

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: تسويق

الموضوع:

## أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسويق المنتجات الصناعية في الجزائر -دراسة حالة ملبنة الساحل GIPLAIT-

تحت إشراف: الاستاذة ملاحى رقية

من إعداد الطالب: دودو بلال

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الأستاذ
رئيسا	أ/العبدواوي جمال
مقررة	أ/ملاحى رقية
مساعدة المقرر	أ/بن صالح رزيقة
مناقشا	أ/بودية سعاد

السنة الجامعية: 2015/2014.

# إهداء

إلى والدي

إلى اللذان علماني قيم العدل والعدالة، والحرية، أشعر بجهما الشديد  
يشقيان لسعادتي وسعادة إخوتي، بل لم يسعدا إلا بإسعادنا.  
إلى أخي محمد،  
إلى أخواتي، سليمة، نوال، مليكة، هبة اللواتي ساعدني كل بطريقته.  
إلى الكتايت الصغار: إسلام، عماد الدين، محمد منيب  
إلى الفراشات الجميلات: ليليا، ريتاج، ايناس، و الدلوعة ريهام  
إلى رفقاء درب الدراسة.

# شكر و تقدير

قال تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

شكر الله عز وجل على نعمة البصر والبصيرة  
وسبحان من سخر لنا كل شيء لعبادته وإرضاء الناس  
بعد شكر الله وحمده أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل  
إلى من أضاءت لي درب العمل و وجهتني في كل خطوة خطوتها لاتمام  
هذا العمل وكانت لي نعم الأخت " ملاحى رقية "  
إلى الأساتذة الفضلاء "العبداوي جمال" و"بن صالح رزيقة" اللذان أمداني  
بالنصائح و لم يبخلا علي بالمعلومات.

إلى الأخت "خديجة" التي ساعدتني في كل مشواري الجامعي  
إلى الطاقم الإداري بالجامعة أشكره على دعمه ومساندته  
كما لا يفوتني أن انوه بأساتذتي الذين جمعني بهم حلقات العلم  
وهذا دون استثناء فلكم مني جزيل الشكر والتقدير.  
وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب.

## الفهرس

أ	مقدمة
2	مقدمة الفصل
3	الفصل الأول: عموميات حول التسويق الصناعي و اليقظة الإستراتيجية
3	المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
3	الفرع الأول: مفهوم مصطلح اليقظة
4	الفرع الثاني: الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:
5	المطلب الثاني: أهمية اليقظة وشروط فعاليتها
5	الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:
6	الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
7	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية لليقظة الإستراتيجية
8	الفرع الأول: الأنواع الرئيسية لليقظة الإستراتيجية:
12	المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
12	الفرع الأول: الوسائل البشرية
14	الفرع الثاني: الوسائل المادية:
16	الفرع الثالث: مكانة نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي:
18	المبحث الثاني: التسويق الصناعي
18	المطلب الأول: مفهوم و أهمية التسويق الصناعي
18	الفرع الأول: تعريف التسويق:
19	الفرع الثاني: أهمية التسويق الصناعي:
20	المطلب الثاني: نظام التسويق الصناعي
22	المطلب الثالث: مشاكل التسويق الصناعي

- المطلب الرابع: مقارنة بين التسويق الصناعي والتسويق الاستهلاكي-----23
- خلاصة الفصل:-----24
- الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في التسويق الصناعي-----26
- المبحث الأول: أهمية البحوث و نظام المعلومات التسويقية في القطاع الصناعي-----26
- المطلب الأول : البحوث التسويقية في القطاع الصناعي-----26
- الفرع الأول: التطور التاريخي للمعلومات:-----27
- الفرع الثاني: دور المعلومات التسويقية-----27
- الفرع الثالث: أهمية المعلومة التسويقية:-----28
- الفرع الرابع: أنواع المعلومات التسويقية:-----28
- المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات على مستوى المؤسسات الصناعية في الجزائر-----31
- الفرع الأول: نظام المعلومات الداخلية-----31
- الفرع الثاني: نظام المعلومات الخارجية-----32
- المطلب الثالث: أسباب تبني المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و شروط فعاليته-----33
- الفرع الأول : أسباب تبني الذكاء الاقتصادي-----33
- الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي-----35
- المطلب الرابع : المشاكل والعراقيل التي تواجه التسويق الصناعي-----36
- المبحث الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسويق الصناعي-----37
- المطلب الأول : البدائل والفرص التي تقدمها الأنترنت-----37
- المطلب الثاني : تأثير استخدام الأنترنت على التسويق الصناعي-----38
- المطلب الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في الجزائر-----40
- الفرع الأول: الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في الجزائر-----40
- الفرع الثاني: اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الصناعية في الجزائر-----41
- المطلب الرابع : مساهمة اليقظة الإستراتيجية في ترقية التسويق الصناعي-----43

47-----GIPLAIT مستغانم لولاية الساحل ملبنة الدراسة الفصل الثالث:

47----(-GIPLAIT-) الملبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (ملبنة الساحل لولاية مستغانم -GIPLAIT-)

47-----المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل

49-----المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

52-----المطلب الثالث: دور وأهداف المؤسسة

53-----الملبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

53 -----المطلب الأول :البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

57-----المطلب الثاني :تحليل البيانات

67-----المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

67-----الفرع الأول: تحليل مستوى اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية

68-----الفرع الثاني: تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية مفهوم اليقظة الإستراتيجية

68-----خلاصة الفصل

69-----الخاتمة

73-----المراجع باللغة العربية

74-----المراجع باللغة الفرنسية

75-----الملحق:

## مقدمة

انتقل الإنسان من رقي إلى رقي صاحبه تعقد الحياة الاجتماعية بصفة عامة وظهور مشاكل داخل المؤسسة وخارجها بصفة خاصة، ذلك أن المؤسسة مزيج من الوسائل المادية يديرها ويحركها العنصر البشري فان تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرار مرتبطة بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها وطاقاتها المتاحة بطريقة مثلى.

الأمر الذي حفز على ظهور أفكار ومدارس عديدة في الفكر الإداري بشكل عام اهتمت بإيجاد الحلول لها، ولم يتوقف التقدم ولا حتى التعقد عند هذا الحد، بل امتد في وقتنا الحالي ومع تنامي المنافسة أن مسّ جوانب عديدة من البيئة، فأدى إلى التغيير وظهور الكثير من المفاهيم كبروز الفكر الاستراتيجي. وتحرص المؤسسات الناجحة اليوم على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. ولكي تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي أبرزت دراساتها أن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية، أم تشريعية أم سياسية، كما أن المنظمات مطالبة بالتأقلم مع التشريعات الحكومية ومتطلبات الزبائن ومشاريع المنافس. في المقابل يمكن للمنظمة أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة والمبادأة في العديد من المشاريع الإبداعية. واليقظة الاستراتيجية هي إحدى الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات على تحقيق الريادة والمبادأة. وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية التي تعتبر كأسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية. بما فيه من يقظة تكنولوجية، ويقظة تنافسية وغيرها من أنواع أخرى، ويقصد بها ذلك المسار المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى إستراتيجياتهم المتبعة، ولمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها، وكذا أيضا كل ما يتعلق بالزبائن (الحاليين والمحتملين) وتقلب رغباتهم وأذواقهم. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية وتغذية قراراتهم.

كل ذلك عزز من أهمية المعلومات التي أصبحت أحد الموارد السياسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة وقد أدى تنامي القيمة الاقتصادية للمعلومات، وشيوع التقنيات الحديثة لجمعها، وتصنيفها، ومعالجتها وحفظها، ونشرها، إلى ضرورة توفير نظم وأساليب للتعامل مع هذه المعلومات، وتوفيرها بالنوعية المطلوبة التي يحتاجها متخذو القرار للقيام بكافة الوظائف الدارية، من تخطيط

وتنظيم، وتوجيه ورقابة في كافة مجالات العمل في المؤسسة، وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ابتداء من احتياجات المستوى التشغيلي وانتهاء بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية. وقد جاءت نظم المعلومات كواحد من تلك النظم القادرة على ذلك، من خلال ما تقدمه من منافع المؤسسة من مرونة وسرعة ودقة في كافة وظائف المؤسسة التسويقية والإنتاجية والآلية..

وتعيش المؤسسة الحديثة تنافسا حادا في جميع المجالات، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تؤمن البقاء الدائم ما لم تسعى نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات وذلك بواسطة أداء نظام معلوماتي منسجم حتى تكون في مستوى العملاء وتحسن عوائدها ومن ثمة تواجه أقوى الأسواق للدفاع عن موقعها، ومن هذا المنطلق كان اهتمام الجزائر بالانضمام على المنظمة العالمية للتجارة والدخول إلى الشراكة الأوروبية، وبهذا فهي في مرحلة الانفتاح على السوق العالمية. وبالتالي فإن مؤسساتها على وشك مواجهة قوى تنافسية متعددة تتكون من المنافسين والموردين والسلطات العمومية ومراكز الضغط والحكومات والزبائن،... لذا فإنها بحاجة إلى نظام يمكنها من معرفة كافة التحركات والمعلومات عن هذه القوى التنافسية كي تستطيع بناء القرارات الفعالة واللازمة لمواجهة هذه التهديدات وكذا اقتناص الفرص السانحة لها من أجل البقاء والاستمرارية، الأمر الذي يكسبها طابع المرونة، وهذا لن يكون إلا بإرساء نظام لليقظة الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

**فيما تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسويق المنتجات الصناعية في الجزائر؟**

وللإجابة على الإشكالية يتم وضع التساؤلات التالية:

- ما هي أهم المميزات التي يجب أن تتبناها المؤسسة حتى تتمكن من استخدام نظام اليقظة داخل المؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و التسويق الصناعي؟

- هل تتبنى المؤسسات الصناعية الجزائرية مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

**الفرضيات:**

للإجابة على التساؤلات الفرعية و الإشكالية الرئيسية تم طرح الفرضيات التالية:

- تملك المؤسسة محل الدراسة مجموعة من المميزات التي تساعد المؤسسة على استخدام اليقظة

الإستراتيجية داخل المؤسسة.

- هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و التسويق الصناعي.

- تتبنى بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسويق المنتجات الصناعية و ذلك من خلال:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية
- التطرق إلى مفهوم التسويق الصناعي بمختلف أبعاده و علاقته باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة حسب مجال الدراسة.

### المجال النظري:

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على اليقظة الإستراتيجية في مجال التسويق الصناعي.

### المجال التطبيقي:

من اجل دراسة معمقة و تحليل شامل لمختلف العناصر و المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث و تماشيا مع الأهداف و طبيعة الموضوع، نستخدم المنهج و الوصف التحليلي بغرض وصف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و تحليل إمكانية تأثيرها على التسويق الصناعي، و منهج دراسة حالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع و كشف أبعاد من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة و هذا ما يجسد في نظرنا احد دوافع دراسة هذا الموضوع المتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العلمي

### أسباب اختيار الموضوع:

المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسات على مستوى المحلي حيث يكون البقاء للأصلح وإمكانية إجراء تغيرات للمحافظة على التفوق و الريادة.

- الرغبة و الفضول في خوض كل ما هو جديد

- إدراكنا لأهمية اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات الإنتاجية

### منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة؛ ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه لهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي؛ فهو أكثر المناهج توافقا مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا

واستخداما في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة؛ حيث يقوم على جمع البيانات الكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية؛ كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية).

## هيكل البحث

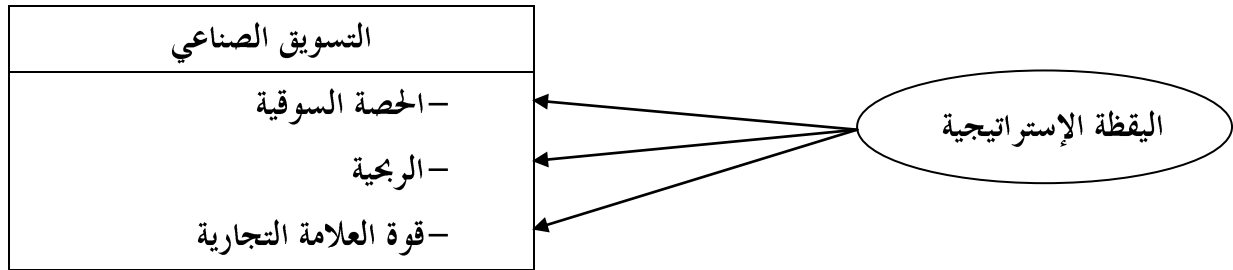
بغرض الإجابة على إشكالية البحث و اختيار فرضياته وقصد الإحاطة الجيدة لهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول و خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان: عموميات حول التسويق الصناعي و اليقظة الإستراتيجية و يتضمن مبحثين: المبحث الأول حول اليقظة الإستراتيجية و المبحث الثاني حول التسويق الصناعي.

الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في التسويق الصناعي، و يتضمن مبحثين المبحث الأول حول أهمية البحوث و نظام المعلومات التسويقية في القطاع الصناعي أما المبحث الثاني فيدور حول علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسويق الصناعي.

أما الفصل الثالث فيتضمن دراسة تطبيقية.

نموذج الدراسة:



الشكل 01: نموذج الدراسة

## مقدمة الفصل

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال، وتحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ولكي تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي على عاتقها يتم تحقيق أهداف المؤسسة ابتداء من تحديد أهداف المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها ومن ثم صياغة الخطة الإستراتيجية المناسبة والتي تحتاج إلى مهارات فكرية وتحليلية بأنها المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد.

و لقد تحول التسويق حاليا إلى وظيفة أساسية تقدم من طرف المؤسسات كما يعتبر عنصر حيوي و فعال بالنسبة لهذه الأخيرة لان مهما كانت المؤسسة و زيادة بدون تسويق خاصة في العشرة الأخيرة فإنها لا تضمن البقاء بدون خاصية مع حدة المنافسة لهذا انصب اهتمامها حول التسويق الصناعي و إدراج التسويق كوظيفة رئيسية من بينها المؤسسات الاقتصادية و الصناعية.

وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الداخلية وخاصة الخارجية السريعة التغيير والمعقدة، حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية وهو نظام يسمح للمؤسسة برصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاط المؤسسة.

ومما سبق يتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل النقاط التالية:

- مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة؛

- مدخل عام اليقظة الإستراتيجية؛

- تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

- أهمية التسويق الصناعي

## الفصل الأول: عموميات حول التسويق الصناعي و اليقظة الإستراتيجية

### المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية

- لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسات وتجبرها على تعديل وتغيير دورها وبنيتها المؤسسية وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة على مستواها، بحيث تعد الإدارة الإستراتيجية واحدا من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة.

### المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

ومن أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية وجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة وإضافة لأهمية وشروط فعالية اليقظة وتوضيح العلاقة بين كل من اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

### الفرع الأول: مفهوم مصطلح اليقظة

قبل التطرق إلى معنى اليقظة الإستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

- **اليقظة أو التيقظ:** تشير هذه الكلمة في معناها الحقيقي إلى الشخص الذي يكون مستيقظا، عكس كلمة النوم، بمعنى أنه في حالة استعداد للكشف عن شيء يمكن أن يحدث، دون معرفة بالضبط ما هو هذا الشيء وأين ومتى سيحدث، بمعنى آخر، أنه في حالة تأهب أو استعداد دائم للتحرك لأدنى إشارة إنذار ممكنة.<sup>1</sup> وتطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

عرفها ريبولت Ribault أنها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".<sup>2</sup>

وعرفها مصطفى بوروي على أنها: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة\* للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية".

<sup>1</sup>. Humbert Lesca: **veille stratégique: la méthode L.E.SCANning**, éditions EMS, Paris, 2003, p10.

<sup>2</sup>. Laurent Hermel: **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.

حسب " هيمبيرت ليسكا Humbert Lesca " اليقظة الإستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية ويستعملون المعلومات ذات الطابع الإستباقي والتي تخص التغيير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص أعمال وتخفيض الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة " <sup>1</sup>.

من أجل إعطاء تحديد وتعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي:

- **الغاية أو (الهدف):** تتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة؛
- **الموضوع:** تخص التكنولوجيا، و المنتوجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين...؛
- **الأجراء أو العملية:** فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- **المحيط:** فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.

#### الفرع الثاني: الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية: <sup>2</sup>
- **الإستراتيجية:** تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة؛
- **تطوعية:** لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي 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 مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية؛
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات

<sup>1</sup>. Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE : **les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004, p2.

<sup>2</sup>. 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>

وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية) ؛

- **التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

### المطلب الثاني: أهمية اليقظة وشروط فعاليتها

إن أهمية اليقظة الإستراتيجية لا تنحصر في مجال معين بل تشمل كافة المجالات المختلفة، وتزداد أهميتها وفعاليتها كلما كان لها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

### الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 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 بالتخدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، إضافة للتهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة؛

- اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛

- الزيادة من أثر التأزر والتعاوض في المؤسسة؛

- الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

<sup>1</sup>. رتيبة حديد، نوفيل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص146 .

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

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل:<sup>1</sup>

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

### الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 147 .

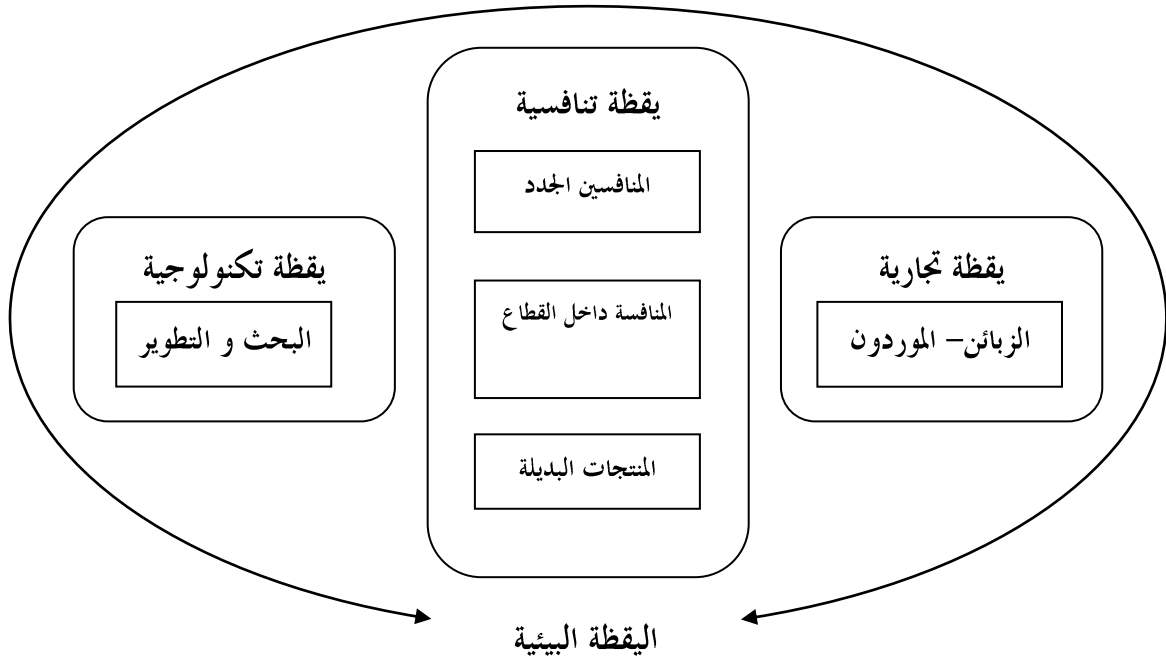
<sup>2</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 86 .

## المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية لليقظة الإستراتيجية

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة الإستراتيجية عن طريق يقظة مستمرة ومراقبة دائمة للبيئة، لذلك اليقظة ناتجة عن زيادة سرعة تقلبات المحيط والانتشار المدهش للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وهذا ما أدى إلى زيادة الخط الذي يواجهه المؤسسة وبالتالي يجب على المؤسسة أن تكون يقظة حتى لا تخرج من السوق.

وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص وتجنب حالات عدم التأكد وخاصة عند الحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية. فاليقظة شاملة أي تكون يقظة تكنولوجية، تجارية، تنافسية، وبيئية إلا أنه يمكن تسمية هذه الأنواع الأربعة باليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال نموذج " مايكل بورتير Michael Porter " الذي يمثل القوى التنافسية الخمسة التي تواجهها المنظمة في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-1): اليقظة الإستراتيجية مجتمعة في نموذج " مايكل بورتير Michael Porter " .



المصدر: كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، 2009، ص111 .

<sup>1</sup> كرومي سعيد: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة بين "موبيليس، جيزي، نجمة"، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009، ص104 .

## الفرع الأول: الأنواع الرئيسية لليقظة الإستراتيجية:

## أ. اليقظة التجارية:

هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي. بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام. ويمكن القول بأن اليقظة التجارية هي: "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه"<sup>1</sup>.

وتتمكن هذه اليقظة المؤسسة من معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها وتنافسيتها، ما يضع المؤسسة في انتباه دائم لما يحدث في السوق وتمكنها من الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ما هي قدرات زبائننا، وموردنا (حصتهم في السوق، موقعهم الجغرافي)؟

- ما هي خصائص ومميزات الموردين (تقدير قدراتهم الإبداعية)؟

- ما هي الموارد والأساليب الصناعية المستعملة في منتجاتهم؟

- ما هي أسعار المنتجات؟

- ما هي مهارات اليد العاملة؟

واليقظة التجارية تهتم عموماً بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة) والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة).

- الزبائن: الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا تطور العلاقة بين الزبائن

والمؤسسة.

- الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وكذا تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة،

وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

وأخيراً، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على

المنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين جودة المنتج والخدمات.

## ب. اليقظة التنافسية:

تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة

تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث أن

تكون على بالمنافسين المحتملين وإمكانيتهم ويمكن تعريف هذه اليقظة بأنها: "ذلك النشاط الذي تتمكن

<sup>1</sup> حيرش عيسى: محاضرات في اليقظة الإستراتيجية، جامعة محمد خير، بسكرة، 2003، ص2، (غير منشورة).

<sup>2</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون: اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005، ص: 162-163.

المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية... الخ)<sup>3</sup>.

وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهم بحراسة قوة وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف. وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:<sup>1</sup>

- الأداء الحالي للمنافسين؛

- إستراتيجية المنافس؛

- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛

- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؛

- كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.

واليقظة التنافسية تمكن المؤسسة من الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية:

- ما هو السوق الذي تنشط فيه مؤسستنا؟؛

- من هم المنافسين الحاليين والمحتملين؟؛

- ما هي نقاط القوى والضعف للمنافسين؟؛

- ما هو الأداء الحالي للمنافس؟؛

- ما هي قدرات المنافس الجديدة؟؛

- ما هي المنتجات الجديدة في السوق؟؛

- ما هي منتجات الإحلال؟ ومن ينتجها؟

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:<sup>2</sup>

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛

- تقنية البيع والتوزيع: شبكات التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛

- الشركاء: شبكة الموردين المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان والمساعدين؛

- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

<sup>3</sup>. عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، 2003، ص04.

<sup>1</sup>رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص189.

<sup>2</sup> Moya j l, Management de l'information - l'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, 2001, in: <http://www.egideria.fr/>.

- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل أفضل بحدّة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدّة المنافسة، وخاصة عندما يكون:<sup>1</sup>
- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: حيث لا يوجد رائد حقيقي في السوق لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛
- نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة؛
- عدم التمييز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، وعندما يستند إختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛
- اختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

### ج- اليقظة التكنولوجية:

- تعرف بأنها: "المعرفة المنهجية، فهي مجموع المعارف التقنية والعلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم والتقنيات فهما متلازمان وتنتشر بفعل السريان العادي أو التقليد". وتشير اليقظة التكنولوجية أيضا إلى أنها: "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبلا".<sup>2</sup>
- ويمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تتمثل في جميع المعلومات التي تمكن المؤسسة من سبق الإبداعات التكنولوجية، وينصب الاهتمام اليقظة التكنولوجية من معطيات، وإبداعات وبحوث، وتقارير، وبراءة الاختراع وغيرها. وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في ما يلي:<sup>3</sup>
- جمع المعلومة العلمية، التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
  - إثراء التكنولوجيا ما يسمح بالمحافظة على التراث التكنولوجي للمنظمة وتفادي عدم فاعليته وتقدمه، والإبداع في السلع والخدمات، إضافة للتطور في طرق وأساليب الصنع وظهور مواد جديدة؛

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص190.

<sup>2</sup> داودي الطيب وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2007، ص13.

<sup>3</sup> CHALUS-SAUVANNET Marie-christine: **dynamique du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, thèse doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2000, p66.

- حماية التكنولوجيا عن طريق إيداع براءات الاختراع، والتيقظ أمام القرصنة خاصة على مستوى الأنترنت.

واليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي قد تكون:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة في هذا النشاط؟؛

- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟؛

- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟؛

- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، المنشورات، وأطروحات البحث؛

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

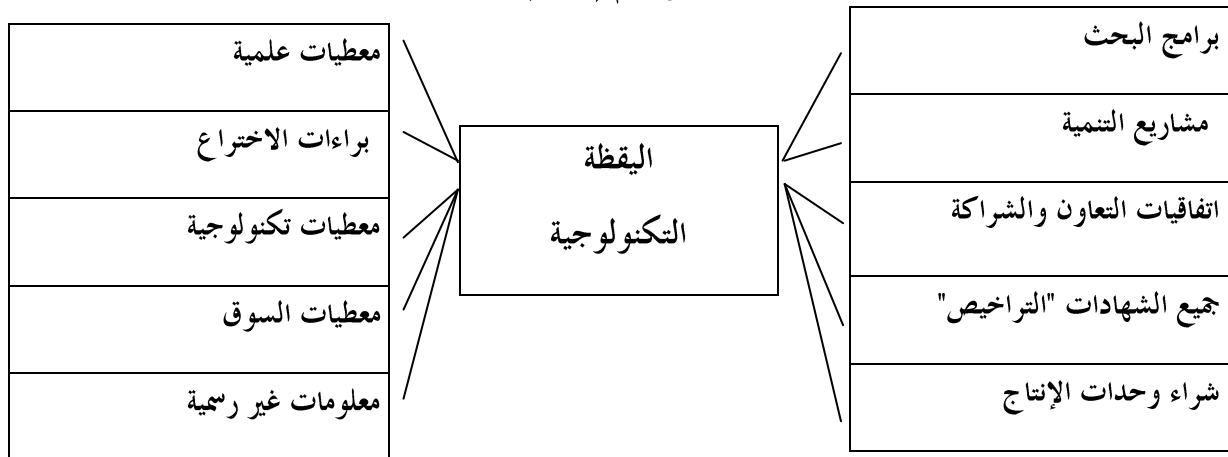
- بنوك المعلومات؛

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات العلاقة بالنشاط؛

- التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة.

ويوضح "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" من خلال الشكل الموالي الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية. وكذلك أشار "لينك Link" بأن المنظمات اليوم يجب أن تهتم بتكوين محفظة تكنولوجيات لموازنة الإسهامات الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (I-02): مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية



المصدر: حيرش عيسى، مرجع سبق ذكره، 2003، ص12.

<sup>1</sup>. Bai Ying: **l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des soft technologies sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006, p66.

حيث أعطى "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" لليقظة التكنولوجية معنى اليقظة الإستراتيجية، فتعبيره هذا يؤكد أهمية اليقظة التكنولوجية مقارنة مع باقي أنواع اليقظة. وأكد أن نجاح المنظمات اليابانية هو نتيجة لليقظة التكنولوجية، فقال: "إن الفائدة المسجلة لليقظة التكنولوجية يتمثل قبل كل شيء في النجاح الاقتصادي المتفجر في اليابان، وهي الدولة التي تخصصت منذ زمن بعيد في تجميع منظم ودقيق وشامل للمعلومات المنشورة في كل أنحاء العالم، خاصة في الدول الصناعية الأساسية".<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

إن إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة. ويمكن تقسيم الوسائل التي تتطلبها اليقظة الإستراتيجية إلى ما يلي:

#### الفرع الأول: الوسائل البشرية

وتعتبر أهم الوسائل في اليقظة الإستراتيجية، لأنها المحرك الأساسي لها. وقد قسمها "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" إلى ثلاث شبكات أساسية هي:<sup>1</sup>

أ. شبكة المترصدين:

تكلف شبكة المترصدين بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى:

- مترصدون مؤسسيون: وهم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية. ويشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة؛
- المترصدون الآخرون: وهم بقية العمال في المنظمة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة الغير رسمية والغامضة، فلكل من هؤلاء طريقته في التردد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. حيث تقول الإحصائيات أن كل فرد يقوم بتحليل حوالي 30% من المعلومات بشكل دائم. لهذا يمكن اعتبار المعلومات سمة مشتركة وجماعية داخل المنظمة، الكل في مكتبه وعلى مستوى مسؤوليته يشارك في جمع المعلومات.

#### ب. شبكة الخبراء والمختصين:

وهم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب. إضافة إلى أنهم يتمتعون بكفاءات عالية فيما يخص طرح الأسئلة الملائمة، تكوين شبكة شخصية، القراءة، الكتابة، إعداد التقارير والملاحظات،...، ويتجلى الهدف الأساسي لهذه

<sup>1</sup> Ying BAI, Op.cit, 2006, p66.

<sup>1</sup> FRANCOIS Jakobiak: *pratique de la veille technologique*, DUNOD, Paris, France, 1991, pp46-47.

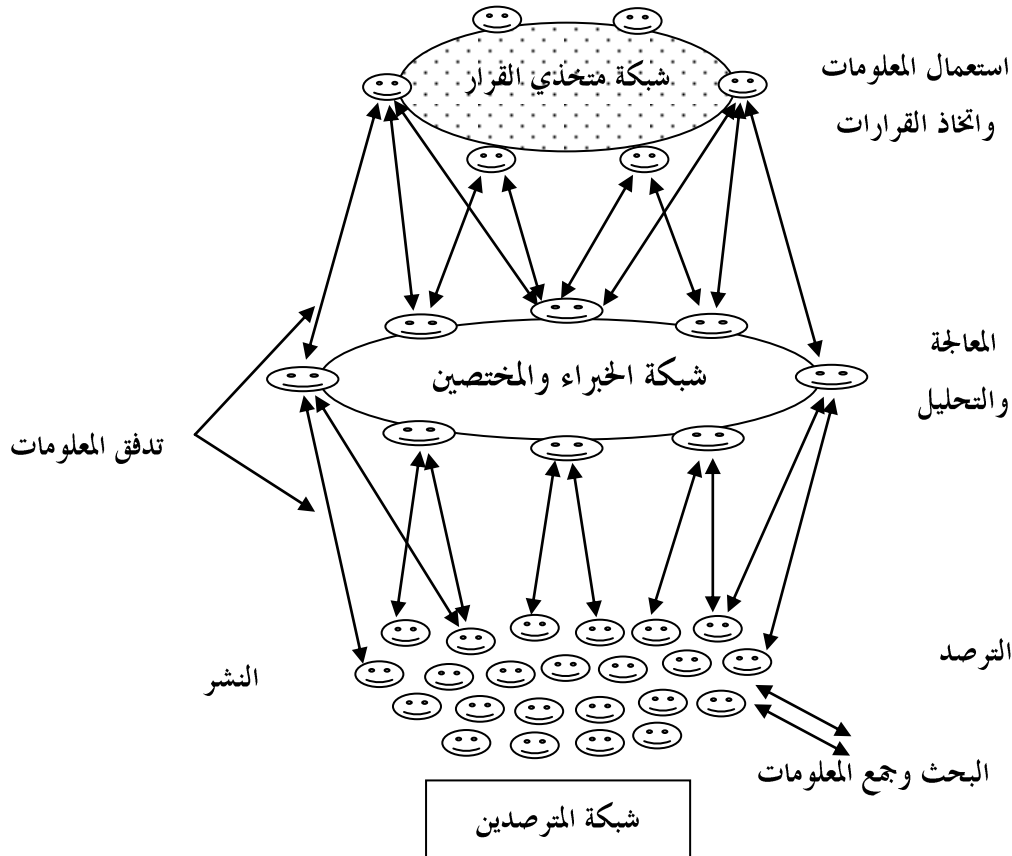
الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام وتقديمها لمتخذ القرار. لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة الوصل والركيزة الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية.

### ج. شبكة متخذي القرار:

وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أنهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الإستراتيجية وتصحيح النتائج. وتبقى اليقظة الإستراتيجية مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عمله أو مستواه التنظيمي. لأن الاعتماد فقط على المختصين في التوثيق قد ينقص من فعالية نظام اليقظة، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي بجوزة الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة والتي قد تكون ذات فائدة وتساعد على إكمال اللوحة الفسيفسائية، ولا يمكن في هذا المجال إهمال إشراك المترصدون المساعدون كالزبائن، الموردون، وغيرهم من ذوي العلاقة مع المنظمة.

ويمكن توضيح هذه الشبكات الثلاثة في الرسم الآتي:

الشكل رقم (I-03): ممثلوا اليقظة الإستراتيجية.



Source : FRANCOIS Jakobiak, Op.cit, 1991, p 48.

## الفرع الثاني: الوسائل المادية:

تعتمد اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير على الوسائل البشرية، ولكن هذا لا يعنى الاعتماد التام على الوسائل البشرية، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم باليقظة الإستراتيجية دون الاستعانة بوسائل ترصد و خزن وتحليل ونشر المعلومات، وهو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية لليقظة الإستراتيجية. وتتخلص الوسائل المادية في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن ذكر منها ما يأتي:

## أ. الأنترنت وسيلة هامة لليقظة الإستراتيجية:

تعتبر شبكة الأنترنت أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهي تشكل ركيزة أساسية لعملية ترصد المعلومات، حيث أنها تتوفر على كم هائل من المعلومات المختلفة والتي تخص كافة الميادين. كما أنها تمكن هياكل المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني. ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية. بهذا الشكل فإن المنظمة تستطيع عن طريق الأنترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، لا سيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ومعرفة أهم التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم والكم الإعلامي الهائل والمتاح.<sup>1</sup>

بفضل الأنترنت تستطيع المنظمة البحث عن المعلومات التي تُمكنها من فهم أكثر للمنافسة، الزبائن، الموردون،... من أجل فحص وتحديد قاعدة المعطيات، تحويل وتحميل الملفات، قراءة المنشورات والكتب، تحصيل المعلومات التي تخص الفرص، الدخول من أجل تفحص دليل عروض الموردون، اكتشاف زبائن جدد،... كما أن الأنترنت تعتبر وسيلة اتصال تضمن المشاركة في القوائم الإلكترونية والمنتديات، الاتصال مع فروع المنظمة والموظفين، الزبائن والموردين والشركاء، وأيضا تبادل المعلومات مع التنظيمات المختلفة،... الخ.

عن طريق الأنترنت يمكن أيضا:<sup>2</sup>

- مراقبة عروض عمل المنافسين: فالأنترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المنظمات الأخرى للطلب على العمالة، وبالتالي فإن الاطلاع على هذه العروض قد يُمكن المنظمة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين عن طريق تحليل المهارات المطلوبة مثلا؛

<sup>1</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 195.

<sup>2</sup> Raquel JANISSEK-MUNIZ : **veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation**, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004, p 142.

- مراقبة رسائل المنافسة: فغالبا ما تستعمل المنظمات الأخرى المنتديات لبث رسائلها للزبائن والموردين، وبالتالي فإن تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة؛
- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين؛
- تحليل التجاوب الذي تحضّأ به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر، فهذا يُمكن من معرفة ثغرات المنافسين، ونظرة الزبون، ونقاط القوة كذلك، مما يعطي فكرة لتدارك الأخطاء وانتهاز الفرص؛
- معرفة آخر القوانين التي تصدر عن الحكومة؛
- معرفة المنافسين الجدد؛
- معرفة كافة الأخبار السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

### ب. الإنترنت:

وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي. فهي تساعد على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد شبكات التردد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خامة أو جاهزة للاستهلاك.

### ج. وسائل التحليل والتخزين:

ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من برامج مختلفة، مثل برنامج " إكسل Exel"، "ورد Word"، "أكسس Access"، وغيرها من البرامج المختلفة والتي تتطور يوما بعد يوم وتظهر منها أنواع مختلفة. هذه البرامج تعمل على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وخزنها، الأمر الذي يسهل على ممثلي اليقظة الإستراتيجية من التحكم الجيد في المعلومات.

إضافة إلى وسائل التحليل هناك وسائل التخزين التي تعمل على تخزين المعلومات وحفظها إلى أن يجين وقت استخدامها، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة والأقراص المضغوطة، بطاقات الاستعلام، الأقراص اللينة، الأقراص الضوئية، قواعد البيانات، الخ. وفي هذا الصدد فإن التطور العلمي الكبير قد أفرز العديد من البرامج المساعدة على اليقظة الإستراتيجية، ومن بينها برامج " المحاكاة" والتي تسمح بمحاكاة المحيط التنافسي للمنظمة، ويمكن ذكر برنامج "ماركستار Marcstart" كأحد الأمثلة عن هذه البرامج والذي أنشأه المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال.<sup>1</sup>

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام اليقظة، فلا بد من توفر بعض الشروط اللازمة ومنها:<sup>2</sup>

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

<sup>1</sup> FRANCOIS Jakobiak: *l'intelligence économique en pratique*, organisation Paris, France, 1998, p231.

<sup>2</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص197.

- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تُعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

### الفرع الثالث: مكانة نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي:

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو موجود داخل المنظمة "كنشاط"، وذلك في بعض وظائفها كالوظيفة التجارية، حيث يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم والتي تخص المبيعات والزيائن والسلع والخدمات. وكذلك هو الشأن بالنسبة لوظيفة التسويق، فهي تقوم بالبحوث التسويقية والتي من ضمنها الحصول على المعلومات التي تخص الأسواق وكل ما يخدم عملية التسويق، إلا أن اليقظة الإستراتيجية "كنشاط" يمس فقط بعض وظائف المنظمة وبالتالي فهو لا يوفر إلا جزءاً محدوداً من المعلومات التي تغذي القرارات الإستراتيجية.

وفي المقابل فإن وجود نظام لليقظة كجزء من "هيكل" المنظمة يكسبها أولاً طابع الرسمية، وبالتالي يؤخذ بجديّة. ثانياً فهو يكتسب نوع من التنظيم، إذ يحدد الأفراد المساهمين في البحث، الجمع، التحليل والمعالجة، توزيع المعلومة، كما أنه يكتسب الشمولية، لأنه سوف يشمل كل وظائف المنظمة، ولا يُقَصُّ أي وظيفة، ويشرك الجميع في البحث عن المعلومة وجمعها وتوزيعها لضمان اتصال جيد داخل المنظمة، وهو ما يعطي قوة وفعالية لعملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

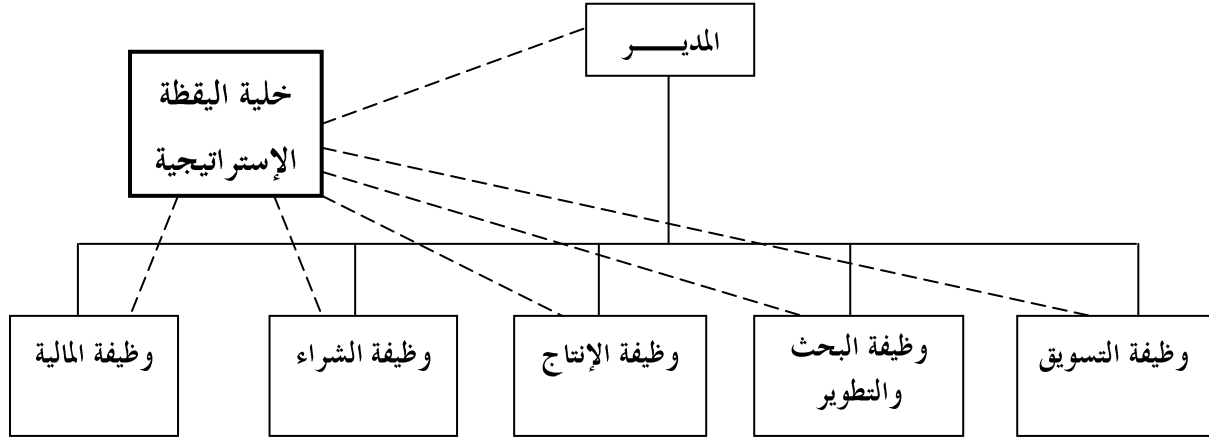
ومن أجل نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية كجزء من هيكل المنظمة فلا بد من:

- توافق نظام اليقظة مع هيكل المنظمة، بحيث يعمل على خدمة المنظمة وليس فقط اليقظة من أجل اليقظة؛
- قرب هيكل اليقظة من متخذي القرار، لأن المعلومة التي يحتاجونها تعتبر حاسمة بالنسبة لقرارات المنظمة؛
- قلة المستويات السلمية المكونة لهيكل المنظمة وبساطتها، فإن كان عددها كبير فإنه قد يعيق عمل نظام اليقظة ويؤدي إلى اختناقه وفشله، بسبب صعوبة الاتصال، وهو ما يفقد المعلومة أهميتها؛
- استقلالية عمل اليقظة، بمعنى عدم خضوعه للضغوطات السلمية، فهذا يجد من عمله؛
- إرساء روح التعبير فيما يتعلق بالظواهر التي تم ملاحظتها و ترصدها؛

<sup>1</sup> عمور سهيلة : الترسد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص61.

- مرونة الهيكل، لأن الهياكل التي تتميز بالبيروقراطية تعيق عمل اليقظة، مما يفقدها فعاليتها في توفير معلومات موثوق فيها وضرورية للمنظمة وملائمة بحيث يمكنها التأثير على ردود أفعال متخذي القرارات. ويمكن تمثيل مكانة نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04-I): مكانة اليقظة في هيكل المنظمة.



المصدر: سهيلة عمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص62.

## المبحث الثاني: التسويق الصناعي

إن التكاليف التي تنفق على النشاط التسويقي باتت تشكل عبئا كبيرا على المنشآت الصناعية والتي أصبحت تزداد كلما زادت هذه المنافسة. لذلك سوف يتم التركيز على المستعمل (المشتري) الصناعي باعتباره يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية لنشاطات وفعاليات التسويق الصناعي، إذ على المنظمة دراسة حاجاته ورغباته ومشاكله ورسم السياسات التسويقية المتعلقة بتصميم المنتج وتسعيده وترويجه ثم توزيعه، وذلك بهدف إشباع حاجات السوق وتحسين مستوى أداء المنشآت الصناعية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الصناعي

إن مفهوم التسويق الصناعي هو جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق بشكل عام، حيث منه يستمد سماته وخصائصه<sup>1</sup>.

وهناك تعاريف متعددة للتسويق الصناعي يمكن أن نتناول بعضاً منها.

فالمفهوم التقليدي للتسويق الصناعي يعرف على أنه:

"النشاطات التجارية التي توجه تدفق انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستعمل أو المشتري الصناعي." يتبين من هذا التعريف بأن التسويق الصناعي ينطوي على جميع الأنشطة التي تتصل على نحو مباشر بإنتاج السلع الصناعية والنشاطات التجارية والتي يتم بموجبها تسويق هذه السلع لتحقيق أقصى ربح ممكن.

### الفرع الأول: تعريف التسويق:

يعرف التسويق على أنه نظام شامل لأنشطة المنشأة التي تخص تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع التي تشبع حاجات المستعملين الصناعيين الحاليين أو المحتمل التعامل معهم في المستقبل.

كذلك يعرف التسويق الصناعي بأنه النشاط الذي يساعد في التعرف على حاجات المستعملين الصناعيين

وتخطيط السلعة وتصميمها وتحويل ملكيتها والقيام بتوزيعها وتقديم خدمات ما قبل البيع وما بعد.

يتضح من مضمين التعريفات أعلاه أن التسويق الصناعي هو عملية سابقة للعملية الإنتاجية وتستمر حتى إلى ما بعد البيع، وذلك من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع التي تشمل على خدمات مثل التركيب، التشغيل

التجريبي.. الخ

فمثلا في صناعة الغزل والنسيج تعد الخيوط المنتجة من قبل مصانع الغزل والتي هي بمثابة مخرجات، تعتبر سلعا صناعية تدخل مواد أولية (مدخلات) إلى مصانع النسيج.

وذلك الحال بالنسبة لمخرجات مصانع النسيج (التي هي بمثابة منسوجات) فإنها تعد بالنسبة لمصانع الألبسة سلعا صناعية حيث أنها تعتبر مدخلات لهذه الصناعة.

<sup>1</sup> - احمد شاكر العسكري - التسويق الصناعي مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع- ط الاولى- عمان . الاردن 2000- ص24-25

أما بالنسبة للآلات والمكائن والتي هي عبارة عن سلع صناعية فإنها لا تستهلك بشكل نهائي وإنما تستخدم في إنتاج سلع أخرى.

مما تقدم يمكن الوقوف على بعض العناصر المشتركة التي تضمنتها التعريفات السابقة وهي:

- 1- وجود حاجة قائمة للسلع الصناعية تشكل بداية لنشاط التسويق الصناعي.
- 2- وجود عملية تبادل لهذه السلع الصناعية بهدف إشباع حاجة المستعمل (المشتري) الصناعي.
- 3- التبادل يتطلب وجود طرفين لدى آل منهما شيء له قيمة لدى الطرف الآخر مع توفر الرغبة في الاتفاق.
- 4- أما يلاحظ مما تقدم أنه لا يمكن تحديد حجم الإنتاج أما ونوعاً إلا من خلال التسويق الصناعي وبما يتناسب واحتياجات وقدرات المشتري الصناعي.

### الفرع الثاني: أهمية التسويق الصناعي:

تبرز أهمية التسويق الصناعي من خلال ضرورتها في تحقيق أهداف متعددة منها ما يتعلق بالمشتري الصناعي، ومنها ما يتعلق بالاقتصاد القومي، والتي نتاولها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- التسويق الصناعي يتمثل في توجيه كافة الأنشطة والأعمال بالشكل الذي يحقق ويبي حاجات ورغبات المستعمل (المشتري) الصناعي، ولا يمكن أن نضمن لهذا النشاط الاستمرار إلا إذا كان قادراً على الاستمرار في إشباع هذه الحاجات على نحو يحقق الكفاية للمستعمل الصناعي فمن خلال نظام المعلومات عن المستعمل الصناعي يصار إلى تخطيط سلع صناعية تتلاءم وحاجته ورغباته، وهذا ما نجده في استخراج المواد الخام ثم معالجتها وتحويلها أو تصنيعها بما يفيد المستعمل ويحقق له مكاسب اقتصادية واجتماعية.
- 2- ساعد التسويق الصناعي على تحديد الإنتاج أما ونوعاً، وبما يتناسب وقدرات المستعمل الصناعي وذلك من خلال تخطيط الطلب والتنبؤ به.
- 3- اكتشاف الفرص التسويقية من خلال التحري عن الحاجات والرغبات لدى المشتري والعمل على إشباعها.
- 4- يساهم التسويق الصناعي في تدفق السلع الصناعية من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها من قبل المنشآت الصناعية وما يرافق ذلك تقديم الكثير من الخدمات سواء كان ذلك ما قبل البيع أو ما بعده.
- 5- تبرز أهمية التسويق الصناعي من جانب آخر في خلق حالة الابتكار والتطوير وذلك بحكم احتكاكها المباشر مع السوق الصناعي والتعرف على توجهات الشركات الصناعية والاستفادة منها في ابتكار سلع جديدة.
- 6- كما يساهم التسويق الصناعي اقتصادياً في خلق فرص العمل وزيادة حجم العمالة في المجتمع.
- 7- يساعد التسويق الصناعي على حماية الاقتصاد القومي من مظاهر الكساد والتي من مظاهره هبوط الطلب

<sup>1</sup> - جمال محمد البرازي - العملية التسويقية بين الاستجابة لمنطلقات السوق و العوائق الكامنة - رسالة مكملة لمنطلقات شهادة الدكتوراه في التسويق. العام الدراسي 2008-2009 . جامعة سانت كليمنتس - فرع سوريا

على السلع والخدمات، وما ينتج عن ذلك من ارتفاع معدلات المخزون السلعي وانخفاض الأسعار وارتفاع معدلات البطالة وهبوط في الدخل القومي. وإن التسويق الصناعي يسهم وعلى نحو فعال في تجاوز الأزمة من خلال تنشيط الطلب على السلع الصناعية وتوجيه المنتجين إلى التركيز على دراسة حاجات ورغبات المستعملين الصناعيين.

8- يساهم التسويق الصناعي في تحسين مستوى الدخل القومي من خلال مساعدته في إيجاد منافذ عديدة لتسويق السلع الصناعية مما يؤدي) بالطبع( إلى ارتفاع وتائر الإنتاج في البلد، ومن ثم ارتفاع معدلات الدخل القومي.

9- أما يساهم التسويق الصناعي في تحسين الدخل القومي من خلال تشغيل عمال جدد و زيادة أرباح المنشآت و تأسيس منشآت جديدة و تصنيع المواد الأولية، الأمر الذي يزيد معدلات النمو الاقتصادي و ينعكس إيجاباً على حياة المواطنين و يزيد استهلاكهم.

### المطلب الثاني: نظام التسويق الصناعي

تعد منشأة الأعمال حلقة من نظام إداري واقتصادي واجتماعي معقد وكبير، وتعمل في هذا النظام الآلاف من الشركات الإنتاجية والتجارية، وذلك بهدف إنتاج وتسويق آلاف السلع والخدمات إلى جمهور المستعملين الصناعيين، كما أن النظام الاقتصادي للبلد يعد جزءاً من النظام الاقتصادي العالمي.

### ويمكن تعريف النظام بأنه<sup>1</sup>:

"مجموعة من المفردات التي تتفاعل آل منها مع الأخرى بانتظام ، والتي تعتمد كل منها على الأخرى والتي تؤلف فيما بينها مجموعة موحدة ومنسقة ، ومن ثم فإن تعاون وتضافر جهود هذه المفردات يؤدي إلى تحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر من كفاءة قيام كل مفردة بأعمالها من دون تنسيق بين جهودها وجهود المفردات الأخرى"

وعند الإمعان في هذا المفهوم يتبين لنا أن آل شيء تقريبا في حياتنا ومن حولنا ما هو في حقيقة أمره إلا نظام بشكل أو بآخر.

فالإنسان نفسه نظام ، والأسرة التي يعيش في كنفها نظام ، المؤسسة التي يتعلم بها نظام، والمجتمع الذي يعمل فيه نظام، والسيارة التي يقودها نظام.

وهكذا فإننا إذا انطلقنا في التفكير إلى ما يجري بداخلنا وما حولنا لوجدنا أنفسنا أنظمة ونعيش بجوار أنظمة وتتفاعل مع أنظمة.

<sup>1</sup> - احمد شاكرا العسكري - التسويق الصناعي - نفس المرجع السابق ص 68

إن فهمنا للنظام على أنه مركب متفاعل الأجزاء يسعى لتحقيق هدف معين إنما يشير في الواقع إلى أن النظام لا يتكون من مجموعة من مفردات وعناصر تجمعت بالصدفة ولا رابطة بينها. ولكن يعني في المقام الأول أن النظام يتكون من أجزاء ترتبط وتتفاعل مع بعضها البعض، الذي يأخذ في العادة مظهرين في آن واحد:

-الأول : وجود علاقات تداخل بين أجزاء النظام بعضها مع بعضها الآخر وبينها وبين النظام الأكبر.

-الثاني: اعتماد أجزاء النظام بعضها على البعض الآخر في تحقيق أهداف النظام.

لكن هذه الأنظمة لا تتكامل مع بعضها أو تتفاعل إلا من خلال عمل الإنسان الذي هو جوهر و محرك هذه الأنظمة فإذا كانت طبيعته تميل للنظام قام بالتطوير و الاختراع و إذا كانت طبيعته تميل للفوضى تحولت الحياة إلى فوضى.

### ويتميز النظام التسويقي بالآتي:

1. تميز بالحركة لأنه يهدف إلى نقل وتحريك السلع والخدمات من الطرف الأول ( المنتج ) إلى الطرف الثاني ( المستهلك ) فمثلا يتم نقل السلع من المزارع والمناجم إلى المصانع لتحويلها إلى سلع، ثم يتم نقلها إلى الوسطاء الذين يتولون بيعها حتى تصل إلى المستعملين الصناعيين أو المستهلكين النهائيين.
2. حتى يتم بيع هذه السلع فإنه يجب أن يكون هناك تدفق من البيانات والمعلومات من البائعين إلى المشترين ومن المشترين إلى البائعين، فمثلا يجب أن يتعرف البائع سواء أكان منتجا أو وسيطا على رغبات واحتياجات المشترين، أما لا بد أن يعرف المشتري ما هي السلع التي يتم تداولها وعرضها في السوق، وما هي خصائصها، أسعارها، وأماكن بيعها . وبذلك تنساب البيانات إلى آل طرف من أطراف التعامل، ويؤدي آل من الإعلان والبيع الشخصي وبحوث التسويق دورا هاما في تحقيق ذلك.
3. وفي الوقت الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات يجب أن يحدث تدفق وتبادل للحقوق والقيم، فكما تنتقل حقوق ملكية السلع والخدمات من البائع إلى المشتري ، فإن البائع يتسلم مقابل ذلك سلعا أخرى، أو نقودا، أو ائتمانا بقيمة السلع التي قام ببيعها , ويحقق البائع عن طريق هذا التدفق أرباحا في حين يحقق المستعمل الصناعي إشباعا لحاجته ورغباته.

من كل ما تقدم يتضح أنه يمكن النظر إلى منشأة الأعمال على أنها نظام يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي هي:

-الإنتاج.

-التسويق.

-التمويل.

-الأفراد.

وبنفس هذا المنطق يمكن النظر إلى التسويق الصناعي علي أنه نظام يتكون من مجموعة أنظمة مثل:

-التسعير.

-المنتجات.

-التوزيع، و الترويج

### المطلب الثالث : مشاكل التسويق الصناعي

إن أهم المشاكل التي يتعرض لها التسويق الصناعي تعود إلى طبيعة السلعة الصناعية ذاتها التي تختلف اختلافاً آلياً عن السلعة الاستهلاكية أما سبق بيانه في الفصل السابق وأهم هذه المشاكل هي<sup>1</sup>:

#### ❖ اختلاف دوافع الشراء

حيث يقوم المشتري الصناعي باتخاذ قرار شراء رشيد بنسبة مائة بالمائة بعد بحث وتمحيص ومقارنة للجوانب الفنية والتأكد من مطابقتها للمطلوب ومقدرتها على خفض تكاليف الإنتاج عكس الاعتبارات النفسية التي تتدخل في تحديد قرار شراء السلع الاستهلاكية.

#### ❖ ضعف تكرار معدل الشراء:

وذلك مرده أيضاً إلى طبيعة السلعة الصناعية التي تتميز بدورة حياة سلعية طويلة مقارنة بالسلعة الاستهلاكية ذات دورة الحياة الأقصر.

#### ❖ تخصص وتمركز السوق الصناعي:

حيث تتواجد هذه الأسواق عادة في المناطق الصناعية التي غالباً ما تكون موجودة في ضواحي المدن مما يتطلب الوصول إليها توفر وسائل المواصلات المناسبة. وكذلك يجب الأخذ بالحسبان المشكلة المتعلقة بحجم و وزن السلع الصناعية التي تكون ثقيلة وكبيرة في غالب الأحيان مما يتطلب وجود معدات خاصة بالرفع والسحب تتلاءم مع هذه السلع و شاحنات كبيرة لنقلها.

#### ❖ التبادل المعاملي:

و هذا من أبرز مشاكل التسويق الصناعي حيث تميل الشركات عادة إلى شراء المنتجات من المؤسسات التي تشتري منها بدورها، وهذا يشكل عبئاً تسويقياً كبيراً على الشركات المنافسة التي تبحث عن زبائن جدد

<sup>1</sup> - جمال محمد البرازي - العملية التسويقية بين الاستجابة لمطلبات السوق و العوائق الكامنة- نفس المرجع السابق

اعتادوا الشراء وفق مفهوم المعاملة بالمثل مما يتطلب جهوداً إضافية و تقديم حوافز و مسوغات تقنع الزبائن بالبديل الجديد بالإضافة إلى المقدرة على الدخول معهم في منظومة التبادل المعاملي.

### ❖ الطلب المشتق:

من مميزات السلع الصناعية هو أن الطلب عليها قد يخضع إلى الطلب على بعض السلع الاستهلاكية التي تدخل في إنتاجها و هذا يشكل مشكلة حقيقية في بعض الأحيان نظراً لاعتماد المنتج الصناعي على الغير في هذا الخصوص مما يؤخر عملية الإنتاج أحياناً أو يزيد في سعر التكلفة في الأحيان الأخرى.

### ❖ إمكانية الإيجار:

تعتمد كثير من الشركات إلى إستئجار بعض المعدات الصناعية الكبيرة أو غالية الثمن بدلاً من شرائها و هذا يقلل من كمية الإنتاج و استمراريته و يمثل شيء من خيبة الأمل للمنتجين الصناعيين الراغبين ببيع منتجاتهم الصناعية الخاصة.

### المطلب الرابع: مقارنة بين التسويق الصناعي و التسويق الاستهلاكي

- يضم المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات بقصد استخدامها بشكل مباشر في عمليات صناعية لإنتاج سلع أخرى، أي أن السلع الصناعية تدخل إلى النظام الإنتاجي لكي يتم تحويلها من حالة إلى حالة أخرى مما يترتب عليها زيادة القيمة والمنفعة الاقتصادية لها.
- يضم الأفراد والأشخاص الطبيعيين الذين لديهم حاجات ورغبات معينة ولديهم مقدرة مالية كافية، ويكون شراءهم للمنتجات هو بقصد الاستهلاك النهائي الذي يترتب عليه إشباع الحاجات وتلبية الرغبات.
- تعتبر السوق الصناعية سوقاً صغيرة من حيث الحجم وذلك لكونها لا تضم إلا شريحة من المشترين أو المستعملين الصناعيين فقط.
- تعتبر السوق الاستهلاكية سوقاً كبيرة كونها تضم شريحة كبيرة من أبناء المجتمع، حيث إن الكثير من السلع الاستهلاكية يكون استهلاكها من قبل عموم أفراد المجتمع.
- تشمل السوق الاستهلاكية على عدد السلع التي يتعامل بها التسويق الصناعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال محمد البرازي - العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق و العوائق الكامنة- نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل:

يرتبط مفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير بالإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر وسيلة مساعدة للإدارة الإستراتيجية وجزءاً مهماً منها، في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها، كما أنها أحد المراحل والمكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.

ويعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مرهون بما توفر المنظمة من وسائل مادية بشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية وأهمها "الأنترنت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

من خلال هذا الفصل كذلك يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لأشكال عديدة من اليقظة، وبهذا فإن اليقظة الإستراتيجية هي ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية. ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع " إشارات الإنذار المبكرة " التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبى على المنظمة. ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المنظمة، هذا ما يدل على أهمية ودور المعلومات بالنسبة لليقظة الإستراتيجية التي هي موضوع بحثنا الموالي، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

أن التصدي لموضوع التسويق الصناعي يهدف إلى التعرف على أنشطة و آلية قيام المنظمات الصناعية لتحديد احتياجات السوق الصناعية من منتجات صناعية (تركيبات، مواد أولية، مواد تشغيل، سلع غير تامة أو تامة الصنع، استشارات صناعية... الخ) و من ثم وضع مستلزمات و أساليب الواجب إتباعها لإيصالها إلى المنظمات الإنتاجية التي تحتاجها لعملياتها الإنتاجية في مكان ووقت حصول الطلب عليها.

سوف نتطرق في الفصل الثاني بالتفصيل عن أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في الجزائر و دور البحوث و نظم المعلومات التسويقية و التي لها الأثر البالغ في التسويق الصناعي.

## الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في التسويق الصناعي

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات و الضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة و الحركة الدائمة للأسواق و المستهلكين و التطورات الكبيرة و المتكررات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، و لهذا فاليقظة الإستراتيجية تقرب المؤسسات الصناعية من محيطها و تعرفها عليه تساعد في تحليله، في هذا الصدد تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة و في جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس، و بذلك فهي تساعد المسيرين صياغة الإستراتيجيات و في مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.

### المبحث الأول: أهمية البحوث و نظام المعلومات التسويقية في القطاع الصناعي

إن قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها يتوجب عليها تطبيق أحدث الأساليب الإدارية وابتكار آليات جديدة تمهيدا من تحقيق الأهداف، و من بين هذه الآليات وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي.

### المطلب الأول: البحوث التسويقية في القطاع الصناعي

إن صياغة إستراتيجية التسويق الفاعلة تعتمد على معلومات قيمة من السوق، وبدون تلك المعلومات، فإنه من المحتمل أن يميل مدير تسويق الأعمال إلى الاعتماد في قراراته على التخمين والحدس، وهما عاملان يساهمان في فشل عملية التسويق. ويجب ملاحظة أنه في القرارات الخاصة بالمنتج مثلاً، فإذا اتخذت تلك لقرارات دون سند من مدخلات السوق، أي معلومات عن المستهلكين أو المستفيدين الذي سوف يشترون المنتج، فإن ذلك يؤدي إلى قرارات خاطئة أو ليست ذات علاقة. وكذلك الحال بالنسبة لمجالات الترويج، التوزيع، والتسعير، وبالطبع ينطبق على خطة التسويق الكلية وكذا الإستراتيجية إذا ما أضفنا إلى ما تقدم، بأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات الآن، هي بيئة مضطربة وذات متغيرات متشابكة ومعقدة، وفي مقدمة هذه العناصر البيئة، المنافسة الحادة التي تعيشها منظمات الأعمال، والتي باتت تتطلب استخدام كل الأسلحة التسويقية الممكنة لمواجهةها من اجل البقاء والحفاظة على الحصة التنافسية، وأن استخدام أي من هذه الأسلحة يتطلب توفير القدر الكافي والمناسب من المعلومات عن القوى التنافسية انطلاقاً من مقولة "اعرف منافسك تربح". لهذا لا بد من الحصول على معلومات من السوق إذا كان للقرارات أن تكون حكيمة. ومن وجهة نظر إستراتيجية التسويق، يطلق على هذه المعلومات استخبارات التسويق.

**الفرع الأول: التطور التاريخي للمعلومات:**

مر نظام لمعلومات التسويق الصناعي بعدة مراحل وهي:

أ. خلال السنوات الخمسينات: كان ينظر للمعلومات كشرط لا بد منه و كأحد النظم البيروقراطية حيث كانت المعلومة في شكل كم هائل من الأوراق.

ب. خلال الستينات: تم إدراك الدور الفعال للمعلومات في مجال اتخاذ القرارات حيث عرفت النظم السائدة آنذاك باسم "نظم المعلومات الإدارية" و التي اعتبرت كمصنع لإنتاج المعلومات عن الإنتاج المخزون، المقبوضات، المدفوعات في شكل تقارير دورية.

ج. خلال السبعينات و بداية الثمانينات: أصبح ينظر للمعلومات كأداة فعالة للرقابة على أعمال المؤسسة و للمساندة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل الإدارية و عرفت هذه النظم (نظم دعم القرار و نظم دعم الإدارة العليا) و الهدف منها السرعة في عمليات اتخاذ القرار و حل المشاكل التي لا تحتمل التأخر.

د. التسعينات: أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي و وسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية أو كأداة إستراتيجية للدفاع عن المؤسسة و التغلب على المنافسة الخارجية. فالمعلومات تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف و تنويع المنتجات واتخاذ القرارات السليمة. و قد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظم جديدة تعرف (النظم الإستراتيجية) (التي تهدف إلى التأكد من بقاء و ازدهار المؤسسة في المستقبل القريب).

**الفرع الثاني: دور المعلومات التسويقية :**

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار كما أنها تساهم في تحضير العاملين و ضمان التنسيق بينهم فالمعلومة لها عدة وظائف.

أ. المعلومة أساس القرار: اتخاذ قرارات داخل المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير و الهيئة المسيرة، و هذا ما يستوجب توفر معلومات ذات جودة إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار

ب. المعلومة عنصر الاتصال: أي وظيفة داخل المؤسسة (تموين، الإنتاج..). يجب أن تزود بالمعلومات حتى يمكن تنفيذها ولا يكفي وجود المعلومة و لكن يجب أن تستعمل للربط بين مختلف أفراد و هيكل المؤسسة أي أن المعلومة تصبح أداة اتصال داخلية و تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم محيطها.

ج. المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية: تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات فالمعلومة بهذا الشكل تربط مختلف الوظائف فيما بينها فالسير الحسن لتدفق المعلومات يكسب المؤسسة فعالية و قدرة على المنافسة.

د. المعلومة كعامل تحفيز : المناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة و بعض المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد.

### الفرع الثالث: أهمية المعلومة التسويقية:

تسعى المؤسسة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية و أحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات. فتعد المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي و لكي تحافظ المؤسسة على بقاءها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات و هذا بتكليفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات سواء داخلية أو خارجية و إذا أرادت التفوق و الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد. و لقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغير و التطور للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير و هي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد، نازل، أفقي) و هذا ما يضمن التنسيق و الانسجام بين مختلف المستويات و الوحدات بهدف ترشيد مختلف القرارات على مستوى المؤسسة. و لا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلك في إدارة أمورها الخارجية أيضا و في تحديد علاقتها بمحيطها، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة الأداء المالي، كما يستفيد المقرضون و الممولون من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، و تستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة تنفيذها للقواعد و اللوائح و الإجراءات و القوانين، أما العملاء فهم يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها و شراء منتجاتها فعلى المؤسسة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد والسليم.

### الفرع الرابع: أنواع المعلومات التسويقية:

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المعلومات

أ. **المعلومات الخارجية:** تمثل هذه المعلومات جزء هام من عمل ما يعرف في اللغة النظامية بالتغذية المرتدة و الناجمة عن تفاعل نشاط المؤسسة مع أطراف البيئة الخارجية و يمكن أن نميز بين :

أ- معلومات الزبائن الحاليين و المستقبليين .

ب- معلومات حول الطلب و منه إمكانية تحديد حجم المبيعات .

ج- معلومات حول درجة المنافسة لما لها من علاقة وطيدة بتطور حصة المؤسسة في السوق ، ومنه استمرارها أو زوالها

ب- **معلومات مرتبطة بسلوك المؤسسة:** بناء على الأهداف و الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسة و القائمة على أساس المعلومات المستقاة من بيئة العمل ، يقوم مسئولي المؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية و التي تتبعها تدابير عملية تتعلق بما يعرف بالمزيج التسويقي " السعر، الترويج ، المكان، المنتج " و في هذه الحالة تعمل المؤسسة على محاولة تقييم هذه المخرجات، ثم نأخذ هبا كأحد المدخلات اللازمة لتعديل المخرجات ، و هذا ما يعرف في منهجية النظم بفكرة الرقابة بغية اكتشاف الانحرافات لتصحيحها، لإعادة النظام إلى الطريق السوي بكيفية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة

ج. **المعلومات الداخلية:** مصدرها هو التفاعل المستثمرين عناصر بتنظيم المؤسسة المختلفة التي تشكل خزان أساسي للمعلومات يمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية تسمح بالتفوق على المنافسين وهذا من خلال نظام معلوماتي داخل المؤسسة يسمح بوضع قنوات انتقال المعلومات الداخلية بين مختلف الأجزاء المشكلة للمؤسسة، حيث أن هذه المعلومات الداخلية توضح بدقة الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لها

د. **مجالات استخدام المعلومات التسويقية و علاقتها باتخاذ القرار:**

تقوم الإدارة التسويقية باتخاذ القرارات اللازمة بدفع الخطط و السياسات المرتبطة بتحديد مجموع الزبائن المنتظرين و اختيار التشكيلة السلعية التي تنتجها أو تتعامل هبا المؤسسة و اختيار قنوات التوزيع و ما إلى ذلك، تتطلب هذه القرارات و معلومات كافية و صحيحة ، و فيما يلي مجالات استخدام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات:

✓ **تحديد الزبون المستهدف:** قبل اتخاذ القرار التسويقي يجب تحديد و دراسة الزبون المستهدف و مختلف القطاعات السوقية التي يمكن أن توزع فيها المنتجات المؤسسة و عليه تحديد حجم و نوعية الزبائن ، المتوقعين يمكن المؤسسة من وضع برنامج متكامل و متفحص يسمح بمواجهة و تلبية كل مجموعة من الزبائن المتجانسين

✓ **-تخطيط التشكيلة السلعية:** يعني ضبط كمية و نوعية السلع و الخدمات التي سوف تتعامل هبا المؤسسة في فترة لاحقة و يتطلب هذا القيام بدراسة السوق و جمع البيانات اللازمة لتقييم الطلب

على كل نوع وإمكانية العمل لتنمية الطلب على أنواع السلعة المطروحة في السوق و منه تمكن المؤسسة تكييف الخط الإنتاجي وفقا للطلب المتوقع

✓ **تحديد الأسعار:** يحدد سعر السلعة أو الخدمة على أساس تكلفة الإنتاج و الظروف الاقتصادية التي تتعامل من خلالها المؤسسة (معدلات التضخم ، سياسات الاستثمار ، التشريع الضريبي...) و منه يجب وجود تدفقا مستمر للمعلومات نحو مراكز حساب التكاليف كي تعطينا صورة واضحة عن التكاليف سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو التخزين أو بالنقل و ما إلى ذلك

✓ **النقل و التخزين:** من المتعارف عليه فإن النقل يحقق منفعة مكانية و التخزين يحقق منفعة زمنية و عليه فإن واجب المؤسسة أن تؤمن السلع في المكان و الزمان المناسبين و بأقل التكاليف لخدمة زبائنها باتخاذ قرارات تخص هذين النشاطين مع العلم أن تؤمن المعلومات التامة حول بر مجتها و تقدير تكاليفها مسبقا " عملية الكراء، المحافظة على المخزونان ، النقل " سيساعد على اتخاذ قرارات صائبة

✓ **قنوات التوزيع:** تعتبر قناة التوزيع الإطار الذي تنساب فيه السلعة من المؤسسة إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف و منه فإن جميع المعلومات بالنسبة لقناة التوزيع عملية فورية و ملمة يمكن للمؤسسة من معرفة الإختلالات التي تعرقل الانتقال الجيد للسلعة نحو زبائنها بكيفية تؤثر على مكانتها و قدرتها التنافسية ، لذا يجب أن تتوفر لديها معلومات حول المناطق البيعية و إمكانية التخزين لديها و حجم المبيعات المحقق كل هذا يساعد على تدعيم العلاقة بين المؤسسة ووكلائها بكيفية تسمح بتلبية احتياجات زبائنها

✓ **ترويج المبيعات:** و هي عبارة عن مجموع الأنشطة التي تساعد المؤسسة على زيادة حجم المبيعات و من خلال التأثير على قرارات الشراء لدى زبائنها المنتظرين لإقناعهم بشراء منتجها ، و من بين هذه الأنشطة تجد الإعلانات و العلاقات العامة و جهود البائعين و ترقية المبيعات والعرض الجيد للسلع و تقديم التسهيلات البيعية هذا النشاط يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة يتطلب منها إعداد دراسات كافية حول جدوى هذه النشاطات و تقييمها قبل التخطيط لها، و من بين المعلومات الواجب الحصول عليها مثل دوافع و عادات الشراء أو التعرف على اهتمامات الزبائن و كيفية الاتصال بهم . من خلال التوضيح السابق لأهمية المعلومات التسويقية، فقد أصبحت في الوقت الراهن عملية تحويل المعلومات إلى النشاطات فعالة إحدى المهام الأساسية التي يقوم بها المدير في المؤسسات الحديثة، إضافة إلى مهامه الكلاسيكية من تنظيم ، توجيه، تخطيط و مراقبة، وانطلاقا من ذلك فإن

عملية اتخاذ القرار في أي مستوى تنظيمي على صعيد المؤسسة يعتمد كلياً على نظام المعلومات الخاصة التسويقية منها المعلومات يعكس أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة .ومن هنا فإن القطاع الصناعي العربي بصفة عامة يحتاج إلى تكوين شبكة متكاملة من نظم المعلومات التسويقية تساعد أصحاب المؤسسات خاصة الصغيرة من اتخاذ القرارات المتنوعة.

### المطلب الثاني :واقع نظام المعلومات على مستوى المؤسسات الصناعية في الجزائر

تعاني مختلف المؤسسات الصناعية في الجزائر من مشاكل المنافسة الناتجة عن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لذا أصبحت تسعى جاهدة في تحسين نظام معلوماتها، و من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تشخيصية على نظام معلومات المؤسسات الصناعية الداخلي والخارجي.

#### الفرع الأول :نظام المعلومات الداخلية

المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من أنظمة فرعية كالنظام التسويقي، النظام الفرعي المالي، النظام الفرعي للأفراد...هذه النظم متفاعلة مع بعضها البعض، و من خلال هذا التفاعل تتمكن المؤسسة من التزويد بالمعلومات اللازمة لسير النشاط الداخلي و بالتالي فان نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة هو عبارة عن الروابط و الاتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة و المعلومات المتبادلة بينها، و هذا طبعا حسب الهيكل التنظيمي لها و التدرج التسلسلي له.

إن نظام المعلومات على مستوى أغلب المؤسسات الصناعية في الجزائر هو نظام تقليدي يعتمد على العمل التسلسلي للوظائف و احترام الهيكل التنظيمي، هذا التسلسل قد يعيق إنجازات المؤسسات نتيجة ضياع الوقت في مرور المعلومة من مستوى لآخر، لذا أصبح ضروريا على مؤسساتنا تبني نوع آخر من الأنظمة أكثر نجاعة و أداء، وذلك من خلال إلغاء كل الحواجز بين وظائف المؤسسة، و بين أدنى و أعلى مستويات الهيكل التنظيمي، مما يخلق نوع من التشارك و الثقافة الموحدة لاتخاذ الأهداف المشتركة في المؤسسة، و هذا يكون عن طريق العمل الجماعي و التشارك و الإحساس بالانتماء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Bouadam Kamel, Hammadi mourad mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME**

ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف . 8-9 نوفمبر 2010- ص 9

تشير الإحصائيات<sup>1</sup> إلى أن 20 % فقط من المؤسسات الصناعية تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجع ، و 15 % تتوفر على موقع انترنت خاص بها و 50 % تفتقر لنظام محاسباتي مناسب، كما أوضح المدير العام للذكاء الاقتصادي " محمد باشا "على هامش ورشة تكوينية حول تأمين التراث اللامادي للمؤسسات أن هذا التحقيق يندرج في إطار الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحديد نقائص المؤسسات الوطنية في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال بغية تداركها، و قال أن الوزارة تعتزم الشروع في دراسات أخرى ستساهم نتائجها في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية، و تخصص هذه التحقيقات التي أوكلت المؤسسة تسيير الأنظمة المعلوماتية التابعة لوزارة الصناعة المنهجيات المتبعة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع المعلومات الضرورية الخاصة باتخاذ القرار وتحليلها واستغلالها.

### الفرع الثاني: نظام المعلومات الخارجية

إن المؤسسة الصناعية ليست وحدة منعزلة عن العالم فهي في تعامل مستمر مع بيئتها الخارجية، و لذا فهي بحاجة دائمة إلى جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها و تؤثر و تتأثر بها و متابعة و مراقبة كل ما يجري حولها، و أن تتصف بالمرونة، و يمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات الخارجية في ما يلي<sup>2</sup>

- موردي المعلومات : تقوم المؤسسات بشراء المعلومات من مراكز المعلومات، و كذا من بنك المعلومات.
- الحصول على المعلومات من المؤسسات الدولية و الوطنية.
- المتعاملون الاقتصاديون من الموردين و العملاء و النقابات المتخصصة، و غرف التجارة.

أما في ما يخص نظام المعلومات الخارجية للمؤسسة فهو معتمد أساسا على مجموعة من الشبكات الخاصة بالزبائن ، الموردين ، المؤسسات المتعامل معها، و لكن التراكم المعلوماتي ليس له قيمة ما لم يكتسي طابعا تحليليا لمختلف هذه المعلومات المجمعة ، فالكلم المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي أي يحتاج إلى طريقة ذكية في دراسة المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

كما يمكن إدماج الشبكة الداخلية مع الشبكة الخارجية للمؤسسة من خلال خلايا معالجة المعلومات، وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة، و التفتح لا يكون بإفشاء المعلومات السرية بل بإدراك و معرفة كل المتغيرات البيئية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التي يمكن أن تؤثر على قراراتها و عليها التكيف مع أي تغير يمكن أن يحدث في أسواق المعلومات و إلا فان بقاءها ليس مجديا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسب إطار رسمي في وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، أنظر المقال 20 : بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تستعمل أنظمة الإعلام الآلي، نشر ب 14-01-2010 - www.ennaharonline.com على 15:45 على النهار أون لاين

<sup>2</sup> رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2005 : ص 22

<sup>3</sup> - بن عنتر عبدالرحمان. دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية 20-22 ديسمبر 2011. ص 11

و بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهناك العديد منها مازالت تعيش في عزلة عن العالم الخارجي، و التي حان الوقت عليها لكي تواجه التغيير الحاصل في العالم من خلال تكوين عمالها في مثل هذه الميادين الخاصة بالذكاء الاقتصادي واليقظة، و تشجيع البحث و التطوير بالمؤسسات و الارتباط مع مراكز البحث، المعاهد و الجامعات الأمر الذي نراه غائبا، فكلا من الجامعة مثلا و المؤسسة غير مشتركان في مشروع بحث جدي يمكن أن يكون له مردود كبير من جميع النواحي سواء بالنسبة لسمعة الجامعة الجزائرية، أو بالنسبة للتجديد، الاختراع و الإبداع وهي كلها أمور أصبحت تتطلبها العولمة و البقاء المستمر في مسرح المنافسة المتوحشة، هذا لا يعني أن مؤسساتنا كلها فاشلة و لا تقوم بمجهودات البحث و التطوير، إلا أنها تركز في مجال دون الآخر، لذلك لا يمكننا الحكم بعدم تواجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية لكن يمكننا القول بأنه ضمن و يركز في مجال دون الآخر.

### المطلب الثالث: أسباب تبني المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و شروط فعاليته

من خلال هذا المطلب سنذكر مختلف الأسباب التي أدت بالمؤسسة الجزائرية إلى اعتماد الذكاء الاقتصادي، و الوسائل و الأدوات الواجب تسخيرها من أجل تفعيله.

#### الفرع الأول: أسباب تبني الذكاء الاقتصادي

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الجزائرية خاصة منها الصغيرة و المتوسطة تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية و المعلوماتية و المعرفية من أجل تحسين كفاءتها و فعاليتها، من أحسن و أهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الاقتصادي، و من الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا النظام نذكر ما يلي:

- الانتقال إلى اقتصاد السوق: إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقالها إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق الجزائري على المنتجات و الاستثمارات الأجنبية، ارتقاء مؤسسة المعلومة و اقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد الجزائري حراسة فعالة للمحيط الوطني و العالمي عن طريق جمع، استغلال، و بث المعلومة<sup>1</sup> و يمكن اعتبار هذا السبب هو السبب الرئيسي الذي يجرحه تحت عدة أسباب أخرى:

- سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية: التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة و التي أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشمل الانترنت، الهواتف النقالة، الحواسيب السريعة إضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> Mustapha Bouroubi, **va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'IE en Algérie ?** veille magazine - 1 (Nov/Dec 2008) p 35 voir: <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>

- فالثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام و تطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة، إذ خلقت قدرة غير محددة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات و توزيعها، و استرجاع المعلومات والسيطرة عليها، و تخزينها بكميات هائلة، و تحديثها و الاستفادة القصوى منها باعتبارها من بين أهم موارد المنظمة، فقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهرى حياة الإنسان و عالم الأعمال، مثلما غيرت شكل و مضمون العملية الإدارية<sup>1</sup>
- تغير طبيعة البيئة: و من أهم خصائص البيئة الجديدة<sup>2</sup>
  - تغير الطلب: إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.
  - اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
  - الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.
  - القوانين الجديدة لنشاط العولمة.
  - الحاجة إلى التكيف مع قواعد السوق الجديدة.
  - حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية و التي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة.
  - البحث عن الفرص من أجل استغلالها.
  - توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة، الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها<sup>3</sup>
  - رفع الحواجز الجمركية و بالتالي حرية الاستيراد و ضياع السوق<sup>4</sup>
- هذه بعض الأسباب التي أدت بالمؤسسة الجزائرية إلى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية في ظل محيط التغيير و عدم التأكد عن طريق الرصد لكافة التغيرات و التحولات الداخلية والخارجية، و لكن هذه الأسباب ليست دافعا قويا و ضمان من أجل بداية ناجحة و فعالة بل يجب على المؤسسة أولا توفير الجو الملائم لبداية قوية و ذلك بتوفير عدة شروط.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص48

<sup>2</sup> - بلعوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010 ص 15-16

<sup>3</sup> - Boudam Kamel, Hammadi mourad, op.cit p10-

<sup>4</sup> - Mohamed Faouzi Boucheloukh. **Intelligence Economique en Algérie**, cours de master en intelligence- économique, 2<sup>ème</sup> promotion 2009/2010, Université de la formation continue, p14.

## الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي

قبل الشروع مباشرة في تطبيق الذكاء الاقتصادي هناك عدة شروط يجب توفيرها و التأكد من جودتها من أجل ضمان الفعالية و الاستمرارية<sup>1</sup>:

-إرادة مسيري المؤسسات : من أجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع و أهميته للمؤسسة من أجل تفعيل كل طاقاتهم فيه.

-وجود رؤية واضحة حول إستراتيجية المؤسسة : بدون رؤية إستراتيجية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء اقتصادي لأن الذكاء الاقتصادي " جهاز " مرتكز أساسا على مصلحة إستراتيجية المؤسسة. كما أنه من بين الشروط و الأدوات<sup>2</sup>:

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

-شبكات الاتصال : تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات و معرفة المفيدة منها و تطبيقها، و تحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية المثليين لكل قسم من أجل تكريس الوقت الملائم له.

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

-مصادر المعلومات و الوثائق : يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها، و التي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة، و أهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة.

- المصادر المنهجية و التقنية : جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبنيتها منهجية خاصة و الاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف... ) و وسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر

الانترنت...)

إضافة إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit ; pp(10-11)

<sup>2</sup> -عبد الفتاح بوحجم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف. 8-9 نوفمبر 2010-ص11-12

<sup>3</sup> - رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة،الجزائر، مارس 2005. أنظر: <http://www.univ-medea.dz/memoires/category/68/seminaires/>

- التحكم في الوقت : حيث يجب القبول بتسخير الوقت، و التحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.
  - الحد الأدنى من الهياكل : فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة. بمعنى يجب إعادة تنظيم هيكل و بنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف للتخفيف من المستويات التسلسلية التي تعيق حركية المعلومة.
  - روح جماعية قوية : و هذا بين مختلف الموظفين.
  - توفير وسائل و ميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي.
- أما على مستوى الدولة فمن خلال تقديم الإستراتيجية الصناعية تم تعريف أدوات سياسة الذكاء الاقتصادي وهي كالتالي<sup>1</sup>:
- قواعد المعطيات الالكترونية.
  - اليقظة المحيطة.
  - الدراسات العملية حول التطورات و التغييرات حول العالم الصناعي.
  - توجيه التنظيم و قيادة التغيير.

### المطلب الرابع : المشاكل والعراقيل التي تواجه التسويق الصناعي

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالتسويق الصناعي في العالم العربي أبرزها:

#### 1 - حجم الإنتاج:

إذ أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في تسهيل جعلها في متناول المستهلك.

والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا ما يعتر غير متوفر في العالم العربي لأن الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

#### 2- مستوى الدخل:

إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج إذا ما تعاضم الأمر. وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى ادني مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50 % من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

<sup>1</sup> Mustapha Bouroubi, op.cit, p 34-

**3-البحوث وتكاليف التسويق:**

بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين فالاهتمام بالبحوث والاستيانات والوسائل العلمية التي تقربنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضروريا ما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

**4-البنية التحتية:**

تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات.صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة. والكثير من الدول العربية تفتقد أساسيات البنية التحتية للدولة ما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن التسويق الخارجي منه.

**5- البضائع المحلية:**

فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك.

**المبحث الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسويق الصناعي**

في ظل تعقد متطلبات الأعمال وظهور تكنولوجيا المعلومات كتحدٍ أمام منظمات الأعمال لبلوغ أهدافها، ظهرت أدوات ونظم تكنولوجية جديدة،اعتبرت من طرف أعضاء الإدارة العليا لهذه المنظمات مثابة الوسيلة المثلى القادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup> وذلك من خلال مساعدتها في عملية التسويق، وفي هذا السياق تعد الأنترنت باعتبارها وسيلة من وسائل اليقظة الإستراتيجية من أهم هذه الأدوات نظرا لما تمتلكه من قدرة عالية على إنتاج الأفكار المبدعة و الحلول العملية للمشكلات الصعبة والمعقدة.

**المطلب الأول : البدائل والفرص التي تقدمها الأنترنت**

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة أصبحت تلقي بتحديات ضخمة أمام التسويق مع بداية ألفية جديدة لعل من أبرزها التطورات التكنولوجية سواء على مستوى الأسواق ، أو فنون الإنتاج ، أو وسائل الاتصال بالزبائن.

<sup>1</sup> -مدير عماري،جمال الدين يخلف،الأنظمة الخيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة،مداخلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

ويعد ظهور الأنترنت من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح مستخدميها - من كافة أنحاء العالم - الوصول إليها بسهولة ، ما جعلها منصة جيدة لاتصال الشركات بعملائها بكفاءة.

ومع ظهور ثورة الاتصال المباشر، وتفاعل المؤسسة مع عميلها بشكل شخصي، فقد أصبحت المؤسسة والعميل وجها لوجه، يتعاملان سويا من خال تفاعل منظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانيات البائع الشخصي في الوقت و الحركة، ووسائل الشرح و الإيصال.

وتقدم الأنترنت أربعة بدائل لفرص استخدامها على النحو التالي:

**أولا :** يمكن من خال شركات الأنترنت - إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع الزبائن أو الأفراد، أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردين ، والموزعين) ما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.

**ثانيا :** تسمح الأنترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة Value Chain - مثل تخطي الموزعين، والوسطاء والبيع المباشر للمستهلك.

**ثالثا :** يمكن للشركات استخدام الأنترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد.

**رابعا :** يمكن استخدام الأنترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيما يمكن أن يصل إليه الزبائن والمنافسون من معلومات<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تأثير استخدام الأنترنت على التسويق الصناعي

هناك مجموعة من العناصر تمثل تأثير الأنترنت على التسويق الصناعي، وتمثل هذه العناصر في: السرعة ، تقليل التكلفة ، السهولة ، الاتصال المباشر ، الصورة الذهنية.

#### أولا: السرعة

تعتبر الأنترنت أسرع وسيلة تم اكتشافها لنقل المعلومات من المنظمة إلى الزبائن أو أي متعاملين معها في أي مكان في العالم . وقد اتضح أن أهم الآثار البارزة من استخدام الأنترنت هو:

- تحقيق السرعة في المراسلات مع الموردين والزبائن، سرعة إجراءات البيع والشراء.
- السرعة في معرفة الأحداث العالمية التي تؤثر على أسعار الخدمات في البورصات العالمية .
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- معرفة أحدث الأخبار المحلية والعالمية التي تتعلق بصناعتنا.
- سرعة معرفة المعلومات عن المنافسين.

<sup>1</sup> -أ.د معراج عبد القادر، د فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال ، دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، ص3

**ثانياً: تقليل التكلفة**

- يعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الأنترنت في التسويق المباشر، حيث تعد وسيلة مجانية إذا ما قورنت بالوسائل الإعلانية الأخرى . ومن آثار تقليل التكلفة
- إعلان عالمي وأصالة عرض دولية بأجر زهيد
  - توفير تكاليف الاتصالات الدولية
  - توفير استخدام البريد العادي
  - خفض الأسعار من خلال الوفورات التي يحققها استخدام الأنترنت .
  - توفر تكاليف التوزيع التقليدية من خلال إلغاء بعض الوسطاء<sup>1</sup>

**ثالثاً : السهولة:**

حيث تحقق الأنترنت سهولة الوصول سواء للعملاء أو الموردين في أي مكان في العالم . ومن أهم المنافع المحققة من عامل السهولة هو متابعة الأعمال من أي مكان في العالم ، حيث يستطيع صاحب العمل أو مدير التسويق الرد على الزبائن والمتعاملين بمجرد فتح جهاز الكمبيوتر والاتصال بشبكة الأنترنت ، وبالتالي ممارسة جميع أعماله من أي مكان في العالم، بالإضافة إلى تحويل الشركة إلى صديقة للبيئة من خلال خفض حجم الأوراق المستخدمة ، سهولة البحث عن الموردين و متابعة الشحنات المصدرة أو المستوردة في أي وقت خلال رحلة الشحن.

**رابعاً : الاتصال المباشر**

يعتبر الاتصال المباشر بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن أهم المنافع الخاصة بعامل الاتصال المباشر، و من أهم آثاره:

- وصول المعلومات إلى الزائر كما تريد الشركة.
- زيادة سرعة الاستجابة للموردين
- إدارة حركة البضائع مع الموزعين
- إتاحة أكثر من وسيلة اتصال للشركة.
- تحقيق اتصال بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن .
- تحديد أقسام السوق المستهدفة للاتصال بكل منها برسالة مختلفة.

<sup>1</sup> - أ.د. معراج عبد القادر، د فريد كورتل، المرجع السابق ص 12.

**خامسا : الصورة الذهنية:**

من أهم الآثار المترتبة على استخدام الانترنت هو بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة باعتبارها متقدمة فنيا و تكنولوجيا، و من آثارها:

- تحسين العلاقات مع الزبائن ومعرفة آرائهم.
- بناء صورة ذهنية طيبة عن الشركة فنيا وتكنولوجيا .
- إمكانية تقديم عدد أكبر من الخدمات التي ترضي الزبائن.

**المطلب الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في الجزائر**

من خلال دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم، كان لزام إتباعه بدراسة لواقع هذا المجال في الجزائر و مقارنته مع دول العالم.

إذ سيتم دراسة اهتمامات الجزائر باليقظة الإستراتيجية من خلال الدراسات التي تهتم باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، و باعتبار الابتكار ثمرة البحث و التطوير التي تزداد وترتفع بازدياد شدة المنافسة، سيتم دراسة تطور العلامات المسجلة في الجزائر.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في الجزائر**

في الحقيقة هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الإستراتيجية في الجزائر و يظهر ذلك في ثقافة الإطار المسيرين و في سلوكياتهم، و كذا في ثقافة المؤسسات. غير أن هذا لا يغطي الظواهر التي ظهرت باحتشام في 2002، و التي ظهرت في شكل ملتقى حول الذكاء الاقتصادي و المنظم من طرف world trade center local و تعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات و العلاقات الدولية في جامعة مارك بلوش Mark Blouche في ستراسبورغ و مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس.

و في خضم اليومين المنظمين في هذا الملتقى حضر مئات الأشخاص، و لقد كان ضمن هذا الجمع عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد و التجارة الخارجية لعام 1995، و لقد تم من خلال هذا الجمع من الحضور الإشارة إلى المشاكل الإستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري :

— قسوة المنافسة؛

— المؤثرات الخارجية على السوق الخارجية الجزائرية؛

<sup>1</sup> - عليوت رفوق، ارساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004،

— مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الإتحاد الأوروبي؛  
— صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية؛

و لقد أكد المتدخلون من ستراسبورغ و باريس على المصطلحات العلمية لتسيير الموارد المفتوحة للمعلومات، ما سمح باستخراج العديد من ميادين العمل منها العمل على المساعدة التقنية. و تلت هذه التظاهرة ملتقى نظمه مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، في 06 جوان 2004 و الذي دار موضوعه عن حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على خاص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.

### الفرع الثاني: اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الصناعية في الجزائر

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري، تبقى الاستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 44.32 بالمائة أكدت عدم استثمارها في هذا المجال، و ربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات إلا من جراء شراء شهرة محل و براءات الاختراع أي من خلال شراء التراخيص و براءات الاختراع و الاستغلال، كما يوجد سوى 13.64 بالمائة من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه، و للأسف يوجد 17.05 بالمائة من بين هذه المؤسسات لجأت لاستثمارات في مجال الإشهار. و باعتبار اليقظة الإستراتيجية مؤشرا عن الهيكل التنافسي للسوق، فبتطوره يكون مصير هذه المؤسسات القفول و الزوال. و لا يمكن تبرير هذا التأخر بأي مبرر مقبول نظرا للفرص الجديدة الموجودة و كذا التهديدات القادمة من المنافسة، فالنشاط الصناعي و التكنولوجي يتطلب اليوم التحكم في عذذ كبير و متزايد من التكنولوجيات و ذلك لسببين، أولهما التطور التكنولوجي و العلمي و التقني الذي يفرض استعمال التكنولوجيات الجديدة، و الثاني هو أن الطلب تجاوز الطلب المبيعلى المنتج بحد ذاته إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج، و الذي يفرض على الصناعات إيجاد مهارات و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي. و إضافة إلى ذلك فاتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة و القوانين الجديدة المحددة لنشاط العولمة، و التي تعتبر أكثر لفأكثر من التحديات و التي تعتبر كافية و كبيرة من أجل دخول المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيات العالمية، و التي تتميز بقوة التنافسية و الفعالية الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عليوت رفيق- نفس المرجع، ص 123-124

مما سبق نستخلص إلى أن الدول و المؤسسات ذات التسيير الراشد في الدول المتقدمة تتخذ اليقظة الإستراتيجية كمورد أساسي في اتخاذ قراراتها، على العكس فإن الجزائر و المؤسسات الذي يغلب على اتخاذ قراراتها العوامل الذاتية و السياسات.

### المطلب الرابع : مساهمة اليقظة الإستراتيجية في ترقية التسويق الصناعي

إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، حيث يمكن للمنافسين أن يقلدوا معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأسها الفكري، حيث يمكن أن يمثل محتوى معلومات المؤسسة مي زتها التنافسية . يقول Paul hugentolber: " المعلومات سلاح جبار في خلق الميزات التنافسية لزيادة رضا الزبون وزيادة معنوياته وزيادة قيمة المساهم " . فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتما إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى إبقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز.

وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا إن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تهيئة وتنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبير سبل الحفاظ عليها وتنميتها. أ. توفير المعلومة اللازمة :

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يلزم أن تجمع و تنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساسا جدياً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات . و ما يميز المعلومات عن بقية الموارد الأخرى بالمؤسسة أنه مورد يمكن إعادة استغلاله، وحين يتم استدعاء المعلومات واستخدامها فإنها لا تفقد قيمتها حيث تكتسب المعلومات قيمة من خلال عمليات استخدامها . لذا أصبح قطاع المعلومات المصدر الرئيسي للدخل الوطني، فجهود التنمية الاقتصادية تحولت من التصنيع إلى المعلوماتية وأن النسبة الأكبر من إجمالي الناتج الوطني العالي يسهم به قطاع المعلومات، فأكثر من (50%) من إجمالي الناتج الوطني والقوة العاملة في بعض الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة المعلوماتية . إلا أن أهمية المعلومات لا تقتصر على دورها في الاقتصاد الكلي وإنما على مستوى الاقتصاد الجزئي، فهي بمثابة مدخلات لجميع أنواع السلع والخدمات في مختلف المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أهدافها وحجمها وأنشطتها وجهة تمويلها، كما تعد أهم مخرجا لها إلى جانب السلع والخدمات . فالمعلومات مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية، بحكم تواجدها (المعلومات) في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تنميتها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها ، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة . فلا يمكن للتخطيط، تفهم الأسواق، الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بدون امتلاك معلومات موثوق فيها كما ينبغي وفي الوقت المناسب

## ب\* المساعدة على اتخاذ القرار:

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية . و الحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكييفها معها، و بالتالي بقائها و استمرارها في دنيا الأعمال . فإتساع الأسواق المخدومة من قبل المؤسسة و التعقيد في عملها لها أدى إلى زيادة الحاجة إلى معلومات أكثر و أفضل، كما ساعد التطور الهائل في تقنيات تحليل و معالجة المعلومات و تجهيزها إلى زيادة إمكانية الاستفادة منها، فإستخدام أجهزة و نظم الحاسوب المتطورة استطاعت الإدارة في تلك المؤسسات رفع مستوى جودة المعلومات، و بالتالي انعكس ذلك على جودة ما تتخذه من قرارات . فللمعلومات دور مهم في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، قصد العمل بصورة سليمة في بيئة تسويقية متغيرة، و تكمن أهمية المعلومات في الآتي:

- أ - إزالة المخاطر و السلبيات المتعلقة بالقضايا المالية و المشكل الذي قد يكون سببا في ارتفاع التكلفة و زيادة الأعباء المالية مما يكون له تأثير بالغ على المنظمة؛
- ب - مساعدة المنظمة على تحديد سلوك المستهلك من خلال الحصول على معلومات تخص و جهات نظر المستهلك للمنتوج مما ينتج لها إعادة النظر في خططها التسويقية؛
- ج - تساعد المنظمة على التعرف على خصائص السوق المتوقعة و جعلها قريبة من خططها التسويقية؛
- د - تعرف المنظمة على معلومات تخص معدلات التضخم و قلة المواد الأولية، و التشريعات الحكومية، و ما إذا كانت قد ظهرت منتجات جديدة في السوق من قبل المنافسين و معلومات أخرى تساعد في تحديد إستراتيجيتها التسويقية؛
- هـ - تمكنها من تنسيق إستراتيجيتها و ذلك عند الشروع بطرح منتج جديد إلى السوق مثلا : يتوجب أولا تحديد حجم و شكل الغلاف و السعر و طريقة الخزن و نوع الترويج .... و غيرها؛
- و - يحتاج التسويق و الإدارة العليا إلى المعلومات التي تمكنهم من الحصول على الدعم في عملية اتخاذ القرارات و الدفاع عن قرار اتخذ حديثا، فعلى سبيل المثال يمكن لإدارة التسويق إقناع الإدارة العليا على تقديم منتج جديد إذا كان اختبار السوق مؤيدا لذلك، و بعد طرح المنتج في الأسواق فإن الإدارة العليا يمكنها تفسير ذلك لأصحاب الأسهم بعد إطلاعهم على البحوث الميدانية، التي هي مقياس النجاح في المستقبل؛
- ز - تقييم معلومات نجاح أو فشل منتج من خلال تحديد رد فعل المستهلك، فمثلا تساعد المعلومات على تحديد مكان عرض المنتج، و طريقة تعبئته و تغليفه باختيار أكثر الطرق فاعلية في جذب انتباه المستهلك؛

-ح- إن النجاح و الفشل يلاحظ بدقة فيما إذا كانت المنظمات تقيس معلوماً ته عن الأداء من خلال قياس مستوى المبيعات وشكاوى المستهلكين معتمدين في ذلك أهداف المنظمة . باختصار تتمثل الأهمية الأساسية للمعلومات التسويقية بالنسبة لإدارة التسويق في استخدامان أساسيان هما :

- أ- تحديد وتعريف المشكلات؛ حيث يستخدم مديرو التسويق المعلومات في التعرف على المشكلات التي لديهم وتحديدها وتوضيحها، وتستخدم في هذه المرحلة التقارير والاستفسارات لتوضيح المشكلات المختلفة

-ب- حل المشكلات؛ حيث تستخدم المعلومات هنا بعد أن تكون قد حددت المشكلات بشكل واضح وذلك في محاولة لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات، وذلك عن طريق استخدام أساليب الاستفسار والمحاكاة والدراسة المتعمقة للمشكلات.

ج- دعم عملية الإبداع:

يرى "جيمس مور" أن مصدر الميزة التنافسية في اقتصاد اليوم هو الإبداع، وكافة الأعمال التجارية التي يمكنها الحصول على مردود مادي كبير إذا قامت بابتكار منتجات وعمليات ذات فعالية أكثر من الأخر ينفى نفس مجالهم . ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى يتعظ مها و حمايتها لضمان تعزيز ميز ته التنافسية . وتوصف المؤسسة بالمؤسسة المبدعة ، عند تصريحها بأنها أدخلت منتجاً أو خدمة أو إجراء أو أسلوب تكنولوجيا جديداً ومبتدعاً تكنولوجيا خلال الفترة المعتبرة .

- يعتبر المنتج المبتدع تكنولوجياً، هو عندما يكون هذا الأخير سبباً في فتح وفي إنشاء سوق جديد ؛
- يعترف بأن إجراء أو أسلوب جديد أنه مبتدع تكنولوجياً ، عندما يستدعي تقنيات جديدة لإنتاج المنتجات المبتدعة أو الموجودة في تشكيلة منتجات المؤسسة .

من بين أهم مصادر الإبداع نجد:

- يعتبر المستهلك أول وأفضل مصادر الإبداع بالنسبة للمؤسسة ، فيما يخص المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم يومياً ؛
  - المورد مصدر في كل ما يخص الإبداعات خاصة بالإجراءات التموينية والإنتاجية بحيث أكثر من 50 % من إبداعات المؤسسة صادرة عن مستهلكيها وزبائنها ومورديها ؛ و ما يقارب 25 % ناتجة عن التجاريين وعن فرق الإنتاج وعن مصالح خدمة ما بعد و قبل البيع؛ و 25 % الباقية مصدرها مصلحة البحث والتطوير في المؤسسة؛
- كما نجد مصادر أخرى:

- المقاوله الباطنية والتعاون مع المؤسسات الأخرى؛

- دراسة وتحليل منتوجات المؤسسات المنافسة ؛
- توظيف أو تبادل المهارات واليد العاملة بين المؤسسات أو بين فروع نفس المؤسسة؛
- كذلك استعمال خدمات المستشارين ؛
- وأخيرا استعمال نتائج الترخيد واليقظة.

#### د - اليقظة كأداة لتنمية 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 لاسيما تكنولوجيا المعلومات أهمها، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها . كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم . ولكل ما سبق أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم استراتيجيا، تسويقية، التكنولوجيا المستعملة: أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس . فاليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة . وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من المزايا التنافسية، نذكر منها:

- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات وضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتنا مع الزبائن ومورديها؛
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعلومات التي تساعد في زيادة قدرات، معارف وخبرات متخذي القرار؛
- ✓ التقليص من دورة حياة المنتجات ...

فبذلك تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة على تطوير وتنمية الميزة التنافسية وتقييمها باستمرار . وما يدعم أهمية وجود يقظة تنافسية، الدراسة التي قدمها Futures Group بأن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي (سابقا) وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة الساحل لولاية مستغانم-GIPLAIT-

بعد التطرق لموضوعي التسويق الصناعي و البيقظة الإستراتيجية و أهميتهما و دورهما في تسويق المنتجات الصناعية للمؤسسات الجزائرية في الفصلين السابقين سيتم إسقاط هذه الأسس و المبادئ على مؤسسة ملبنة الساحل -giplait- بمستغانم حيث تسعى هذه المؤسسة لفرض نفسها في السوق و تسعى لتقديم أفضل المنتجات لزبائننا.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: المنهجية و الإجراءات

المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (ملبنة الساحل لولاية مستغانم -GIPLAIT-)

نحاول في هذا المبحث الوقوف عند خصائص المؤسسة محل الدراسة، بدءاً بتعريفها، تحديد خصائصها من حيث الموقع، النشاط و الهيكل التنظيمي.

#### المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته و بمرسوم رقم 354-81 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاثة فروع:<sup>1</sup>

1. الديوان الجهوي للشرق و يضم:

❖ وحدة إنتاج عنابة؛

❖ وحدة إنتاج قسنطينة؛

❖ وحدة إنتاج سوق أهراس.

2. ORLAC الديوان الجهوي للوسط مقره الجزائر العاصمة و من بين وحداته:

❖ وحدة إنتاج بودواو؛

❖ وحدة إنتاج ذراع بخدة.

3. OROLAIT الديوان الجهوي للغرب الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 و يضم الوحدات التالية:

❖ وحدة إنتاج وهران؛

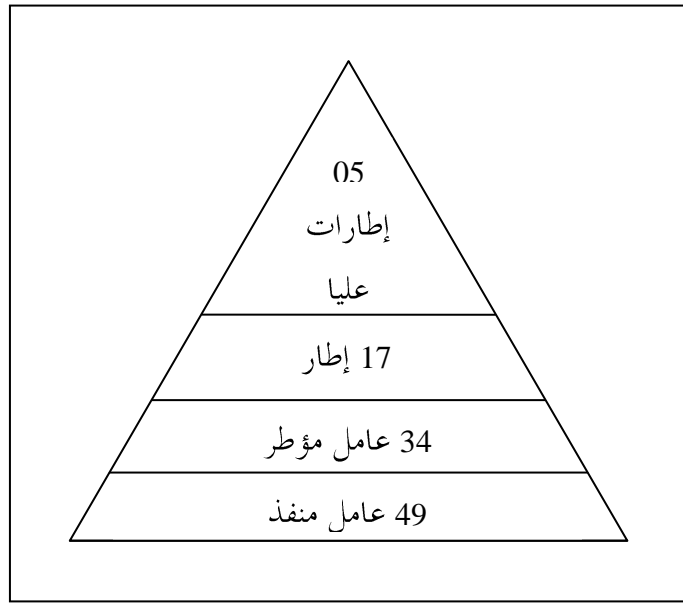
<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- ❖ وحدة إنتاج سيدي بلعباس؛
- ❖ وحدة إنتاج مستغانم؛
- ❖ وحدة إنتاج سعيدة؛
- ❖ وحدة إنتاج معسكر؛
- ❖ وحدة إنتاج تيارت؛
- ❖ وحدة إنتاج بشار (إيقلي).

ونحن بصدد بدراسة الديوان الجهوي للغرب OROLAIT الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981، من بين وحداته وحدة إنتاج بمستغانم تدعى بملبنة الساحل لولاية مستغانم Laiterie du littoral Mostaganem. تعتبر وحدة الإنتاج بمستغانم من وحدات الديوان الوطني الجهوي للحليب ومشتقاته، حيث انطلقت الأشغال بها سنة 1986 من قبل الشركة الوطنية للبناء Batiment Metal والشركة الفرنسية ALEFALAVAL التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه، ودخل المشروع في مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1987 وفي هذه الفترة كانت عبارة عن مؤسسة عمومية تدعى OROLAIT (Office Régional du Lait). كانت انطلاقة المشروع بتكلفة ابتدائية قدرت بـ 30 مليون دينار جزائري وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري، وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تدعى المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT (Groupement Industriel de Production Laitière)، الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة؛ ومن بين فروع ملبنة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، والواقعة على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر، يحدها من الشمال المديرية العامة لمؤسسة ORAVIO، من الجنوب الطريق الولائي ومن الشرق التعاونية الفلاحية. تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر راس مالها بـ 290480000 دينار جزائري، يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عاملا منهم 65 عاملا مؤقتا و 40 عاملا مؤقتا في إطار عقود ما قبل التشغيل ويتوزع العمال كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الشكل (III-01): توزيع عمال المؤسسة



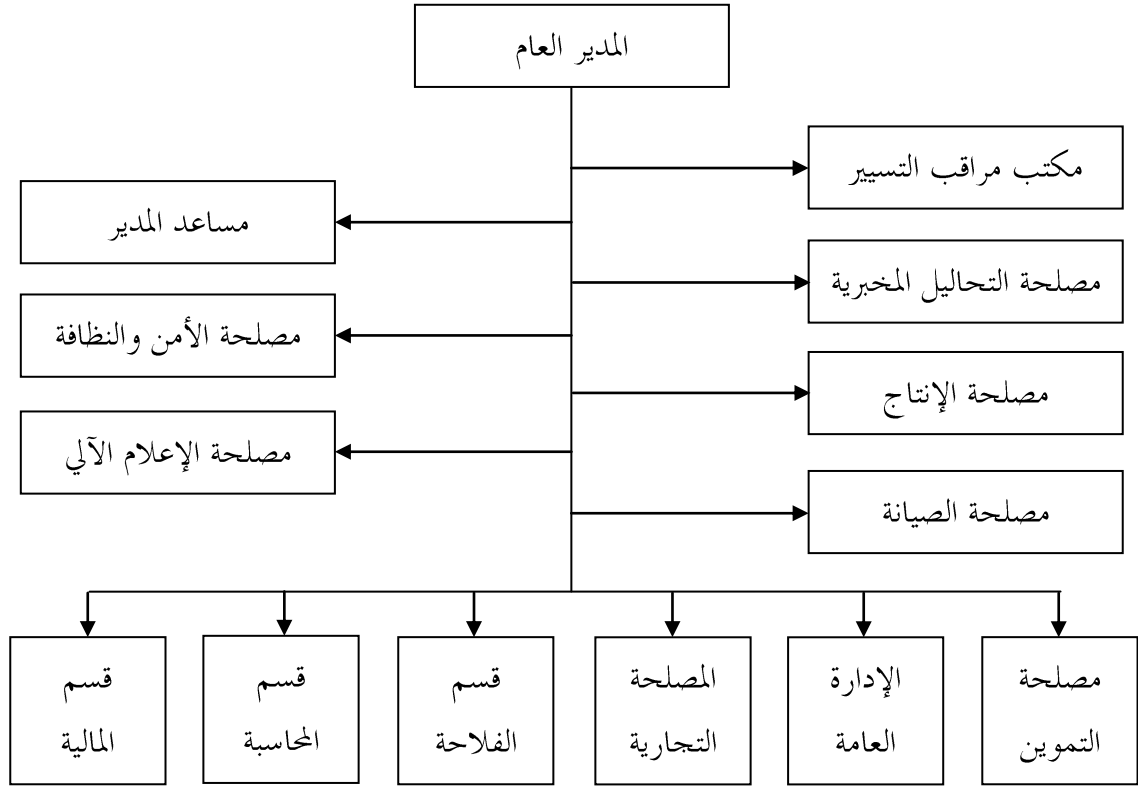
تنشط الوحدة تحت شعار "الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى أن إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال الجمع.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما انه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ويأتي على رأس الهيكل التنظيمي المدير العام للمؤسسة الذي يشرف تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها، والشكل التالي يبين مختلف هذه المصالح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الشكل (III-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، نقوم بتوضيح مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذا الهيكل:<sup>1</sup>

1. **المدير العام:** هو المشرف العام وصاحب القرارات، ويعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
2. **مساعد المدير:** ينوب عن المدير.
3. **مكتب مراقبة التسيير:** تتمثل مهمته في مراقبة السير الحسن للعمل والإعلام عن أي مشكل.
4. **مصلحة النظافة والأمن:** إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وإن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته من في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة.

<sup>1</sup> - المصلحة التجارية للمؤسسة.

5. **مصلحة التحاليل المخبرية:** مهمته الرئيسية هي تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير، بالإضافة إلى قيام التقنيون بمعالجة وتحليل الحليب الطبيعي المجموع عن الفلاحين من ناحية المادة الدسمة ومن ناحية الصلاحية، والقيام بالتحاليل قبل كل عملية توزيع للتأكد من جودة المنتج وسلامته من الناحية الصحية.
6. **مصلحة الإعلام الآلي:** دورها يتمثل في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي.
7. **مصلحة الإنتاج:** وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج، كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، حليب البقرة، اللبن، الرائب و الزبدة.
8. **مصلحة الصيانة:** تتوقف مسؤولياتها على:
- ❖ مراقبة وصيانة معدات الإنتاج؛
  - ❖ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها؛
  - ❖ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.
9. **مصلحة التموين:** تعمل على تموين المؤسسة بـ:
- ❖ المواد الأولية لإنتاج الحليب ومشتقاته؛
  - ❖ قطع غيار الآلات.
10. **الإدارة العامة:** تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.
11. **القسم التجاري:** حيث تتكفل هذه المصلحة بالعمليات التجارية كالبيع والشراء، وتسجل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تسمى بالفواتير، كما أن هناك مصلحة التسويق وهي تابعة للقسم التجاري، وهي عبارة عن رئيس مصلحة التسويق حيث أن هناك شخص واحد فقط يقوم بكل ما يخص التسويق، ومن بين المهام التي يقوم بها القسم التجاري نذكر:
- ❖ عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر؛
  - ❖ تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات؛
  - ❖ تهتم بكل ما يخص المبيعات وإستراتيجية التوزيع.
12. **قسم الفلاحة:** مسؤول عن جمع حليب الأبقار من الفلاحين.

13. قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة

ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل

العمليات اليومية، ومن بين المهام التي تقوم بها نذكر:

- ❖ مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
- ❖ الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات)؛
- ❖ العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

14. قسم المالية: ويهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل، أي انه مسؤول عن

كل ما يتعلق السيولة المالية.

### المطلب الثالث: دور وأهداف المؤسسة

تعمل ملبنة الساحل على تجميع الحليب الطازج الطبيعي (حليب البقرة) من طرف المزارع التعاونية (مربي الأبقار)، كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الرائب والزبدة، وهذا كله لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين سواء على مستوى ولاية مستغانم أو على باقي الولايات الأخرى.<sup>1</sup>

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال أنشطتها التوزيعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمنتجات التي توزعها لتحقيق الاكتفاء من مادة الحليب.
2. إعداد برنامج التموين علي ضوء احتياجات الزبائن.
3. توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد.
4. تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال لضمان الاستمراري.
5. السهر على مراقبة الجودة وتركيب المنتجات بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.
6. العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع الشبكة التوزيع والاتصال.

<sup>1</sup> - المصلحة التجارية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائيا و ذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

## المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

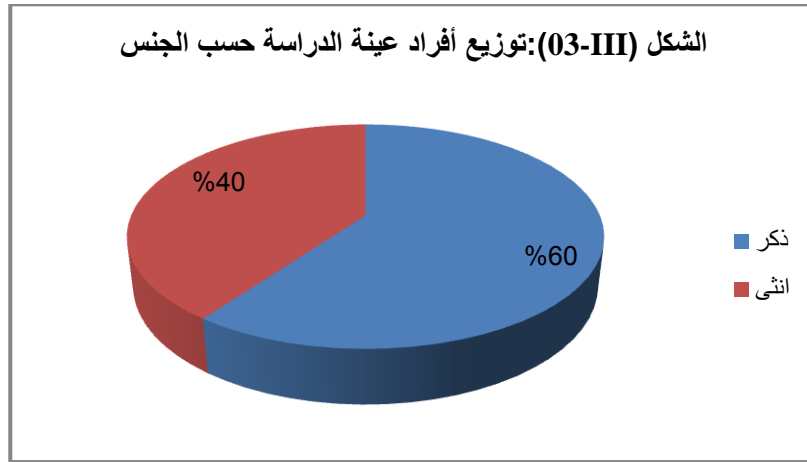
اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديمغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة الحليب Giplait إزاء محاور و أبعاد الدراسة المختلفة و تناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، طبيعة المستجوب، مستوى الخبرة) و من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الاستبيان، قمنا باستخلاص الخصائص الديمغرافية و الوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات و نسب مئوية و من ثم استنتاج بعض الإشارات و الدلالات لكل جانب.

## 1. الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الجنس

## الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	60%
	انثى	12	40%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

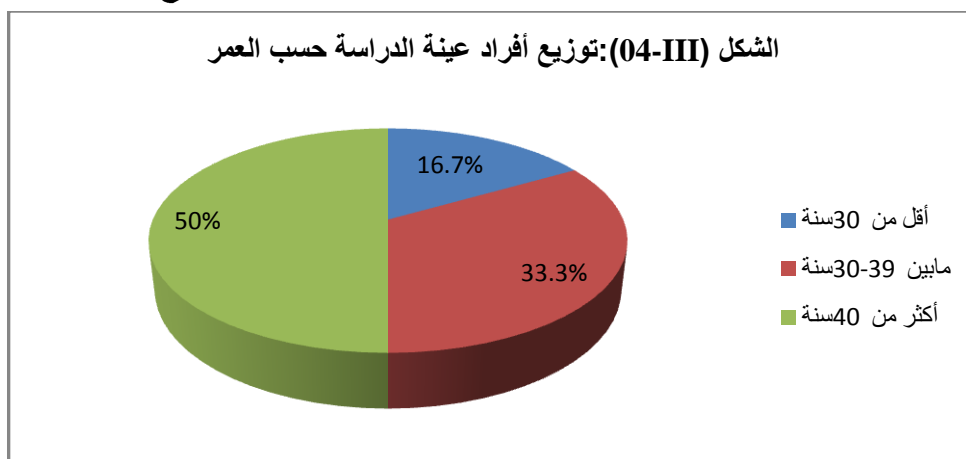
**التحليل:** يتضح من الجدول و الشكل البياني أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم ذكور إذ أن عددهم بلغ 18 أي 60% ، و هذه النسب تدل كذلك على أن المؤسسة توظف كلا من الجنسين، مما يدل على أن المؤسسات الجزائرية أصبحت تعطي فرصا متساوية لكلا الجنسين في مجال الإدارة.

2. **العمر:** يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	5	16.7%
	ما بين 30-39 سنة	10	33.3%
	أكبر من 40 سنة	15	50%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



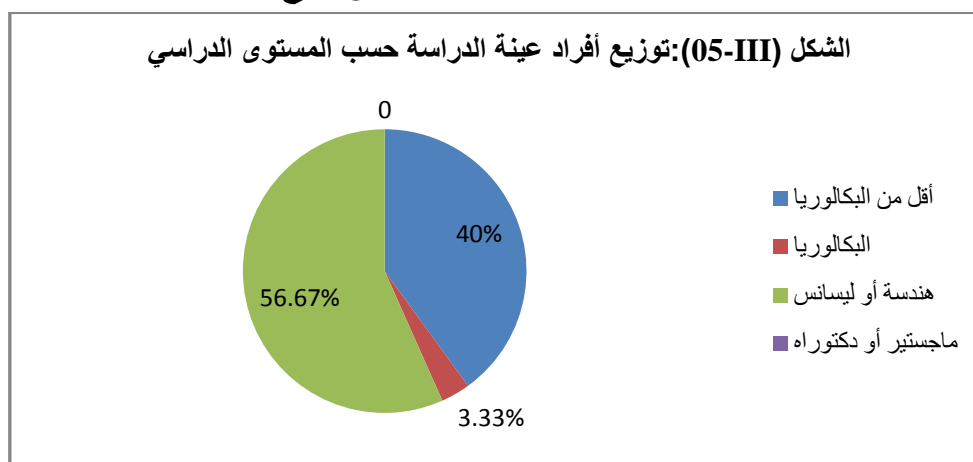
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على مختلف الفئات العمرية، حيث نلاحظ أن الغالبية يفوق سنها 40 سنة و ذلك بنسبة 50%، تليها الفئة العمرية ما بين 30-39 سنة بنسبة 33.3%، و أخيرا تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 16.7%.

3. المستوى الدراسي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير المستوى الدراسي  
الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	أقل من البكالوريا	12	40%
	البكالوريا	1	3.33%
	هندسة أو ليسانس	17	56.67%
	ماجستير أو دكتوراه	0	0%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

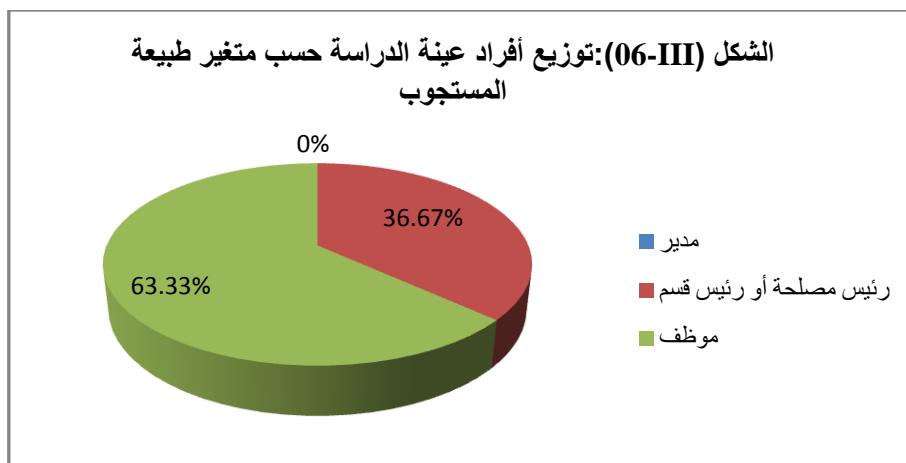
التحليل: تم تقسيم أفراد هذه العينة الى 4 مجموعات حسب المؤهل العلمي، و كانت الغالبية من حاملي شهادة الليسانس و الهندسة بنسبة 56.67% من مجموع العينة، ثم تليها فئة مستوى أقل من البكالوريا بنسبة 40%، أما فئة أصحاب شهادة البكالوريا فقد بلغت نسبتهم 3.33%، مما يدل على أنه هناك قدرات بشرية مؤهلة.

4. طبيعة المستجوب: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير طبيعة المستجوب

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المستجوب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة المستجوب	مدير	0	0%
	رئيس مصلحة أو رئيس قسم	11	36.67%
	موظف	19	63.33%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

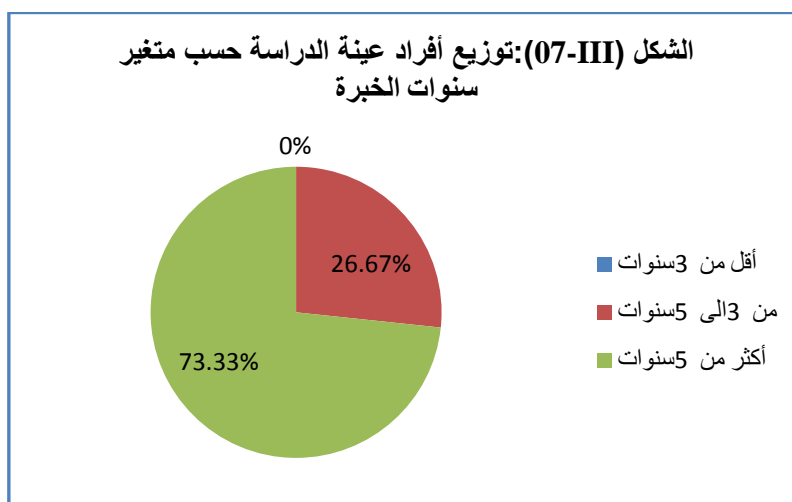
التحليل: نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب الوظيفة إلى 63.33 % برتبة موظف، و الباقي من أفراد العينة هم رؤساء مصالح أو أقسام بنسبة 36.67%

5. سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	0	0 %
	من 3 الى 5 سنوات	8	26.67 %
	أكثر من 5 سنوات	22	73.33 %
المجموع		30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:** من الجدول والشكل البياني السابق يتضح أن نسبة 73.33% لهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات و هي تعبر عن رصيد مهني و معرفي كبير للمؤسسة يجب استغلاله قبل تقاعد حامله مع بذل الجهود من اجل التشارك مع الطاقات الشبانية المستقبلية للمؤسسة، كما أن النسبة الباقية و هي 26.67% فهي تخص أصحاب سنوات الخبرة ما بين 3 و 5 سنوات.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات

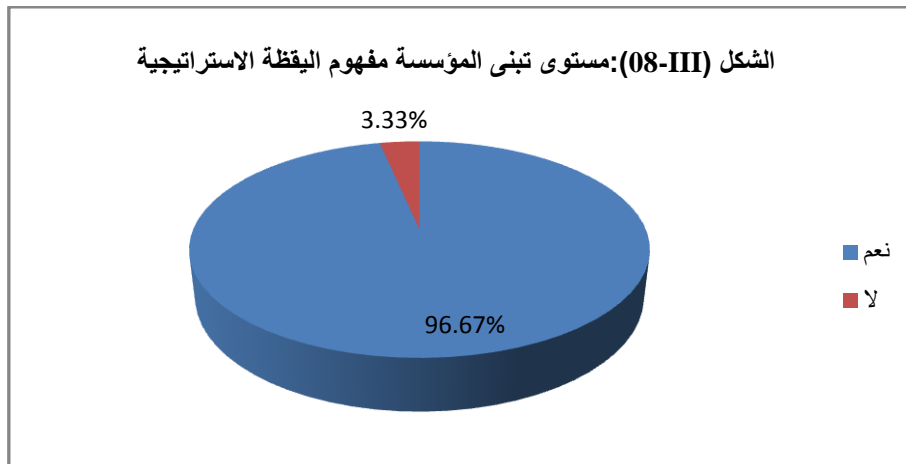
#### 6. مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية

**العبارة رقم 01:** هل تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

**الجدول رقم 06:** مستوى تبني المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	
96.67%	29	نعم
03.33%	01	لا
100%	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

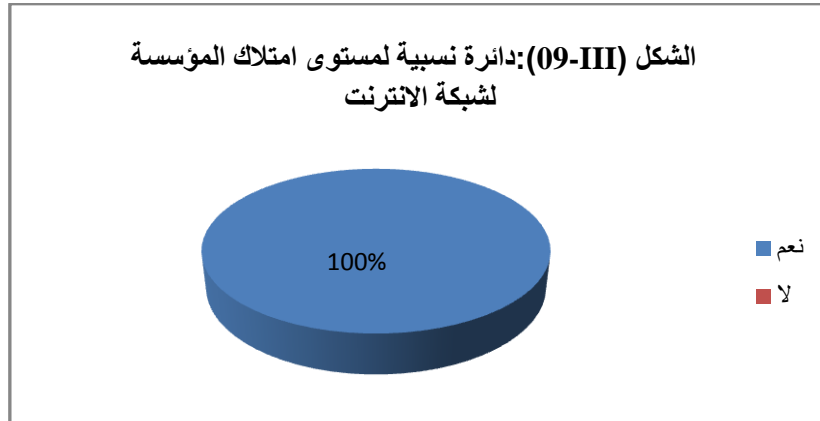
**التحليل:** يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن الغالبية الكبرى و هي ما نسبته 96.67% تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية و هذا ما يدل كذلك على أن المؤسسة تعمل وفقا للتطورات الجديدة

**العبارة رقم 02:** هل تمتلك المؤسسة شبكة الانترنت؟

## الجدول رقم 07: مستوى امتلاك المؤسسة للإنترنت

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

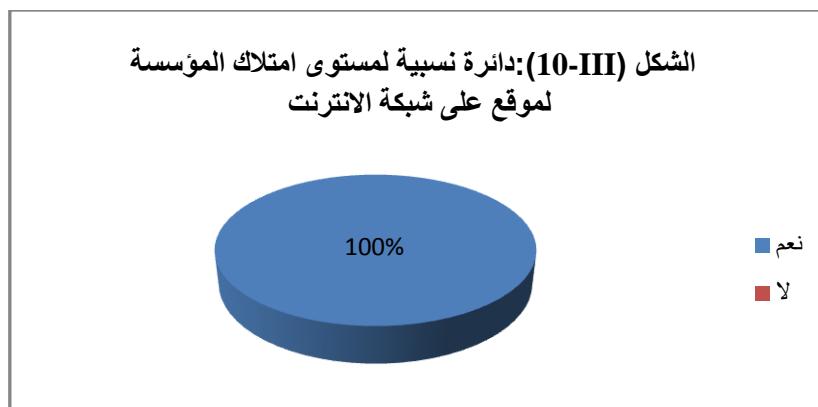
التحليل : يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن ما نسبته 100% يرى أن المؤسسة تمتلك شبكة الانترنت و هذا ما يدل على تطور استعمال المؤسسة للتكنولوجيا.

العبارة رقم 03 : هل تمتلك المؤسسة موقع على الشبكة؟

## الجدول رقم 08: مستوى امتلاك المؤسسة لموقع على الانترنت

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

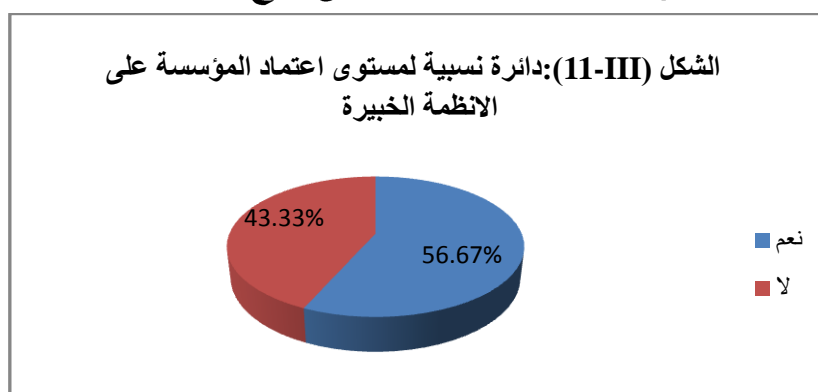
**التحليل :** يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن ما نسبته 100% ممن شملتهم عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تمتلك موقع على الانترنت خاص بها و هذا مؤشر على أن المؤسسة تسعى لارضاء عملائها و ذلك من خلال التواصل عبر هذا الموقع.

**العبارة رقم 04 :** هل تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة؟

**الجدول رقم 09 :** مستوى اعتماد المؤسسة لموقع على الأنظمة الخبيرة

النسبة المئوية	التكرار	
56.67%	17	نعم
43.33%	13	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

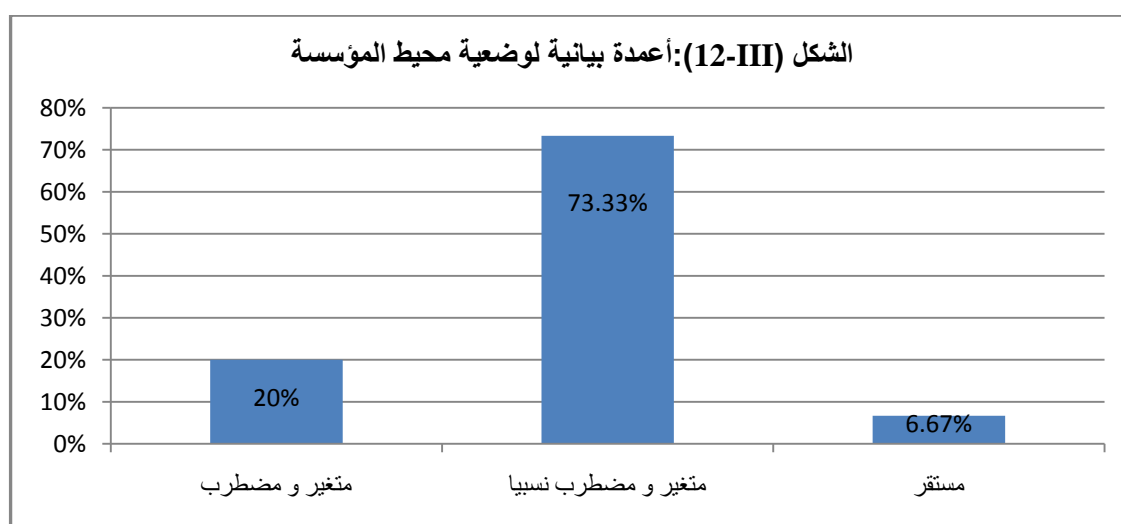
**التحليل :** يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن ما نسبته 56.67% يرون أن المؤسسة تعتمد على الأنظمة الخبيرة، أما البقية 43.33% لا يعلمون بذلك (لا يعلمون بوجود هذه الأنظمة).

العبارة رقم 05: هل تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير ومضطرب متغير ومضطرب نسبيا ، مستقر؟

الجدول رقم 10: وضعية محيط المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
20%	6	متغير و مضطرب
73.33%	22	متغير و مضطرب نسبيا
6.67%	2	مستقر
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

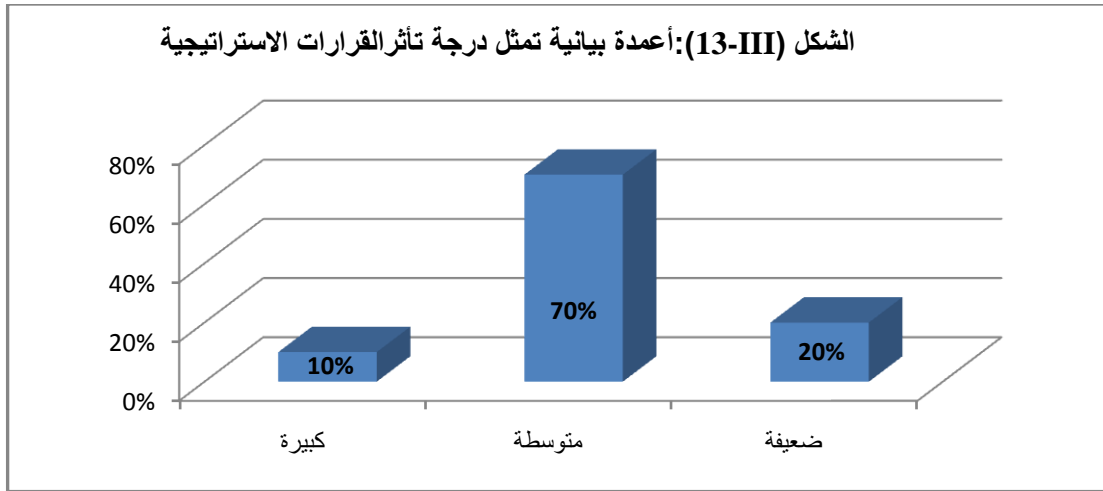
التحليل : يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن الغالبية ما نسبته 73.33% يرون أن المؤسسة تعمل في محيط متغير و مضطرب نسبيا، بينما ترى ما نسبته 20% أن المؤسسة تعمل في محيط متغير و مضطرب، أما الاقلية و هم 6.67% يرون أن المؤسسة تعمل في محيط تنافسي مستقر.

العبارة رقم 06 : هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة؟

الجدول رقم 11: درجة تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية

النسبة المئوية	التكرار	
10%	3	كبيرة
70%	21	متوسطة
20%	6	ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

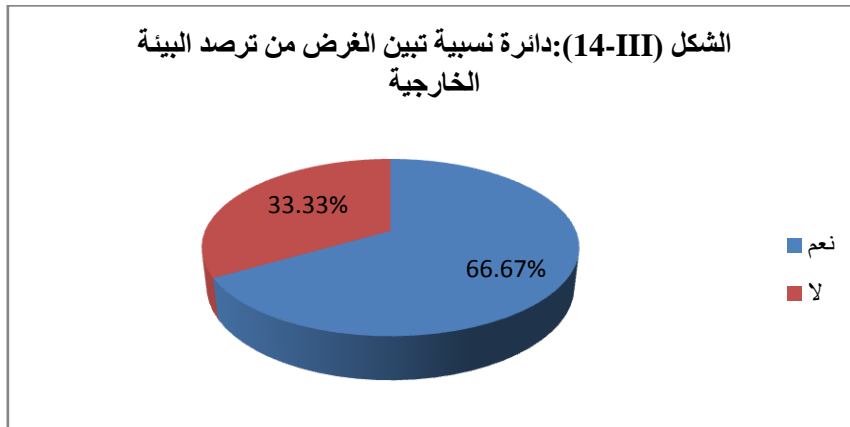
**التحليل :** يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن الغالبية أي ما نسبته 70% يرون أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بدرجة متوسطة بالتغيرات الخارجية، و ما نسبته 20% ترى أن درجة التأثير ضعيفة، بينما ترى 10% أن نسبة تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية كبيرة، و هذا يدل على أن المتغيرات الخارجية تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

**العبارة رقم 07 :** هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية؟

**الجدول رقم 12:** الغرض من ترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية

النسبة المئوية	التكرار	تقوم المؤسسة بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

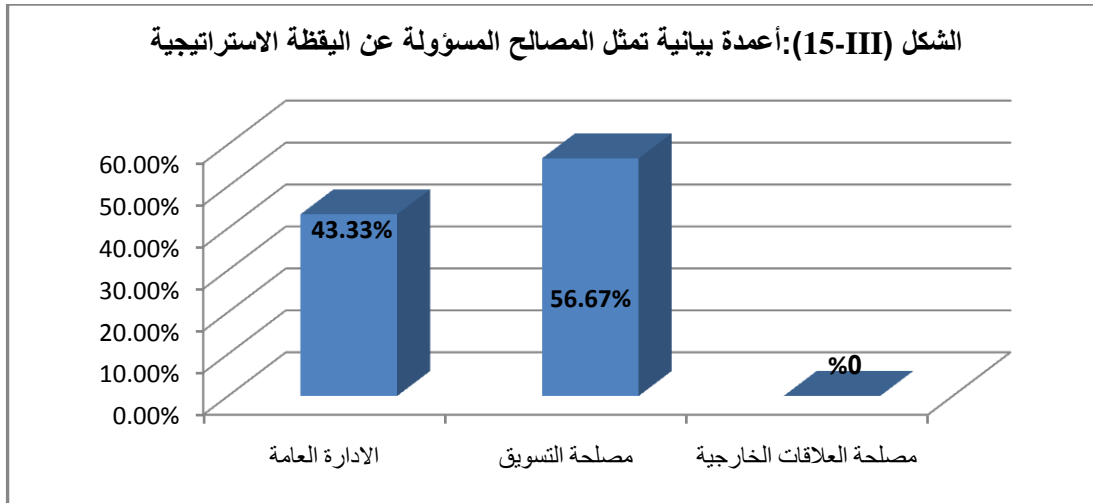
**التحليل :** يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن ثلثي أفراد العينة أي 66.67% يرون أن المؤسسة تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية، و هذا يدل على انها تسعى جاهدة للحصول على المعلومات الخارجية و هذه المعلومات تخص الموردين، الأسواق، الزبائن،...

**العبارة رقم 08 :** من هي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟

**الجدول رقم 13:** المصلحة المسؤولة على اليقظة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	
43.33%	13	الادارة العامة
56.67%	17	مصلحة التسويق
00%	0	مصلحة العلاقات الخارجية
100%	30	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

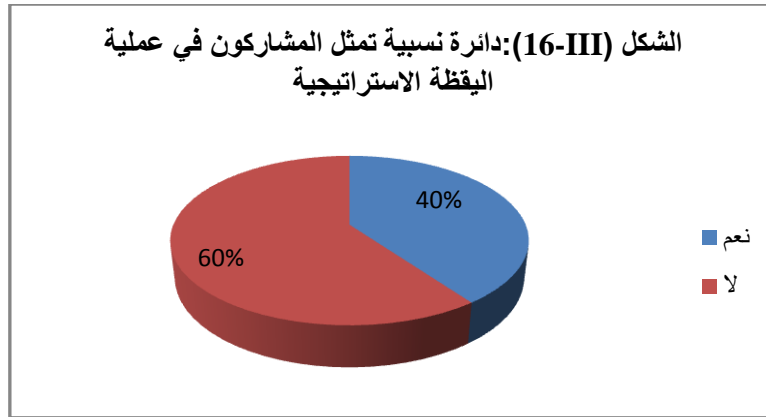
**التحليل :** نلاحظ من الجدول و الشكل البياني السابقين أن نسبة 56.67% من أفراد العينة يرون أن مصلحة التسويق هي المسؤولة عن القيام باليقظة الإستراتيجية، بينما ترى نسبة 43.33% أن الادارة العامة هي المسؤولة عن ذلك.

العبارة رقم 09 : هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة؟

الجدول رقم 14: المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

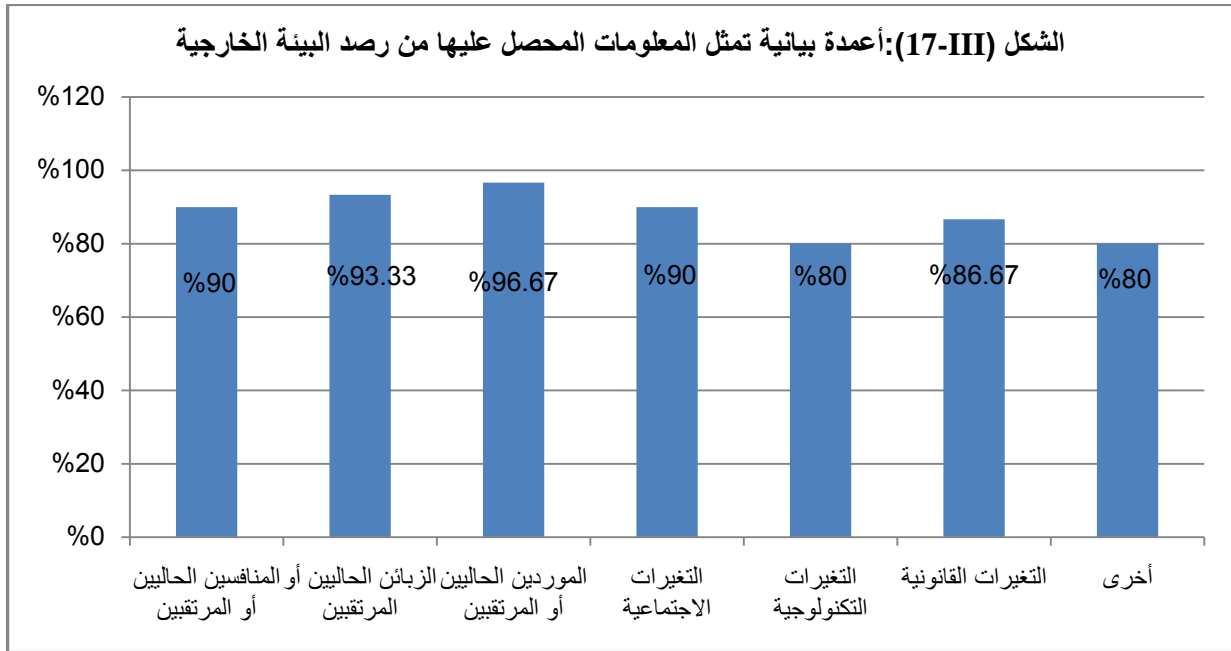
التحليل : يبين الجدول و الشكل البياني السابقين أن 40% من أفراد العينة يرون اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بينما يرى 60% أن العملية لا يشارك فيها جميع الافراد العاملين.

العبارة رقم 10 :المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص من المنافسين الحاليين أو المرتقبين؟

الجدول رقم 15: المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية

المجموع	لا	نعم	
100%	10%	3	90%
100%	6.67%	2	93.33%
100%	3.33%	1	96.67%
100%	10%	3	90%
100%	20%	6	80%
100%	13.33%	4	86.67%
100%	20%	6	80%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان



#### المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

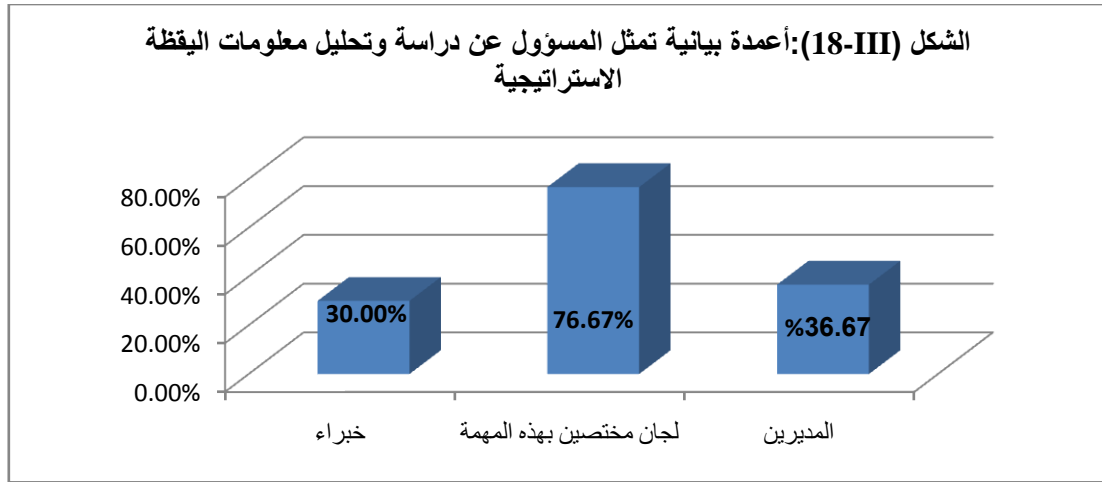
**التحليل:** نلاحظ من الجدول و الشكل البياني السابقين أن ما نسبته 96.67% يرون أن معلومات اليقظة الإستراتيجية تخص الموردين الحاليين أو المرشحين، وأن ما نسبته 93.33% تخص الزبائن الحاليين أو المرشحين، و نسبة 90% تخص المنافسين الحاليين أو المرشحين، أما باقي أفراد العينة أراءهم ما بين التغيرات الاجتماعية، التغيرات التكنولوجية و التغيرات القانونية بنسب متقاربة في حدود 80-90%، بينما يرى 80% أن المعلومات المحصل عليها تخص أموراً أخرى، و عليه نلاحظ أن المؤسسة تولي أهمية كبرى للتغيرات الاجتماعية و كذا للموردين الحاليين أو المرشحين.

**العبارة رقم 11:** من يقوم بدراسة و تحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟

**الجدول رقم 16:** المسؤول عن دراسة و تحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية

المجموع	نعم	لا	المجموع
خبراء	9	21	30
لجان مختصين بهذه المهمة	23	7	76.67
المديرين	11	19	36.67

**المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان**



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:** نلاحظ من الجدول و الشكل البياني السابقين أن الغالبية من أفراد العينة ما نسبته 76.67% يرون أن لجان مختصة هي التي تقوم بعملية دراسة و تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية، بينما يرى 36.67% أن هذه العملية يقوم بها المديرين، أما ما نسبته 30% فيرون أن الخبراء هم من يقومون بهذه العملية.

**الجدول 17: تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتسويق في المؤسسة الصناعية GIPLAIT**

ت	مضمون الفقرات	موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	محايد	النسبة
أ.	الحصة السوقية						
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة	24	80%	4	13.33%	2	6.67%
2	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها و بالتالي زيادة حجم حصتها	28	93.33%	1	3.33%	1	3.33%
3	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة	27	90%	2	6.67%	1	3.33%
ب.	الربحية						
4	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	30	100%	0	0%	0	0%
5	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على التوسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة	26	86.67%	3	10%	1	3.33%

6	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على ايجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل	26	%86.66	2	%6.67	2	%6.67
ج.	قوة العلامة التجارية						
7	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي	24	%80	4	%13.33	2	%6.67
8	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص متوجها ضد أي تقليد	26	%86.67	3	%10	1	%3.33
9	تسمح اليقظة الإستراتيجية المؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق	24	%80	4	%13.33	2	%6.67

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أولا تحليل الحصة السوقية:

**العبارة 01:** نلاحظ من الجدول ان اغلب أفراد العينة موافقون على العبارة و يعتبرون أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة **gilplait** تساعد على تحسين حصتها السوقية من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة حيث أن نسبة الموافقة بلغت 80%، في حين أن نسبة غير الموافقين (المعارضين) بلغت 13.33%، أما المحايدون فنسبتهم كانت 6.67% .

**العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية الكبرى من أفراد العينة موافقون على أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة **gilplait** تدعم المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها و بالتالي زيادة حجم حصتها و ذلك بنسبة 93.33% بينما باقي النسبة فانقسمت بين معرضين و محايدين بنسبة 3.33% لكل منهما.

**العبارة 03:** يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبرى من أفراد العينة و هي 90% موافقون على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة، بينما نسبة قليلة منهم غير موافقة و هي 6.67%، أما البقية 3.33% ففضلت الحياد.

ثانيا :تحليل بعد الربحية

**العبارة 04:** يبين الجدول أن كل الأفراد (أي 100%) يرون بأن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

**العبارة 05:** نلاحظ أن أغلب أفراد العينة 86.67% ترى بأن اليقظة الإستراتيجية تدعم المؤسسة على التوسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة، بينما 10% تعارض هذه العبارة، بينما نسبة المحايدون بلغت 3.33% من مجموع أفراد العينة.

**العبارة 06:** اتجه أغلب أفراد العينة بنسبة 86.66% بالموافقة حيث يرون بأن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل، في حين أن باقي النسبة من العينة انقسمت بين معارض و محايد بنسبة 6.67% لكل منهما.

### ثالثا: تحليل بعد قوة العلامة التجارية

**العبارة 07:** نلاحظ أن معظم أفراد العينة ترى بأن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي و ذلك بنسبة 80%، بينما نسبة 13.33% عارضت هذه العبارة، و فضلت البقية و هو ما نسبته 6.67% عدم الانحياز لأي طرف.

**العبارة 08:** يتضح لنا من خلال الجدول أن 86.67% من أفراد العينة موافقة على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين لهذه الفكرة فقد بلغت 10%، بينما نسبة المحايدون فكانت 3.33%.

**العبارة 09:** أغلب أفراد العينة بنسبة 80% يرون بأن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق، في حين نسبة 13.33% غير موافقة على ذلك، بينما 6.67% التزمت الحياد تجاه هذه الفكرة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرع الأول: تحليل مستوى اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية

لتحديد رفض أو قبول الفرضية، تم عرض أهم مصادر المعلومات و التطبيقات التي تلجأ إليها المؤسسة في عملية اليقظة الإستراتيجية، و قد تم تحليل مضمون العبارة 12 من الاستبيان.

**العبارة رقم 12:** ما هي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة؟

مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة	نعم	%	لا	%
شبكة الأنترنت	28	93.33	2	6.67
الجريدة الرسمية	17	56.67	13	43.33
الأخبار الاقتصادية و المالية	10	33.33	20	66.67
مجلات متخصصة	20	66.67	10	33.33
الزبائن و الموردين و المنافسين	16	53.33	14	46.67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**التحليل:**

يبين الجدول أن الأغلبية من العينة أي ما نسبته 93.33% يرون أن مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة هي شبكة الأنترنت، و ما نسبته 56.67% يرون أن المؤسسة تلجأ الى الجريدة الرسمية، و باقي الأفراد يرون أن مصادر المعلومات تختلف ما بين الأخبار الاقتصادية و المجالات الاقتصادية و الزبائن و الموردين و المنافسين و ذلك بنسب 33.33% ، 66.67% ، 53.33% على التوالي، و منه يتضح بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على شبكة الأنترنت للحصول على المعلومات.

**الفرع الثاني: تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية مفهوم اليقظة الإستراتيجية**

لتحديد مدى اعتماد أو تبني المؤسسات الصناعية في الجزائر مفهوم اليقظة الإستراتيجية، تم تحليل مضمون العبارة 01 من الاستبيان.

حيث من خلال تحليل نتائج الجدول 06 و الشكل البياني III-08 الأغلبية الساحقة و هو ما يمثل نسبة 96.67% يرون بأن المؤسسات الصناعية الجزائرية تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية، و عليه يمكن القول بأن هذه المؤسسات تحاول فرض نفسها في السوق من خلال مواكبتها لمختلف التطورات و الأنظمة الجديدة.

**خلاصة الفصل:**

بعدها تعرضنا من خلال الفصلين الأول و الثاني إلى الجانب النظري، حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه تطبيقيا من خلال مؤسسة الحليب GIPLAIT بمستغانم، و ذلك قصد الاطلاع على واقع اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسة و دورها في التسويق الصناعي، و لهذا تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة و الذي أجاب عليه الأفراد الذين تم تقديمه لهم. حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين و تحقيق جودة عالية في المنتجات لكسب ثقة العملاء و بالتالي زيادة حجم المبيعات و الحفاظ على مركزها التنافسي، و لكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك و جب عليها الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة و الأنظمة الخبيرة و تطبيق مختلف طرق و أساليب اليقظة الإستراتيجية.

## الخلاصة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة وبذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

والمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالتنوع والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم واستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

ويتأتى ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة وكل هذا في شكل استباقي طوعي (إرادي) .

ولو أمعنا النظر فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها أنها تأخذ بالتغيير المستمر وتواجه تحدياته المختلفة بكفاءة عالية، في كافة جوانب حياتها، وكذلك طرق إدارة مؤسساتها العامة والخاصة، والجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغييرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المنافسة وانضمامها للمنظمة العالمية للتجارة.

إلى أي مدى يمكن أن تساهم المعلومات في تفعيل وتصويب اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية ؟  
ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن إبراز أهم النتائج والتوصيات التي تم استخلاصها:

## 1. النتائج:

- الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأها وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

- يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط وبالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي.
- أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، حيث قسم سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين، يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية ، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- نظام المعلومات مجموعة من المكونات والأجزاء المنسقة بشكل منظم، تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعة وتخزينها لإنتاج معلومات مختلفة، وتنوع نظم المعلومات في المؤسسة، وهذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية والمحاسبية، ونظم معلومات الموارد البشرية ... إلخ.
- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرز وغرلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.
- مما سبق وبالمقارنة بين مراحل اليقظة الإستراتيجية ومراحل (وظائف) نظام المعلومات التي تم التطرق إليها سابقا نلاحظ أن هناك تطابق بين هذه المراحل، ولبلتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة، وذلك لأن معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية، جزئية، غير كاملة، عشوائية، وغامضة.
- ما زالت الجزائر بعيدة نوعا ما في مجال اليقظة الإستراتيجية، إذ أن بواذر الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات، إضافة إلى عدد قليل جدا من مؤسسات جزائرية قامت بإرساء هذا النظام مثل مؤسسة سونلغاز، وصيدال واتصالات الجزائ وغيرها...
- تتبنى مؤسسة Giplait مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية والخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تدرج ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة وبشكل خاص

مصلحة التسويق والتجارة، وهذا لأن هذه المصلحة هي الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن والمنافسين ولذا تكون مشاركته كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.

- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة Giplait من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين والمتغيرات التكنولوجية أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو غيرها.

- تعتمد مؤسسة Giplait في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية، تتوفر فيهم صفات خاصة. من النتائج أعلاه يمكن إثبات صحة الفرضية ( يمكن القول أن الجزائر في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق والانفتاح على الخارج، وبالتالي فإن تطبيق مفاهيم التسيير الحديثة في المؤسسة الجزائرية والتي منها مفهوم اليقظة الإستراتيجية يعتبر وارد).

وإجمالاً لهذه النتائج يمكن القول أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الجاد والمنظم وارد و لكن بالمفهوم الرسمي غير وارد على مستوى مؤسسة " giplait"، حيث أن هذا المفهوم يُمارَس بشكل عشوائي ولا يزال يندرج ضمن مهام وظيفة التخطيط والإستراتيجية أو وظيفة التسويق والتجارة، ويقتصر أكثر على جانب المنافسة والزبائن والتغيرات التكنولوجية فقط.

وهذا يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات، ومحاولة وضعه في إطار ورسمي، حتى يكون له الأثر الإيجابي على المؤسسة ككل، أي تكوين خلية أو وظيفة يقظة إستراتيجية تتكلف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات خاصة الإستراتيجية منها لتحسين قراراته وتعزيز حصتها السوقية.

## 2. 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 للمؤسسة من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية و هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون عشوائي.

- تقوم لجنة اليقظة التنافسية بتحديد المنافسين الحاليين والمرقبين وهذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة والمحيط التنافسي والمتمثل هنا في قطاع الاتصالات وهذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليلها واستخراج النتائج.
- تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزبائن بالدرجة الأولى، وهذا من خلال متابعة تطور احتياجات الزبائن بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي المتمثل في قيام المؤسسة بإعداد استمارات موجهة لزبائنها يكون الغرض منها معرفة ظروفهم واحتياجاتهم ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة.
- تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية على بدل كل الجهود واستعمال كل الوسائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات.
- يجب أن تكون هناك تغذية عكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت بالشكل الصحيح.
- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية، بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة للمؤسسة بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه ويجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة، لتعزيز الروح المعنوية، تتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة.

### 3. آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة الإبداعية للمؤسسة ؛
- الذكاء الاقتصادي والتوقع في الأسواق العالمية؛
- دور الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية؛
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية تنافسية الدول "دراسة حالة الجزائر"

## المراجع باللغة العربية

- احمد شاكر العسكري – التسويق الصناعي مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر و التوزيع- ط الاولى- عمان . الاردن 2000.
- بلعوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010
- بن عنتر عبدالرحمان. دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية 20-22 ديسمبر 2011
- جمال محمد البرازي - العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق و العوائق الكامنة – رسالة مكملة لمتطلبات شهادة الدكتوراه في التسويق. العام الدراسي 2008-2009 . جامعة سانت كلمنتس – فرع سوريا
- حيرش عيسى: محاضرات في اليقظة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
- داودي الطيب وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2007
- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر، مارس2005.
- رتيبة حديد، نوفيل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005
- رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2005 .
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998
- سمير عماري، جمال الدين يخلف، الأنظمة الخبيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، مداخلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف. 8-9 نوفمبر 2010.
- عليوت رفيق، ارساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004
- عمور سهيلة : التردد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005
- كرومي سعيد: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة بين "موبيليس، جيزي، نجمة"، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009.
- معراج عبد القادر، د فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال ، دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

➤ هواري معراج وناصر دادي عدون: **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية** ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005

## المراجع باللغة الفرنسية

- Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE : **les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004
- Bai Ying: **l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des soft technologies sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006
- Bouadam Kamel, Hammadi mourad mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME** و المناقشة حول الرابع الدولي بالملتقى ورقة عمل الشلف . 9-8 نوفمبر جامعة العربية الدول في المحروقات خارج قطاع الصناعة للمؤسسات التنافسية الإستراتيجية .2010
- CHALUS-SAUVANNET Marie-christine: **dynamique du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, thèse doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2000
- FRANCOIS Jakobiak: **l'intelligence économique en pratique**, organisation Paris, France, 1998.
- FRANCOIS Jakobiak: **pratique de la veille technologique**, DUNOD, Paris, France, 1991
- 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
- Humbert Lesca: **veille stratégique: la méthode L.E.SCanning**, éditions EMS, Paris, 2003
- Laurent Hermel: **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor, 2 eme édition, France,2007
- Mohamed Faouzi Boucheloukh. **Intelligence Economique en Algérie**, cours de master en intelligence économique, 2<sup>ème</sup> promotion 2009/2010, Université de la formation continue.
- Moya j l, **Management de l'information - l'information an cœur de la stratégie de l'entreprise**, 2001
- Mustapha Bouroubi, **va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'IE en Algérie ?** veille magazine . <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>
- Raquel JANISSEK-MUNIZ : **veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation**, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004

الملحق:

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة GIPLAIT

حول: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسويق المنتجات الصناعية في الجزائر

السلام عليكم.....

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، و يناقش موضوع أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسويق المنتجات الصناعية في مؤسسة GIPLAIT ، لذا أرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والاجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي تروونه مناسباً، علماً أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة

I. البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة

من 30 \_ 39 سنة

اكبر من 40 سنة

3. المستوى الدراسي:

اقل من البكالوريا

بكالوريا

ليسانس او هندسة

ماجيستار او دكتوراه

4. طبيعة المستجوب:

مدير  رئيس مصلحة او رئيس قسم  موظف

5. سنوات الخبرة:

اقل من 3 سنوات  من 3 الى 5 سنوات  اكثر من 5 سنوات

## II. مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية

العبارة رقم 01: هل تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

نعم  لا

العبارة رقم 02: هل تمتلك المؤسسة لشبكة الانترنت

نعم  لا

العبارة رقم 03: هل تمتلك المؤسسة موقع على الشبكة؟

نعم  لا

العبارة رقم 04: هل تعتمد المؤسسة على انظمة الخبرة

نعم  لا

العبارة رقم 05: هل تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير ومضطرب متغير ومضطرب نسبيا ، مستقر

متغير ومضطرب  متغير ومضطرب نسبيا  مستقر

العبارة رقم 06: هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بدرجة كبيرة ،متوسطة، ضعيفة

كبيرة  متوسطة  ضعيفة

العبارة رقم 07: هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل الحصول

على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية

نعم  لا

العبارة رقم 08: من هي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية

الادارة العامة  مصلحة التسويق  مصلحة العلاقات الخارجية

العبارة رقم 09: هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الافراد العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

العبارة رقم 10: المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص من؟

المنافسين الحاليين أو المرتقبين

نعم  لا

الزبائن الحاليين أو المرتقبين

نعم  لا

الموردين الحاليين أو المرتقبين

نعم  لا

التغيرات الاجتماعية

نعم  لا

التغيرات التكنولوجية

نعم  لا

التغيرات القانونية

نعم  لا

أخرى

نعم  لا

العبارة رقم 11: من يقوم بدراسة و تحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟

خبراء

نعم  لا

لجان مختصين بهذه المهمة

نعم  لا

المديرين

نعم  لا

العبارة رقم 12: ما هي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة؟

مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة	نعم	%	لا	%
شبكة الأنترنت				
الجريدة الرسمية				
الأخبار الاقتصادية و المالية				
مجلات متخصصة				
الزبائن و الموردين و المنافسين				

			مضمون الفقرات	ت
محايد	غير موافق	موافق	الحصة السوقية	أ.
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة الى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة	1
			تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها و بالتالي زيادة حجم حصتها	2
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة	3
			الربحية	ب.
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	4
			تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على التوسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة	5
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل	6
			قوة العلامة التجارية	ج.
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي	7
			تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجها ضد أي تقليد	8
			تسمح اليقظة الإستراتيجية المؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق	9