

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التجارية . التخصص: إمداد ونقل دولي

اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

مقدمة من طرف الطالب :

بن شني محمد.

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	د. موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2021/2020

# كلمة شكر

قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق  
وأتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة  
والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل.

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة  
الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا  
سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

# الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة .

..... نبي الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

- أهدي ثمرة جهدي إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي

سندا وعونا.....أخوتي وأخواتي.

- إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة

من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

- إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي الأستاذ والمؤطر بوزيان العجال

وبن طاعة محمد الأمين بجامعة مستغانم، جزاهم الله كل خير.

- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة

الطيبة، جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة

2..... الفصل الأول: عموميات حول بيئة المؤسسة، نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية

2 ..... مقدمة الفصل

3..... المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة

3..... المطلب الأول: مفهوم البيئة وخصائصها

4..... المطلب الثاني: البيئة الخارجية

9..... المطلب الثالث: البيئة الداخلية

17..... المبحث الثاني: المعلومة ودورها في المؤسسة

17 ..... المطلب الأول: ماهية المعلومة

20 ..... المطلب الثاني: نظام المعلومات

24..... المطلب الثالث: أهمية المعلومة ونظم المعلومات

25 ..... المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي

26 ..... المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه

27 ..... المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية

27 ..... المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

30..... المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

32..... المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

34..... خاتمة الفصل الأول

36..... الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

36..... تمهيد

37..... المبحث الأول: إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

37	المطلب الأول: سيرورة اليقظة الإستراتيجية
42	المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية
46	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
49	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية
52	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
61	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية
61	المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية
62	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
65	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها
69	خلاصة
	الفصل الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة " مؤسسة تكرير السكر (رام) مستغانم "
71	مقدمة الفصل
71	المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكرير السكر (رام) بمستغانم
72	المطلب الأول: مؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم"
73	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم"
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
79	المطلب الأول: تصميم الدراسة
79	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي
82	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والفرضيات المقترحة
82	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية "مؤسسة تكرير السكر (رام) مستغانم"
83	المطلب الأول: تقدير الثبات لمقياس الدراسة
83	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الإستبيان
101	المطلب الثالث: تقييم اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في المؤسسة (رام)

107..... خاتمة الفصل الثالث

108..... الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	الشكل (1-1)
10	أهمية ثقافة المؤسسة	الشكل (2-1)
13	نموذج سلسلة القيمة	الشكل (3-1)
21	نموذج مبسط لنظام المعلومات	الشكل (4-1)
28	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية	الشكل (5-1)
29	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	الشكل (6-1)
32	عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	الشكل (7-1)
34	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمات الاهتمام بها	الشكل (8-1)
42	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	الشكل (1-2)
43	ممثلو عملية اليقظة	الشكل (2-2)
46	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	الشكل (3-2)
57	إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	الشكل (4-2)
68	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	الشكل (5-2)
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر – رام- مستغانم	الشكل (1-3)
77	تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2013-2008)	الشكل (2-3)
78	تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض خلال الفترة (2013-2008)	الشكل (3-3)
79	تطور إنتاج ومبيعات منتج "الملاز" خلال الفترة (2013-2010)	الشكل (4-3)
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (5-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل (6-3)
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	الشكل (7-3)

87	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل (8-3)
88	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول	الشكل (9-3)
88	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثاني	الشكل (10-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثالث	الشكل (11-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الرابع	الشكل (12-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الخامس	الشكل (13-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال السادس	الشكل (14-3)
90	توزيع أفراد العينة وفق السؤال السابع	الشكل (15-3)
90	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثامن	الشكل (16-3)
90	توزيع أفراد العينة وفق السؤال التاسع	الشكل (17-3)
91	توزيع أفراد العينة وفق المحور الأول	الشكل (18-3)
91	توزيع أفراد العينة وفق المحور 2	الشكل (19-3)
93	توزيع أفراد العينة وفق المحور 3	الشكل (20-3)
96	توزيع أفراد العينة وفق المحور 4	الشكل (21-3)
97	توزيع أفراد العينة وفق المحور 5	الشكل (22-3)
98	توزيع أفراد العينة وفق المحور 6	الشكل (23-3)
99	توزيع أفراد العينة وفق المحور 7	الشكل (24-3)

## \* قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	نموذج التحليل الثنائي SWOT	الجدول (1-1)
47	ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص	الجدول (1-2)
60	الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية	الجدول (2-2)
76	تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية ( 2008-2013).	الجدول (1-3)
77	تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2008-2013)	الجدول (2-3)
78	تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2008-2013)	الجدول (3-3)
79	تطور إنتاج ومبيعات "الملاز" خلال الفترة (2010-2013)	الجدول (4-3)
81	مضمون الاستثمار	الجدول (5-3)
83	قيم معامل ألفا كرو نباخ للمقاييس المستخدمة في الاستبيان	الجدول (6-3)
84	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية	الجدول (7-3)
87	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول	الجدول (8-3)
87	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثاني	الجدول (9-3)
88	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثالث	الجدول (10-3)
88	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الرابع	الجدول (11-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الخامس	الجدول (12-3)
89	توزيع أفراد العينة وفق السؤال السادس	الجدول (13-3)
90	توزيع أفراد العينة وفق السؤال السابع	الجدول (14-3)
91	توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثامن	الجدول (15-3)
91	توزيع أفراد العينة وفق السؤال التاسع	الجدول (16-3)
92	توزيع أفراد العينة وفق المحور الأول	الجدول (17-3)

93	توزيع أفراد العينة وفق المحور 2	الجدول (18-3)
94	توزيع أفراد العينة وفق المحور 3	الجدول (19-3)
95	توزيع أفراد العينة وفق المحور 4	الجدول (20-3)
97	توزيع أفراد العينة وفق المحور 5	الجدول (21-3)
98	توزيع أفراد العينة وفق المحور 6	الجدول (22-3)
99	توزيع أفراد العينة وفق المحور 7	الجدول (23-3)

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجهها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مسابقة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معًا لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور وبروز مفاهيم وأساليب جديدة التبنى في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تنبئها و تأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، و كذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضممار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليص من حالة الأ التأكيد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

إشكالية البحث:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

- هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية ؟ وما هي أهدافها وشروط فعاليتها؟

2- ما هي ماهية الميزة التنافسية ؟ وماهي مصادرها وأسس تطويرها؟

3- ما هو دور إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد

العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيتها وضمان بقاءها أمام منافسيها.

- الفرضية الثانية : وعي وإلمام المؤسسة الاقتصادية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة لليقظة

الاستراتيجية في ظل الظروف التنافسية الآنية.

منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية، سيتم

الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث .

أسباب اختيار موضوع البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تُعد اليقظة الاستراتيجية و التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة.

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.

- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في كسب وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور و أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة

و ضمان بقاءها، مع الحاجة المتزايدة لتطبيق و إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يسهر من أجل الحفاظ

على مكانة و يساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك رفع من قدرتها التنافسية.

أهداف البحث: تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .

- عرض الميزة التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا :

\* كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية

في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة"، جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير سنة 2009/2008، ومن خلال بحثه توصل أنه من

خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس

التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

\* علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2010/2011، الاشكالية المطروحة " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

\* بوخریصة خديجة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم .

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل قرارات المؤسسة وأما الدراسة الثانية سلطت الضوء فقط على دور نظام اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة، والدراسة الثالثة ادخلت عنصر تنافسية المؤسسة مفهوم اليقظة، ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض لمزايا إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتبيان انعكاسه ودوره في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

### خطة البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، ويهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول: الفصل الأول يعرض عموميات حول بيئة المؤسسة ونظم المعلومات وماهية اليقظة الاستراتيجية، والذي تطرق الى ثلاث مباحث فالأول تناول ماهية بيئة المؤسسة، والمبحث الثاني تطرق إلى ماهية المعلومة مصادرها و خصائصها، مع الإشارة لنظام المعلومات أنواعه وأهميته في المؤسسة. أما المبحث الثالث فقد خصص إلى ماهية اليقظة الاستراتيجية مع التطرق لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي والإشارة لمختلف أنواعها.

أما الفصل الثاني تناول اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطرق لثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق إلى إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال شرح مراحل العملية وممثلها وأهم الوسائل و الطرق المتبعة، والمبحث الثاني تناول ماهية الميزة التنافسية ولأنواعها، مصادرها وأسس تطويرها، والمبحث الثالث يعرض اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنمية وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

وأما الفصل الثالث والأخير تم الاستعانة بالدراسة التطبيقية التي قامت بها الطالبة بوخریصة خديجة في مؤسسة تكرير السكر رام بولاية مستغانم لتعذر هذه السنة بالقيام بأي تربص نظرا للجائحة. وتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول فقد خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط مؤسسة " تكرير السكر- رام- بمستغانم"، أما المبحث الثاني: تطرقت فيه للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بعرض الأدوات والأساليب

المستعملة. وفي المبحث الثالث والأخير: تطرقت فيه لتقييم نتائج الدراسة التطبيقية وتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية ودورها في الميزة التنافسية "تكرير السكر وحدة مستغانم".

### صعوبات الدراسة:

- قلة البحوث والدراسات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.
- عدم التمكن من الاتصال المباشر بالأساتذة بسبب جائحة كورونا

---

## الفصل الاول

عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم  
المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمّى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد. وأنيا صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتُعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمّى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصّد و التتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها. وعلى إثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: سنعرض فيه ماهية البيئة وأنواعها مع محاولة تبيان أهمية دراسة المؤسسة لبيئتها.  
المبحث الثاني: سنتطرق لماهية المعلومة مصادرها و خصائصها، مع الإشارة لنظام المعلومات أنواعه وأهميته في المؤسسة.

المبحث الثالث: سننوه في هذا المبحث لمفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية مع التطرق لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي وعرض لمختلف أنواعها.

### المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أنّ المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل بيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها. فما هو مفهوم بيئة المؤسسة وما خصائصها وفيما تتجلى أهمية تحليلها؟

### المطلب الأول: مفهوم البيئة وخصائصها

في الحقيقة لا يوجد إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم محدد ومضبوط للبيئة، فإن مفهومها خضع إلى مراحل وتطورات عديدة وكثيرة على مستوى أبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها.

### الفرع الأول: تعريف البيئة

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءاً منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطباعاتاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها<sup>1</sup>. ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر"<sup>2</sup>، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل و تكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة ( البيئة = 1- المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة"<sup>3</sup>.

أو بصيغة أخرى البيئة هي " تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"<sup>4</sup>.

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

### الفرع الثاني: خصائص البيئة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق و تحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:<sup>5</sup>

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها و استقرارها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعديدها وتعقدتها.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 253. (وبتصرف)

<sup>2</sup> - كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2009، ص 71.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب سويسي -المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم " دار النجاح للكتاب - الجزائر -2009 - ص 189 .

<sup>4</sup> - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 189.

<sup>5</sup> - عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2005، ص 113. (وبتصرف)

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

### المطلب الثاني: البيئة الخارجية

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره. كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

### الفرع الأول: مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على "أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"<sup>1</sup>، وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها"<sup>2</sup>. كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة"<sup>3</sup>.

فمن خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### الفرع الثاني : مكونات البيئة الخارجية

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها، فهناك من صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

1- البيئة العامة: لقد عرف Gerloff "البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر"<sup>4</sup>، وقد وسع هذا المفهوم وأضيفت متغيرات أخرى كالتكنولوجية، والمتغيرات والإيكولوجية، والمتغيرات القانونية وغيرها. ومن أهم متغيرات البيئة العامة ما يلي:

المتغيرات الاقتصادية: تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد وغيرها .

المتغيرات القانونية : تشتمل على مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

1 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005، ص 87.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 255.

3 - روبرت ا. بيتس- ديفيد لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص 108.

4 - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، 2008، الاردن، ص 109، 110.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

المتغيرات الاجتماعية والثقافية: وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

المتغيرات التكنولوجية: وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة.

2- البيئة الخاصة: البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية

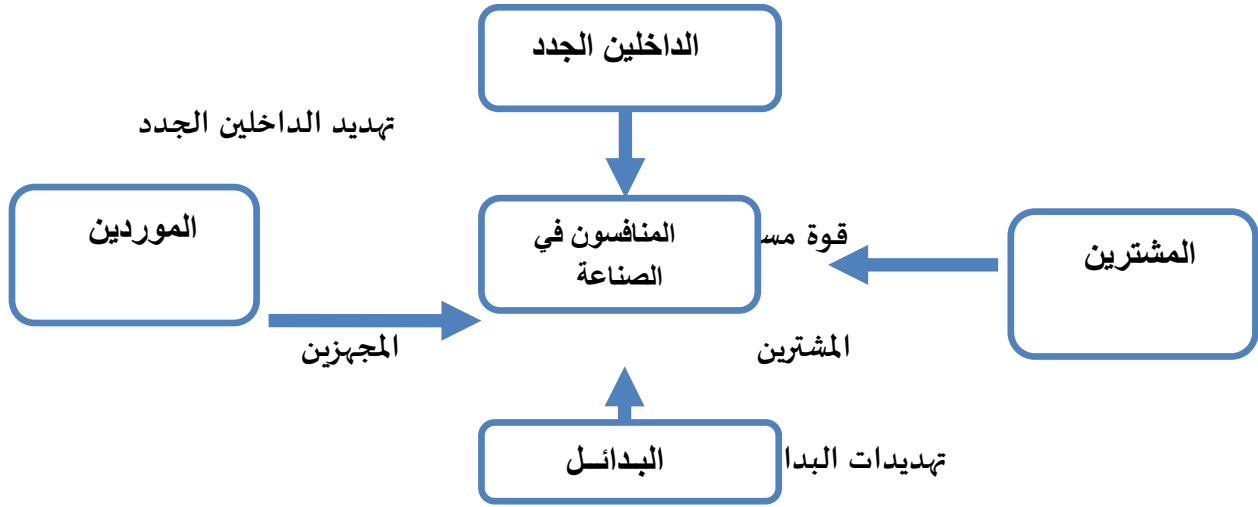
إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج PESTEL، نموذج القوى الخمس Michael Porter، نموذج Austin وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

### 1- نموذج M. Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة.

يعتبر نموذج M. Porter الأكثر عملياً لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً ثم في الخدمات لاحقاً. وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي رقم (2-1).

<sup>1</sup> - عيد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية" (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2007، ص145.

شكل رقم (1-1): نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel , éditions Dunod ,Paris ,1999 , p17.

### المنافسون في الصناعة :

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها.<sup>1</sup>

### تهديدات الداخليين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخليين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخولون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخليين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط.<sup>2</sup> وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:<sup>3</sup> اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية. تهديدات المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010، ص 54-55.

<sup>2</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2.

<sup>3</sup> - Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op cit, p22.

<sup>4</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره ص124.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

قوة تفاوض المشترين : الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.<sup>1</sup> ويمكن للمشترين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل و جودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع، وأكثر تركيزا من المؤسسات المورددة للمنتج، و يكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.<sup>2</sup>

قوة تفاوض الموردين: تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.<sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

### 2- نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

إنّ نموذج الذي قدمه Porter للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية، وكان التعديل على النحو التالي:<sup>4</sup>

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية. التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري و المورد، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

### 3- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و درجة تأثيرها، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط و من أهمها ما يلي:<sup>5</sup>

- إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض- الإدارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004، ص116.

<sup>2</sup> - روبرت ا.بتس - ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي-د. احمد سليم- الإدارة الاستراتيجية (إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر)، الاسكندرية، 2007، ص 60 .

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 37.

<sup>5</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 150. (وبتصرف)

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.
- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع، و تحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.
- يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد.
- ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل تمكّن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

### المطلب الثالث: البيئة الداخلية

#### الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة" في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"<sup>1</sup>، فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة"<sup>2</sup>. وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية

تمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

#### 1- الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

#### 2- ثقافة المؤسسة

#### تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجبة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة"<sup>3</sup>، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة"<sup>4</sup> ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:<sup>5</sup>

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص283.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 184.

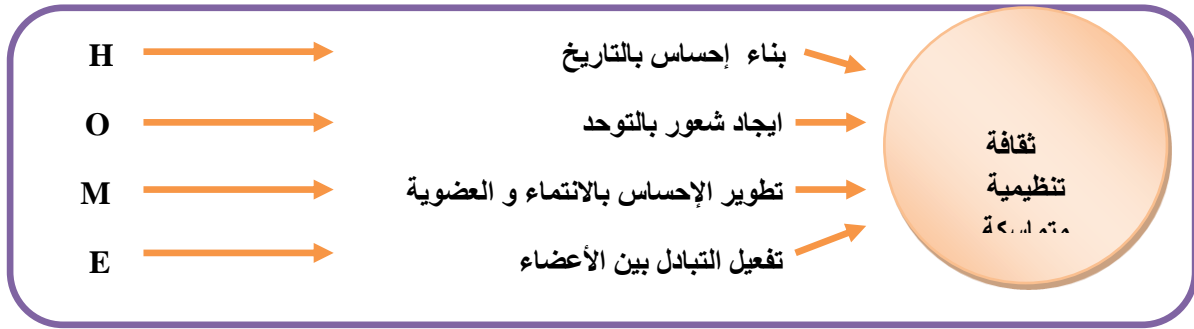
<sup>3</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008، ص124.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 76.

<sup>5</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص296، ( وبتصرف).

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- ايجاد شعور بالتوحد(Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
  - تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والإنتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم .
  - تفعيل التبادل بين الأعضاء(Exchange)، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للإتصال.
- الشكل رقم(1-2):أهمية ثقافة المؤسسة.



**المصدر:** ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص296. ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة .

### 3- موارد المؤسسة

**مفهوم الموارد :** تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية و معرفية. ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.<sup>1</sup>

**أنواع الموارد:** الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:<sup>2</sup>

- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية).
  - موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).
  - موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).
- أهمية الموارد:** تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المؤسسة من امكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها الاستراتيجية والتي تمكن المؤسسة من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه ويمكن أن نجسد أهمية الموارد في ما يلي:<sup>3</sup>
- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص205.

<sup>2</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص298

<sup>3</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص298.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

- إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها أحد عناصر ومن متطلبات صياغة الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

### الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية

تتبع أهمية هذا التحليل الداخلي لأي مؤسسة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية، ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد والكفاءات، مدخل سلسلة القيمة وغيرها.<sup>1</sup>

#### 1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف:<sup>2</sup>

وظيفة التنظيم: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

وظيفة التخطيط: ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص و تقييم كيف تخطط المؤسسة وتبني مستقبلها وكيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات و خطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الاجل .

وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها.

#### 2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات

التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقاً من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة. إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين:<sup>3</sup> الأول يتمثل في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون

<sup>1</sup> - نبيل مرسي-احمد سليم- مرجع سبق ذكره، ص 65. (بتصرف)

<sup>2</sup> - نبيل مرسي-د. احمد سليم- المرجع نفسه، ص 66.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 317.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

بتحليل مستمر ومعرق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

### 3- مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي الداخلي، "وهو من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيه"<sup>1</sup>، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، و الشكل رقم (1-3) يوضح نموذج لسلسلة القيمة لدى بورتر.

الشكل رقم ( 1-3 ) : نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit, p 53.

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

- الأنشطة الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:<sup>2</sup> الإمداد الداخلي (اللوجستيات الداخلية): الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في: مناولة المواد، التخزين، مراقبة المخزون. العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

الإمدادات الخارجية (اللوجستيات الداخلية): أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات. التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء مثل: الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتحديد التسعير.

<sup>1</sup> - محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر، الطبعة الاولى، 2012، ص 90.

<sup>2</sup> - Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit, p 57.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

الخدمات: أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج مثل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة الساندة كل من:<sup>1</sup>

المشتريات: أنشطة تتعلق بشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والمطلوب شراؤها للمؤسسة مثل مواد أولية، الآلات والتجهيزات، عتاد المكاتب وغيرها.

التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

إدارة الموارد البشرية: أنشطة تتعلق بضمان الاختيار وانتقاء المستخدمين، التكوين، وتطور المستخدمين والأجور لجميع فئات الموظفين، إدارة الموارد البشرية تدعم كلا من مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة.

البنية الأساسية: وهي تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل: الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة.

وهذه الأنشطة المختلفة ترتبط ببعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على فاعلية الأنشطة الأخرى، ويعد كل نشاط من الأنشطة الساندة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وتختلف هذه الأنشطة حسب

كل مؤسسة بحيث يمكن ما نجده أساسي لمؤسسة ما فقد نجده ثانوي لدى مؤسسة أخرى.

### 4- نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

وللربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف

Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

الفرص و التهديدات: تعد الفرص ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية.

أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، و قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكثها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحمي نشاطها.

نقاط القوة والضعف: تتمثل نقاط القوة في موجودات و خصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، والتي تستقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات،

الموارد المادية، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية. أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق

الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,PP 58-61.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>1</sup>

الجدول رقم (1-1): نموذج التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير	استراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجيات دفاعية	استراتيجية التنوع	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.  
من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيص أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية:<sup>2</sup>  
إستراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.

إستراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

إستراتيجية التنوع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنوع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

إستراتيجية دفاعية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاشي المخاطر الخارجية.

### 5- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية، و ذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بها.

<sup>1</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 324-327.

<sup>2</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328. (وبتصرف).

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - 1999 ص 132. وبتصرف

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- بيان وتحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

### المبحث الثاني: المعلومة ودورها في المؤسسة

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسات وأحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات وحتى في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المعلومة ومفهوم نظم المعلومات وأهميتهما في المؤسسة.

#### المطلب الأول: المعلومة

تعتبر البيانات والمعلومات الرأس المال المهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المبتغاة، فما المقصود بالبيانات والمعلومات وما خصائصهما؟ وفيما تتجلى مصادر المعلومات وقيمتها؟

#### الفرع الأول: مفهوم البيانات والمعلومات

##### 1- مفهوم البيانات:

البيانات "تمثل المواد الخام التي تم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد"<sup>1</sup>، أو البيانات هي "مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث"<sup>2</sup>. ومن هذا نستخلص أن البيانات تعد رموز أو مفاهيم غير معالجة وليست ذات دلالة أو معنى أي عديمة الفائدة.

##### 2- ماهية المعلومات

لقد تعددت تعريف المعلومات، فمن الصعب تقديم تعريف واحد ومن هنا سننوه إلى بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال:

إذ تُعرّف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات"<sup>3</sup>، أو المعلومات هي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها"<sup>4</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي بيانات تم تحويلها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر دلالة وذات معنى وقيمة بالنسبة لمستخدميها.

#### الفرع الثاني: الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات والمعلومات مصطلحين يستعملان بكثرة، حيث يتواجد الاختلاف بينهما في عدة فروقات جوهرية، و يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير التالية:<sup>5</sup>

1 - معيار اللغوي: البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما يبيّن به الشيء من الدلالة وغيرها، وبيان الشيء بيانا أي اتضح، ويسمى بيانا لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره، نحو قوله تعالى « هذا بيان للناس »<sup>6</sup>، وكما يسمى

1 - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة واحد2009، ص18.

2 - عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص12.

3 - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.

4 - محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي، ط1، اسكندرية، 2006، ص36.

5 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2009، ص165.

6 - سورة آل عمران، الآية رقم 138.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

به الجمل والمهم من الكلام بيانا نحو قوله تعالى «ثم إن علينا بيانه»<sup>1</sup>، أما المعلومات فهي جمع معلومة، والمعلومة مشتقة من كلمة العلم، فهي اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة.

2 - معيار المستوى الاداري: يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات: فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر، أي نفس المفردة قد تكون بيانات في مستوى إداري وتكون معلومات في ذات الوقت نفسه بالنسبة لمستوى إداري آخر.

3 - معيار الزمن: يعد الزمن معيارا مهما في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية.

4 - معيار القيمة/الفائدة: ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها الباحثين، إلى درجة أن بعضهم يصف الفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي أن المعلومات مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد.

5 - معيار الهدف: يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات بإجماع الكتاب بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات من قبل الإدارة المستفيدة بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.

6 - معيار المعالجة: يؤكد الباحثون على وجود اختلاف بين البيانات والمعلومات قدر تعلق الأمر بعمليات المعالجة، فإذا لم يوجد اختلاف بينهما فإن جميع المعالجات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى معلومات (باستثناء التخزين والاسترجاع) تكون غير ذات جدوى، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر المعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

ومن خلال هذه المعايير نستخلص أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات فالبيانات هي مفاهيم ورموز غير معالجة ممكن أن تصبح معلومات نفعية وذات معنى وفائدة لدى مستخدميها إذا تمت معالجتها وتصبح معلومات مهمة وذات قيمة لمتخذي القرار.

### الفرع الثالث: أنواع ومصادر المعلومات

توجد عدة تصنيفات للمعلومات، لكن بصيغة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

1- درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية<sup>2</sup>: المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية، وتتمثل مصادرها في: وسائل الإعلام، الكتب، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، الدراسات والأبحاث.

المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل مصادرها في: المنافسون أنفسهم، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، المصادر الوظيفية للمؤسسة.

2 - مصدر المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات فإما أن تكون داخلية أو خارجية: فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية، والمعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة هي معلومات خارجية.

<sup>1</sup> - سورة القيامة، الآية رقم 19.

<sup>2</sup> - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000, p 9.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

3-درجة التغيير: وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة، فالمعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن، والمعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.<sup>1</sup>

4 - المستوى الإداري: تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري و التي غالبا ينقسم إلى الإدارة الاستراتيجية (الادرة العليا)، الإدارة التكتيكية (الادارة الوسطى)، والإدارة الوظيفية (الادارة التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع من المعلومات : معلومات استراتيجية، معلومات وظيفية، وأخرى تنفيذية. المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها:<sup>2</sup> "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة"، وأتتبع بأنها<sup>3</sup> كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يمكن استخدامها الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية.

المعلومات الوظيفية(التكتيكية):<sup>4</sup> وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات، التمويل، الإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبيا بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل. المعلومات التنفيذية (التشغيلية):<sup>5</sup> وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة، يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلا، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

5- حسب درجة الحصول: كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب وهذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى:<sup>6</sup>

المعلومات البيضاء: هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحظات قضائية، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

المعلومات الرمادية: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

المعلومات السوداء: هي التي يتم التكتم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا بموجب عقود، واتفاقيات وينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

### الفرع الرابع: خصائص المعلومات

حتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصناع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائصها تتلاءم مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، ونذكر من أهم الخصائص التي وصفت بها المعلومات على النحو التالي:<sup>1-2</sup>

1 - محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي، ط1، اسكندرية، 2006، ص44.

2 - حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص34.

3 مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيرول، باريس، 1992، ص 74.

4 -كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009، ص51.

5 - كرومي سعيد، نفس المرجع، ص 51.

6- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit, p 10.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

- 1- نوع المعلومات: نشير إلى ضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها.
- 2- دقة المعلومات: نشير إلى ضرورة أن تتصف المعلومات بالدقة الكافية، وتعني الدقة شيئين مختلفين: أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والتشويش، وأن تكون المعلومات دقيقة وتهتم المستفيدين منها.
- 3- العمر، الموقوتية، الأفق الزمني: ترتبط هذه الخصائص بالوقت فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة، فالأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.
- 4- الكلفة، القيمة، ذات الصلة: لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وإنتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بكلفة سواء الكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، خزن، واسترجاع المعلومات، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومات المكلفة قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات ويمكن قياس قيمة المعلومات من خلال تخفيضها لنسبة حالة عدم التأكد الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار وإمكانية اتخاذ القرار بسرعة.
- 5- سهولة الوصول: تكون المعلومات مفيدة عندما يتمكن الأفراد من الوصول إليها بسهولة وفي الوقت الملائم لاستخدامها. وتعد مهارة المستفيد في إيجاد المعلومات التي يحتاج إليها هي التي تؤثر في سهولة الوصول إليها. كما توجد خصائص أخرى وصفت بها المعلومات من طرف بعض الباحثين مثل: الشمولية، الوضوح، الانسجام، الموثوقية، التماسك، المرونة، القدرة على التنبؤ، الحيادية، القابلية على المقارنة وغيرها.

### المطلب الثاني: نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذو الدور الهام والحساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات المهمة والاستراتيجية للمؤسسة، إلا أنه تعددت المفاهيم التي قدمت ونسبت لنظم المعلومات وقبل التطرق لبعض منها سنحاول عرض مفهوم مصطلح النظام أولاً.

### الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات

#### 1 - مفهوم النظام:

النظام هو<sup>3</sup> "مصطلح مشتق أساساً من كلمة «systema» اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الاجزاء"، ويمكن تعريف النظام على أنه<sup>4</sup> "مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف". ويُعرّف النظام كذلك بأنه<sup>5</sup> "مجموعة من الأشياء يرتبط بعضها البعض بهدف تنفيذ مجموعة من الأهداف". وحسب pask فإنه يرى<sup>6</sup> "ترتيب أي شكل من أشكال النشاط في شبكة معينة من قبل أي مراقب هو نظام".

#### 2- عناصر النظام:

1 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص44.

2 - حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص41.

3 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، ص22.

4 - رايموند مكليود-جورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص77.

5 - منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971، ص7.

6 - Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise edition : ADBS ; 2002 ,p9.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

لا يكون لكل النظم نفس خليط العناصر، وإنما لها تشكيل أساسي وعام، ويعتبر النظام ديناميكيا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية وهي :

- المدخلات : ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام فمثلا لابد من تجميع المواد الخام، والأفراد والبيانات قبل أن يتم التشغيل .

- المعالجة أو التشغيل : ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات.

- المخرجات : تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين . ويعتبر النظام قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العنصرين التاليين<sup>1</sup>:

- التغذية العكسية : وهي تمثل معلومات حول أداء النظام .

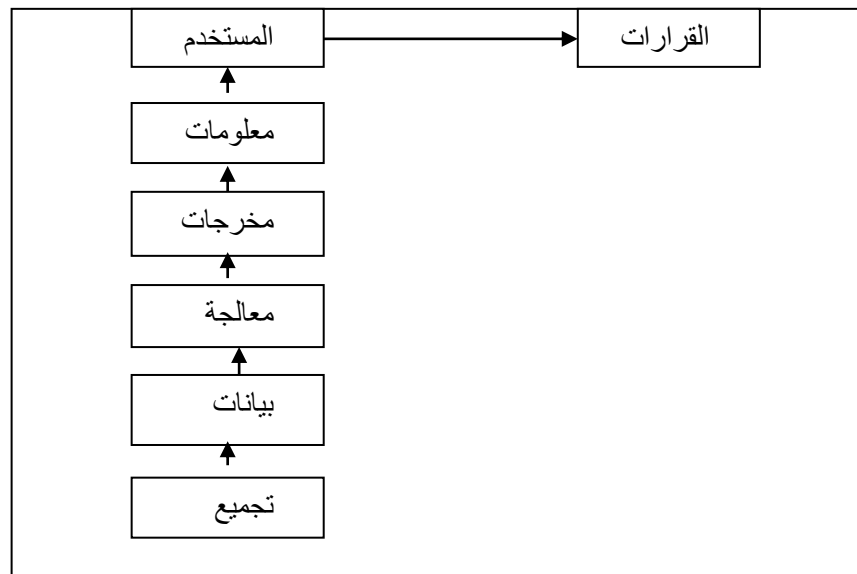
- الرقابة أو السيطرة: تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي إنحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك إتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة .

### 3- مفهوم نظام المعلومات:

يُعرف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع، معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة"<sup>2</sup>، كما يمكن تعريف نظام المعلومات كذلك بأنه<sup>3</sup> " مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة" وتعرف كذلك على أنها<sup>4</sup> " مجموعة من العمليات المنظمة التي تمتد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم ."

ومن خلال ذلك فإن نظام المعلومات هو نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، بحيث يتم من خلاله التعامل ومعالجة البيانات والمعلومات ونشرها في المؤسسة لدعم عمليات صنع القرار.

الشكل رقم(4-1): نموذج مبسط لنظام المعلومات.



1 - محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص8.

2 - منذر صلاح، مرجع سبق ذكره، ص7.

3 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية، ص187.

المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص8.

يمكن توضيح نظم المعلومات على أنها النظم اليدوية أو المعتمدة على الحاسوب و التي تحول البيانات إلى معلومات ذات فائدة ويمكن تحديد دور هذه النظم بأدائها لثلاث أدوار رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- تحديد المعلومات الضرورية و ذات الصلة بالمؤسسة من بيئتها الداخلية و الخارجية.
- يضمن نظام المعلومات للمؤسسة دوران المعلومة، من جمع و معالجة و نشر للمعلومات.
- نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نحو البيئة.

### الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

تصنف نظم المعلومات وفق مختلف معايير إلى العديد من الأنواع ولهذا نجد في هذا الإطار تصنيف نظم المعلومات حسب المستوى الإداري والنظم لدعم اتخاذ القرار، والنظم الوظيفية وفق وظائف المؤسسة وغيرها.

#### 1- نظم المعلومات حسب المستوى الاداري

توجد ثلاثة تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة. وهي:<sup>2</sup>

نظم المستوى التشغيلي : تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف .

نظم المستوى الإداري: فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات الشبه هيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة.

وأخيرا، نظم المستوى الاستراتيجي: تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية.

#### 2- النظم الوظيفية:

تعتبر من أهم أنواع نظم المعلومات الادارية التي تصنف حسب الخطوات الوظيفية الأساسية في المؤسسة وهي الانتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وتتمثل هذه النظم فيما يلي:<sup>3</sup>

نظام معلومات التسويق : إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص والمؤسسات الأكثر رغبة في الشراء، ومبيعات المؤسسة وكذلك ترويج المنتجات والخدمات المناسبة لتلك المؤسسات والأشخاص. وتساعد هذه

<sup>1</sup>-Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise, op cit , p23.

<sup>2</sup> - مرمي مراد، أهمية النظم المعلوماتية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2010، ص 31.

<sup>3</sup> - مزهر شعبان العاني، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

النظم في تحليل الطلب لمختلف المنتجات في الأماكن المختلفة لكي يكون السوق أكثر دقة ويكون المنتج المناسب إلى المستهلك المناسب.

نظام معلومات المالية : أصبحت هذه النظم الآن تعتمد كلياً على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتزود المؤسسة وإدارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تقارير التغيرات المالية والهدف من هذه النظم تسهيل وضع الخطط المالية، تساعد في تنظيم الميزانية، وإدارة و تدفق النقد والأموال، وتحليل الاستثمار، واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح.

نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية عماد المؤسسة وأنها تسعى من أجل تجاوز أدوار الإدارة والموظف وينظر إليها لتكن فاعلة في الإدارة العليا. وتساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين، وتخدم هذه النظم أهدافاً كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملا فرص العمل، الاختيار، متطلبات ومهارات العاملين، وغيرها.

نظام المعلومات المحاسبية: إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار وأصبحت تعتمد هذه النظم على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها بعد ما كانت نظم تقليدية وورقية، وتساعد هذه النظم في فعاليات الأعمال وتزويد البيانات المالية الدورية وتزويد التقارير المطلوبة قانونياً وبيانياً الأرباح والخسائر.

### الفرع الثالث: وظائف نظم المعلومات

تتمثل عمليات نظم المعلومات في إطار أربع وظائف رئيسية تتجلى في جمع البيانات و معالجة هذه البيانات، ثم تخزين المعلومات وفي الأخير استرجاع المعلومات عند حاجة المؤسسة إليها وسنشرح هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- جمع البيانات: ويتم خلال هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة لكن مع احترام توفر الخصائص (الصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب الكلفة مع القيمة) في تلك البيانات. ويتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات المتعلقة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية.

2- معالجة البيانات: يتم خلال هذه المرحلة تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات ذات معنى وقيمة ودلالة وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها، فضلاً عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستعمال في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3- خزن المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها في مدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات لا تستعمل بمجرد معالجتها أو استخراجها فإنه من المهم والضروري تخزين وأمن تلك المعلومات من التلف والضياع والسرقه لحين احتياج المؤسسة إليها.

4- استرجاع المعلومات: هذه العملية الخاصة باسترجاع أو استخدام المعلومات التي تم تخزينها عند الحاجة إليها من قبل المستفيد ويجب مراعاة عامل الزمن عند استرجاعها حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها. والمؤسسات التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئة المطربة.

<sup>1</sup> - حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثالث: أهمية المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة

الفرع الأول: قيمة و منفعة المعلومات

تعد المعلومات اليوم مورد جوهري وأساسي للمؤسسة التي ينبغي توفيرها بخصائصها المطلوبة المذكورة سالفًا حتى تصبح ذات قيمة حيث أن المعلومات القيّمة والصحيحة والدقيقة المتوفرة في الوقت المناسب تمكّن المؤسسة من التعرف والتنبؤ على بيئتها الداخلية والخارجية، كما تسهل أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة، وللأهمية البالغة للمعلومات يجب أن تكون ذات منفعة وقيمة، وبالتالي تعد قيمة المعلومات مفهوم متعدد الأبعاد ووفق على ما أوردها عدد من الكتاب و المتخصصين في نظم المعلومات تعرف قيمة المعلومات على "أنها زيادة ثقة و قناعة المدراء (أو مستخدمي المعلومات) بالمعلومات المستخدمة"<sup>1</sup>. وتظهر أهمية دراسة قيمة المعلومات بالنسبة إلى صانع القرار من أنها تمكنه من التعرف إلى كلفة المعلومات و على أسعارها، وبذلك فهو لن يتحمل كلفة مرتفعة للحصول على المعلومات غير نفعية، وإلا فمن المنطقي أن يختار العمل من دون تلك المعلومات.

وتكون المعلومات ذات قيمة عندما تحقق أربعة أنواع من المنافع وهي:<sup>2</sup>

المنفعة الشكلية: كلما كان شكل المعلومات يتناسب مع حاجة المستفيد، تكون ذات قيمة عالية.

المنفعة المكانية: تعني سهولة الوصول إلى المعلومات إلى مستفيديها.

المنفعة الزمانية: يقصد بها توفر المعلومات في الوقت المناسب أي وقت الحاجة إليها.

المنفعة الجبازية: عندما يؤثر الحاصل على المعلومات في قيمتها من خلال التحكم (أو التملك).

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات:

وتتمثل أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة في النقاط التالية :

- يوفر نظام المعلومات إنتاج المعلومات اللازمة والمفيدة للمؤسسة .
- يعطي نظام المعلومات تقديم وصف دقيق للمؤسسة ما يساهم في تسهيل وضع التقديرات و التنبؤات.
- يساهم في تجلية القرارات الضرورية الواجب إتخاذها .
- استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات، وإمكانية تحديد أسبابها و تقليصها.
- يعتبر النظام المعلوماتي نظام تنبئي ينبه المؤسسة بالتهديدات والأخطار الممكنة قبل وقوعها .
- يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها و خلق منتجات جديدة .

<sup>1</sup> - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين، آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 167.

### المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من بين أهم وسائل الإقتصاد المفتوح الذي يشهد حاليا تغييرات جذرية من خلال تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا مع زيادة حدة المنافسة.

**المطلب الأول : مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه**

#### 1- تعريف الذكاء الاقتصادي:

نشأ مفهوم الذكاء الإقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات، حيث شهد أهم تطوراته . وتفضل الأدبيات الأمريكية إستعمال مفردات الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence " و الذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن إستعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا<sup>1</sup>.

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"<sup>2</sup>. فالذكاء الاقتصادي يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة<sup>3</sup>.

وفي الوقت الحالي ومن خلال التجارب التاريخية لمختلف الدول أصبح تنفيذ الذكاء الإقتصادي ضروري للدولة الجزائرية ومؤسساتها، "حيث أنه تم تقديم تعريف للذكاء في المجلس الذي انعقد سنة 2006 في الجزائر تحت رئاسة عبد العزيز بلخادم رئيس الحكومة، يحدد أن الذكاء الإقتصادي هو: جمع واستخدام ونشر المعلومات المفيدة التي تساهم في إنتاج المعرفة الضرورية لصنع القرار وإدارة المؤسسات وتطوير المعرفة السياقية لاتخاذ القرار"<sup>4</sup>.

#### 2- خصائص الذكاء الاقتصادي: ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي<sup>5</sup>:

- الاستخدام الاستراتيجي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

#### 3-أهمية ودور الذكاء الإقتصادي: تتجلى أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال قدرته على تحقيق ما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/28 أبريل، 2005، ص2.

<sup>2</sup> - Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica, 1999, Paris, p3.

<sup>3</sup> - عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، مرجع سابق، ص2.

<sup>4</sup> - Kourbali Baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, oran ,PPT, 2011/2012, p85

<sup>5</sup> - سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص668.

<sup>6</sup> - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص26. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>

- يدفع بالمؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الإقتصار على رد الفعل.
- التحسين في نوعية القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة .
- فعل جماعي يعتمد على أساس تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل والتحليل

### المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

### المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

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

### الفرع الأول: مفهوم اليقظة

1- أصل المصطلح: اليقظة هي: <sup>1</sup> "مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>2</sup>

### 2- تعريف اليقظة:

الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني <sup>3</sup> "التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذروطن وتنبه للأمر".

الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:  
فاليقظة تعني <sup>4</sup> "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".  
وتعتبر اليقظة <sup>5</sup> "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

<sup>1</sup> - Guy Massé, Intelligenne économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000, p249.

<sup>2</sup> - تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

<sup>3</sup> - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973، ص 1305.

<sup>4</sup> -Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003,p: 3

<sup>5</sup> -Kourbali Baghdad, op cit, p 168.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

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

اليقظة الاستراتيجية هي<sup>1</sup> "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة". وتعرف كذلك بأنها<sup>2</sup> " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها<sup>3</sup> نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".

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

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:<sup>4</sup> الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

التطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

<sup>1</sup> -بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص 21. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>.

<sup>2</sup> - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, تاريخ الاطلاع : 2013/03/01

[http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)

<sup>3</sup> - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, op cit, p 2.

<sup>4</sup> - Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADDBS, 1997 ,P 2-5. [www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf).

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:<sup>1</sup>

1- آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .

2- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

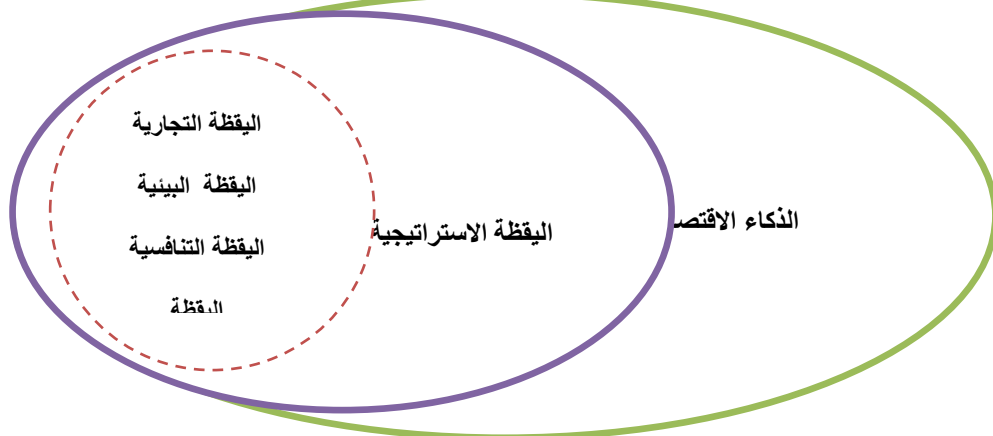
ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

### الفرع الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

إن العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهوم متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفا، فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، وتنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.

و من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات و المستجدات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمويع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة"<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (1-5): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية



<sup>1</sup>-Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble <http://veillestrategique.org>.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص9

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

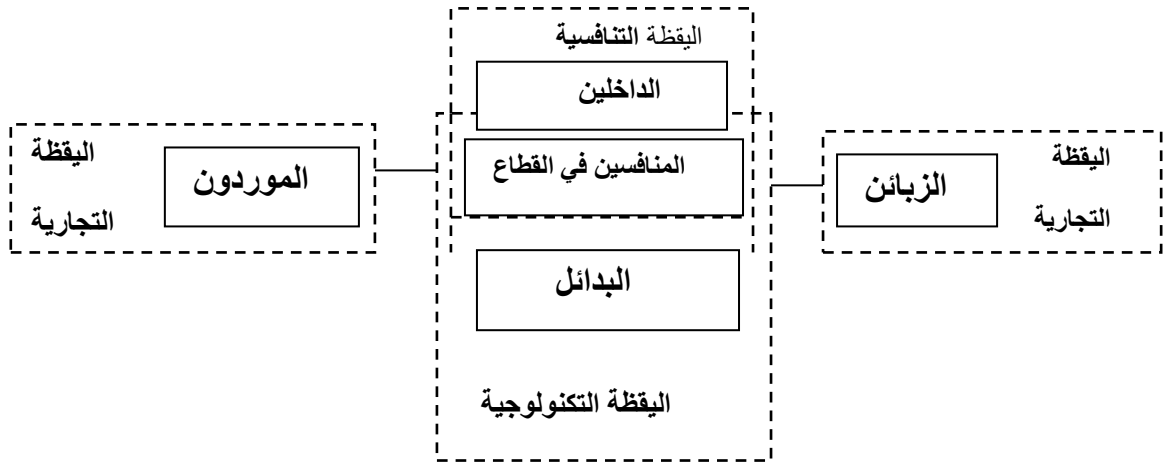
Source : Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique –[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

### المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتر"

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلنات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلنات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Martinet و Ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاكية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية و اليقظة التكنولوجية"<sup>1</sup>. بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها.

#### الشكل رقم (1-6): الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



Source :Alain Bloch, l'intelligence économique, op cit ,p17.

#### الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية

1- اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"<sup>2</sup>. و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>3</sup>. أو أنها "مراقبة تطور

<sup>1</sup> - داودي الطيب و آخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. تاريخ الاطلاع: 2013/06/02، [ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf](http://ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf)  
<sup>2</sup> -<sup>3</sup> داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الإرتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصاديات أو المجتمعات"<sup>2</sup>. وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسها وهذا ما يعزز من تنافسيتها.

2- اليقظة التنافسية: ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين<sup>3</sup>. إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.

- التحركات المحتملة للمنافسين.

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية والبيئية

1- اليقظة التجارية: اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردين واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.<sup>5</sup>

2- اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي.<sup>6</sup> وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

www.webreview.dz/.../La\_Veille\_Technologique\_dan - Webreview

<sup>3</sup> - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000, p13.

<sup>4</sup> - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 3.

labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10، ص 10.

<sup>5</sup> - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، المرجع السابق، ص 11.

<sup>6</sup> - Picard, la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1992, p2.

## الفصل الاول عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية

الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره، الكثافة السكانية.

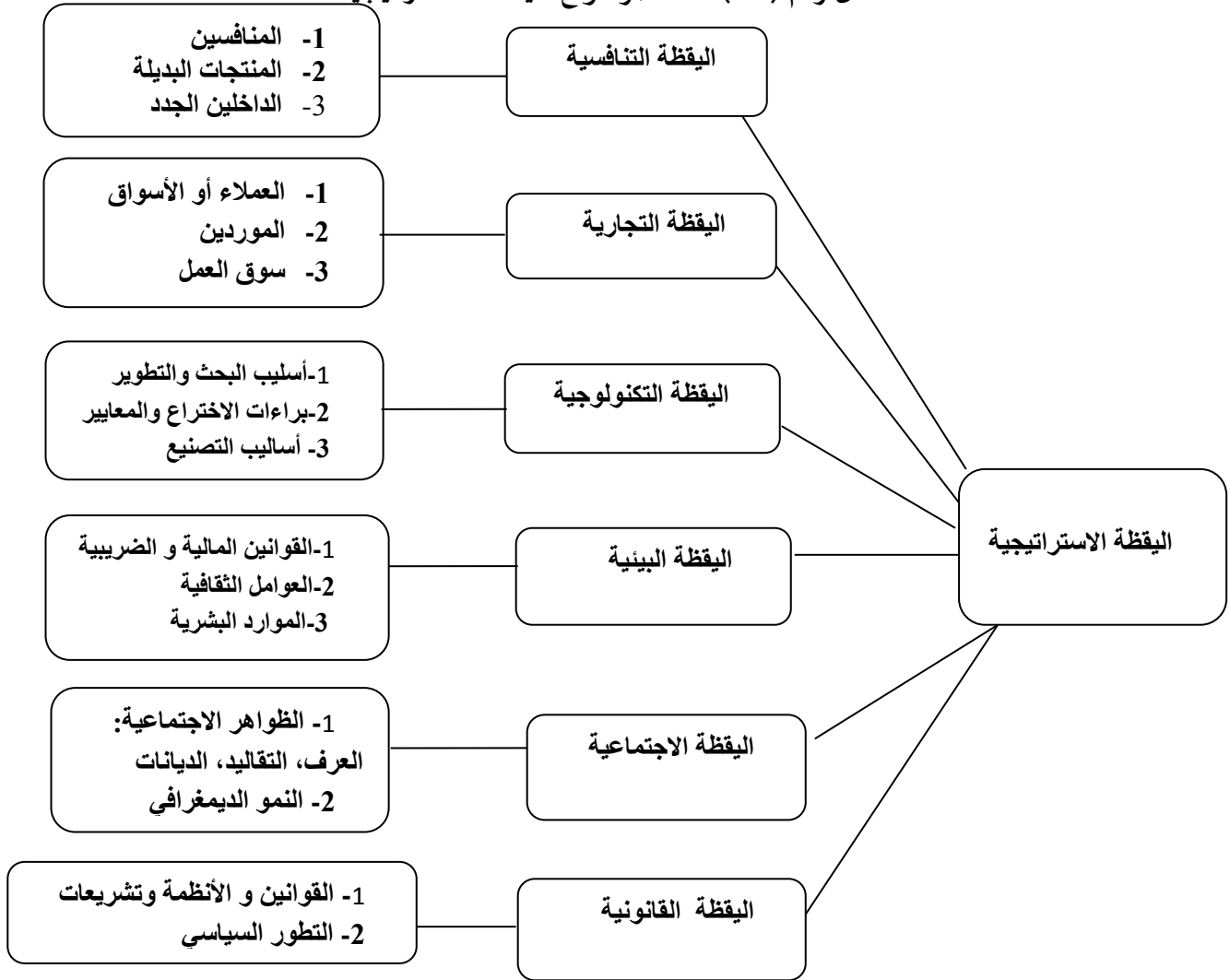
3- اليقظة القانونية: تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين و التشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها.<sup>1</sup>

4- اليقظة البيئية : وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>2</sup> وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها. والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5. <http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf> تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

<sup>2</sup> - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit , p 14.

الشكل رقم (7-1) : عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



### المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية.<sup>1</sup> سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة.

#### 1- معلومات التحكم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة و نظم الانتاج. وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 33-1، ص3. <http://www.cba.edu.kw/krouibah/doc>

### 2- معلومات التأثير

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### 3- علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة"<sup>2</sup>. وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي :

- المعلومات حول المنافسين وهي جميع المعلومات أو التي تهم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط ، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين .

- المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات والأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة وتشمل، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

- المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.

- المعلومات التمويلية وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.

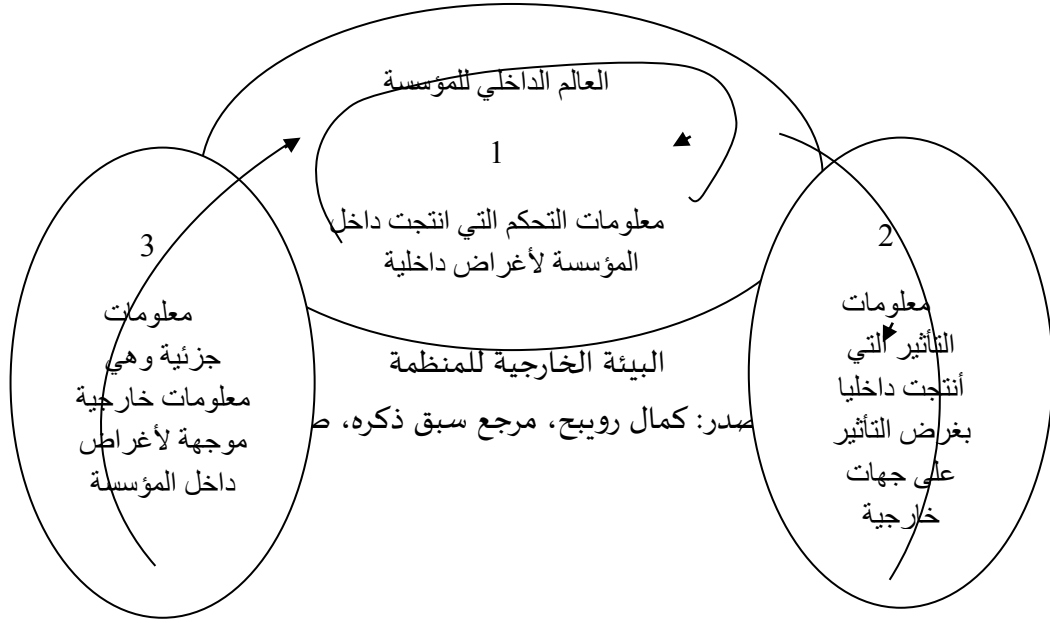
- المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات والقوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها .

<sup>1 2</sup> - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>2</sup> - Souad Choukale, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus - D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.

الشكل رقم ( 1-8) : أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الإهتمام بها



خلاصة :

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الاستراتيجية فهي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة و مراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاولة مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.

---

## الفصل الثاني

اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها  
على الميزة التنافسية للمؤسسة

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية، الذي يعتبر من أحد الديباجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة و التقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: سنشير فيه إلى إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات: من خلال شرح خلية اليقظة و التطرق لمراحلها والمكلفون بتطبيقها مع شرح الوسائل و الطرق المتبعة في نظام اليقظة.  
المبحث الثاني: سنتطرق لماهية الميزة التنافسية مع مختلف المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة و التنافسية، مع التطرق لأنواع، مصادر وأهمية الحصول على الميزة التنافسية وتطويرها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: سنلقت النظر في هذا المبحث إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في توفير المعلومة واتخاذ القرار وكذلك تعزيز تنافسية المؤسسة.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات و معالجتها، والتي تساعد في تفعيل و اتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثلها بالإضافة إلى الطرق و الوسائل المتبعة .

### المطلب الأول: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل و التقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

### الفرع الأول: مرحلة تحديد و جمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الإحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضيق الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

#### 1 - الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد و المراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الإستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين: مدخل المتعاملين (الأعوان) و الآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الإستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي:<sup>1</sup>

المتعاملين ( الأعوان): يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,1997, op.cit, p8-9.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

المواضيع (المجالات): ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل ( مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهتم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

### 2 - تعقب وجمع المعطيات والمعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"<sup>1</sup>.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:<sup>2</sup>  
المتعقبين المستقرين (المقيمين): هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية ( من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت..... إلخ).  
المتعقبين المنتقلين: ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون،..... إلخ.  
اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>3</sup>

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات : يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 11.

<sup>2</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 10.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op.cit ,2003, pp 102-103.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.

- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.

- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.

ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:<sup>1</sup>

- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.

- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.

- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة وعلى حسن استعمال المعلومة.

الفرع الثاني: مرحلة تحليل و تقييم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:

### 1- انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغربلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهتم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

- المرحلة الثانية: هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:<sup>3</sup>

طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 103.

<sup>2</sup> -<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

### 2- صعود المعلومات:

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضيق الوقت.

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

### 3- معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الإنحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات."<sup>1</sup>

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع"<sup>2</sup>.

### 4- تخزين المعلومات<sup>3</sup>

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.

- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.

<sup>1</sup> - كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

<sup>2</sup> - Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.  
ويكون التخزين بأحد النموذجين: إمّا تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

### الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

#### 1- نشر المعلومات:

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.<sup>1</sup>

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>2</sup>

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السّباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

#### 2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:<sup>3</sup>

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهمهته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم. لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.

- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.

- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.

- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية.

- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية :

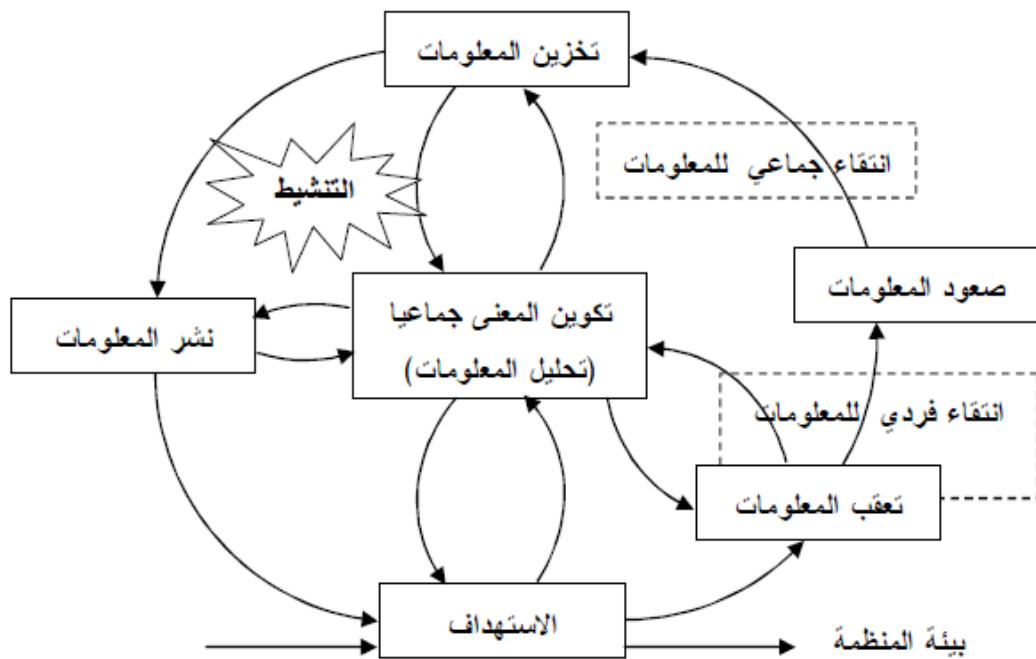
<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

1. Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p15.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الشكل رقم (1-2) : سيرورة اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca, op.cit. 2003, p28.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

### المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بألية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

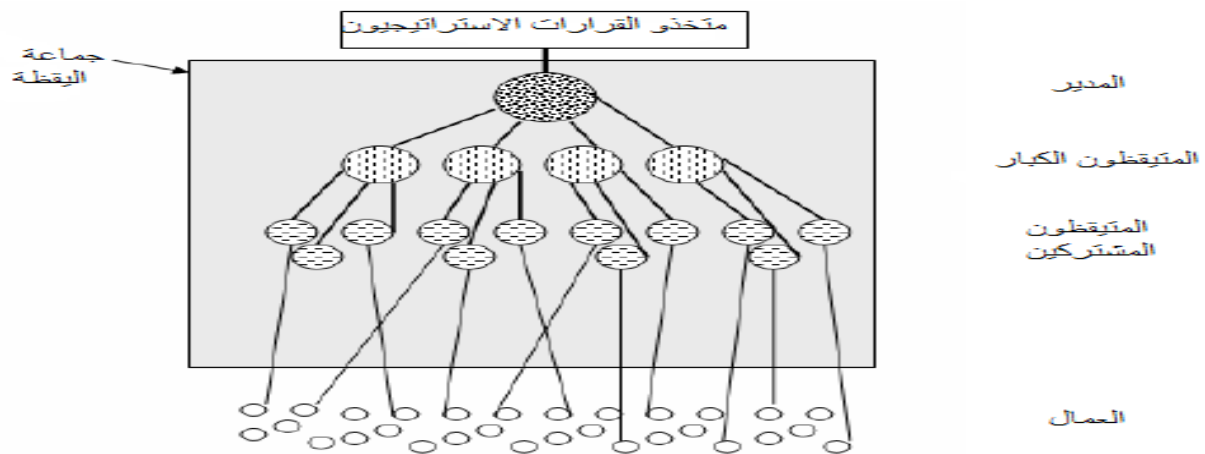
الفرع الاول: تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يستخدم على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المُتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". و يمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد و تجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها"<sup>1</sup>.

ومنه فان أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة و إيصال و إتاحة المعلومات للمستفيدين، و عليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستفيدين.

ويمكن تعريف " المتيقظ " هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية الترصّد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بألية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. و يوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم (2-2) : ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لمثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

<sup>1</sup>- عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة - <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html> ، تاريخ الاطلاع: 2013/05/27 .

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الجدول رقم ( 2-1) : ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	متخذو القرارات الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	مدير اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	المتيقظون الكبار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> <li>- الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</li> <li>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	المتيقظون المشتركون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	العمال

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة

http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html، تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما:<sup>2</sup>

1- الأساليب المباشرة: إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص والدعوات وغيرها. عن طريق التربصات و التكوين: يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كفاءات المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه أما كان مستوى التكوين و التمهيين أعلى أو أكثر تخصصا كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

عن طريق الرخص: يمكن أخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات. عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية و الحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

### 2- الأساليب غير المباشرة:

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة ، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء . وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها. و ما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق و الأساليب هو تكلفتها الدنيا و كذا صلاحيتها في حل المشاكل و الصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة أو الرسمية.

### الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

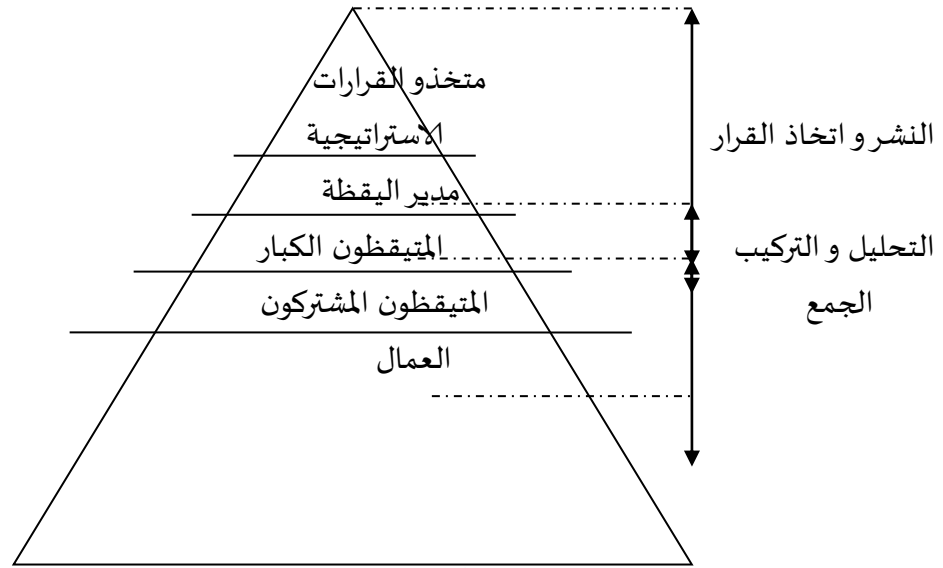
لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

<sup>1</sup> -تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الشكل رقم (2-3): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظين الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة و مكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة و بأسرع وقت.

الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)

1- تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Kearns هي "عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة"<sup>1</sup>. وتعرف المعايرة كذلك بأنها "تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition : Ellipses , Paris ,2008,P8.

<sup>2</sup> - تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الرشيد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في الجزائر، ص4.

www.csla.dz/mjls/index.php?option=com, تاريخ الاطلاع: 2013/06/23.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر المعايير طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايير إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

### 2- مراحل المعايير : وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:<sup>1</sup>

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة .
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

### 3- أهمية المعايير:

تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. و من خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

### الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

#### 1- تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web(الويب).<sup>2</sup>

#### 2- خدمات الأنترنت<sup>3</sup>

الشبكة العنكبوتية: تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب(web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب(web site) أما الصفحة الرئيسية(home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

نظام أسماء النطاقات(DNS- Domain Name System): هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول

<sup>1</sup> - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص282.

<sup>2</sup> - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

<sup>3</sup> - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سابق، ص 146- 153.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية. فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعرض عنه ب ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)). البريد الإلكتروني (E-mail): هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسرعة زهيدة. بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما: تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.

برامج الدردشة (Internet Relay Chat): تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger).

خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات (ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.

خدمة البحث في الأنترنت (Searching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم: [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) [www.google.com](http://www.google.com).

### 3- مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:<sup>1</sup>

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكنهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات [www: world wide web](http://www.worldwideweb.com) والربط عن بعد
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

<sup>1</sup> - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص284.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المنافسين.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية

أبرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلفات النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

### الفرع الأول: ماهية المنافسة

1- تعريف المنافسة: الجانب اللغوي: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب(التنافس التجاري)"، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

التشريع الاسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخروي الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية.<sup>2</sup> قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"<sup>3</sup>، وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم"<sup>4</sup>.

الجانب الاصطلاحي : ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات والانتاج ورؤوس الأموال.<sup>5</sup> كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"<sup>6</sup>. ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:<sup>7</sup>

المنافسة المباشرة : فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

<sup>1</sup> - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

<sup>2</sup> - <sup>5</sup> عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2010/2011، ص83.

<sup>3</sup> - سورة المطففين الآية 26

<sup>4</sup> - سورة الحديد الآية 21.

<sup>6</sup> - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011، ص12.

<sup>7</sup> - أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص25.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

2- أشكال المنافسة: للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.<sup>1</sup>

المنافسة التامة والحررة "الكاملة": تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

المنافسة الاحتكارية: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

احتكار القلة: وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

الاحتكار التام: يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة .

3- أسباب المنافسة: توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.

- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.

- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.

- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.

4- أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:<sup>3</sup>

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

<sup>1</sup> - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان، 2011، ص56-57.

<sup>2</sup> - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة، 2001- ص102. (وبصرف)

<sup>3</sup> - علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2012، ص196.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها. والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

### الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

1- تعريف التنافسية: في الواقع يصعب تحديد و ضبط تعريف دقيق للتنافسية، وهذا يعود الى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال و تجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:

تعرف التنافسية بأنها<sup>1</sup> " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب" فمن خلال التعريف الاول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملا أو شرطا آخرًا لتنافسية المؤسسة وهو الوقت المناسب لتقديم و تسليم المنتجات للزبائن. كما تعرف التنافسية بأنها<sup>2</sup> " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".

ويمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

حسب عوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي: سعر الجودة، والتكلفة وبناء على ذلك التنافسية هي تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول. حسب السوق: التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقييم حصة السوق النسبية.

التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك منة يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقييم ذاتي من قبل الممارسين. وفي الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، وتحاول التطور و البقاء لمدة أطول و كسب رضا وولاء الزبائن، وذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية و كفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد و المال و الوقت.

### 2-أهمية التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال

<sup>1</sup> - بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 11.

<sup>3</sup> - حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، تخصص تسير، تلمسان، ص 120-122.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها.<sup>1</sup>

وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد .
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية .
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها و تميّزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ و ماهي مختلف أنواعها، مصادرها و مداخل تطورها ؟

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

#### 1- التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من " بورتر" و"داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>3</sup>

#### 2- تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد وضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

تعرف الميزة التنافسية أنها<sup>4</sup> "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

<sup>1</sup> - عيدوس عبد العزيز، سباحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> - عيدوس عبد العزيز،، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> - M Porter, op cit, p 48.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها<sup>1</sup> "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون". وتعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها<sup>2</sup> "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة والابداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

### 3- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي:<sup>3</sup>

ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.

تميز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتجات، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:<sup>4</sup>

التفكير الاستراتيجي: حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية .

الاطار الوطني : يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية..

الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، و حتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:<sup>5</sup>

- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، و تجنب تهديدات المحيط.

<sup>1</sup> - علي السلمي -مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص 37.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 103.

<sup>4</sup> - حريق خديجة، مرجع سابق، ص 126.

<sup>5</sup> - فريد كورتل، موساوي زهية، الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005.ص13.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

أما حسب Jean Jacques Lambin الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:<sup>1</sup> الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال. الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

الفرع الثالث: الركائز الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها

1- الركائز الأساسية للميزة التنافسية : ومن الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي:<sup>2</sup>

القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي. القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير. القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلك.

2- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:<sup>3</sup> حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج .

نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

الفرع الرابع: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ص5، تاريخ الاطلاع 2013/04/22  
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

<sup>2</sup> - محسن احمد الخضير " صناعة المزايا التنافسية" - مجموعة النيل العربية - 2004 - ص 157.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص85.

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 100.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- 1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع وغيرها).
- 2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.
- 3- تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، وغيرها.
- 4- التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

### الفرع الخامس: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

- 1- معايير قياس القدرة التنافسية: وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغيير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.
- 2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر وهي:<sup>2</sup>

مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها او محاكاتها من طرف المنافسين.

### الفرع السادس: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد و اختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ وماهي أشكالها؟

### الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

<sup>1</sup> - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> - بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

1- لاستراتيجية: هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية ويمكن الاشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية<sup>1</sup> " هي تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف<sup>2</sup> "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها<sup>3</sup> "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد و تخصيص الوسائل اللازمة والضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية: إن الاستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن<sup>4</sup> "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، و تعرف كذلك أنه<sup>5</sup> " كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية، و تعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها و التي تتصف بالديمومة".

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.<sup>6</sup>

الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

### 1- صياغة الاستراتيجية التنافسية

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:<sup>7</sup>

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة- الفرص و التهديدات- التوقعات الاجتماعية(ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

### 2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

<sup>1</sup> - عيد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> - عيد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>3</sup> - عيد العزيز صالح بن حبتور - مرجع سابق - ص 35.

<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67.

<sup>5</sup> - محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>6</sup> - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004، ص 12.

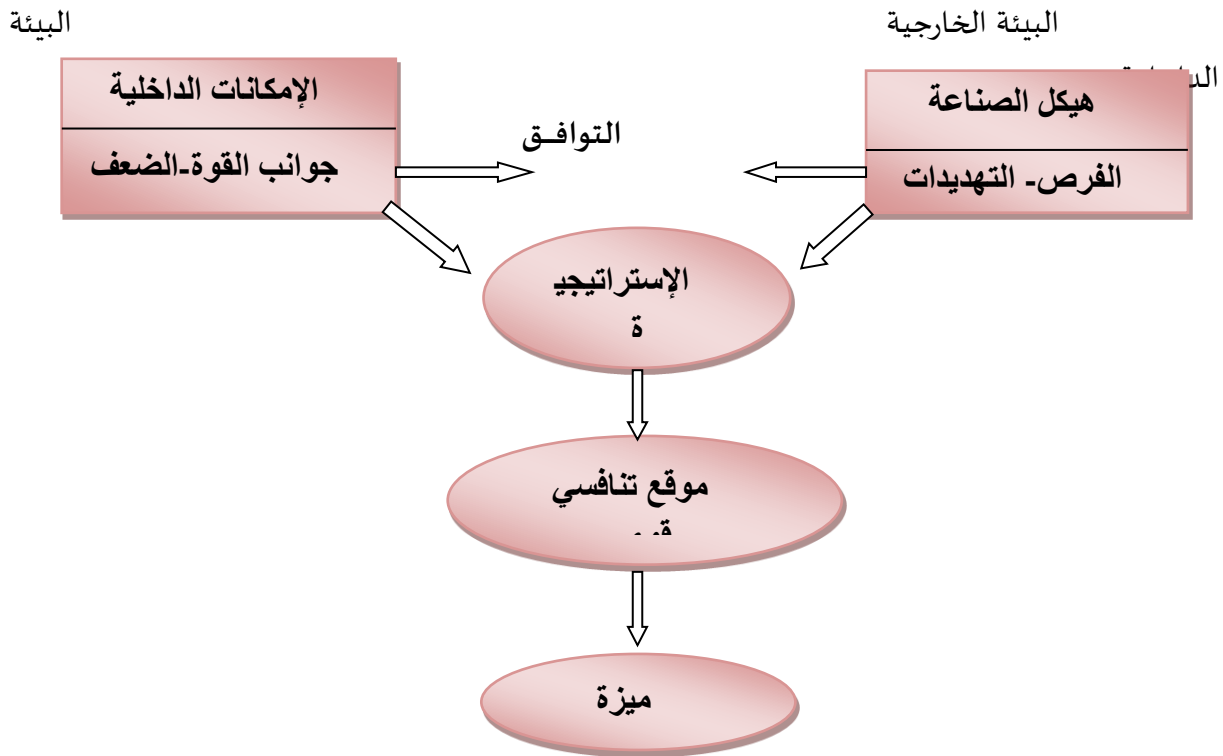
<sup>7</sup> - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 13.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>1</sup>  
طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.  
حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.  
أساس التنافس: ويشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.  
يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معيارين هما:<sup>2</sup>

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين .
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

الشكل رقم(2-4) : استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 81 .

### الفرع الثالث: مداخل الاستراتيجيات التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد: ماهي البدائل الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأي منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 81.

<sup>2</sup> - د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

### 1- الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ (M. porter)

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

#### استراتيجية قيادة التكلفة

هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة<sup>1</sup>.

#### مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

وتحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:<sup>2</sup>

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- ما يتعلق بالمشترين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:<sup>3</sup>

- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.

- مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.

- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 76 - 77.

<sup>2</sup> - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - عبدوس عبد العزيز - مرجع سابق ذكره - ص 57.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- إتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.

- إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار و لا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

### استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال : تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.<sup>1</sup>

### مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:<sup>2</sup>

- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.

- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.

- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

و من مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. ولذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تمييز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

### استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.<sup>3</sup> وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء،... الخ. وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية:<sup>4</sup>

التركيز مع خفض التكلفة : التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 148.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز: تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية استراتيجية التركيز فيما يلي:

1

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكّن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

### 2- الأوضاع التنافسية:

تتنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محددة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها. وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية. "تتبنى المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف ( قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق)".<sup>3</sup> والجدول الموالي يوضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من المؤسسات.

### الجدول رقم (2-2): الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

استراتيجيات قائد السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
- توسيع رقعة السوق. - حماية الحصة السوقية. - زيادة الحصة السوقية.	- هجوم أمامي كامل. - هجوم غير مباشر.	- المتابعة عن قرب (مباشرة). - المتابعة عن بعد (غير المباشرة)	- التعامل مع كل مستهلك على حدا. - التعامل مع السوق. - تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، اسكندرية، 2008، ص 284، ص 290. بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة استراتيجيات تنافسية وتسويقية طرحت في هذا المجال مثل استراتيجيات التسويق التنافسية "لترسي ويرسما" ( استراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)، الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي ل Day (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.

### الفرع الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية

<sup>1</sup> - روبرت. ابنتس، ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>2</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> - Philip Kotler , Le marketing management, 1980,4eme édition, p 270.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

ويمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>  
الحياسة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات .

وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا و المخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

### المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

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

#### الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي:<sup>2</sup>

نظام اليقظة المركزي: هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

نظام اليقظة اللامركزي: هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت)، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

<sup>2</sup>-Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42. <https://docs.google.com/open?id>.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:<sup>1</sup>

الوسائل البشرية: يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، وتضم هذه الوسائل كلا من :

المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها. مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته وأهدافه.

المصادر المنهجية والتقنية: تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات 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 أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الفرع الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

1- توفير المعلومة:

<sup>1</sup> - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) La veille stratégique, du (concept à la pratique – , op cit, pp 7-8.

<sup>2</sup> -Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; op cit, p 12.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبير سبل الحفاظ عليها وتنميتها"<sup>1</sup>. ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولابد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز.

### 2- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي<sup>2</sup> "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين". وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسها.

### الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه:<sup>3</sup> "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤقتة بحيث تتيح

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 89.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير<sup>1</sup> بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. لكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة<sup>2</sup>، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساهم في تسخير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة .

### الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو<sup>3</sup>. وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغيرا كاملا) أو لهدف عام(اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة<sup>4</sup>.

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي إكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، و ذلك من خلال

1 - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" نفس المرجع، ص 90.

2 - علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 240. ويتصرف.

3 - برفاين جوبتا، ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 200.

4 - برفاين جوبتا، ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" مرجع سبق ذكره، ص 200.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دوراتها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

### المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم<sup>2</sup>.

التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق...إلخ.

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

التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإندار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي<sup>3</sup>:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل 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.

<sup>1</sup> - عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010، ص12.

<sup>3</sup> - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La veille stratégique, du : concept à la pratique » – Juin 2005,p7.

[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.
- وبالتالي من خلال ما ذكر آنفاً يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:
- تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي و مجابهة المنافسين<sup>1</sup>.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول: منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.
- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة و في القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة<sup>2</sup>.
- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص17-18

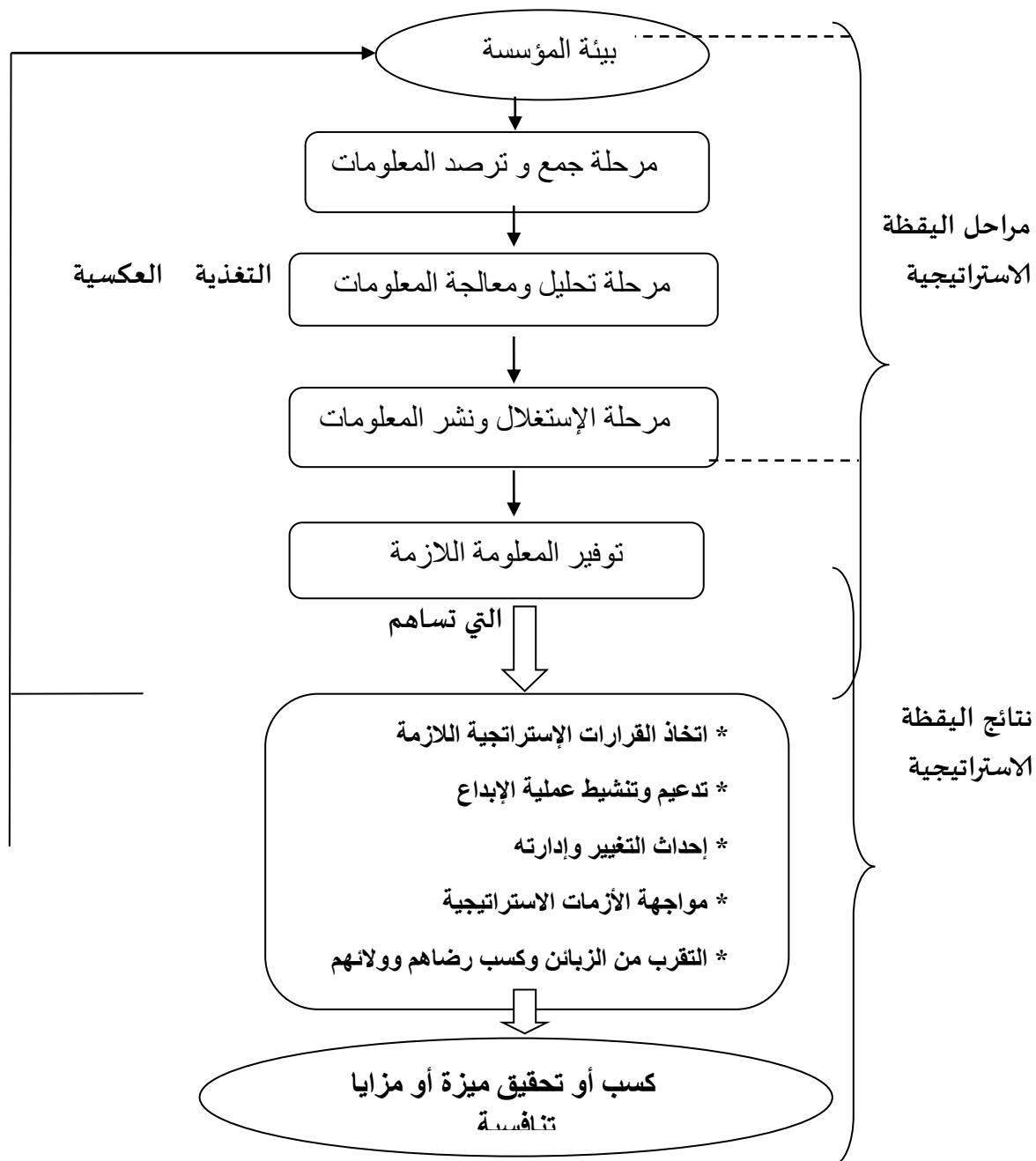
## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أداؤها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال<sup>1</sup>، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.<sup>2</sup> وفي الختام يمكن إجمال ما تمّ توضيحه خلال الفصل "اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة" في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء مرجع سابق، ص12.  
<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص16.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الشكل رقم (2-5): مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مجمعة.

## الفصل الثاني اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

---

# الفصل الثالث

واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية.

## الفصل الثالث واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام - مستغانم

تمهيد:

نظرا لما تقدمنا إليه في القسم النظري حول ماهية اليقظة الاستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومة اللازمة مع إبراز دورها وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك ولعدم استطاعتنا الاحتكاك والتقرب لأي مؤسسة اقتصادية بسبب هذه الجائحة فقد اكتفينا بدراسة تطبيقية لأحد الطالبات في التطرق لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات وبالتحديد "مؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم" بولاية مستغانم .

وهذه الأخيرة تعتبر أحد المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها منذ أمد بعيد والتي حاولت الصمود لردح أبعد رغم الصعوبات التي تواجهها الآن في ظل الظروف التنافسية الحديثة، وبالتالي حاولت الطالبة الاطلاع على يقظة المؤسسة لمحيطها البيئي وقدرتها على التنبؤ للتطورات الحاصلة فيه ومدى تأثير ذلك على قراراتها وأهدافها، بالإضافة إلى محاولة معرفة المزايا التي تجنيها المؤسسة أي " مؤسسة تكرير السكر -رام- مستغانم" جراء ترصدها البيئي ومدى فعاليته، ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبة في المؤسسة والتي قامت على توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة وقامت بالاستعانة بالتحليل الإحصائي لبلورة النتائج المتحصل عليها من خلال الحزمة الإحصائية أو البرنامج الإحصاء الوصفي "spss version 21" بالإضافة إلى برنامج " Excel 2010"، وبالتالي سنشير في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول فقد خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط مؤسسة " تكرير السكر- رام- بمستغانم"، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بعرض الأدوات والأساليب المستعملة. وفي المبحث الثالث والأخير: تطرقنا لتقييم نتائج الدراسة التطبيقية وتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في الميزة التنافسية للمؤسسة .

## الفصل الثالث واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام - مستغانم

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكرير السكر (رام) مستغانم

تعد مؤسسة "تكرير السكر (رام) مستغانم" من إحدى المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والهامة بالجزائر الموجودة تحديدا بولاية مستغانم، وهي مؤسسة خاصة حاليا متخصصة في تكرير وإنتاج السكر الأبيض المبلور ومادة الميلاز.

المطلب الأول: مؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم

نظرا لما مرت به المؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم" من تطورات منذ نشأتها إلى ما هي عليه اليوم، لهذا سنتطرق أولا للمحة تاريخية عن هذه التطورات باختصار.

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

1- تقديم المؤسسة الأم: مؤسسة "تكرير السكر مستغانم" هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية التي تم إنشاؤها وفق المرسوم الوزاري رقم 115/DI/355/69 بتاريخ 1969، وتم وضع حجر الأساس فيها بتاريخ 1970، ولقد تم إنجاز هذه المؤسسة في 09 نوفمبر 1972 بصدر المرسوم الوزاري رقم 45/72 وكانت تضم عدة قطاعات استراتيجية منها:

- قطاع خاص بالسكر.

- قطاع خاص بالحبوب الصلبة والمواد الدسمة.

- قطاع خاص بالمشروبات والتعليب.

لقد انطلق النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة الوطنية الأم بتاريخ 18 أوت 1974، وبعد الإصلاحات الاقتصادية لإعادة بنية هذه المؤسسة قسمت إلى مؤسسات وطنية وذلك بتاريخ 11 ديسمبر 1981 بمرسوم وزاري رقم 454 وهي كالتالي: المؤسسة الوطنية للحبوب، المؤسسة الوطنية للمشروبات والتعليب والمؤسسة الوطنية للسكر وهذه الأخيرة كانت تضم أربع وحدات وهي: وحدة مستغانم، وحدة خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وحدة سفيزف بولاية سيدي بلعباس، وحدة قالمة بولاية قالمة.

فكان للمؤسسة الوطنية "تكرير السكر وحدة مستغانم" عدة تعاملات مع القطاع الخاص مرورا مع "شركات لحلف التجارة LIC" و مع "مؤسسة شرفاوي للتجارة" وغيرها، وصولا إلى المتعامل الأخير والحالي وهو مجمع برحال للسيد " برحال قادة " منذ بداية سنة 2008، وفي نفس السنة قررت الدولة بيع وحدات المؤسسة الوطنية ومن بينها وحدة مستغانم مع وحدة خميس مليانة للخواص وأعلنت مناقصة دولية وعلى إثرها تحصل مجمع برحال على الوحدتين<sup>1</sup>.

2- تقديم "مجمع برحال": مجمع برحال أكثر من 20 سنة في مجال الصناعة ذو خبرة طويلة، ويعتبر نشاط المجموعة فيما يتعلق بتكرير السكر واستيراد وتوزيع بعض المنتجات الغذائية، بحيث توفر لعملائها في جميع البلاد سلسلة كاملة من نقل وتوزيع لمنتجاتها.

برحال المجموعة تعد مراقبة الجودة هي المحرك الرئيسي للمقدرة التنافسية للمجموعة وهذه سياسة الجودة ليست فقط ضمان لعملائها ولكن أيضا عامل قوة للإبداع والابتكار لمنتجات وخدمات المجموعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بناءً على وثائق مجمعة من المصلحة الإدارية ومعلومات المقابلة مع السيد " بن فيشوح حبيب" رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة " تكرير السكر - رام - مستغانم" يوم : 2013/12/05.

<sup>2</sup> - الموقع الإلكتروني "المجمع برحال" <http://www.berrahalgroup.com/presentation.php> تاريخ الاطلاع: 2013/12/01.

## الفصل الثالث واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام - مستغانم

وتضم مجموعة برحال إضافة إلى مؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم المؤسسات التالية:  
- مؤسسة الغرب للاستيراد: تأسست في عام 1999، ويبلغ عدد موظفيها 80 موظفا، المنتجات الرئيسية المستوردة هي: السكر الأبيض المستورد من (أوروبا - البرازيل) - الميلاز (دبس) السائل و المواد الخام، وتباع هذه المنتجات وتوزع على تجار الجملة والمؤسسات الصناعية.  
- مؤسسة LEG CEREALES: أنشئت في عام 1999، متخصصة في مجال استيراد وتوزيع المنتجات الزراعية والغذائية.

3- تعريف مؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم": المؤسسة "رام لتكرير السكر مستغانم" هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية كما ذكر سالفاً، وبدأ نشاطها منذ سنة 1974، ولقد حظي "الفريق برحال" بشراء وحدة مستغانم لتكرير السكر الكائنة بولاية مستغانم بالإضافة إلى وحدة سيدي لخضر ببلدية خميس مليانة بولاية عين الدفلى في عام 2008، بعد قرار الدولة ببيع هذه الوحدات مقابل عدة شروط من بينها المحافظة على نشاط المؤسسة وإعادة هيكلة عتاد جديد، وإبقاء الموظفين الحاليين بالمؤسسة. يتمثل نشاطها في تكرير السكر، ومنتجاتها هي: المنتج الرئيسي يتمثل في إنتاج السكر الأبيض المبلور، والمنتج الثانوي يتمثل في الدبس أو الملاز (سائل و مواد خام).<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم"

مقر "مؤسسة تكرير السكر - (رام) مستغانم" بولاية مستغانم طريق مزهران وتقع على بعد 2.5 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية ومن الغرب غابة صغيرة ومن الشرق محطة الحافلات ومباني سكنية ومن الجنوب طريق يؤدي إلى ولايتي وهران وغليزان، والمساحة المؤسسة تقدر ب11 هكتار.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم"

يتمثل الهيكل التنظيمي أو التركيب الداخلي للمؤسسة في عدد من المديريات والمصالح التي تترأسها المديرية العامة للمؤسسة برفقة الأمانة العامة وتنقسم إلى ثلاث مديريات وهي على النحو التالي:

1- المديرية العامة: يتمثل دورها في التسيير الفعال للمؤسسة من طرف المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول بالمؤسسة المكلف بمراقبة نشاط المؤسسة والمساهمة في تحديد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف بالتنسيق مع الإدارة المركزية للمجمع برحال الكائنة بوهران.

2- الأمانة العامة: تتمثل مهامها في أمانة الإدارة، تصنيف ملفات الإدارة الصادرة والواردة، والتنسيق بين الإدارة ومديريات ومصالح المؤسسة، استقبال الزبائن، استقبال المكالمات الهاتفية.

3- مديرية التجارة: وهي مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات من شراء وبيع وطريقة عرضها في الأسواق وتتفرع إلى المصلحة التجارية التي تضم كلا من:

مصلحة التموين: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية.

مصلحة البيع: وهي خاصة ببيع المنتجات إلى الزبائن والشحن.

4- مديرية الإدارة المالية: وهي تشمل ما يلي:

<sup>1</sup> - بناءً على معلومات المقابلة مع السيد "مراج دحو" رئيس المصلحة التجارية بالمؤسسة "تكرير السكر - رام - مستغانم" يوم:

## الفصل الثالث واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام - مستغانم

المصلحة الإدارية: وهي مصلحة متعلقة بكل ما يخص الموظفين وهي تضم ما يلي:  
مكتب المستخدمين: الذي تتمثل صلاحياته في كل ما يخص الموظفين من حيث التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية والإجازات، ساعات العمل، التكليف بالمهام، الانتقال والترقية، ويضم المكتب فرع الأجور تتمثل مهامه في تحديد أجور الموظفين، تحديد المنح والتعويضات. وفرع الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بتغطية دفع صناديق الضمان الاجتماعي، المنح العائلية، تصريحات العمل والعطل المرضية وبداية التقاعد.  
مكتب التكوين: يهتم بتكوين العمال سواء العمال الجدد بالمؤسسة لتدريبهم على طبيعة العمل والمعدات أو الموظفين المنتقلين من منصب لآخر بفعل الترقية، كما تتم تكوينات خارجية في حالة برامج جديدة محاسبية أو تكنولوجية أو تقنية.

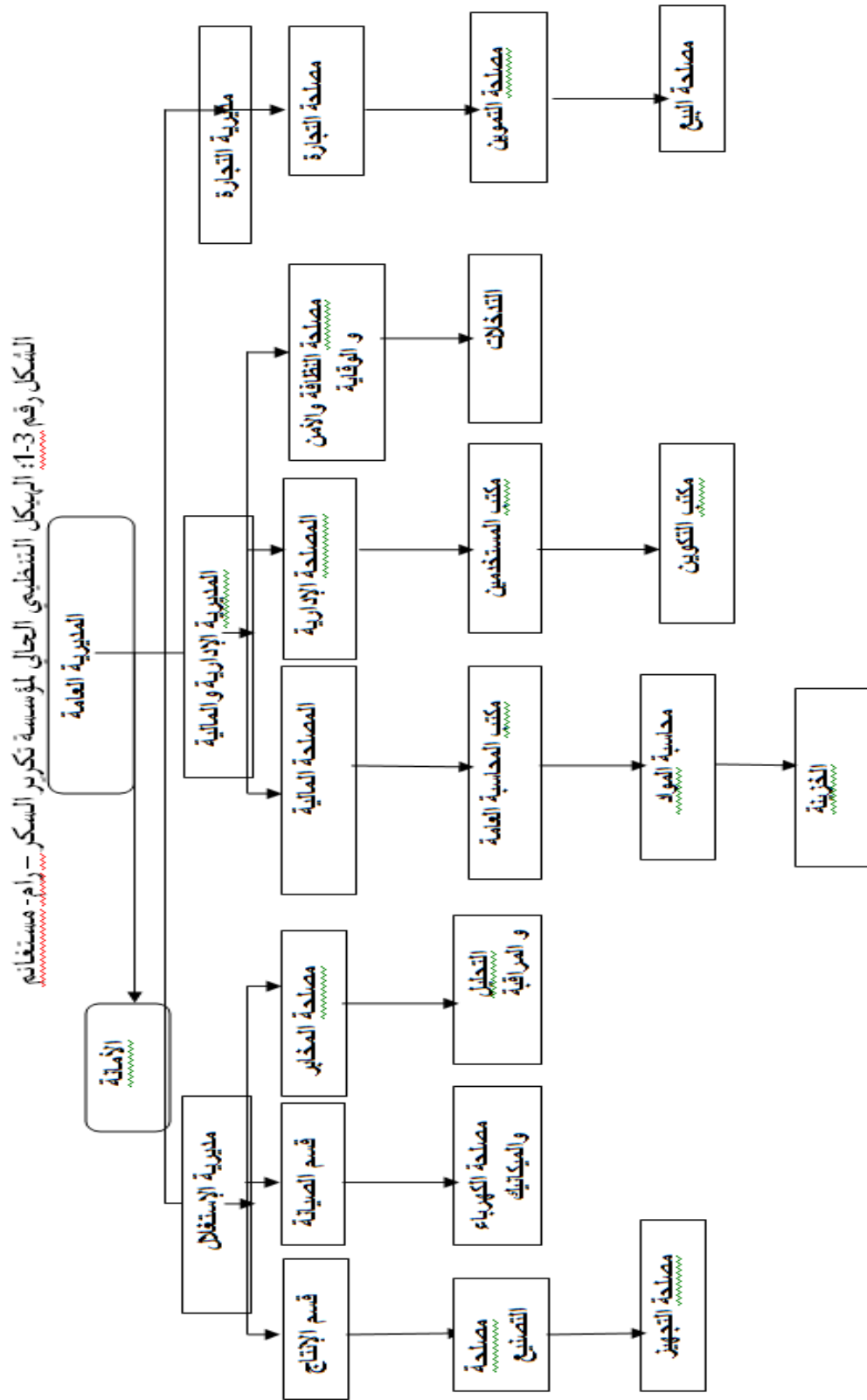
مصلحة المحاسبة والمالية: هي مكلفة بمراقبة ومتابعة العمليات المحاسبية والمالية داخل المؤسسة وهي تضم قسم المحاسبة، مكتب خاص بميزانية المؤسسة، مكتب محاسبة موارد الخزينة.  
مصلحة النظافة الأمن والوقاية: مهمتها في توفير الأمن الداخلي للمؤسسة والحفاظ على نظافتها، وتضم مصلحة الوقاية والتدخلات .

5- مديرية الإستغلال: تتضمن الأقسام الثلاثة الإنتاج، الصيانة والمخابر:

قسم الإنتاج: يضم التصنيع والتوزيع إلى المخازن.

قسم الصيانة: مسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصيانة قطع غيار الضرورية للألات.

قسم المخابر: يقوم هذا القسم بمعاينة عينات السكر الأحمر الواردة للمؤسسة مع المتابعة المستمرة لتحليل عينات السكر في مختلف مراحلها. والشكل الموالي رقم ( 3-1 ) يوضح ذلك.



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2013

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة "تكرير السكر- رام- مستغانم"

تعتبر المؤسسة لتكرير السكر- رام- مستغانم إحدى المؤسسات الإنتاجية الخاصة بولاية مستغانم حيث يفوق عدد عمالها 240 موظف، يتحدد نشاطها في منتج رئيسي إستهلاكي هو "السكر الأبيض المبلور" إضافة إلى المنتج الميلاز الناتج عن عملية التكرير.

1- تطور عدد العمال في المؤسسة: يتمثل نظام عمل وحدة مستغانم 24/ 24 ساعة ويعمل لدى المؤسسة حاليا 250 موظفا ذكور وإناث لكن عدد الإناث نسبة قليلة حوالي 10 % وهذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، عدد العمال مقسمين إلى أربعة أفواج وتكون فترات العمل بالتناوب ويعمل كل فوج 8 ساعات قانونية. وفيما يلي تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 .

الجدول رقم (3-1): تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية ( 2008-2013).

عدد العمال	السنوات
244	2008
248	2009
245	2010
242	2011
255	2012
250	2013

المصدر: بناء على معلومات من مصلحة المستخدمين.

2- مراحل الإنتاج وتطوره: تعتبر المؤسسة لتكرير السكر- رام- مستغانم مؤسسة إنتاجية خاصة فالمنتج الرئيسي والنهائي الذي تقدمه هو "السكر المبلور" إضافة إلى بعض المنتجات الثانوية الناتجة عن عملية التكرير مثل "منتج الميلاز"، حيث تعتمد المؤسسة في صناعة منتجاتها على المادة الأولية التي تسمى "السكر الأحمر" فهذه الأخيرة يوفرها المجمع للمؤسسة من الخارج توضع أولا بميناء وهران ثم تنقل برّيا بواسطة الشاحنات إلى المؤسسة بمستغانم.<sup>191</sup>

تمر عملية تكرير السكر في هذه المؤسسة بعدة مراحل والتي سنوضحها فيما يلي:<sup>192</sup>

- شبه الإذابة: تتم في مخلط التدويب بـ75° درجة مئوية.
- الإذابة: متممة للمراحل السابقة.
- الغريلة: يتم تمرير السائل السكري عبر غربال وذلك لعزل المواد والشوائب مثل: القهوة، الحبوب. إلخ

<sup>191</sup> - بناءً على المعلومات المجمعّة من المقابلة لموظف بالمصلحة التجارية "بن عمر نوري" بالمؤسسة - رام- يوم 2013/12/05.

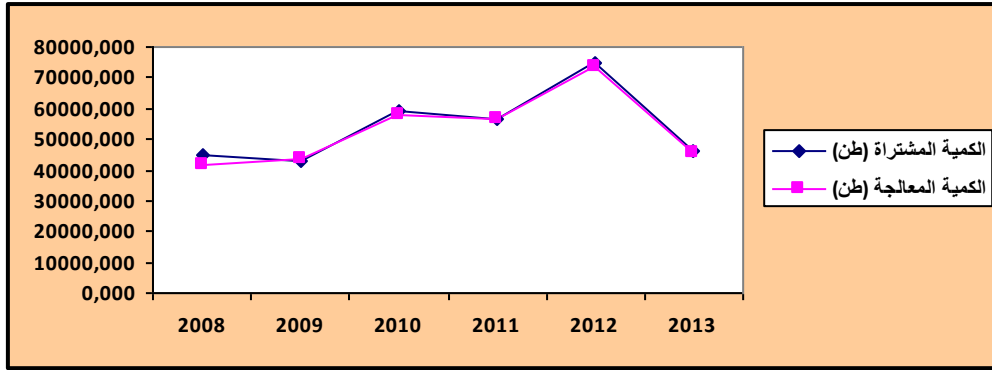
<sup>192</sup> - نفس المرجع .

الجدول رقم (2-3): تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2008-2013)

السنوات	الكمية المشتراة+المخزون(طن)	الكمية المعالجة (طن)
2008	44750.260	41933.281
2009	43047.760	43690.943
2010	59309.380	57739.079
2011	56344.150	56621.832
2012	74866.500	73742.885
2013	46131.080	45731.674

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 2-3: تطور كمية المادة الأولية خلال الفترة (2008-2013)



المصدر: نتائج برنامج (Excel 2010)

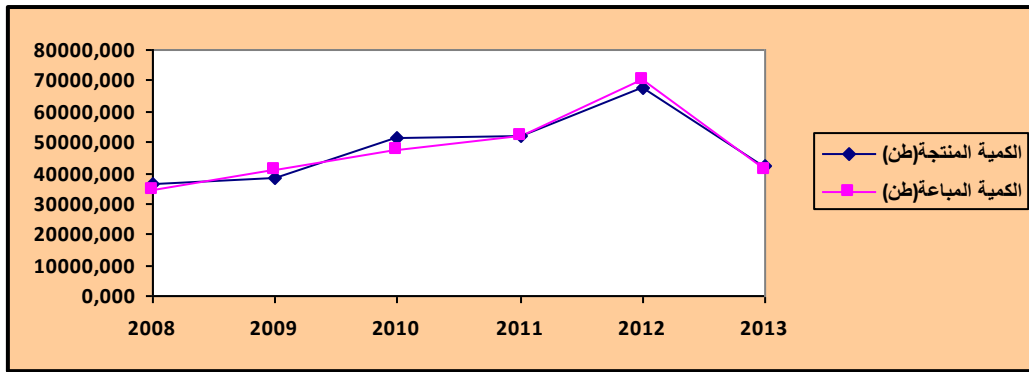
- تطور إنتاج ومبيعات "السكر الأبيض المبلور": ومن خلال الجدول الموالي والشكل البياني سنوضح تطور تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2008-2013).

الجدول رقم (3-3): تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2008-2013)

السنوات	كمية السكر الأبيض المنتجة خلال السنة (طن)	كمية السكر الأبيض المباعة خلال السنة (طن)
2008	36605.000	34605.000
2009	38683.050	40838.550
2010	51305.550	47799.500
2011	51949.050	51823.450
2012	67763.140	69949.075
2013	42241.200	40866.250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 3-3: تطور إنتاج ومبيعات السكر الأبيض المبلور خلال الفترة (2008-2013)

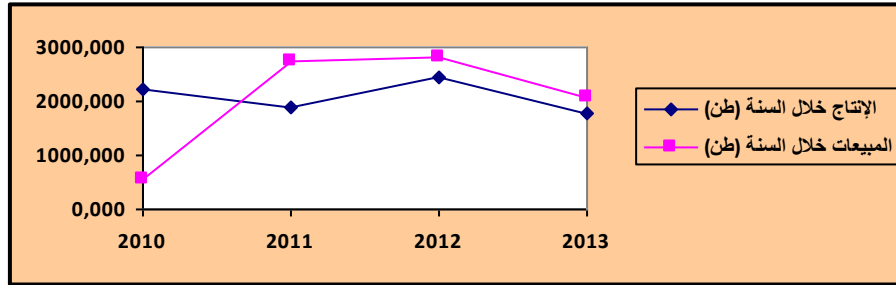


الجدول رقم (3-4): تطور إنتاج ومبيعات منتج "الملاز" خلال الفترة (2010-2013)

السنوات	المخزون في بداية السنة (طن)	الإنتاج خلال السنة (طن)	كمية المبيعات خلال السنة (طن)
2010	325.000	2219.940	560.840
2011	1984.100	1888.495	2746.395
2012	1126.200	2452.460	2805.720
2013	772.940	1776.460	2064.180

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 3-4: تطور إنتاج ومبيعات منتج "الملاز" خلال الفترة (2010-2013)



المصدر: نتائج برنامج (Excel 2010)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني الموضح أن هناك تطور في إنتاج كمية "الملاز" وذلك حسب الكمية المعالجة من السكر الأحمر، وكما نرى في بعض الأحيان تراكم في مخزون المؤسسة في كمية "الملاز" وهذا حسب المعروف لدى المؤسسة تذبذب في مبيعات هذا المنتج وهذا نظرا لاستعمالاته الضئيلة في الجزائر، إلا أنه نلمح قفزة نوعية فيما يخص كمية المبيعات انطلاقا من سنة 2011 وهذا حسب ما صرح به رئيس المصلحة التجارية "مراج دحو" أنه راجع إلى ظهور زبون جديد يتمثل في مؤسسة حديثة النشأة للمواد الصيدلانية بروية الجزائر (AFRALCO). وكذلك حسب تصريحه تقوم المؤسسة بتصدير منتج الملاز لمؤسسات خارجية في بعض الأحيان وكانت الصادرات خلال السنوات المذكورة أنفا في سنة 2011 لشركة هولندية بكمية تقدر بـ 2162.355 طن في هذه السنة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

إضافة إلى الدراسة الميدانية السابقة للمؤسسة قمنا بتصميم دراسة تطبيقية اعتمدنا فيها على تحليل البيانات والمعلومات المجمعة من أجل معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وتقييمه أكثر بالمؤسسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لغرض معرفة ميدان الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات الكافية حول المؤسسة الخاصة لتكرير السكر بمستغانم لقد تم الاعتماد على عدة وسائل هي كالاتي:

1- المقابلات والزيارات الميدانية: لقد تم القيام بمقابلات مع بعض مسؤولين وموظفين المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن المؤسسة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

2- الملاحظة: على إثر الزيارات المتكررة للمؤسسة خلال فترة الدراسة والمعاينة فقد اعتمدنا على بعض الملاحظات في تحليل نتائج الاستمارة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على الأسئلة المهمة حول المؤسسة.

3- الوثائق الخاصة بالمؤسسة: لقد تم الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة الداخلية والتي كان لها دور كبير في تحصيل المعلومات حول نشاط المؤسسة، وذلك بإذن من المسؤولين، مثل: وثائق التقارير اليومية للإنتاج من المصلحة التجارية.

4- إعداد الاستبيان: لقد تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث تضمن أولاً المعلومات الشخصية للعيينة وذلك للتعرف على خصائصها ثم تطرقنا إلى أسئلة حول موضوع البحث ومتغيرات الإشكالية في قسمين حسب ما هو موضح في الجدول رقم (3-1)، وقد تم تبني الشكل المغلق في تصميم الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وكما تم استخدام "مقياس لكرت" للتدرج الخماسي في عبارات القسم الثاني من الاستبيان الموجهة لأفراد العينة، وهو يعد من المقاييس الأكثر تداولا وذلك من أجل تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم بالتحديد و بالإشارة إلى أحد الخيارات المحددة، وتكون خيارات المقياس الخماسي متدرجة وفقاً للسلم التالي:

1- لا أوافق إطلاقاً 2 - لا أوافق 3- محايد 4- أوافق 5- أوافق بشدة

## الجدول رقم (3-5): مضمون الاستمارة

عدد المحاور والأسئلة	المضمون	الفروع
4 أسئلة	الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية	المعلومات الشخصية للعينة
9 أسئلة	التعرف على يقظة المؤسسة	القسم الأول
6 محاور: تضمنت 15 سؤالاً محور1: سؤالين حول توفير المعلومة اللازمة في المؤسسة. محور2: سؤالين حول اتخاذ القرار. محور3: سؤالان حول إحداث التغيير محور4: سؤالان حول تنشيط الإبداع. محور5: سؤالان حول مواجهة الأزمات الاستراتيجية. محور6: سؤالين حول الاهتمام بالزبائن. محور7: 3 أسئلة حول تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.	القسم الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد أجريت هذه الدراسة وفق حدود و مجالات معينة:

المجال البشري: ويقصد بها تحديد مجتمع البحث والذي اقتصر على كل العاملين في مؤسسة "تكرير السكر  
بمستغانم" على اختلاف مراتبهم الوظيفية.

المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر أكتوبر سنة 2013 إلى غاية شهر  
جانفي من سنة 2014.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المديرية والمصالح بمؤسسة "تكرير السكر بمستغانم" الذي يبلغ  
عددهم لسنة 2013 كما ذكر سالفا 250 موظف.

أما عينة الدراسة تمثلت في اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة التي وزعت عليها الاستمارة وكان  
الدافع من اختيار عينة عشوائية لضيق الوقت والإمكانيات المادية وكذا لتقليص الجهد نظرا لطبيعة عمل  
المؤسسة.

العينة اشتملت على 32 موظف من المؤسسة باختلاف وظائفهم باعتبارهم كطرف في عملية اليقظة، ولقد تم  
استرجاع جميع الاستمارات بعد أربعة أيام من توزيعها ولقد تم انتقاؤها ووجدت 30 استمارة صالحة  
والأخرى متناقضة وناقصة، وهذه العينة تعادل نسبة 12% من مجتمع الدراسة الكلي.

### المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي

لقد اعتمدنا في تفرغ الاستبيان وتحليل المعلومات المجمع على الإصدار الجديد "21" للحزمة الإحصائية أو

ما يدعى بالبرنامج الإحصاء الوصفي "spss version 21"، وباستعمال الأساليب الإحصائية والممتثلة في ما يلي:

1- تبويب البيانات: بعد تفرغ البيانات قمنا بحساب قيم التكرار والنسب المئوية حسب توزيع إجابات أفراد العينة لكل سؤال وعرضها في جداول وأشكال بيانية تكرارية.

2- مقاييس النزعة المركزية: قمنا باستعمال المتوسط الحسابي وذلك لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة، وكذلك الوسيط والمنوال لمعرفة القيم الأكثر تكرارا.

3- مقياس التشتت: باعتبار أن مقاييس النزعة المركزية غير كافية وحدها لإعطاء خلاصة عن البيانات، لقد تم استعمال الانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت لمعرفة مدى تشتت و تباعد القيم عن وسطها الحسابي.

4- مقياس الارتباط: استخدمنا معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

5- مقياس الثبات: استخدمنا معامل "ألفا كرو نباخ" وهو أداة لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان وفقراته.

### المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والفرضيات المقترحة

1- متغيرات الدراسة: من خلال إشكالية البحث ووفق الدراسة التطبيقية تحدد لنا متغيرات الدراسة في متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، فمتغير الدراسة المستقل: يتجلى في اليقظة الاستراتيجية التي تساهم في توفير المعلومة وتسهيل تسييرها في المؤسسة، أما متغير الدراسة التابع: يتمثل في القدرة التنافسية وكيفية تدعيمها وتطويرها من طرف المؤسسة لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تأمن بها البقاء في السوق وتضمن استمرارية نشاطها وتطورها.

2- الفرضيات المقترحة: تنقسم إلى الفرضية الرئيسية وفرضيات أخرى فرعية.

- الفرضية الرئيسية:

فرضية الوجود  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتدعيم وتطوير تنافسية المؤسسة .

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتدعيم وتطوير تنافسية المؤسسة .

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: فرضية الوجود  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم القدرة التنافسية.

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود علاقة ارتباط بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم القدرة التنافسية .

الفرضية الثانية: فرضية الوجود  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية.

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود علاقة ارتباط بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب مناقشة نتائج أسئلة الاستمارة وذلك بعرضها و تحليلها على حسب ترتيبها مع الاستعانة بنتائج برنامج الإحصاء الوصفي (spss version 21) وبرنامج (Exel 2010).

المطلب الأول: تقدير الثبات لمقياس الدراسة

لقد تم حساب درجة ثبات المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لمعرفة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وكانت النتائج عالية بالنسبة للمحاور إذ تراوحت بين 0.766 و0.924 وهي تقترب من 1 و تتجاوز الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها والجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (3-6): قيم معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الاستبيان

المحاور	عدد العناصر	معامل الثبات
المحور الأول	2	0.887
المحور الثاني	2	0.902
المحور الثالث	2	0.941
المحور الرابع	2	0.800
المحور الخامس	2	0.854
المحور السادس	2	0.924
المحور السابع	3	0.766
جميع المحاور	15	0.935

من إعداد الطالبة باستخدام نتائج برنامج (spss version 21)

وبالتالي نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المعامل "ألفا كرونباخ" لجميع المحاور تساوي القيمة 0.935 وهذه القيمة موجبة وتقترب جدا من القيمة الواحد، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لكل أسئلة المحاور.

كما يمكن حساب معامل الصدق لأداة القياس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات لجميع المحاور وتحصلنا على نتيجة معامل الصدق يساوي 0.966 وهي قيمة قريبة جدا من الواحد مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: المعلومات الشخصية للعينة

توزعت أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) وفق التوزيع الموضح بال تكرار والنسبة المئوية لكل صنف في الجدول رقم (3-7):

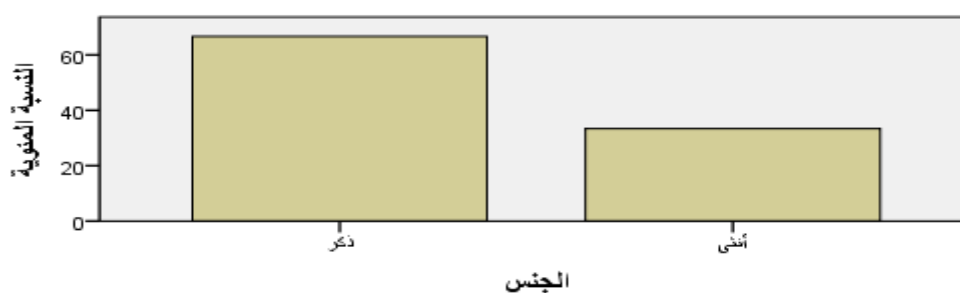
الجدول رقم ( 3-7): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	الصنف	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	20	66.7
	أنثى	10	33.3
	المجموع	30	%100
السن	أقل من 30 سنة	11	36.7
	من 30 إلى 40 سنة	9	30.0
	من 41 إلى 50 سنة	8	26.7
	أكثر من 50 سنة	2	6.7
	المجموع	30	%100
المستوى الدراسي	أقل من ثانوي	1	3.3
	ثانوي	14	46.7
	جامعي	12	40.0
	تكوين مهني	3	10.0
	المجموع	30	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	30.0
	من 5 إلى 10 سنوات	11	36.7
	من 11 إلى 20 سنة	2	6.7
	أكثر من 20 سنة	8	26.7
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج (spss version 21)

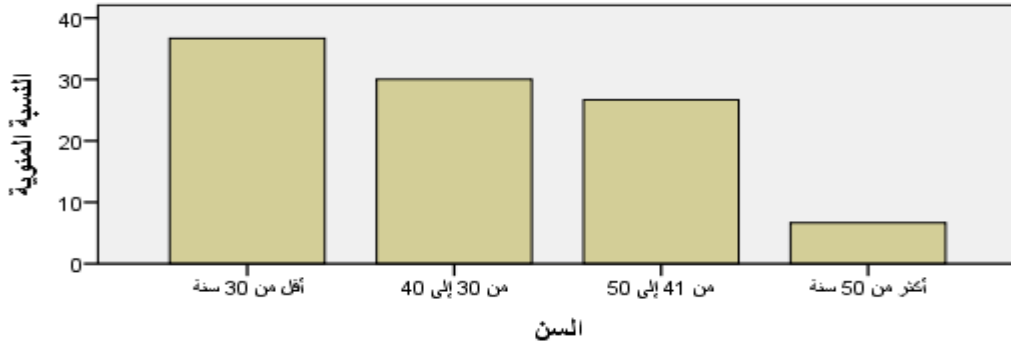
(1) الجنس: من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم ( 3-7) و الممثل بيانيا بالأعمدة في الشكل رقم ( 3-5):

الشكل رقم ( 3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



(2) السن: من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول والممثل بيانيا بالأعمدة في الشكل رقم الموالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن

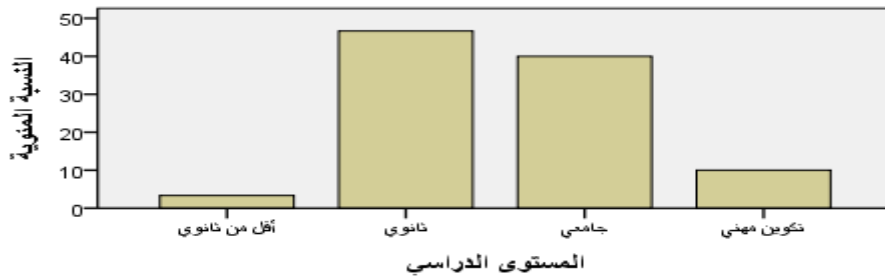


المصدر: نتائج (spss version 21)

التحليل: نرى في الجدول رقم (3-7) أن توزيع أفراد العينة حسب السن كان أعلى تكرار هو 11 الذي يقابل السن أقل من 30 سنة، ويليه التكراران 9 و 8 يقابلان أفراد العينة الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة و من 41 إلى 50 سنة على التوالي، أما في المرتبة الأخيرة نجد قد تكرر السن أكثر من 51 سنة مرتين فقط. ومنه نستخلص من الشكل رقم (3-6) لتوزيع أفراد العينة وفق السن أنه أكبر نسبة هي 36.7% والتي كانت للذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، ثم نسبة 30% للسن من 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير إلى أن معظم العينة شباب وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالشباب وتوظفه لإعطائه الفرصة للإبداع وإبراز مواهبه وقدراته، وتسعى بذلك إلى زيادة طاقتها الإنتاجية ما تعادل أو تفوق الطاقة الإنتاجية للمنافسين خاصة مؤسسة "سوفيتال" باعتبارها المنافس المهم بالنسبة للمؤسسة.

(3) المستوى الدراسي: من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم (3-7) والممثل بيانيا بالأعمدة في الشكل رقم (3-7):

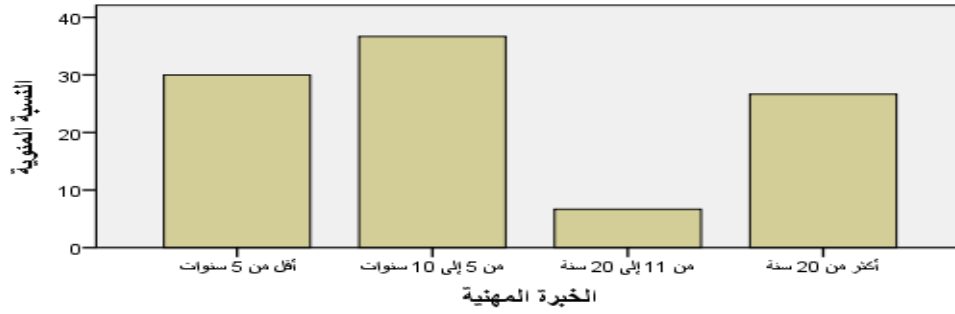
الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: نتائج (spss version 21)

(4) الخبرة المهنية: من خلال توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم (3-7) والممثل بيانيا بالأعمدة في الشكل رقم (3-8):

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: نتائج (spss version 21)

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني قد توزعت أفراد العينة حسب الشكل التالي: التكرار 9 لأفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ثم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات تمثلت في العدد 11، أما الخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة تكررت مرتين فقط، وفي الأخير التكرار 8 للخبرة المهنية أكثر من 20 سنة عمل في المؤسسة. من أهم النتائج التي نستخلصها هي أعلى نسبة تقدر بـ 36.7% للذين بلغت خبرتهم المهنية في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، وتليها نسبة 30% خبرتهم المهنية أقل من خمس سنوات، ثم نسبة 26.7% خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة، وآخر نسبة تقدر بـ 6.7% للخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة، مما يعني أن المؤسسة تمتلك موظفين ذو خبرة مهنية عالية ومتوسطة مما يسهل نشاط المؤسسة ويدل ذلك على أنها تهتم بموظفيها من حيث الأجور والتحفيزات والترقية، وإضافة إلى ذلك من خلال معاينتنا للمؤسسة عرفنا أن المؤسسة تدير دورات تكوينية داخلية يقوم بها الموظفون ذوي الخبرة المهنية العالية في مجال ما لصالح الموظفين الجدد في المؤسسة أو للذين تغيرت مناصبهم بفعل الترقية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات القسم الأول

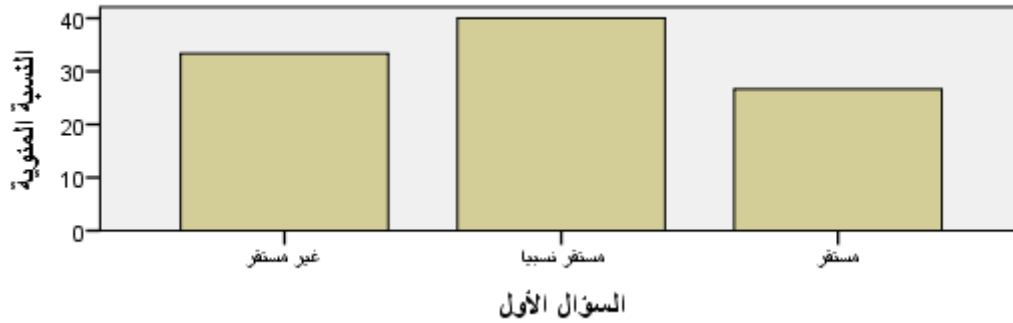
السؤال الأول: توزيع أفراد العينة للسؤال الأول حول درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة كان حسب الجدول رقم (3-8) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-9):

الجدول رقم ( 3-8): توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول

السؤال 1	التكرار	النسبة المئوية%
غير مستقر	10	33.3
مستقر نسبيا	12	40.0
مستقر	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم ( 3-9): توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول



المصدر: نتائج (spss version 21)

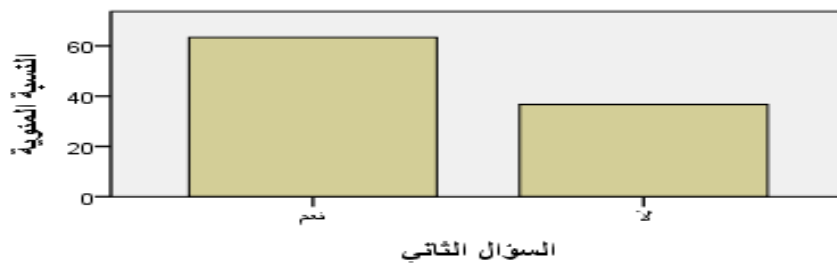
السؤال الثاني: توزيع أفراد العينة للسؤال الثاني حول تأثير تغيرات البيئة الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة كان وفق الجدول رقم (3-9) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-10):

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثاني

السؤال الثاني	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	63.3
لا	11	36.7
المجموع	30	%100

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثاني



المصدر: نتائج (spss version 21)

السؤال الثالث: توزيع أفراد العينة تبعا للسؤال الثالث الذي كان حول قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة أم لا ؟ فكان التوزيع وفق الجدول رقم (3-10) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-11):

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثالث

النسبة المئوية%	التكرار	السؤال 3
100	30	نعم
0.0	0	لا
%100	30	المجموع

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثالث



المصدر: نتائج (spss version 21)

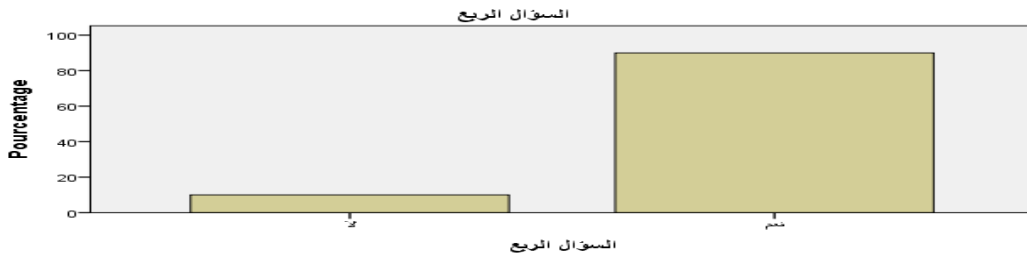
السؤال الرابع: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال الرابع الذي دار حول توفر أجهزة الإعلام الآلي والأنترنت وقواعد البيانات في المؤسسة، صار وفق الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الرابع

النسبة المئوية%	التكرار	السؤال 4
90.0	27	نعم
10.0	3	لا
%100	30	المجموع

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-12): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الرابع



المصدر: نتائج (spss version 21)

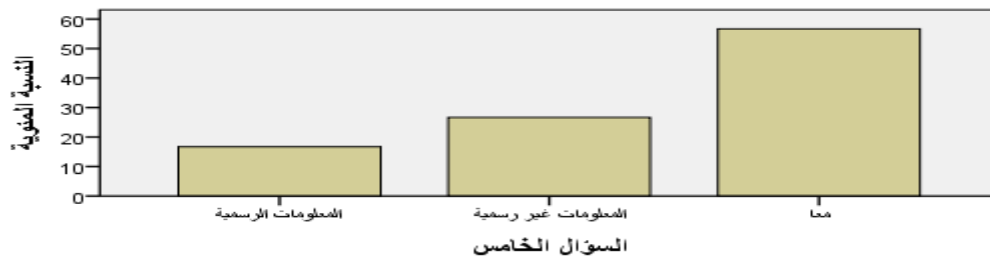
السؤال الخامس: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال السادس حول مصادر المعلومات المعتمدة من طرف المؤسسة كان وفق الجدول والممثل بيانيا في الشكل:

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الخامس

النسبة المئوية %	التكرار	السؤال 5
16.7	5	معلومات رسمية
26.7	8	معلومات غير رسمية
56.7	17	معا
%100	30	المجموع

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-13): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الخامس



المصدر: نتائج (spss version 21)

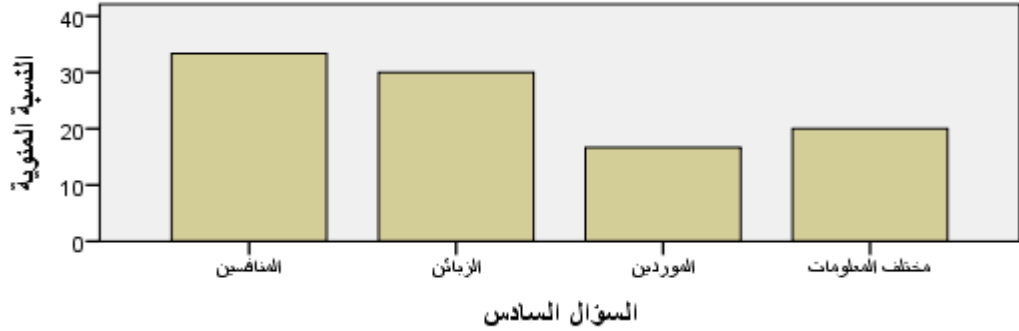
السؤال السادس: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال السادس ( ماهي المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها؟) كان وفق الجدول رقم (3-13) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-14):

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة وفق السؤال السادس

النسبة المئوية %	التكرار	السؤال 6
33.3	10	المنافسين
30.0	9	الزبائن
16.7	5	الموردين
20.0	6	مختلف المعلومات
%100	30	المجموع

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-14): توزيع أفراد العينة وفق السؤال السادس



المصدر: نتائج (spss version 21)

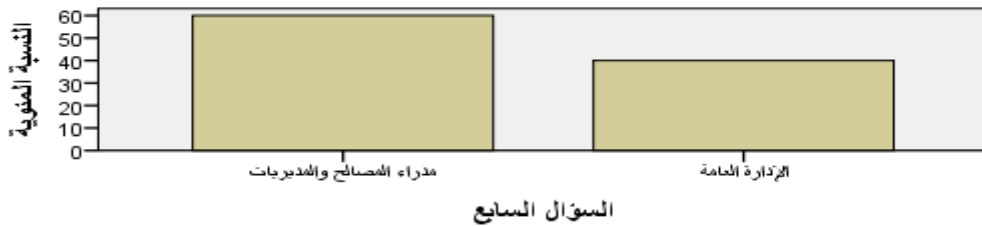
السؤال السابع: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال السابع حول من هم المكلفون بوظائف اليقظة (من جمع وتعقب، المعالجة، النشر والاستغلال) في المؤسسة كان وفق الجدول رقم (3-14) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-15):

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة وفق السؤال السابع

السؤال 7	التكرار	النسبة المئوية %
مختصين باليقظة	0	0.0
مدراء المصالح والمديريات	18	60.0
الإدارة العامة	12	40.0
المجموع	30	%100

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-15): توزيع أفراد العينة وفق السؤال السابع



المصدر: نتائج (spss version 21)

السؤال الثامن: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال الثامن (هل الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة؟) كان وفق الجدول رقم (3-15) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-16):

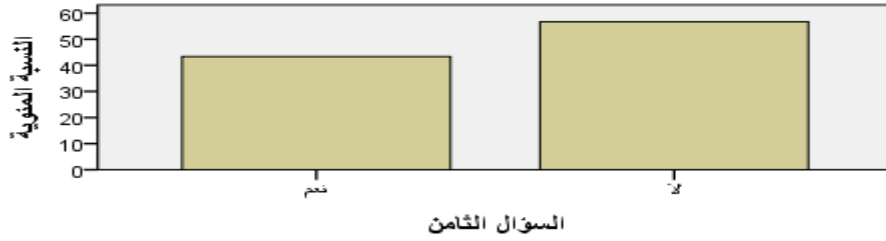
الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثامن

السؤال 8	التكرار	النسبة المئوية %

43.3	13	نعم
56.7	17	لا
%100	30	المجموع

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-16): توزيع أفراد العينة وفق السؤال الثامن



المصدر: نتائج (spss version 21)

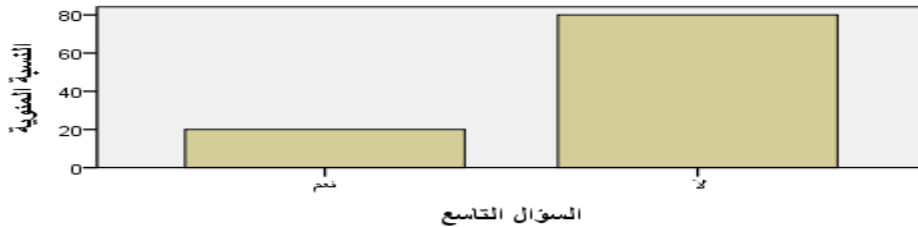
السؤال التاسع: توزع إجابات أفراد العينة تبعا للسؤال التاسع (هل يشارك جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة ؟) كان وفق الجدول رقم (3-16) والممثل بيانيا في الشكل رقم (3-17):

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة وفق السؤال التاسع

السؤال 9	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	6	20.0
لا	20	80.0
المجموع	30	%100

المصدر: نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-17): توزيع أفراد العينة وفق السؤال التاسع



المصدر: نتائج (spss version 21)

الفرع الثالث: نتائج القسم الثاني حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

المحور الأول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة اللازمة للمؤسسة.

العبارة 10: تهتم المؤسسة بتحصيل وتوفير المعلومات اللازمة وفق أهدافها واستراتيجياتها.

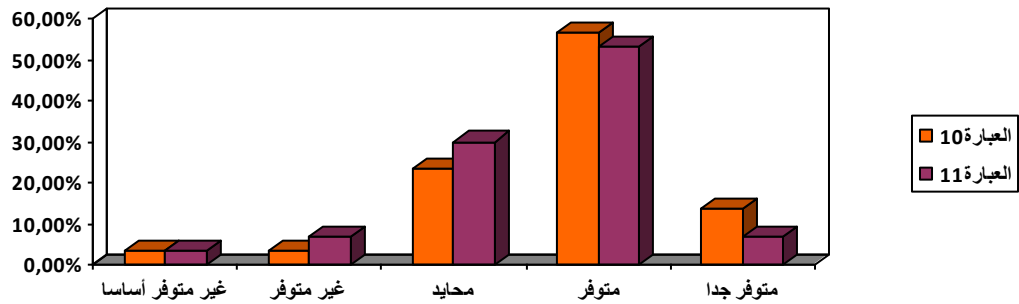
العبارة 11: تسهل عملية اليقظة الاستراتيجية تواجد المعلومات وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة.

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة وفق المحور الأول

العبارة 11		العبارة 10		المحور 1
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
3.3	1	3.3	1	غير متوفر أساسا
6.7	2	3.3	1	غير متوفر
30.0	9	23.3	7	محايد
53.3	16	56.7	17	متوفر
6.7	2	13.3	4	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-18): توزيع أفراد العينة وفق المحور 1



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 1:

محور 1	العبارة 11	العبارة 10	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.64	3.53	3.73	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	الوسيط
4.00	4.00	4.00	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو "30" وعدد البيانات الناقصة هو "0"، ويتضح أن قيم الوسط الحسابي تفوق القيمة 3.53 وتقترب من 4 أما قيم الوسيط والمنوال في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر" ومن ثم نستخلص أن المؤسسة تهتم بتحصيل المعلومات اللازمة

لتحقيق أهدافها ورسم استراتيجياتها، كما لعملية اليقظة الاستراتيجية تواجد وفضل في ذلك بحيث تلعب الدور الفعال في جمع البيانات وترجمتها إلى معلومات مفيدة ثم تخزينها وحسن استغلالها.

المحور الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار.

العبارة 12: تهتم المؤسسة بتدعيم عملية اتخاذ القرار.

العبارة 13: تساهم عملية اليقظة في توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة وفق المحور 2

العبارة 13		العبارة 12		المحور 2
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
6.7	2	0.0	0	غير متوفر أساسا
10.0	3	10.0	3	غير متوفر
10.0	3	16.7	5	محايد
56.7	17	53.3	16	متوفر
16.7	5	20.0	6	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-19): توزيع أفراد العينة وفق المحور 2



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 2:

محور 2	العبارة 13	العبارة 12	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.75	3.67	3.83	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول نلمح أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وتتجلى قيم الوسط الحسابي ما بين 3.67 و3.83 أما الوسيط والمنوال في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر" ومن ثم نستخلص أن المؤسسة تكثر لأهمية اتخاذ القرار وتدعمه، بينما لليقظة الاستراتيجية أثر ودور مهم في تسهيل هذه العملية لمتخذي القرار لاسيما في توفير البدائل للمفاضلة بينها لاختيار القرار الاستراتيجي والحل الأمثل للمؤسسة.

المحور الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير وإدارته.

العبارة 14: تسعى المؤسسة بإحداث التغيير وتهتم بإدارته.

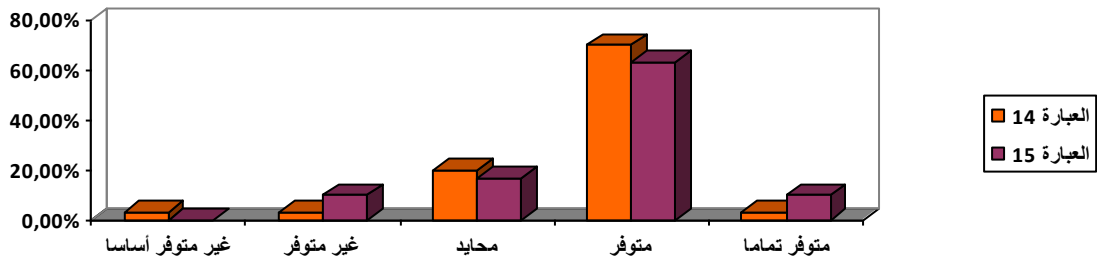
العبارة 15: تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات مختلفة ( تقنية، تكنولوجية، هيكلية، تكوينية...) بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة وفق المحور 3

العبارة 15		العبارة 14		المحور 3
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
0.0	0	3.3	1	غير متوفر أساسا
10.0	3	3.3	1	غير متوفر
16.7	5	20.0	6	محايد
63.3	19	70.0	21	متوفر
10.0	3	3.3	1	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-20): توزيع أفراد العينة وفق المحور 3



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور3:

محور3	العبارة15	العبارة14	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.70	3.73	3.67	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وقيم الوسط الحسابي في حدود 3.70 أما الوسيط والمنوال في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر" ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لإحداث التغيير بمختلف أشكاله وتهتم بإدارته انطلاقا من المعلومات المحصلة عن بيئتها الكلية خاصة التنافسية بفعل عملية اليقظة والترصد وخاصة في ظل التطورات الراهنة على مستوى كل الميادين لاسيما التكنولوجية والمعلوماتية.

المحور الرابع: تدعيم اليقظة الاستراتيجية للإبداع وتفعيله في المؤسسة

العبارة 16: تهتم المؤسسة بتنشيط وتدعيم الإبداع.

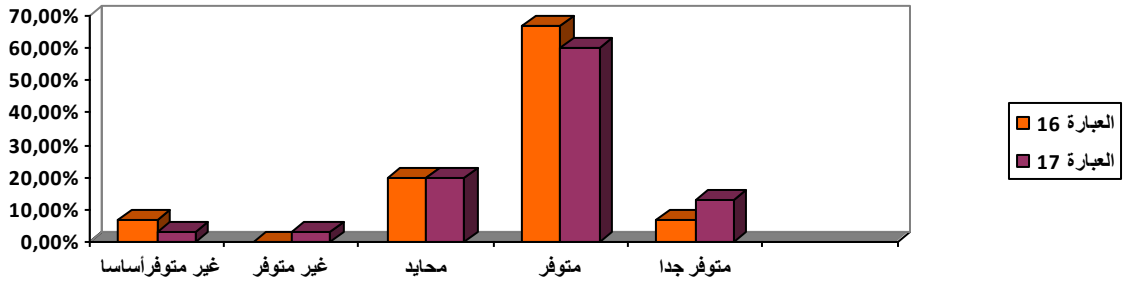
العبارة 17: تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة تفعيل ودعم الإبداع بالمؤسسة.

الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد العينة وفق المحور4

العبارة 17		العبارة 16		المحور4
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
3.3	1	6.7	2	غير متوفر أساسا
3.3	1	0.0	0	غير متوفر
20.0	6	20.0	6	محايد
60.0	18	66.7	20	متوفر
13.3	4	6.7	2	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-21): توزيع أفراد العينة وفق المحور4



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 4:

محور 4	العبارة 17	العبارة 16	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.72	3.77	3.67	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور الرابع نرى أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وتبين قيم الوسط الحسابي ما بين أما الوسيط والمنوال في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر"، ومن ثم نستخلص أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في خلق وتدعيم الإبداع في المؤسسة وبالخصوص اليقظة التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على مختلف المعلومات حول منتجات المنافسين وأساليبهم التسييرية الإبداعية لتقديم وعرض منتجات وخدمات أفضل وأكثر تميزا للمحافظة على مكانتها في السوق.

المحور الخامس: مساهمة اليقظة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات الاستراتيجية.

العبارة 18: تهتم المؤسسة باكتشاف الفرص و التهديدات و تدارك الأخطار.

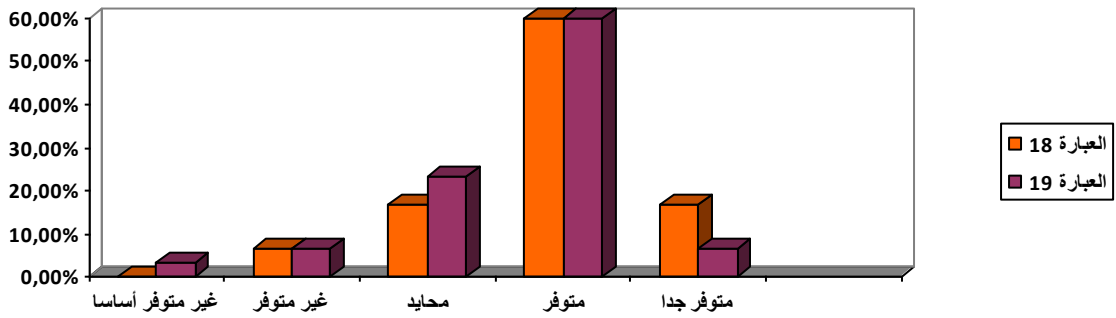
العبارة 19: تشارك معلومات اليقظة في مواجهة الأزمات الاستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد.

الجدول رقم (3-21): توزيع أفراد العينة وفق المحور 5

العبارة 19		العبارة 18		المحور 5
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
3.3	1	0.0	0	غير متوفر أساسا
6.7	2	6.7	2	غير متوفر
23.3	7	16.7	5	محايد
60.0	18	60.0	18	متوفر
6.7	2	16.7	5	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-22): توزيع أفراد العينة وفق المحور 5



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 5:

محور 5	العبارة 19	العبارة 18	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.84	3.80	3.87	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور الرابع نرى أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وتبين قيم الوسط الحسابي للمحور في حدود 3.84 أي ما يفوق الإجابة "محايد" ويتجه نحو "متوفر" والوسيط والمنوال في حدود 4 التي تقابل الإجابة متوفر ما يعني توفر مساهمة اليقظة الاستراتيجية في

التصدي للأزمات الاستراتيجية وتداركها والتقليل من حالة عدم التأكد لمؤسسة "تكرير السكر - رام- مستغانم".

المحور السادس: دور اليقظة الاستراتيجية في الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم.

العبارة 20: تحتك المؤسسة بزبائنها للاطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.

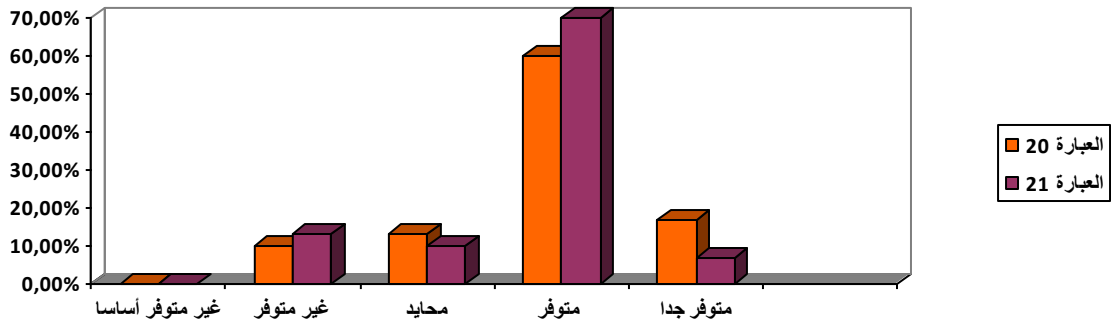
العبارة 21: تحرص المؤسسة من خلال عملية اليقظة على جمع المعلومات الكافية حول زبائنها لمحاولة إرضائهم ولكسب ولائهم.

الجدول رقم (3-22): توزيع أفراد العينة وفق المحور 6

العبارة 21		العبارة 20		المحور 6
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
0.0	0	0.0	0	غير متوفر أساسا
13.3	4	10.0	3	غير متوفر
10.0	3	13.3	4	محايد
70.0	21	60.0	18	متوفر
6.7	2	16.7	5	متوفر جدا
%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-23): توزيع أفراد العينة وفق المحور 6



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 6:

محور 6	العبارة 21	العبارة 20	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.78	3.70	3.83	الوسط الحسابي

4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور السادس نلمح أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وتتضح قيم الوسيط الحسابي ما بين 3.83 و 3.78 أما الوسيط والمنوال في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر" وبالتالي نستخلص أن المؤسسة من خلال معلومات اليقظة الاستراتيجية تحرص على إرضاء زبائنها بالاحتكاك بهم للتعرف على آرائهم وتحاول كسب ولائهم وذلك بعرض منتجات مميزة وبأسعار تنافسية مع ضمان النقل بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء وكل هذا من أجل إعطاء سمعة جيدة في السوق عن المؤسسة ولزيادة أرباحها.

المحور السابع: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
العبارة 22: تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في المؤسسة.

العبارة 23: يحافظ نظام اليقظة الاستراتيجية على مكانة المؤسسة في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة أرباحها.

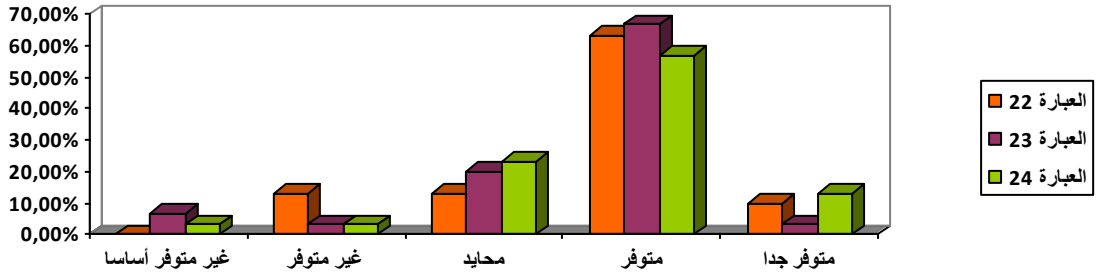
العبارة 24: اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية،...) تساهم في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-23): توزيع أفراد العينة وفق المحور 7

العبارة 24		العبارة 23		العبارة 22		المحور 7
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3.3	1	6.7	2	0.0	0	غير متوفر أساسا
3.3	1	3.3	1	13.3	4	غير متوفر
23.3	7	20.0	6	13.3	4	محايد
56.7	17	66.7	20	63.3	19	متوفر
13.3	4	3.3	1	10.0	3	متوفر جدا
%100	30	%100	30	%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss version 21)

الشكل رقم (3-24): توزيع أفراد العينة وفق المحور 7



المصدر: نتائج (Excel 2010)

- مقاييس النزعة المركزية للمحور 7:

محور 7	العبارة 24	العبارة 23	العبارة 22	مقاييس النزعة المركزية
30	30	30	30	عدد البيانات المستعملة
0	0	0	0	عدد البيانات الناقصة
3.67	3.73	3.57	3.70	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	4.00	الوسيط
4	4	4	4	المنوال

من خلال مقاييس النزعة المركزية للمحور السادس نلمح أن عدد البيانات المستعملة "30" والبيانات الناقصة "0"، وتتضح قيم الوسط الحسابي بأنها تفوق 3 وتتجه وتقترب من 4، وأن قيم الوسيط والمنوال للمحور 7 في حدود 4 أي ما يقابل الإجابة "متوفر"، وهذا ما يشير إلى أن معلومات اليقظة التنبئية لتغيرات محيط المؤسسة لها الدور الفعال في خلق الفرص والتقليص من الأخطار وتجنب التهديدات والحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية، وبالتالي تساهم اليقظة الاستراتيجية في تدعيم وتعزيز تنافسية للمؤسسة.

- مقياس التشتت لجميع محاور الإستبيان:

لمعرفة مدى تركيز الإجابات أو تشتتها لأفراد العينة لمقياس الدراسة في جميع عبارات القسم الثاني للإستبيان، قمنا بحساب قيمة الانحراف المعياري لأنه يعتبر أكثر مقاييس التشتت انتشارا وتداولاً، "حيث كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة دل ذلك على أن القيم ليست متباعدة عن الوسط الحسابي ووسطها يمثلها تمثيلا جيدا، وعموما تعتبر القيم غير مشتتة إذا كانت قيمته تمثل أقل من 20% من وسطها الحسابي"<sup>193</sup>. وقيم الانحراف المعياري لكل محاور الدراسة ممثلة في ما يلي:

<sup>193</sup> - محمد راتول " الإحصاء الوصفي" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 145.

المحاور	الانحراف المعياري
المحور الأول	0.819
المحور الثاني	0.944
المحور الثالث	0.749
المحور الرابع	0.795
المحور الخامس	0.762
المحور السادس	0.784
المحور السابع	0.716
جميع المحاور	0.622

نستنج من خلال هذه القيم للانحراف المعياري أن جميع القيم صغيرة وموجبة وأقل من الواحد، وأن قيمة الانحراف المعياري الكلية لجميع المحاور في حدود 0.622 أي ما يشير إلى أن القيم ليست متباعدة ووسطها الحسابي يمثلها تمثيلا جيدا، مما يدل عموما على تركيز إجابات أفراد العينة في جميع المحاور.

المطلب الثالث: تقييم اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في المؤسسة.

من أجل معرفة مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة سنقوم باختبار الفرضيات المقترحة ومن خلال النتائج المتوصل إليها سيتم تقييم واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم".

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

في إطار معرفة علاقة الارتباط ودرجتها بين متغيرات الدراسة سنحاول اختبار الفرضية الرئيسية المقترحة انطلاقا من الفرضيات الفرعية، وذلك باستعمال معامل الارتباط "بيرسون" وقيمة المعامل محصورة بين الواحد سالب و الواحد موجبا، وإذا كانت قيمة المعامل تساوي 0 أو تقترب منه يعني لا توجد علاقة ارتباط، أما إذا اقتربت قيمة المعامل من -1 تكون علاقة الارتباط قوية عكسية بين المتغيرين، وأما إذا اقتربت من +1 تكون علاقة الارتباط قوية طردية بين المتغيرين.

حسب الفرضيات المقترحة سابقا تمثلت الفرضية الرئيسية في محاولة معرفة وجود علاقة ارتباط من عدمها بين اليقظة الاستراتيجية وتدعيم وتطوير تنافسية المؤسسة، ومن هذا المنطلق سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية :

اختبار الفرضية الأولى:

فرضية الوجود  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم تنافسية المؤسسة.

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود علاقة ارتباط بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم تنافسية المؤسسة.

في نطاق اختبار الفرضية الأولى سنقوم بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المحورين الأول والسابع لمعرفة علاقة الارتباط من عدمها بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم تنافسية مؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم" وكانت النتائج على النحو التالي:

معامل الارتبط

	محور 1	محور 7
معامل الارتباط بيرسون محور 1	1	,548 <sup>***</sup>
N	30	30
معامل الارتباط بيرسون محور 7	,548 <sup>***</sup>	1
N	30	30

عند مستوى دلالة 0.01. \*\*

## نتائج (spss)

من خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحورين (0.548) يتضح أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0.01 ومجال ثقة قدره 99%، أي ما يشير إلى قبول فرضية الوجود H1، وبالتالي وجود علاقة ارتباط طردية بين توفير المعلومة اللازمة وتدعيم وتطوير تنافسية المؤسسة، بحيث تساهم المعلومات المتاحة والمترجمة إلى معلومات مفيدة في الوقت المناسب للمؤسسة من معرفة الفرص وتسعى لاقتناصها والاطلاع على التهديدات والأخطار وتحاول مواجهتها وتداركها، وبهذا تستطيع المؤسسة من تحقيق تفوق على منافسيها والمحافظة على ميزتها التنافسية وذلك بفضل توفير المعلومات اللازمة مع حسن تسييرها واستخدامها وبالتالي تدعيم تنافسية المؤسسة.

اختبار الفرضية الثانية: فرضية الوجود H1: توجد علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسة. فرضية العدم H0: عدم وجود علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسة. في إطار اختبار الفرضية الثانية سنقوم بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المحورين الثاني والسابع لمعرفة علاقة الارتباط من عدمها بين اتخاذ القرارات ودورها في تعزيز تنافسية مؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم" وكانت النتائج على النحو التالي:

معامل الارتباط

	محور 2	محور 7
معامل الارتباط بيرسون محور 2	1	,671***
N	30	30
معامل الارتباط بيرسون محور 7	,671***	1
N	30	30

عند مستوى دلالة 0.01. \*\*

#### نتائج (spss version 21)

بما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحورين هي (0.671) يتبين أنه توجد علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0.01 ومجال ثقة قدره 99%، أي ما ينوه إلى قبول فرضية الوجود H1، وبالتالي وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسة، لاسيما أن المعلومات التي تترصدتها المؤسسة عن محيطها لها الدور الكبير في تسهيل عملية اتخاذ القرار وذلك بتوفير البدائل للمفاضلة بينها واختيار القرار الأنجع للمؤسسة الذي من خلاله تحقق ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

2- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة: في مجال معرفة أبعاد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة وهو الشطر الأهم من الدراسة والذي خصص له القسم الثاني من الاستمارة الذي تضمن سبعة محاور وقد كان مجمل الاستنتاجات كما يلي:

#### \* توفير المعلومة:

- في إطار معرفة مدى اهتمام وحرص المؤسسة بتحصيل المعلومات وفق أهدافها واستراتيجياتها أكدت إجابات العينة للعبارة رقم 10 اهتمام المؤسسة وحرصها بتوفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية حسب ما جاء في تحليل السؤال السادس حيث أن المؤسسة تعتبر المعلومة رأسمال حقيقي فإذا توفرت اتضح للمؤسسة خطاها ومسار نشاطها، شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات .  
- وبالنسبة لمساهمة عملية اليقظة في تحصيل هذه المعلومات وضحت إجابات العينة وفق العبارة 11 أن عملية اليقظة تساهم في توفر المعلومات اللازمة للمؤسسة وتسييرها حسب احتياجاتها، فمن خلال السيرورة المعلوماتية لعملية اليقظة المستمرة والمتكاملة من تعقب وجمع للمعلومات، معالجتها ونشرها في الوقت المناسب تساهم في اتخاذ القرار الملائم للمؤسسة "تكرير السكر-رام-"، وتعتمد المؤسسة على عدة مصادر لتوفير المعلومات اللازمة كما ذكر آنفا ومن بينها شبكة الأنترنت، كما تستعمل شبكة الأنترنت ( Intranet ) لتسهيل تمرير المعلومة عبر مختلف مديريات ومصالح المؤسسة.

\* اتخاذ القرار:

- بالنسبة لتدعيم المؤسسة لعملية اتخاذ القرار تبين من خلال إجابات العينة وفق العبارة 12 أن المؤسسة تكثر لعملية اتخاذ القرار وتدعمها، و فعلا مؤسسة "تكرير السكر - رام-" تساند عملية اتخاذ القرار وتراها مرحلة رئيسية وجوهية في تحديد مسار نشاطها لاتخاذ القرار الصائب.

- وللإلمام بمساهمة اليقظة في عملية اتخاذ القرار فقد وضحت إجابات العينة وفق العبارة 13 أن لليقظة الدور الكبير في تسهيل عملية اتخاذ القرار لاسيما في توفير مختلف البدائل والحلول الممكنة لتخذي القرار وفي الوقت المناسب للمفاضلة بينها لاختيار القرار الاستراتيجي والحل الأمثل للمؤسسة.

\* إحداث التغيير:

- في إطار معرفة مدى اهتمام وحرص المؤسسة بإحداث التغيير وإدارته تؤكد إجابات العينة للعبارة 14 أن المؤسسة تأبه لإحداث التغيير بمختلف هياكلها وتسعى جاهدة لإدارته وفق أهداف المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات الراهنة على مستوى كل الميادين لاسيما التكنولوجية والمعلوماتية.

- أما فيما يخص قيام المؤسسة بإحداث التغيير من خلال المعلومات التي تسفر عنها عملية اليقظة فأكدت إجابات العينة وفق العبارة 15 أن المؤسسة تسعى لإحداث التغيير وتهتم بإدارته انطلاقا من المعلومات المحصلة عن بيئتها حيث تستطيع التنبؤ بما قد يحدث من خلال أي تغييرات تطرأ على المؤسسة، وبالتالي عملية اليقظة تآزر المؤسسة من إحداث تغييرات هيكلية، تقنية، تكنولوجية، تكوينية، وغيرها مع ما يتناسب ومتطلبات بيئتها التنافسية، وتساهم كذلك في إدارتها وذلك من أجل استحداث كل جديد وما قد يطور نشاطها ويضمن بقاءها لمدة أطول، وهذا ما تجلى فعليا في الزيارة الأخيرة للمؤسسة "تكرير السكر - رام-" في شهر ديسمبر حيث أن المؤسسة أوقفت الإنتاج لفترة زمنية وذلك لإحداث تغييرات هيكلية بتحديث المعدات والأنايب وصيانة كل ما يتعلق بوسائل الإنتاج التي تم اهتلاكها ، لكن في نفس الوقت تقوم بتوزيع ما تبقى في المخازن من المنتج "السكر الأبيض المبلور" بالإضافة إلى كمية المنتج المستورد جاهزا في هذه الفترة محاولة بذلك المحافظة على زبائنها.

\* الإبداع :

- لمعرفة تدعيم المؤسسة للإبداع وتفعيله فقد أكدت إجابات العينة وفق العبارة 16 أن المؤسسة تهتم وتحرص بتفعيل ودعم الإبداع من أجل تقديم منتجات متميزة لزبائنها محاولة بذلك تحقيق السبق التنافسي أو الحفاظ على ميزاتها التنافسية الحالية على الأقل.

- أما فيما يتعلق باعتبار عملية اليقظة وسيلة لدعم عملية الإبداع بالمؤسسة فأكدت إجابات أفراد العينة وفق العبارة 17 أن المؤسسة من خلال معلومات اليقظة الاستراتيجية تستطيع دعم عملية الإبداع و تنشيطها، حيث أن اليقظة تمكن المؤسسة من معرفة مختلف المعلومات حول منتجات المنافسين الحاليين أو المرتقبين وأساليبهم الإبداعية و جودة منتجاتهم لتقديم وعرض منتجات أفضل وأكثر تميزا للمحافظة على مكانتها في السوق.

\* مواجهة الأزمات الاستراتيجية:

- فيما يخص اهتمام المؤسسة بتحصيل الفرص وكشف التهديدات والأخطار من أجل تداركها فقد بينت إجابات العينة وفق العبارة 18 أن المؤسسة تعتني بالفهم الجيد لبيئتها للتمكن من كشف الفرص ومحاولة اقتناصها وللكشف التهديدات ومعرفة الأخطار التي يمكن أن تعيق نشاط المؤسسة من أجل تجنبها.

- وفي نطاق الإلمام بمدى مساهمة عملية اليقظة الاستراتيجية في التصدي للأزمات والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي فقد أكدت إجابات أفراد العينة وفق العبارة 19 أن المؤسسة "تكرير السكر-رام" تحاول قدر الإمكان التصدي للأزمات الاستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي، وكما تحاول المحافظة على استقرارها النسبي وذلك من خلال حيظتها وحذرها الدائمين ولا يتحقق هذا إلا من خلال يقظتها الديناميكية والمستمرة.

#### \* الاهتمام بالزبائن وكسب رضاهم ووفائهم:

- وفي مجال معرفة احتكاك المؤسسة بزبائنها للاطلاع على أذواقهم وكسب رضاهم أكدت إجابات العينة حسب العبارة 20 أن مؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم تهتم بتحسين العلاقة مع زبائنها وتحاول الاحتكاك بهم لمعرفة آرائهم وأذواقهم مع كسب وفائهم، كما تضع رقمان هاتفيان تحت تصرفهم وبريد الإلكتروني للاتصال والاستفسار في أي وقت.

- وبالنسبة لمعرفة مدى مساهمة معلومات اليقظة في التقرب من الزبائن وكسب رضاهم وولائهم فقد أوضحت إجابات العينة وفق العبارة 21 أن المؤسسة تحرص من خلال عملية اليقظة على جمع المعلومات الكافية حول زبائنها للتعرف على آرائهم وانتقاداتهم لمنتجاتها أو لخدماتها وتحاول تحسينها، وهذا ما يبدي أن "المؤسسة تكرير السكر - رام-" تحرص على التقرب من زبائنها لكسب رضاهم وولائهم من خلال عرض منتجات مميزة وبأسعار تنافسية مع ضمان النقل بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء وكل هذا من أجل إعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة في السوق ولمحاولة استقطاب زبائن جدد لزيادة أرباحها.

#### \* تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز تنافسية المؤسسة:

- في نطاق معرفة اعتبار المؤسسة نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال فقد أكدت إجابات أفراد العينة وفق العبارة 22 أن المؤسسة تعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال رغم كل ما تشوبه من نقائص في المؤسسة كعدم تخصيص ميزانية خاصة به وعدم الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال الترصّد والتعقب، لأن المؤسسة "تكرير السكر-رام-" ترى أن نظام اليقظة نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، وأبعاده جديرة بتحقيق أهدافها ومساهمته بالغة في يقظتها لمحيطها ووضعها في دائرة الحدث، وخصوصا بعدما تفتنت أنه لامجال للغفلة في الوقت الآني لأن السوق لا يرحم الغافلين.

- أما فيما يخص مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق أمام منافسيها واستمرارية نشاطها مع زيادة أرباحها فقد أكدت إجابات العينة وفق العبارة 23 أن معلومات اليقظة الاستراتيجية تحافظ فعلا على مكانة مؤسسة أمام منافسيها وتساهم في استمرارية نشاطها، حيث بفعل ترصد المؤسسة تحاول اقتناص الفرص والتقليل من الأخطار ما يوفر لها الحفاظ على مكانتها في السوق، ومن خلال المعلومات حول زبائنها تستطيع كسب وولائهم وإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة لاستقطاب زبائن جدد

وتوسيع حصتها السوقية لزيادة ومضاعفة أرباحها وبالتالي الحفاظ على مكانتها أمام المنافسين خصوصا أن المؤسسة تملك نقاط توزيع عديدة على المستوى المحلي والوطني.

- وفي إطار معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز تنافسية المؤسسة فقد أوضحت إجابات أفراد العينة وفق العبارة 24 وأكدت أن اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية...) تساهم في خلق ميزة أو مزايا تنافسية لمؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم"، وهذا لما توفره عملية اليقظة للمؤسسة من معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على منتجات المنافسين لتنشيط الإبداع في منتجاتها وتحقيق التفرد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي الأخير نستطيع القول أن قيام المؤسسة بتتبع وترصد لبيئتها وما يحدث فيها يعزز من مكانتها في السوق ويعطي صورة ذهنية جيدة عنها، ويحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين وهذا ما تحاول الحفاظ عليه فعلا مؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم".

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد بمؤسسة " تكرير السكر-رام- مستغانم" وهي إحدى المؤسسات ذات الخبرة الطويلة في مجال صناعة السكر، وذلك لمعرفة مدى إدراك المؤسسة بأهمية إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية وضرورته في التصدي للمنافسة الآنية.

من بين أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة " تكرير السكر-رام- مستغانم" تقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أن المؤسسة تعي بأهمية اليقظة ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخاصة أمام المحيط التنافسي الحاضر، إلا أنه المؤسسة لا تعتمد على نظام يقظة مُهيكل وفعال وبالشكل المطلوب وهذا لما تشوبه من نقائص: كعدم تخصيص ميزانية خاصة به وعدم الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال التردد والتعقب لتثمين النتائج المتوصل إليها، وقيامها بعملية اليقظة بطريقة عشوائية وعدم نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة وعدم إشراك جميع العاملين بها في العملية.

ورغم كل هذه النقائص فالمؤسسة " تكرير السكر-رام- مستغانم" تلم بالدور المنوط لليقظة وتعتبر الحيازة على المعلومة الورقة الراححة فإذا توفرت اتضح للمؤسسة خطاها ومسار نشاطها، فمن خلالها تستطيع اختيار القرار السديد، إحداث التغيير المناسب، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم وتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية.

وبالتالي كانت و لازالت مؤسسة " تكرير السكر-رام- مستغانم" من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة تكرير السكر ومن أحد الأقطاب الرئيسية في تزويد الأسواق بمنتجاتها نظرا لقدم نشأتها وتوسع خبرتها، وحاليا تسعى جاهدة أن تحافظ على مكانتها في السوق بحيطتها وحذرهما الدائمين في ظل الظروف التنافسية الراهنة وخصوصا بعد ما أدركت أنه لا مجال للغفلة وأن السوق لا يرحم الغافلين.

لقد فرضت تطورات البيئة الجديدة توجهها جديداً وعبئاً ثقيلاً على مستوى جميع الأصعدة لاسيما المستوى الاقتصادي، فهذه التطورات التي قربت البعيد وقلصت المسافات والتكاليف بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما جعلت مؤسسات اليوم تحت ضغط المنافسة الشديدة، وخصوصاً بعد مرور الاقتصاد الجزائري بالمرحلة الانتقالية من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وانفتاح الأسواق ما دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى البحث عن طرق تسعى جاهدة من خلالها محاولة التأقلم والتكيف لمواكبة هذه التوسعات الحاصلة في بيئتها ومداخل تؤهلها لاستمرار نشاطها وتضمن بقاءها أمام المنافسين وتعزز من تنافسيتها.

وكما صار أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يُحدّد حسب مدى تكيفها مع محيطها، ولهذا ألحّت الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة مورداً أساسياً يستعمل كسلاح فتاك وجبار، ومن بحوزته المعلومات أفضل بكثير ممن يملك رؤوس الأموال ولا يعرف فيما يشغلها وكيف ينمها، فالحصول على المعلومة يعد الورقة الرابحة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الكشف الصحيح والفهم الدقيق للتطورات البيئية وأحد الأساليب للتصدي للمنافسة الحالية والوقوف أمام المنافسين الحاليين والمرتبين وتعزيز قدرتها التنافسية أو الحفاظ على ميزات التنافسية الحالية وحمايتها من التقليد على الأقل لضمان استمرارية نشاطها وبقائها في السوق أطول فترة ممكنة ضمن المضمار التنافسي.

وبالتالي نظراً للدور الجوهرى الذي أضحت المعلومة تمثله فالتحكم في رصدها وحسن تسييرها واستعمالها يعد نقطة قوة لدى المؤسسة، ما يستدعي بالضرورة تبني الأساليب الناجعة والنظم المعلوماتية الفعالة في إدارة المعلومات وتسييرها والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحويل البيانات المجمعة من محيطها من مواد أولية إلى مواد قابلة للاستخدام وتصبح تحت تصرفها في أي وقت تحتاجها، وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلوماتي يتماشى مع ديناميكية التغييرات البيئية المعقدة ولعل من أبرز هذه الديباجات هو إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة، تنبؤ وترصد كل المعلومات حول ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها والذي قد يؤثر على نشاطها ومستقبلها وترجم هذه المعلومات المهمة إلى معلومات ذات معنى ودلالة ويتم نشرها في الوقت الملائم وتقديمها لمتخذ القرار المناسب.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة ومعرفة اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية وانطلاقاً من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال،، وانطلاقاً من هذا تمكنا من الوصول والخروج بعدة أهداف ونتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

- تفرض البيئة التنافسية الحالية يوماً بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائمة لبيئتها والبحث عن طرق وأساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها ولا مجال للغفلة حتى يتسنى لها التقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للأزمات الاستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.

- إن عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مروراً بعدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين

وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال وفي الأخير مرحلة التخزين، النشر والاستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة. ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل تتطلب تكاتف الجهود و تعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه السيرورة. - تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض وتلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية بشقيها الداخلية والخارجية، وذلك للوقوف أمام نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليص حجم التهديدات والمخاطر، ولا يتحقق ذلك إلا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.

- نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و تحقيق أداء تنافسي فعال، حيث يمكن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية من توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، وكذلك يساهم في إحداث التغيير المناسب والمواكب لبيئة المؤسسة والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، وبالتالي يشارك في دعم وتنشيط الإبداع في المؤسسة لتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها. - تمكن اليقظة من دنو المؤسسة من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال صناعتها وتطور نشاطها والتي تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية عصرية تؤهلها إحراز السبق التنافسي.

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة فمن خلال الحصول على كل المعلومات التوقعية السبقية عن ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الوطني وحتى العالمي، وبعد معالجة و تحليل هذه المعلومات التنبئية تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية وتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

- تحافظ اليقظة على اهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم و ضمان وفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن ومع مراعاة تغيرات محيطهم الاجتماعي والثقافي والمعرفي والعقائدي، وهذا يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وتلبية طلباتهم واحتياجاتهم وفقا لرغباتهم وفي المكان والزمان المناسبين وبالكمية المطلوبة، حتى تتمكن من كسب رضا هم وولائهم وبهذا تحقق التفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية في السوق.

- تتمكن المؤسسة من الإستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقربها و احتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وبجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة و تقديم صورة ذهنية ممتازة عنها لدى عملائها، وبالتالي تتمكن من دخول أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد ما يسفر حتما بزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

- لما توفره عملية اليقظة للمؤسسة من معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية وما يؤدي حتما إلى تعزيز قدرتها التنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الطالبة بمؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم سنة 2013، اتضح أنها تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية وتقوم بالترصد تجاه بيئتها بل وتحرص كل الحرص على تتبع كل ما يحدث فيها. إلا أن المؤسسة تقوم بعملية اليقظة بطريقة عشوائية و يشوبها عدة نقائص وليست بالمستوى المطلوب لأنه من خلال ما لمحناه أن معظم من تحاورنا معهم من موظفين ومدراء لأقسام مختلفة بالمؤسسة وكذلك من قاموا بملء الاستمارات لم يتعرفوا على مصطلح "اليقظة الاستراتيجية" إلا بعد الشرح وذكر مجالاتها ودورها، بالإضافة إلى عدم استعانة المؤسسة بمتقنين متدربين وخبراء مختصين في مجال التعقب والترصد وتثمين المعلومات، وعدم تحديد ميزانية خاصة بهذه العملية، مما يدل على عدم اعتماد المؤسسة على نظام مهيكّل و منظم لليقظة الاستراتيجية وعدم نشر هذه الثقافة بالشكل المطلوب في مجال المؤسسة. وبالرغم من هذه النقائص لنظام اليقظة إلا أنه تعد المؤسسة من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة تكرير السكر في الجزائر ومن أحد الأقطاب الرئيسية والمهمة في تزويد الأسواق بمنتجاتها نظرا لقدم نشأتها وتوسع خبرتها منذ بداية نشاطها سنة 1974، وحاليا تسعى جاهدة أن تحافظ على مكانتها في السوق بحيطتها وحذر الدائمين في ظل الظروف التنافسية الراهنة وخصوصا بعد ما أدركت أنه لا مجال للتغافل وأن السوق لا يرحم الغافلين ولا يكون هذا إلا بفعل اليقظة، وهذا ما جعلها تحصل على العديد من المزايا التنافسية أهمها حيازة المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب والتي من خلالها تتمكن من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير المناسب، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم وهذا ما يعزز مكانتها في السوق ويعطي صورة ذهنية جيدة عنها، ويحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يعني إلمام المؤسسة بعملية اليقظة الاستراتيجية و إدراكها بأهميتها البالغة وضرورتها الحتمية . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا بد على المؤسسة من الحيطة والحذر الدائمين ولامجال للغفلة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وبعد إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لتحقيق التنبيه والتيقظ حيث أنه نظام معلوماتي هادف وبنّاء مفتوح على بيئة المؤسسة، إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال.

#### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية . ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة وصغيرة بإرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآنية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
  - يجب على المؤسسات الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث وتوفير الجهود ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.
  - يجب على إدارة المؤسسة أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية.
  - حتمية توفير التدريبات اللازمة والمكثفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية في مجال اليقظة الاستراتيجية من تكوين للمتعبين الميدانيين، المستقرين، وتكوين مختصين لتنشيط عملية اليقظة لمعالجة و ترجمة المعلومات المتوصل إليها وتخزينها ونشرها حسب احتياجات المؤسسة.
  - يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة لتقييم و تهمين المعلومات المتوصل إليها.
  - ضرورة إشراك جميع الموظفين و العاملين بالمؤسسات الاقتصادية في عملية اليقظة لأنه لا ندري من أين تأتي المعلومة المفيدة التي قد تساهم في تقليص مجال البحث وتوفير الوقت.
  - لا بد على المؤسسات الاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب في مجال البحث عن المعلومة ومعالجتها حتى يتسنى للمتعبين والمختصين في مجال اليقظة من تسهيل عملية البحث وحصص مجال التردد لتوفير الوقت والجهد وحتى المال للوصول إلى المعلومات اللازمة وتهمينها في الوقت المناسب.
  - تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأهم طرف مهم في عملية اليقظة وأحد عوامل نجاحها.
  - يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف وتظافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لمثلي اليقظة تهمين النتائج المتوصل إليها.
- آفاق الدراسة:
- يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالآتي:
  - طرق تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - عوائق ومشاكل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والصغيرة.
  - أثر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظام اليقظة الاستراتيجية.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

**\* القرآن الكريم:**

- 1- سورة آل عمران الآية رقم 138.
- 2- سورة الحديد الآية رقم 21 .
- 3- سورة المطففين الآية رقم 26.
- 4- سورة القيامة الآية رقم 19.

**\* المعاجم:**

- 1- د. خليل الجبر "المعجم العربي الحديث لاروس" مكتبة لاروس، باريس، 1973.

**\* الكتب باللغة العربية:**

1. أبو قحف عبد السلام "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997.
2. برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
3. حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
4. رايموند مكلويد - جيورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
5. رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000 .
6. روبرت.ابنيس- ديفيد- لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر، 2008 .
7. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريز للنشر والتوزيع 2011.
8. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية، 2008، الاردن.
9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 1999.
12. عبد السلام أبو قحف " أساسيات الادارة الاستراتيجية" مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية 2005،.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور " الإدارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2007.
14. عبد الوهاب سويسي "المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم " دار النجاح للكتاب - الجزائر- 2009.

15. عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006.
16. علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة 2001.
17. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2000.
18. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000،
19. كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2009.
20. مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010.
21. مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيرويل، باريس، 1992.
22. محمد أحمد عوض- الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004.
23. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن.
24. محمد راتول " الإحصاء الوصفي" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
25. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2008.
26. محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي، ط1، اسكندرية، 2006.
27. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2009.
28. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2012.
29. ماهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2009.
30. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
31. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية.
32. منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971.
33. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005.
34. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005.

35. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد- نفيذ- مراجعة)، الإسكندرية، 2006.
36. نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر)، الاسكندرية، 2007.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
- \* المذكرات الماجستير والدكتوراه بالعربية:**
1. بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2012/2011 .
2. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان،-، 2011.
3. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004.
4. عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2010.
5. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2012/2011.
6. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
7. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية و تفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية مستغانم، 2009.
8. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية بسطيف، 2010.
9. نصيرة علاوي "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" مذكرة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية و التسيير، تلمسان، 2011.
10. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان.
- \* المقالات و الملتقيات:**
- 1- بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص3 labocolloque5.voila.net/137benafla.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10.
- 2- أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

- 3- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص21. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>.
- 4- عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/28 أبريل، 2005.
- 5- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- 6- عادل غزال، "دور أخصائي المعلومات في اليقظة" تاريخ الاطلاع: 2013/05/27. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>.
- 7- سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية." تاريخ الاطلاع: 2013/05/27. [www.webreview.dz/.../La\\_Veille\\_Technologique\\_dan](http://www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan).
- 8- كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع 2013/04/22 [www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc](http://www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc)
- 9- د فريد كورتل، موساوي زهية والأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 23/25 أبريل 2005.
- 10- تيررضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في الجزائر، [www.csla.dz/mjls/index.php?option=com](http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com)، تاريخ الاطلاع: 2013/06/23.
- 11- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010.
- 12- داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: 2013/06/02. [ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf](http://ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf).
- \* المجالات و الجرائد:**
- 1- تشوار خيرالدين "اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.
- 2- كمال رويج، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33. <http://www.cba.edu.kw//krouibah/doc>.
- 3- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر يونيو 2007، تم نشره في المجلة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بعنوان التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، 2011.

### المراجع باللغة الفرنسية:

#### \* الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise , Edition :ADBS ,2002 .
- 2- Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003.
- 3- D Picard,la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle,édition vuibert, Paris,1992.
- 4- Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AFNOR, 2001.
- 5-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993.
- 6- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000.
- 7- Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition Ellipses , Paris ,2008.
- 8- Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica,1999.
- 9- Guy Massé, Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000.
- 10- Philip Kotler , Le marketing management, ,4eme édition, 1980.

#### \* المذكرات بالفرنسية:

- 1- Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994.

#### \* المقالات والملتقيات بالفرنسية:

- 1- Souad Choukhe, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. 2003 <http://www.veille-strategique.org>.
- 2- Kourbali Baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, université d'Oran, 2011/2012, ppt .
- 3- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique. [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf).
- 4- Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997.

#### \* المواقع الالكترونية:

- 1- [www.berrahalgroup.com](http://www.berrahalgroup.com).
- 2- [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).
- 3- [www.cevital.com](http://www.cevital.com).

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال عرض الإطار النظري لكل من المؤسسة والبيئة المحيطة بها وإبراز أثر الميزة التنافسية على اليقظة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى الاستعانة بدراسة ميدانية لطالبة قامت بها سنة 2013 لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم بهدف التعمق والإحاطة بجوانب الموضوع.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن نظام اليقظة الاستراتيجية هو أحد المداخل لتحقيق التنبه والتيقظ حيث أنه نظام معلوماتي هادف وبنّاء مفتوح على بيئة المؤسسة، إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكّن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الذكاء الاقتصادي ونظام المعلومات

### Summary:

This study aimed to shed light on strategic vigilance and its reflection on the company's competitive advantage, by presenting the theoretical framework of each company and its environment and by highlighting the impact of competitive advantage on strategic vigilance, in addition to the use of a field study for a student that she did in 2013 for the Sugar Refining Corporation in Mostaganem in order to understand in depth aspects of the subject.

This study concluded that the strategic vigilance system is one of the entrances to achieving alertness and vigilance, as it is a purposeful and constructive information system that is open to the environment of the institution, as its establishment allows the information process that enables the institution to improve its strategic performance and achieve effective competitive performance.

**Keywords:** strategic vigilance, competitive advantage, economic intelligence and information system