 سنة فأكثر	2	10%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (12): يمثل توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل البياني ان أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 55 %، يليها فئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 25 % و في الأخير نسبة 10% لكل من الفئتين ذات الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة

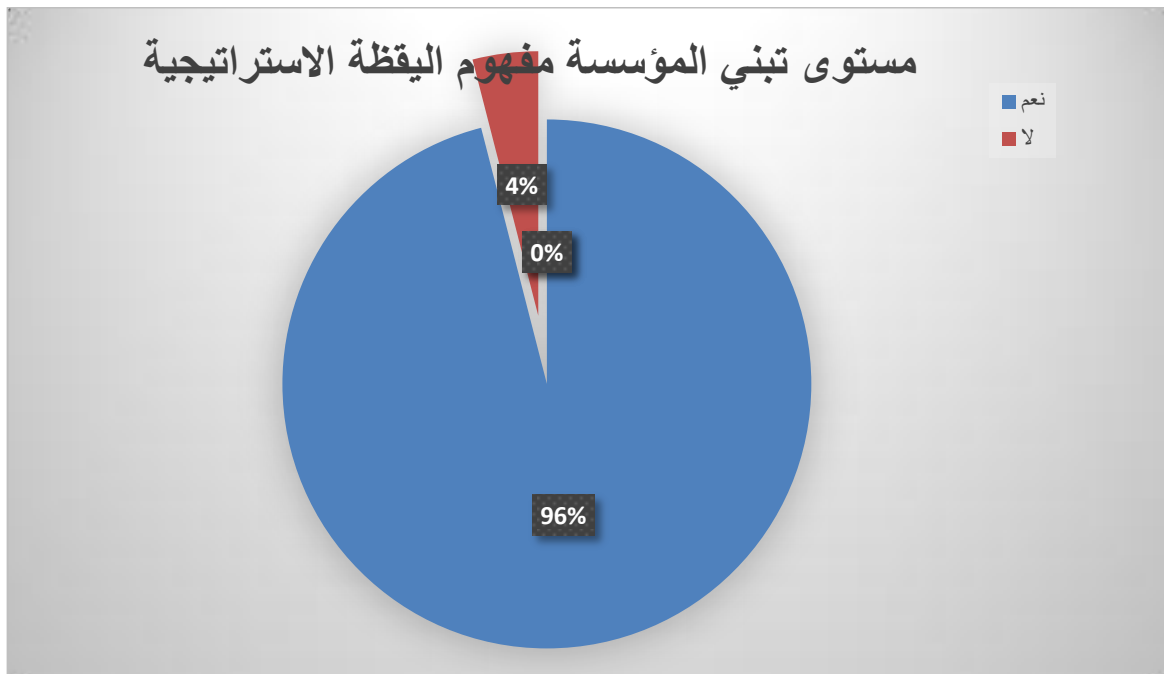
4 - هل تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم (05): يمثل مستوى تبني المؤسسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية .

النسبة المئوية	التكرار	
96%	27	نعم
4%	14	لا
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (13): يمثل مستوى تبني المؤسسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان

يبين الجدول والشكل البياني ان الغالبية الكبرى وهي مانسبته 96 % تتبنى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وهذا مايدل على ان المؤسسة تقوم بمراقبة و متابعة محيط المؤسسة وهذا ما يدل كذلك على ان المؤسسة تعمل وفقا للتطورات الجديدة .

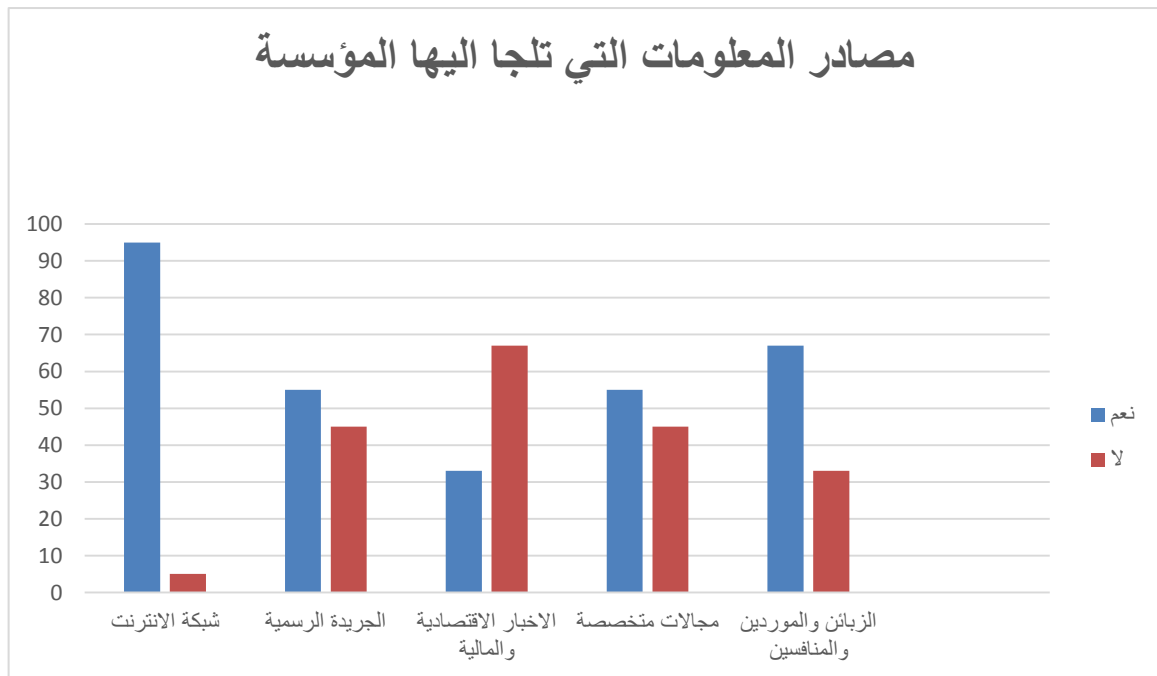
05- ماهي مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة

الجدول رقم : (06) مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة

النسبة	لا	النسبة	نعم	مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة
%5	11	%95	30	شبكة الانترنت
%45	16	%55	25	الجريدة الرسمية
%67	21	%33	20	الاخبار الاقتصادية والمالية
%45	19	%55	22	مجالات متخصصة
%33	23	%67	18	الزبائن والموردين والمنافسين

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (14): يمثل مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل البياني ان الأغلبية من العينة مانسبته 95% يرون ان مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة هي شبكة الانترنت ، ومانسبته 55% يرون ان المؤسسة تلجا الى الجريدة الرسمية ، وباقي الافراد يرون ان مصادر المعلومات تختلف ما بين الاخبار الاقتصادية والمجلات الاقتصادية والزبائن والموردين والمنافسين وذلك بنسب 33% ، 55% ، 67% على التوالي ومنه يتضح بان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الانترنت للحصول على المعلومات .

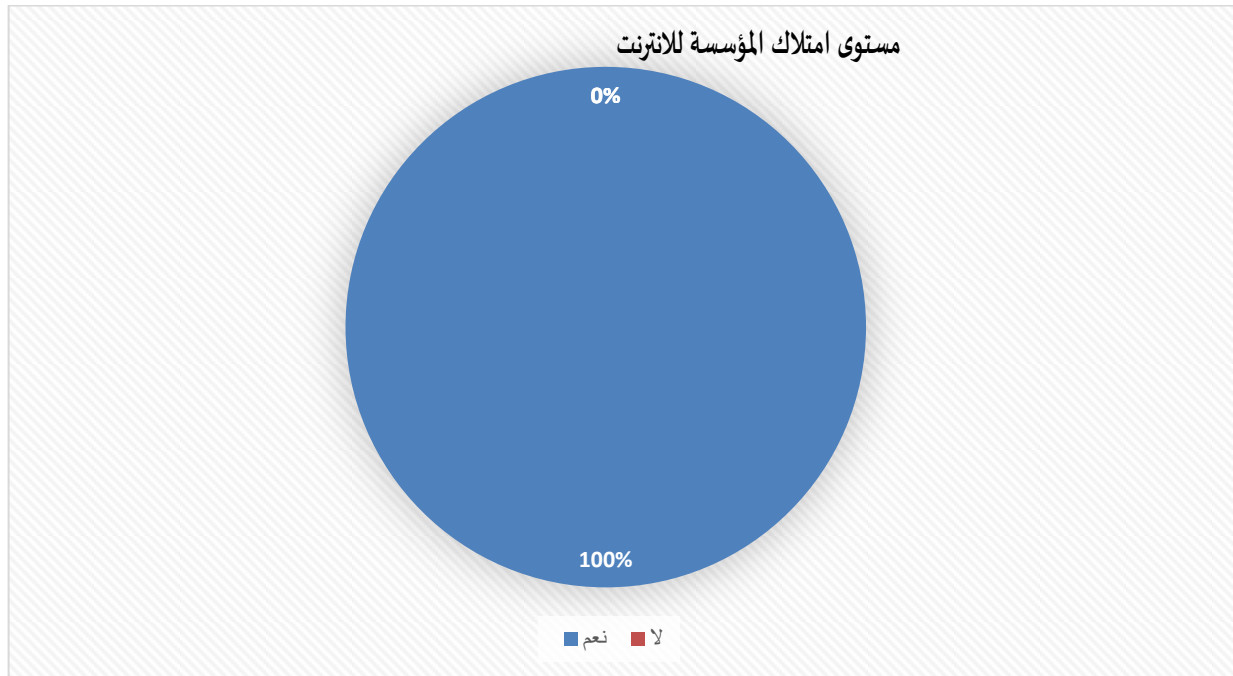
06- هل تملك المؤسسة شبكة الانترنت

الجدول رقم (07) : مستوى امتلاك المؤسسة للانترنت

النسبة المئوية	التكرار	
%100	41	نعم
%00	00	لا
%100	41	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (15) : يمثل مستوى امتلاك المؤسسة للانترنت



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان مانسبته 100 % يرى ان المؤسسة تمتلك شبكة الانترنت وهذا مايدل على تطور واستعمال المؤسسة للتكنولوجيا .

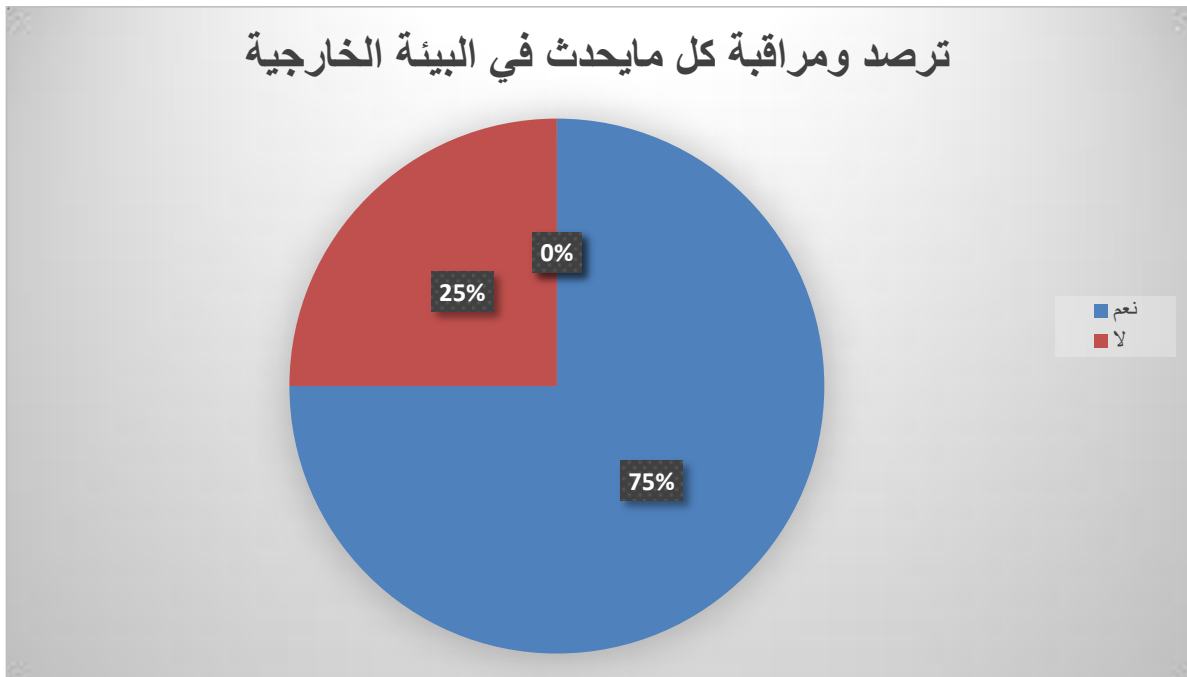
07- هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه التغيرات الخارجية ؟

الجدول رقم (08): يمثل الغرض من ترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية

النسبة المئوية	التكرار	تقوم المؤسسة بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية
75%	20	نعم
25%	21	لا
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (16): يمثل الغرض من ترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

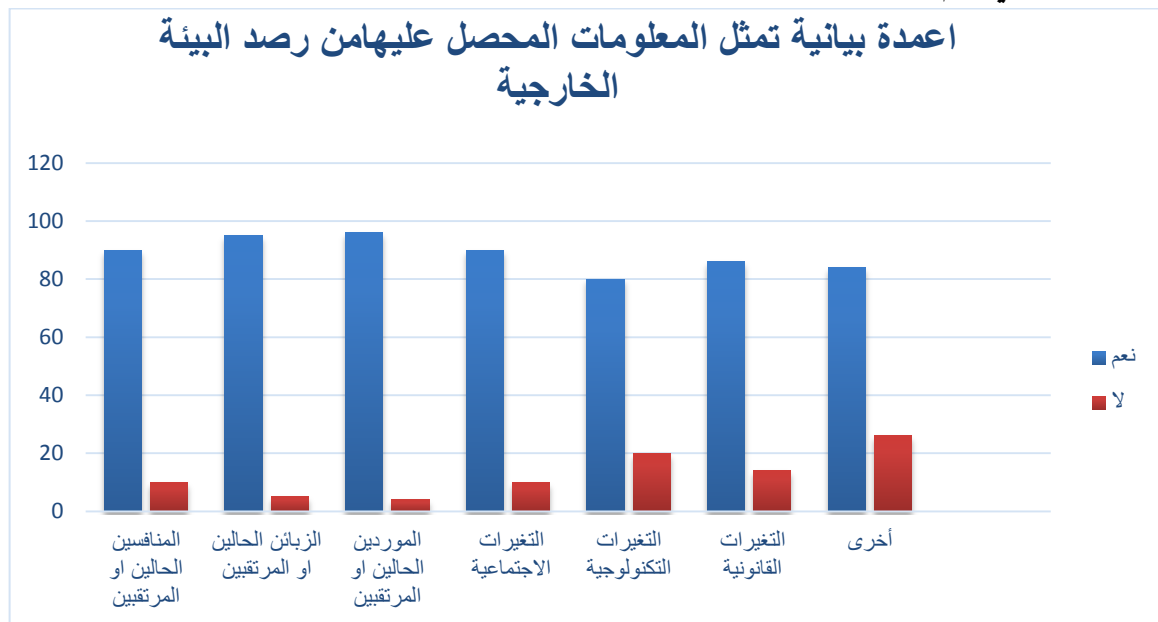
يبين الجدول والشكل البياني ان 75% يرون ان المؤسسة تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه التغيرات الخارجية وهذا مايدل على انها تسعى جاهدة للحصول على المعلومات الخارجية وهذه المعلومات تخص الموردين ، الأسواق ، الزبائن ،.....
08- فيما تتمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية

الجدول رقم (09): يمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية

الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
المنافسين الحاليين او المرتقبين	30	% 90	11	% 10	%100
الزبائن الحاليين او المرتقبين	35	%95	6	%5	%100
الموردين الحاليين او المرتقبين	38	%96	3	%4	%100
التغيرات الاجتماعية	30	%90	11	%10	%100
التغيرات التكنولوجية	21	%80	20	%20	%100
التغيرات القانونية	28	% 86	13	%14	%100
اخرى	21	%84	20	%16	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (17): يمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني السابقين ان مانسبته 96% يرون ان معلومات اليقظة الاستراتيجية تخص الموردين الحاليين او المرتقبين ، وان مانسبته 95% تخص الزبائن الحاليين او المرتقبين ونسبة 90% تخص المنافسين الحاليين او المرتقبين ، اما باقي افراد العينة اراءهم ما بين التغيرات الاجتماعية ، التغيرات التكنولوجية والتغيرات القانونية بنسب متقاربة في حدود 80-90 ، بينما يرى 84% ان المعلومات المحصل عليها تخص أمور أخرى ، وعليه نلاحظ ان المؤسسة تولي أهمية كبرى للتغيرات الاجتماعية وكذا للموردين الحاليين او المرتقبين.

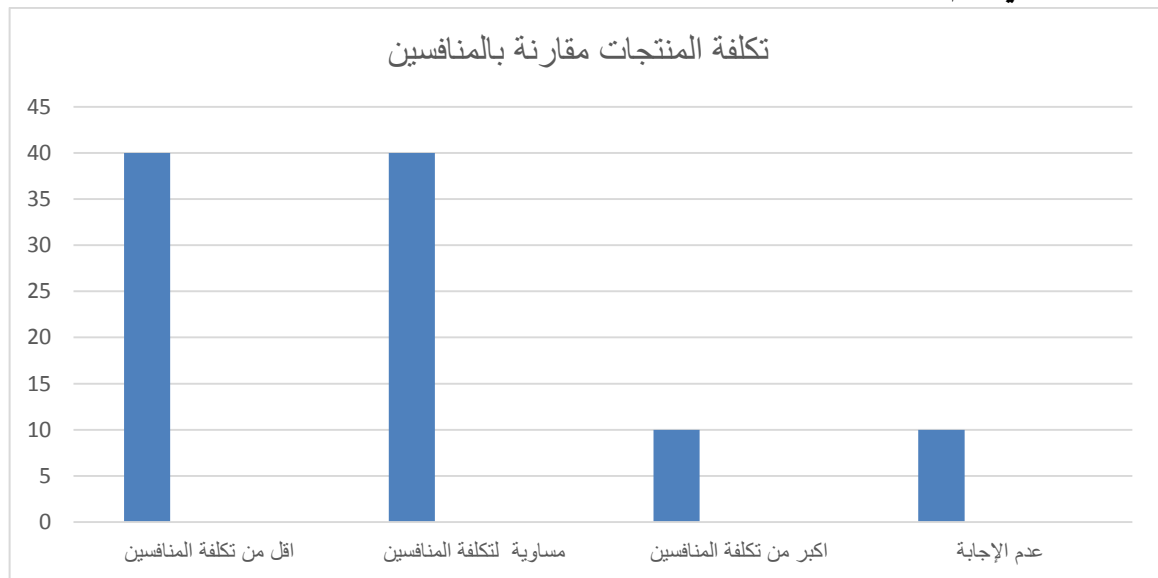
09- مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة منتجاتكم :

الجدول رقم (10): يمثل توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين

الفقرات	التكرار	النسبة
اقل من تكلفة المنافسين	15	40%
مساوية لتكلفة المنافسين	15	40%
اكبر من تكلفة المنافسين	5	10%
عدم الإجابة	6	10%
المجموع	41	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (18): يمثل تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لقد كانت النسبة 40% تمثل المؤسسات التي ترى ان تكلفة منتجاتها اقل من تكلفة منتجات المنافسين متوقعة عندما نرى النسب السابقة. كما نرى ان المجيبين ان تكلفة منتجاتهم متساوية لتكلفة منتجات المنافسين تبلغ نسبتهم 40% وهي مقارنة لنسبة المؤسسات التي ترى ان حصتها السوقية مساوية لحصه المنافسين. كما نلاحظ أيضا ان نسبة المؤسسات التي تكلفة منتجاتها اكبر من تكلفة منتجات المنافسين تعادل نسبة المؤسسات التي حصتها السوقية اقل من حصص المنافسين في السوق وهذه النسبة تقدر ب 10%. علما ان 10% من المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

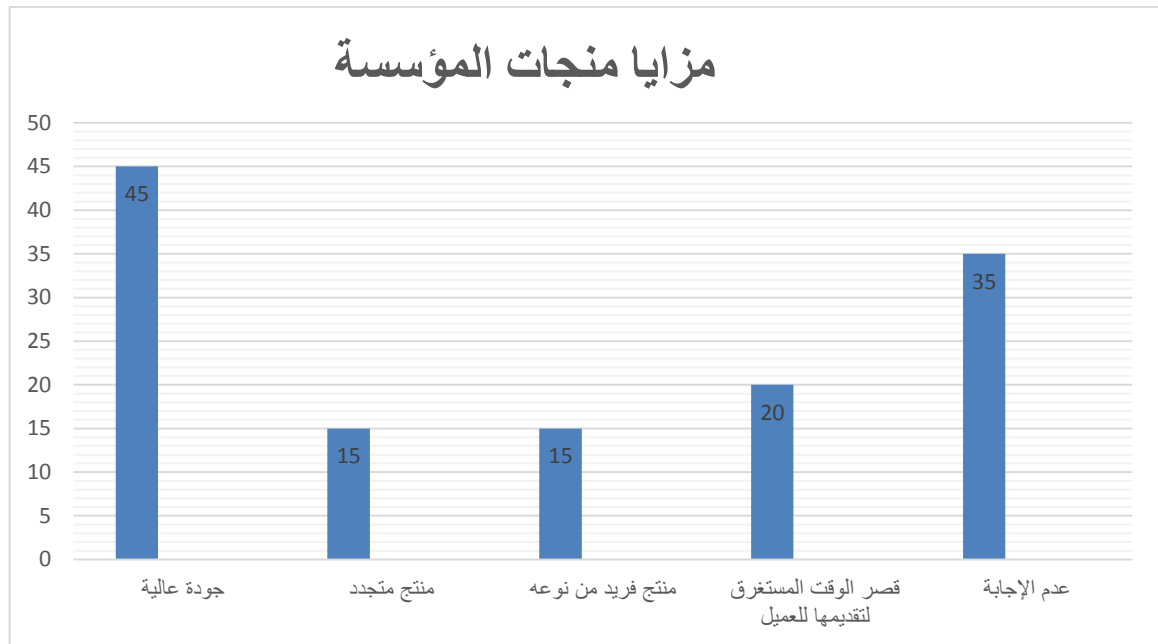
10- حسب رأيكم بماذا تتميز منتجات مؤسساتكم

الجدول رقم (11): يمثل مزايا منتجات المؤسسة

الفقرات	التكرار	النسبة
جودة عالية	15	45%
منتج متجدد	07	15%
منتج فريد من نوعه	07	15%
قصر الوقت المستغرق لتقديمها للعميل	05	20%
عدم الإجابة	07	05%
المجموع	41	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (19) : يمثل مزايا منتجات المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني يعتبر هذا السؤال اكبر سؤال تجنب المستجوبين الإجابة عنه بنسبة 35% وقد يكون مرد ذلك الى اعتبار هذه المعلومة سرية ولا يجب على المنافسين الاطلاع عليها ، اما 65% الاخرى

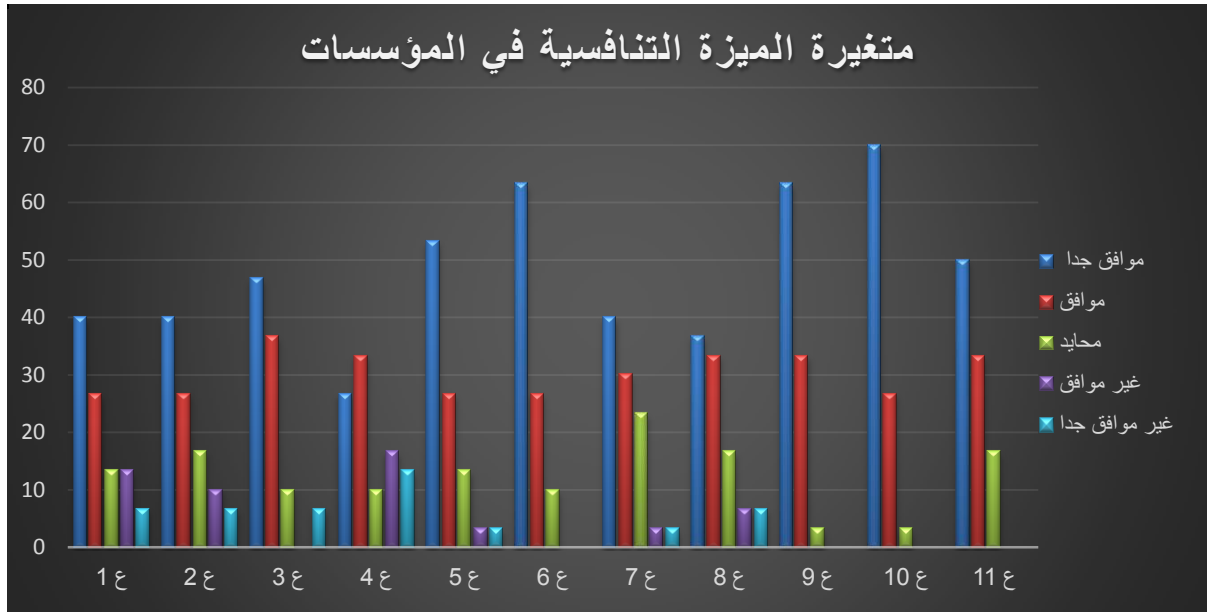
فتوزعت اجاباتهم كانت الجودة العالية ابرزها بنسبة 45%، اما منتج متجدد ، منتج فريد من نوعه وقصر الوقت المستغرق فقد كانت نسبتها 15%، 20 %، 05% على الترتيب

11- تحليل متغيرة الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (12) : يمثل نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الميزة التنافسية

العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جدا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	40	14	26.7	10	13.3	7	6.7	3	13.3	7
2	40	14	26.7	10	16.7	8	6.7	3	16.7	6
3	46.7	18	36.7	13	10	5	6.7	3	10	2
4	26.7	12	33.3	12	10	5	13.3	4	10	8
5	53.3	18	26.7	12	13.3	7	3.3	2	13.3	2
6	63.3	25	26.7	10	10	6	-	-	-	-
7	40	14	30	12	23.3	9	3.3	3	3.3	3
8	36.7	14	33.3	12	16.7	7	6.7	4	6.7	4
9	63.3	25	33.3	12	3.3	2	-	-	-	2
10	70	29	26.7	10	3.3	2	-	-	-	-
11	50	20	33.3	12	16.7	9	-	-	-	-

الشكل البياني رقم(20) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن النتائج دلت أن متغير الميزة التنافسية منخفض جدا بالنسبة لكل من الفقرات 5،6،9،10،11 حيث أن عينة الدراسة توافق بشدة على انها تسعى للوصول لاسواق جديدة يصعب الوصول اليها من قبل المنافسين ، وانها تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة ، كذلك عينة الدراسة موافقة بشدة وبنسبة % 70 على انها تعمل لتحسين جودة منتجاتها ، حيث أن عينة الدراسة توافق بشدة وبنسبة % 40 على انها تعمل بالتركيز على الجودة لاعاقبة دخول منافسين جدد ، كذلك توافق بشدة وبنسبة % 40 على انها تقوم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين وتعمل على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات .

المطلب الثاني : كفاءة الحفاظ على الميزة التنافسية في مؤسسة موزع وطني للجزائر من خلال التقدم التقني

في هذا المطلب يمكن توضيح كفاءة المحافظة على الميزة التنافسية لمؤسسة موزع وطني للأدوية بالإعتماد على مؤشر التقدم التقني كالتالي

-العمل على زيادة نسب الإنفاق المخصصة لنشاط البحث و التطوير أكبر من النسب الحالية ، من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

-إدخال التكنولوجيات الحديثة في طرق الإنتاج و إتباع مبدأ التغير التكنولوجي إذا إقتضى الأمر فالتكنولوجيا اليوم سريع التقادم.

-تدعيم الإنتاج بوحدة إنتاجية جديدة تكون سببا في حصول المؤسسة على إقتصاديات الحجم.

-العمل على إنتاج منتجات فريدة ومميزة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، و مثال ذلك إستغلال فرصة إنتاج أدوية نباتية فريدة من نوعها.

-الإهتمام بجودة المنتجات و جعلها فعالة و مميزة و مقبولة من طرف المستهلكين، بتصنيعها بأشكال مختلفة سائلة، صلبة، لتتمكن من جذب أكبر فئة من الزبائن.

- العمل على تقوية العلاقات مع أكبر المخابر التي لها إسما وخبرة عالية فيما يخص إنتاج وابتكار و تطوير المنتجات الدوائية.
- العمل على الحصول على براءات الإختراع و تسجيلها، و هذا لايتأتى إلا إذا إستطاعت جلب المبدعين و المبتكرين و قامت بتحفيزهم لكي يستطيعوا العمل بكل راحة و ثقة

خاتمة

تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الإستراتيجية والحساسة التي نالت إهتمامات الدول المتطورة منها والنامية والجزائر هي الأخرى على غرار الدول العربية خاصة تسعى إلى إيجاد سياسة فعالة تحكم هذه الصناعة مجسدة بذلك أهداف الحكومة ورؤيتها المستقبلية الرامية إلى تخفيض فاتورة الإستيراد الخاصة بالأدوية والمعدات الطبية، بالرغم من كثافة كل من رأسمال وتكنولوجيا الإستثمار في هذا القطاع من جهة، واعتماده على المهارات الراقية المكلفة من جهة ثانية. تمكنت الجزائر سنة 2010 من انتزاع المرتبة الخامسة عربيا من حيث الإستثمار في القطاع الصيدلاني، إلا أن إعتقاد هذه الصناعة على مواد خام غالبيتها مستوردة، وغياب مراكز البحث والتطوير يعدان من أهم المعوقات .

ضرورة إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة الاستراتيجية في هذه المؤسسات وتنشيطه بشكل متواصل ومستمر، من خلال تحيين قواعد البيانات والاعتماد على أحدث البرمجيات للاقتراب من المؤسسات الرائدة في هذا النشاط؛ يجب التفكير بشكل جدّي في ربط مؤسسات صناعة الأدوية بالمعاهد والجامعات الجزائرية من كلية الطب والكيمياء والصيدلة، والانتقال الفعلي من الإنتاج الجنيس إلى الإنتاج الوطني الأصلي، والاعتماد على المؤهلات والكفاءات الجزائرية في مجالات البرمجيات وأنظمة الإعلام الآلي لبناء أنظمة معلوماتية صلبة ومواكبة لنمو القطاع.

من خلال دراستنا تبين لنا ان اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في تنافسية المؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية والمحافظة على بقاء استمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة بين الشركات الأخرى في السوق الواحد وذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة كما تؤثر على الفكر الاستراتيجي من خلال الدور الذي تعمل لأجله ذلك. واليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها إذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءا بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها، أو بما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب حيث بات اليوم ومن المؤكد أن المؤسسات أصبحت تتنافس في فضاء مفتوح، هو الاقتصاد العالمي عموما، وأصبحت المنافسة لا تفرق بين مؤسسة صغيرة أو كبيرة، قديمة أو جديدة، ولا يهتم قطاع العمل المعني، فالكل على حد سواء أما اختبار مواجهة المنافسة في سوق دولية تتميز بالقصر الشديد في دورة حياة المنتج، وصراع حول البحث والتطوير في مختلف الميادين، وذلك في إطار توجه عام نحو اقتصاد مؤسسة على الأفكار والمعرفة أكثر منه على الإنتاج المادي، مما يظهر للوجود مفاهيم جديدة كالميزة التنافسية ذات الديناميكية الدائمة، والتي تعتمد على الإبداع والتجديد في مختلف الوظائف (الإدارة، المالية، التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير) و المنتجات والخدمات المرافقة لها، وهو ما يقودنا إلى مفهوم مهم آخر هو مفهوم اليقظة وحراسة البيئة بجميع أنواعها وعلى كل مستوياتها، خاصة ما يتعلق منها بتطوير المنتجات موضوع بحثنا (وما تتطلبه هذه العملية من حشد للإمكانيات المادية) المالية خاصة (و الإمكانيات غير المادية) الأفكار والكفاءات.

النتائج والتوصيات

ومن خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى إسقاط وتأكيد المفاهيم النظرية السابقة من جهة، و التأكد من وجود علاقة بين اليقظة، تطوير وطرح المنتجات الجديدة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو الافتراض الأساسي الذي انطلقنا منه والذي يمكن إثباته في حالات مؤسسات عديدة أخرى، خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة والعالية، لأن هذا التجديد يمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة ومتجددة، مما يزيد من قدرتها التنافسية أمام منافسيها.

حيث خلصنا إلى نتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

فمن خلال كل ما سبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي قد تؤكد بعض الفرضيات المقترحة، وتنفي الجزء الآخر، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والآفاق المستقبلية التي لم نتعرض لها في بحثنا. ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج:

-من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية التي أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، والتي أصبحت تلعب دور مهم في

تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وهذا ما تؤكدُه لنا الفرضية الأولى.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي ومن خلال ما تحصلنا عليه من معلومات حول مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة التي أجريناها توصلنا للنتائج التالية:

- تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية ليس فقط بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية والمالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

- إن تعقد البيئة وزيادة حدة المنافسة فرض على المنظمة إقامة نظام لليقظة التنافسية، يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، أي أن كلما ازادت المنافسة ازادت حاجة المنضمين لليقظة التنافسية.

حتى تقوم المنظمة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي، بحيث تضمن تدفق وانتقال جيد للمعلومات عبر كل المستويات الإدارية.

انطلاقاً من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة نوعاً ما عن التفكير الإداري للمؤسسة، ونرجع الأمر في ذلك لعدة أسباب نذكر أهمها:

- ✓ عدم ادراك إطارات المنظمة للدور الذي تلعبه اليقظة في خلق ميزة تنافسية لها .
- ✓ عدم توفير فريق مختص في مجال اليقظة في المؤسسة .
- ✓ إلا أن ومن خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة موزع وطني للأدوية هذه الأخيرة تستعمل نظام اليقظة التنافسية لرصد جميع المعلومات المتعلقة بمنافسها .

التوصيات

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمجمع موزع وطني للأدوية من أربعة خلايا هي : خلية اليقظة التنافسية (التسويقية) و خلية اليقظة التجارية ، و خلية اليقظة التكنولوجية ، خلية اليقظة القانونية ، هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون عشوائياً. و يمكن توضيح هذه الخلايا كالتالي:

- خلية اليقظة التنافسية تكون على مستوى مديرية التسويق والإعلام الطبي.
- خلية اليقظة التجارية تكون أيضاً على مستوى مديرية التسويق والإعلام الطبي.
- خلية اليقظة التكنولوجية تكون على مستوى مركز البحث والتطوير للمجمع.
- خلية اليقظة القانونية تكون على مستوى المديرية العامة للمجمع.
- الخلايا الأربعة أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمجمع موزع وطني للأدوية ، و المهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل خلية كما يلي:

- خلية تختص بجمع و تعقب المعلومات.
- خلية تختص بمعالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها.
- خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة.

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية ، بشرط أن تتوافر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة لمجمع موزع وطني للأدوية بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة لتعزيز الروح المعنوية .و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.
- يجب عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة الإستراتيجية و هذا بغرض تحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم المجمع ، و من هنا تكون بداية عمل جهاز اليقظة بشكل منتظم بدءا بالتعقب و الانتقاء و المعالجة ثم النشر
- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم و تحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

استبيان حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...، يسعدني ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر علوم اقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، تحت عنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة " ، تحت إشراف الأستاذ قوار حبيب سعيد مني، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق وأسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة (x)

بن عدة رقية

البيانات الشخصية

1-حسب السن

- اقل من 30 سنة
- من 30 سنة الى اقل من 35 سنة
- من 35 سنة الى اقل من 40 سنة
- من 40 سنة الى اقل من 45 سنة
- من 45 سنة فاكثر

2- حسب المستوى الدراسي

- اقل من البكالوريا
- بكالوريا
- ليسانس اوهندسة
- ماجستير او دكتوراه

3- حسب سنوات الخبرة

اقل من 5سنوات

من 5سنوات الى اقل من 10سنوات

من 10سنوات الى اقل من 15سنة

من 15سنة فاكثر

4- هل تتبني المؤسسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية

نعم

لا

5- ماهي مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة

- شبكة الانترنت نعم لا

- الجريدة الرسمية نعم لا

- الاخبار الاقتصادية والمالية نعم لا

- الزبائن والموردين والمنافسين نعم لا

06- هل تمتلك المؤسسة شبكة الانترنت

نعم

لا

07- هل مؤسستكم تقوم برصد ومراقبة كل مايحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات

حول هذه التغيرات الخارجية

نعم

لا

08- فيما تمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية

- المنافسين الحاليين نعم لا

- الزبائن الحاليين او المرتقبين نعم لا

- الموردين الحاليين او المرتقبين نعم لا

- التغيرات الاجتماعية نعم لا
- التغيرات التكنولوجية نعم لا
- التغيرات القانونية نعم لا
- أخرى نعم لا

09-- مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة منتجاتكم :

- اقل من تكلفة المنافسين
- مساوية لتكلفة المنافسين
- اكبر من تكلفة المنافسين
- عدم الإجابة

10- حسب رأيكم بماذا تتميز منتجات المؤسسة

- جودة عالية
- منتج متجدد
- منتج فريد من نوعه
- قصر الوقت المستغرق لتقديمها للعميل
- عدم الإجابة

11- تحليل متغيرة الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات
					1- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
					2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق

					3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
					4- تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
					5- تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
					6- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
					7- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات
					8- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
					9- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات
					10 - تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات
					11-تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية

المراجع باللغة العربية

- أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية ؛ بتصرف.
- أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد(16) 1996.
- بوشناق ع "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطويرها
- تشوار خيرالدين "اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة "المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و- الاقتصادية، عدد 2009 / 04 .
- جمال داود سليمان اقتصاد المعرفة دار البازوري عمان الأردن 2009.
- حيرش عيسى :محاضرات في اليقظة الاستراتيجية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003..
- خفاجي : نعمة عباس : (2010) – الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات : (ط3) ؛ عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- درويش مروان جمعة، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامي:دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة 2007 .
- رتيبة حديد ،نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز: للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 .
- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مذكرة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 1022 .
- الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، دون طبعة، سنة 2005 الاستراتيجية التنافسية هي مجموعة الإجراءات و التدابير التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .
- زيدان ؛ سلمان ؛ (2010) ؛ مدخل الى الجودة الشاملة ودخل العمل (ج 1) ؛ عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .- شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة :محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008 .
- شاكر التميمي؛ إياد الخشالي، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد8، العدد2؛ 2004.
- شتاتحة عائشة، اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة 2011. الجزائر3، الجزائر، 2010 .

- شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة المجلة رقم 44 ، العدد3 : السعودية، سبتمبر، 2004 .
- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط 2 ، دار وائل للمطباعة والنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2009.
- طه حسن نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة أعمال،دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر اطروحة دكتوراه ,جامعة الجزائر 2011.
- عامر ابراهيم قندليجي ،علاء الدين عبد القادر الجنابي،نظم المعلومات الادارية،دار المسيرة،عمان،الاردن، 2008 .
- 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 2010.
- عبد الفتاح بوخمخم،عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره
- علاوي نصيرة اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة تلمسان 2010/2011.
- غسان قاسم داود اللامي،أميرة شكروليبياي، تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال-إلاستخدامات والتطبيقات، دار الورق،عمان،الأردن،
- فالح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان سنة 2004 .
- فائزة بريش؛ دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر؛ جامعة سعد دحلب ؛ البليدة ؛2005 .
- قويدر لويذة كشيدة حبيبة ؛ دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها ؛الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ؛ جامعة حسيبة بن بوعلي الشاف.
- كرواش يمينة ، la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،جامعة تيزي وزو ،الجزائر،جوان 2003
- اللامي غسان قاسم، " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط 1 ، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- محمد الصيرفي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،مصر، 2009 .

- مهدي صلاح الدين جميل عثمان ؛ اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير : جامعة اليرموك بغداد؛ 1998 .
- نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس مرجع سبق ذكره ؛2003.
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997 .
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الإسكندرية ، للكتاب ،مصر، 1998.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مرجع سبق ذكره .
- نحاسية رتيبة اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اجزائر، 2002/ 2003.

المراجع باللفة الفرنسية

- -Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996,
- Audrey baneyx ,Introduction la scientométrie, site web://controverses.ensmp.fr/wordpress/wp content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011dec.pdf
- -Barnegard Fuerst, information technology and sustained compitive advantage : AE source Based analysis, Mis quarterly, n19, 1995.
- -Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.
- -Henri mahé de boislaudelle, dictionnaire de gestion, ed:économica, Paris, 1998. <http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>.
- -Humbert lesca, veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie,1997, In:
- Laurent Hermel,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor,2 eme édition,France,2007
- L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise 3IE -
- -M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter-editions, 1993..

- MARTINET et RIBAUT JM, (1991), Le management des technologies, edition Organisation, Paris,
- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, article publié sur le site :http://isdm.univtlnfr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf
- Mustapha djenaas , abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006 , faculté des sciences économiques et de gestion , université aboubakr belkaid tlemcen, algérie
- PATAYRONE. A, Le management stratégique de l'information, édition economica, 1994, Paris ,
- RICHARD Legendre : la veille stratégique. <http://www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre pdf>. Mars 2009
- SIMON Y et JOFFER. P, Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{eme} éd, 1997, Paris
- Slack Nigel and others. "Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York, 2004.
- THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise, - formation et mise en oeuvre , MC Graw Hill, 2^{eme} tirage, 1986
- Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.
- VERNA Gérard, La veille technologique, université Laval <Http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم(01)	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	06
شكل رقم (02)	سيرورة اليقظة البيئية	08
شكل رقم (03)	فائدة وجود اليقظة التكنولوجية ؟	12
شكل رقم(04)	اليقظة بست مراحل	16
شكل رقم (05)	نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة .	18
شكل رقم (06)	انواع الميزة التنافسية	33
شكل رقم(07)	دورة حياة الميزة التنافسية	34
شكل رقم(08)	إظهار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	52
شكل رقم (09)	مخطط بين مختلف أقسام و مصالح المؤسسة .	56
شكل رقم (10)	الشكل البياني يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	60
شكل رقم (11)	الشكل البياني يمثل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	61
شكل رقم (12)	الشكل البياني يمثل توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	62
شكل رقم (13)	الشكل البياني يمثل مستوى تبني المؤسسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية	63
شكل رقم (14)	الشكل البياني يمثل مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسة	64
شكل رقم (15)	الشكل البياني يمثل مستوى امتلاك المؤسسة للانترنت	64
شكل رقم (16)	الشكل البياني يمثل الغرض من ترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية	66
شكل رقم (17)	الشكل البياني يمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية.	67
الشكل رقم (18)	الشكل البياني يمثل تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين	68
الشكل رقم (19)	الشكل البياني يمثل مزايا منتجات المؤسسة	69

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	جدول رقم (01)
60	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة	جدول رقم (02)
61	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي	جدول رقم (03)
62	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	جدول رقم (04)
63	جدول يمثل مستوى تبني المؤسسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية	جدول رقم (05)
63	جدول يمثل مصادر المعلومات التي تلجأ اليها المؤسسة	جدول رقم (06)
64	جدول يمثل مستوى امتلاك المؤسسة للانترنت	جدول رقم (07)
65	جدول يمثل الغرض من ترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية	جدول رقم (08)
66	جدول يمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية	جدول رقم 09
67	جدول يمثل توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين	جدول رقم 10
68	جدول يمثل مزايا منتجات المؤسسة	جدول رقم 11
69	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الميزة التنافسية	جدول رقم 12