

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته  
SAPLAIT - سكيكدة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

بعيسي سامية

إعداد الطالب(ة):

كعبيش نور الهدى

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	رماني أحمد	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	علالي مليكة	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا	جامعة بسكرة
3	بعيسي سامية	أستاذ محاضر - ب-	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



## الشكر والتقدير

قال تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"  
سورة إبراهيم الآية 7.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله.  
الشكر الأول والأخير لله سبحانه وتعالى الذي أعطانا القوة والعزم والمثابرة لإنجاز هذا العمل  
المتواضع.

من دواعي سروري أن أتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى أستاذتي المحترمة ومثلي  
الأعلى "بعيسي سامية" لقبولها الإشراف على هذا العمل والتي غمرتني بنبل أخلاقها ورحابة صدرها  
وحسن توجيهها وإرشادها.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT  
لسكيكدة ونخص بالذكر السيد: "نوفل فهمي" الذي أكرمني بإشرافه وتوجيهاته القيمة والذي لم  
يخل عليا بكل المعلومات.

دون أن ننسى جميع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد  
خيضر بسكرة تخصص إدارة إستراتيجية ولكل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل  
المتواضع وفي الأخير نتقدم بالشكر الواسع إلى أوليائي الأعزاء وكل زملائنا الكرام.

## الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين إليه بإحسان أما بعد:

فأهدي نتائج سنوات الخمسة الجامعية هذه، إلى من أوصى الله بهما خيرا وجعل طاعتهم مقرونة بعبادته فقال جل وعلا: < واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا وبالوالدين إحسانا >

وقال تعالى: << واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا >>.

إلى من ربياني صغيرا وشملاني بمعرفهما كبيرا إلى من يستحقون علي أكثر من مجرد إهداء إلى نفسيين أحب إليا من نفسي ومن كان رضائهما الخير كله نبع الحنان ومصدر العزيمة الذي لا يلين واللسان الذي لا يكف عن الدعاء رمز المحبة والحنان وعطف والاطمئنان إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى من لا تكفي الكلمات ولا يسع ذكرها السطور، إلى من لا يزال دعاءها يحفظني ويرعاني، رمز الإيمان والنقاء أُمِّي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى رمزي في الوجود وقدوتي في الحياة، إلى من كانت يداها مبسوطتان لتربيتي وتعليمي ولنجاحي ولسعادي وحماتي، رمز الاجتهاد والكفاح ومعتمدي في الحياة بعد الله، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد وإلى الأبد أبي العزيز.

إلى من هم أقرب إلي من روحي إلى من شاركوني حزن آلامي وبهم أستمد عزمي وإصراري إخوتي وأخواتي الأعزاء: "رمزي، نسرين، رامي، هاني".

إلى من كانوا سندي في الحياتي وأحبوني وأحببتهم بصدق إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى العزيزان خالي وخالتي: "آمال و شريف".

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي أهدي هذا العمل المتواضع.

كعيش نور الهدى

## ملخص

تهدف دراستنا إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير، وتنمية تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على منافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء التنافسي فعال في قطاع الحليب ومشتقاته.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، تنافسية المؤسسة.

## Abstract:

Our study aims to understand the role played by strategic vigilance in developing the competitive advantage of the Algerian company for the production of milk and its derivatives, the analytic descriptive approach was adopted in the theoretical part of the study, and the case study methodology based on the interview tool in its practical part, the study found that the company relies on its strategic vigilance to get information about the current and prospective competitors, and concluded that vigilance helps to develop the sources of its competitive advantage, make it harder for competitors to emulate it, and therefore to achieve effective competitive performance in the milk and its derivatives.

Keywords: Strategic Vigilance, Competitive alertness, technological alertness, Vigilance business, Enterprise competitiveness.

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
ح	نموذج الدراسة	01
41	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT	02

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
39	سلة المنتجات والطاقة الإنتاجية الاسمية لكل منتج	01
42	الطاقة الإنتاجية لمختلف الإنتاج	02

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم ملحق
60-59	مقابلة مع مدير الشركة	01



# مقدمة

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي والخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثار على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. لذلك أن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها.

وفي وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمنظمة ومصدر غني وتميز وتفوق لها، بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة وبيئتها وما يستجد من أحداث.

وإزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك يد من تحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية.

واليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة التي تحت على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن وموردين وتكنولوجيا ومنافسة... الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

## 1. الإشكالية:

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية ومتعلق بتحقيق البقاء ولاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها حلول علمية عملية تمكنها من فهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها الآلية ناجعة وفعالة تسمح لها من جهة بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط، ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقا، أي عليها تبني فلسفة اليقظة الإستراتيجية. لكن السؤال الرئيسي الذي يطرح هو:

➤ ما هو دور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج

الحليب ومشتقاته - SAPLAIT - ؟

للإجابة على الإشكالية، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية تتكون من مجموع يقظات جزئية: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية، يمكن طرح:

## 2. الأسئلة البحثية:

س1: هل تمارس المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها؟

س2: ما دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته -SAPLAIT-؟

س3: ما دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته -SAPLAIT-؟

س4: ما دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته -SAPLAIT-؟

## 3. الدراسات السابقة:

أثناء البحث عن دراسات سابقة تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسات، اتضح أن أغلب الدراسات تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية هي دراسات تبحث عن تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، دراسات تشرح أدوات اليقظة الإستراتيجية أو الدراسات تسعى إلى معالجة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لعملية اليقظة الإستراتيجية، من أهمها المشاكل المرتبطة بمعلومات اليقظة الإستراتيجية، كيفية معالجتها واستخراج المعنى منها....، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد:

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

- الدراسة الأولى: نحاسية رتيبة (2002)، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص فرع إدارة الأعمال من جامعة الجزائر. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية المؤسسة، و للإجابة عن الإشكالية: "إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير

الميزة التنافسية" ؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل"

ولقد تناولت هذه الدراسة تطور الفكر التنظيمي انطلاقا من رؤية المؤسسة كنظام مغلق لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ووصولاً إلى تبني فكرة النظام المفتوح، وتناولت أيضا الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتحليل مفهوم اليقظة مع الإشارة إلى أنواعها، ثم أسقطت الجانب النظري على شركة الخطوط الجوية الجزائرية. ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي " أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو تمييز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تحقق هذا التمييز من خلال: استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن من المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

- **الدراسة الثانية:** بلالي أحمد (2003)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، تمنراست. هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر" وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة ولم يشر إلى دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

## ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ليون 2.

Marie-Christine Chalus Sa vannet (2000): Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactive dans l'entreprise industrielle, université de Lyon 2.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل و لتفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات صناعية محل الدراسة، وللإجابة عن الإشكالية: " إلى أي مدى يساهم جهاز اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعية إلى تطبيق استراتيجيات استباقية" ثم وضع الفرضيات الأساسية التالية: تشغيل جهاز اليقظة الإستراتيجية يعتبر مورد للاستباقية الإستراتيجية بفضل المعلومات ذات الصلة التي تعمل على تحسين المستويات المختلفة القرارات.

ولقد أثبتت هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تغدي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يمكن من استهداف وجمع معلومات عن المنافسين والمنافسة، عن التكنولوجيا... ولا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته ودقته فقط، بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات، وفي التوفيق (التنسيق) بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين).

الدراسة الثانية: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة بيار منداس قرونوبل، أعدتها سامية منيف سنة 2005:

Problématique de la recherche d'informations d'origine terrain dans le Veille Stratégique : applications aux entreprise tunisiennes.

حيث تهدف هذه الدراسات عموما إلى أن تسليط الضوء على مشكل يصاد المؤسسات عند تطبيقها لليقظة الإستراتيجية ألا وهو مشكل كثرة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة في تحديد المعلومات الملائمة. كما تنطرق إلى خصائص المعلومات الواجب جمعها حتى تتحقق الصفة الإستراتيجية لليقظة، فمعلومات اليقظة الإستراتيجية هي

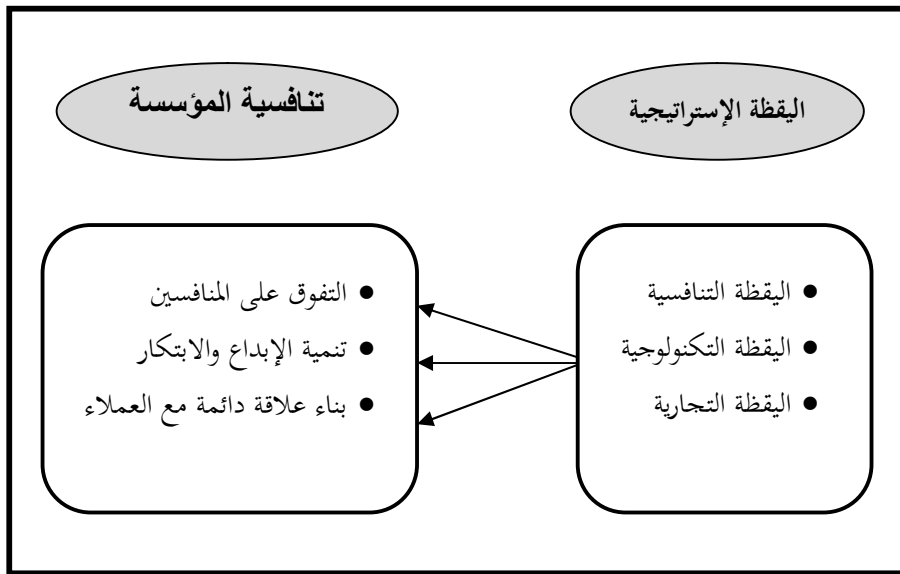
المعلومات ذات طبيعة خاصة هي الأساس لإشارات ضعيفة تعجز الكثير من المؤسسات الوصول إليها، أو تحديد نوع المعلومات الواجب الحصول عليها. وتنطلق هذه الدراسة من كون أن الكثير من الكتاب، تطرقوا إلى ضرورة معرفة المؤسسة لمحيطها، ولأجل ذلك اقترح العديد منهم قائمة تتضمن أنواع المعلومات الواجب الحصول عليها للتقليل من حالة التأكد، لكن لا أحد اقترح طريقة أو معايير تشغيلية للاختيار والمفاضلة تمنع المؤسسات من الغرق في البحر من المعلومات. كنتيجة، تمكنت هذه الدراسات من تحقيق هدفها، إذ تمكن الباحث من تحديد عدة نماذج عملية تسهل الاختيار بين المعلومات اليقظة الإستراتيجية وتمكن المؤسسة من ضبط نوع وكم المعلومات التي تنوي الحصول عليها، أهمها نموذج يقوم على أربع مراحل الأساسية: تحديد معايير عامة للمعلومات المختارة، إذ يجب على المعلومة المختارة أن تكون معلومة: متصلة بالمحيط، ملائمة، توقعية للأحداث وذات دلالة عن تغيير حساس ومؤثر على المؤسسة؛ عملية التعلم الجماعي لاختيار المعلومة، الاختبار/ المصادقة، استخلاص النتائج.

● إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها تهدف بدرجة الأولى إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة التي تطبقها ، وبدرجة الثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لعملية اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها فهي امتداد، لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها تدرس وتعالج أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية.

#### 4. نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية (متغير مستقل)،

والتنافسية (متغير التابع)، حيث سيتم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تأثير كل مكون من مكوناتها على أحد أبعاد التنافسية.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصدر (زواو، 2012-2013)

5. الفرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية البحث والأسئلة المتفرعة عنها نفترض ما يلي:

الفرضية الرئيسية: لليقظة الإستراتيجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل في:

الفرضية الأولى: لليقظة التنافسية دور في تحقيق التفوق والريادة على المنافسين؛

الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في تنمية ميزة الإبداع والابتكار في المؤسسة؛

الفرضية الثالثة: لليقظة التجارية دور في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

6. تموضع الاستثمار و منهجية الدراسة : إن اختيارنا لموضوع المذكرة كان ورائه عدة مبررات ودوافع نذكر

أهمها في النقاط الآتية:

✓ بالنسبة للتموضع الاستراتيجي للباحث:

- الميول الشخصية للبحث في مثل هذا الموضوع.
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه نظام اليقظة الإستراتيجية في الفكر الإستراتيجي وكونه مدخل أساس لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية، هذا إلى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام باليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ بالنسبة للتموضع الاستراتيجي للبحث:

- شعورنا بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على اقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة.
- ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية مقارنة بمثيلاتها الغربية التي تقدمت أشواطاً في ممارستها التقنية.

7. بالنسبة منهجية الدراسة:

لبناء الإطار النظري لهذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، كونه أكثر المناهج ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتحليلها وتبويبها وفق أسلوب الباحث. وللإجابة عن الإشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن التغيرات البحث، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، ثم العمل على معالجتها، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

8. تصميم البحث: تتشكل أبعاد البحث من:

- هدف الدراسة: من خلال هذه الدراسة وفي ضوء الإشكالية والتساؤلات الدراسة إن هدف الرئيسي والمتمثل في تحليل وتفسير الظاهرة إلى تقوم بالتعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا من خلال :

— إيضاح مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

— محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.



- التعرض لمختلف أهم الأفكار وأبعاد اليقظة الإستراتيجية كاليقظة التنافسية واليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية والتي تساعد في تحسين تنافسية المؤسسة.
  - **نوع الدراسة:** وهي دراسة وصف وتحليل اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
  - **مدى تدخل الباحث:** دراسة الأحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته
- .SAPLAIT**
- **التخطيط للدراسة:** وهي دراسة مخططة لإجراء المقابلة مع مدير الشركة.
  - **وحدة التحليل:** وهو مدير الشركة.
  - **المدى الزمني:** إن المدة التي حددت في إجراء المقابلة مع مدير الشركة بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة ومتغيرات البحث، حددت من 14 مارس 2020 إلى غاية 27 أوت 2020.

## 9. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من كون أن التفوق والزيادة في الوقت الحالي يتوقف أساسا على مدى امتلاك المؤسسة لمجموعة من المزايا التنافسية الخاصة بها والتي يجب أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين على الأقل في المدى المتوسط. وحتى تمتلك المؤسسة هذه المزايا لا بد من أن تكون على علم بكل ما يجري في البيئة المحيطة بها، لا بد لها أن تكون يقظة استراتيجيا.

كما تكمن أهميته أيضا في كونه محاولة لفت الانتباه إلى أهمية وجود نشاط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وإلى الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي صياغة استراتيجياتها المستقبلية، فهو مساهمة لتحسيس مالكي المؤسسات بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي تسمح بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد احتياجات التطور ومتابعتها.

10. أهداف الدراسة: الهدف الأساسي من إجراء البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في

تحسين تنافسية المؤسسة، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي والوصول

إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا البحث سنحاول أيضا:

- إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- إيضاح أهمية وضرة وجود ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؛
- تحديد أهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة؛

11. خطة مختصرة للدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى مفاهيم المنافسة، والتنافسية، وكذلك أسباب والأنواع التنافسية بإضافة إلى مجالات ومستويات التنافسية وإستراتيجياتها وفي الأخير إلى أبعاد التنافسية.

الفصل الثاني أساسيات اليقظة الإستراتيجية ويتلخص في: مفهوم اليقظة ومراحلها أهميتها في المؤسسة، مكوناتها، وعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة، أي سيكون جامعا للإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

الفصل الثالث إسقاط الإطار النظري على واقع المؤسسة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT، حيث يتناول لمحة عامة عن الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT، والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، في الأخير تشخيص وتحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT.

## الفصل الأول:

الأسس النظرية حول التنافسية

## تمهيد:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات مست جميع مجالات الحياة ( سياسية، اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية...) هذه التطورات أدت لظهور أوضاع اقتصادية جديدة ومصطلحات عديدة، والمؤسسة باعتبارها أهم حلقة في النشاط الاقتصادي تسعى بكل السبل إلى مجارة هذه التطورات، في ظل محيط يتسم بتسارع نمو تكنولوجيا المعلومات وسائل الإتصال.

ومن آثار هذه التطورات بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن أجل ضمان استمراريتها وجب عليها تسخير كامل إمكانياتها ومواردها لمجارة ما يحدث حولها والتأقلم مع المتغيرات المحيط ومواجهة تهديداته، من خلال التحسين المستمر لموقعها في الأسواق في ظل حالة من عدم الاستقرار والمنافسة الكبيرة التي تؤثر وتتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها على التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها الإقليمي والدولي.

ومن لأجل الإحاطة بمختلف جوانب التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

## ❖ المبحث الأول: ماهية التنافسية

## ❖ المبحث الثاني: مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية

## ❖ المبحث الثالث: إستراتيجيات وأبعاد التنافسية

### المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية مصطلح جدير بالاهتمام في ظل بيئة الاعمال المتغيرة والمعقدة وتعني التنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة، وفي هذا الصدد لابد من تناول مختلف مفاهيم المنافسة والتنافسية وأهم المؤشرات والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون والباحثون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها .

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يعتبر مفهوم كل من المنافسة والتنافسية من المصطلحات شديدة التداخل حيث هناك من يستخدمها مترادفات، غير أنه هناك اختلاف وتباين فيما بينهما.

### الفرع الأول: تعريف وأشكال المنافسة

– وفيما يلي سنتناول تعريف المنافسة وكذا أشكالها:

(1) **تعريف المنافسة:** عند التحدث على المنافسة يكون الحديث هو: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار

حيث ان المؤسسة تتنافس على هذه العناصر الثلاث. فالمنافسة تعني التفوق الذي يحقق الأهداف خلال فترة

معينة على المستوى المحلي أو العالمي، من خلال هذا التعريف نميز نوعين من المنافسة: (حليمي، 2009،

صفحة 99)

(أ) **المنافسة المحلية:** والتي تنقسم إلى:

– **المنافسة غير المباشرة:** وهي المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز

وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

– **المنافسة المباشرة:** وهي المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج

نفس المنتجات أو الخدمات، حيث المؤسسات تهتم بهذا النوع أكثر من نوع الأول.

(ب) **المنافسة الدولية:** والتي تعني حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمرکز في أسواق المؤسسات الوطنية، وهذا النوع من المنافسة ينقسم بدوره إلى:

- **منافسة متعددة المحليات:** تعني أن تنشيط المؤسسة على مستوى دولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدى حيث تكون هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر فالمؤسسة ليس لها نظرة عالمية موحدة وإستراتيجيات موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.
- **منافسة عالمية:** وتعني أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباط كبير بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، حيث أن تغير أو مشكل في سوق ينعكس على إستراتيجية الكلية للمؤسسة.

(2) **أشكال المنافسة:** تتحدد هذه الأخيرة حسب عدد المؤسسات وزبائنها وكذا قدرة التأثير، ونميز بين أربع أنواع: الاحتكار، المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة كما يلي: (حليمي، 2009، صفحة 100)

(أ) **الاحتكار:** هذا النوع من المنافسة محدود، ونجد في بعض الدول التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح لها بالمنافسة سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، حيث هذا النوع يعني أنه توجد مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، فيسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أمام العديد من المشترين، نجد هذا النوع من المنافسة في الدول الرأسمالية في حالة براءة الاختراع. في هذا الشكل من المنافسة يحقق المخترع أرباح كبيرة من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء الى تحمل مصاريف الإشهار والترويج.

(ب) **المنافسة الكاملة (التامة):** يتميز هذا الشكل بتواجد العديد من المنافسين، يقدمون منتجات متماثلة لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، ويقابل ذلك عدد كبير من المشترين وفي هذه الحالة لا المؤسسات ولا الزبائن لديهم القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، هذا الشكل من المنافسة محدود جدا اليوم.

(ج) **المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):** ويميزها عدد كبير من المؤسسات قادرة على طرح منتجات بميزات مختلفة ولها قوة التأثير، مما يساعدها على تحقيق تنافسية فالمؤسسة تعمل على جلب واكتساب عملاء دائمون تسعى

لإشباع حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من حيث: الذوق النوعية، الجودة، الخدمات المقدمة، شبكة التوزيع... الخ.

(د) احتكار القلّة: يتميز بوجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج أو الخدمة، وأمثلة ذلك من المنتجات البترول، الحديد... الخ.

### الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية، وستتناول بعض من هذه التعاريف سعياً للخروج بمفهوم شامل وموحد لها، ومن بين هذه التعريفات مايلي: (حجاج، 2007-2008، صفحة 08)

#### 1- مفهوم التنافسية بالنسبة للمؤسسة:

- ازدادت أهمية التنافسية لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية، نتيجة لعوامل عدة جعلت من المناخ الاقتصادي غاية في التعقيد والخطورة فزوال الحواجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية وارتفاع شدة المنافسة كلها عوامل أدت الى نوع من السباق فيما بينها، لتحقيق أفضليات تسمح لها بالاستمرارية، فتنافسية المؤسسة تعني عبارة مختصرة مدى فهم المؤسسة لبيئتها التي تنشط بها.
- التنافسية هي قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها إلى مستويات أقل من المنافسين لها في قطاع وبالتالي فقدرة المؤسسة على اكتساب حصص سوقية كبيرة مرهون بقدرتها على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين.
- كما عرفت تنافسية المؤسسة على أنها: القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة. أو بعبارة أخرى فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على امتلاك حصص سوقية مهمة وبشكل مستمر يعود عليها بالمردودية.
- كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون".

❖ يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لزيائنها تكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين، كما تعتبر التنافسية هدفا استراتيجيا للمؤسسات لضمان ولاء العملاء وزيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

### المطلب الثاني: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة أهمها: (خخطيط، 2016-2017، صفحة 137.138)

- انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة الدولية مما أدى إلى ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي؛
- تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق أدى إلى توفير المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمؤسسات المختلفة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة؛
- تسارع عمليات الإبداع والابتكار وكذلك زيادة الإنفاق في عمليات البحث والتطوير وإقامة التحالفات بين المؤسسات في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية لدخول المنافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق زبائن يمكن إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

### المطلب الثالث: أنواع التنافسية

توجد عدة أنواع من التنافسية حسب مجال البحث ويمكن توضيح أنواعها حسب المعيار المعتمد في التصنيف وذلك فيما يلي: (مولفرعة و طافر، 2017، صفحة 09)



1. التنافسية حسب معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى تنافسية السعرية والتنافسية غير

السعرية، وذلك كما يلي:

✓ التنافسية السعرية: البلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل أي أن

منتجاته يكثر عليها الطلب العالمي بغض النظر عن جودتها؛

✓ التنافسية غير السعرية: وتعني النوعية الملائمة وتسهيلات التقدم والابتكار والإبداع التكنولوجي (الفرق بين

الابتكار والإبداع هو تحقيق شيء رائع في أحد المجالات الموجودة دون إضافة جديد أي تنفيذه بامتياز، أما

الإبداع فهو خلق شيء جديد أو فكرة جديدة فالإبداع مرتبط بالاختراعات والأفكار الجديدة). فالبلد ذو المنتجات

المبتكرة والنوعية الأكثر ملائمة للمستهلك يبني المؤسسات ذات سمعة حسنة في السوق ويتمكن من تصدير السلعة

ولو كانت أعلى سعر من السلع منافسة ويرتكز هذا النوع من التنافسية على الجودة والإبداع ويمكن من زيادة الطلب

على المنتجات.

2. التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكاملة والتنافسية الجارية وذلك كما يلي:

■ التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على عوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل

الاستثمار في رأس المال البشري وابتكار؛

■ التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال وعمليات الشركات

وإستراتيجياتها وهناك من حدد أنواعه التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير وهي :

● المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة؛

✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات المؤسسة؛

● المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن تتفاعل

بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية؛

✓ القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

### المبحث الثاني: مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية

نتيجة التقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة خاصة منها ظاهري العولة والشمولية وما رافقها من موجة.

#### المطلب الأول: مستويات التنافسية

كما سبق ذكره للتنافسية ثلاث مستويات: (حليمي، 2009، صفحة 102)

1. تنافسية المؤسسات: وتمثل في قدرة المؤسسات على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، وهذا

بالعمل على توفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب أي تحقيق حاجات

المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

2. تنافسية قطاع النشاط: وهي تعني قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق النجاح

المستمر في الأسواق الداخلية بالاعتماد على الدعم الذاتي للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى التمييز في قطاع

النشاط لذلك يجب تحديد هذا الأخير بدقة.

3. تنافسية الدول: والتي تعني قدرة أي دولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت

تحقق مستويات معيشية أحسن، توسيع الحصة السوقية والدخل القومي، زيادة الثروة وتحسين المعايير

الاجتماعية.

#### ❖ العلاقة بين مستويات التنافسية:

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا

يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن

تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي. (حجاج، 2007-2008، صفحة 10)

### المطلب الثاني: مجالات التنافسية

تعتبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها: (زواو، 2012-2013، صفحة 74.73)

1- التنافسية المالية: وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع .

2- التنافسية التجارية: أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن توضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية (بمبحث التموقع) ...

3- التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيروية الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفير جو عامل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.

4- التنافسية التنظيمية والتسيرية: تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسيرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة وبطبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في إتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر...

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

للتنافسية أوجه متعددة أدت إلى تعدد مؤشرات قياسها وعليه سيتم التركيز في هذا العنصر على مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة و لهذا فإن الربحية و تكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعا أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة وتمثل في: (خريطة، 2016-2017، الصفحات 140-142)

1) **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فربحية المؤسسة التي تريد البقاء في سوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن وأن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ويجب أن تتعلق بالقيمة السوقية لها ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في السوق يتجه نحو التراجع وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية وتعتبر الربحية قياس العائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين، أو ربحية الأصول الثابتة وغيرها.

وتقاس الربحية من خلال النسب التالية:

- العائد على حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمين؛
- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات على أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال. إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يدل على احتلال المؤسسة لموقع تنافسي معهم.

2) **تكلفه الصنع:** تعتبر تكلفة الإنتاج المتوسطة تعتبر لمؤسسة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على تنافسيتها وذلك في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس شرط ألا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ويدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على حسن أداء المؤسسة ولكنه مرهون فقط بالمنتجات المتجانسة ولا ينطبق على المنتجات المنافسة أو البديلة.

(3) الإنتاجية الكلية للعوامل: يقيس مؤشر الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات فيمكن للمؤسسة أن تدعم تنافسياتها من خلال زيادة الإنتاج إذ أن انخفاض إنتاجية مؤسسة معينة يعني أنها تنتج بتكاليف أكبر من منافسها، مما يجعل أسعارها مرتفعة في السوق مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية، هذا ما يؤثر سلباً على تنافسية المؤسسة.

(4) الحصة السوقية: يعبر مؤشر الحصة السوقية عن نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، ويرتبط هذا المؤشر بالمؤشرات السابقة الذكر، إذ أن زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول مؤسسة على حصة سوقية أكبر وينتج عن هذا زيادة الأرباح وذلك كله في حالة النشاط دون إنتاج المتجانس. وقد يكون المنتج مريحاً والمؤسسة تتمتع بحصة سوقية دون أن تكون تنافسية في سوق الدولية، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ولهذا يجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع منتجات المنافسين الأجانب حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت المؤسسة في موقف تنافسي قوي في السوق. ولكسب المؤسسة المعركة التنافسية والحصول على حصة في السوق يجب عليها أن تكون قادرة على:

— تقديم منتجات ذات جودة عالية؛

— التحرك بسرعة ونجاح أكبر من المنافسين نحو الابداع؛

— محافظة على سمعة السوق القوية؛

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المؤشرات المذكورة سابقاً مرتبطة ومتكاملة، كما أنه يمكن قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات أخرى لكون أن مؤشرات تنافسية المؤسسة عديدة ومتنوعة منها مؤشرات كمية وأخرى نوعية.

### المبحث الثالث: إستراتيجيات وأبعاد التنافسية

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس وفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو مستهلك. يعد الاختلاف في موارد، مهارات وإمكانات (مادية، بشرية، معنوية) المؤسسة سببا في الحصول بعض المؤسسات على الأرباح أكثر وتحقيق أداء التنافسي أعلى من غيرها، كما يصبح نجاح المؤسسة أكثر حتمية إذا كانت لديها مصادر أو موارد مناسبة وكثيرة التنافس قادرة على خلق التفوق وإعطاء ميزات فريدة للمؤسسة.

#### المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية

لتحديد إستراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المؤسسة، يجب أن تكون هناك معرفة دقيقة بالقوى التنافسية أي العوامل المؤثرة في التنافسية المؤسسة، ويمكن وضع مفهوم عام للإستراتيجيات التنافسية فهي كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل ضغط المنافسة، وتحسين مركزها التنافسي من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية، وتتمثل أهم الإستراتيجيات التنافسية فيما يلي: (مولفرعة و طافر، 2017، الصفحات 11-13)

1. إستراتيجية التكلفة: هي إستراتيجية قائمة على تكلفة المنخفضة وموجهة للأسواق المستهدفة الكبيرة باستخدام

أساليب تتعلق بالتسهيلات عند البيع، تخفيض التكاليف بالرقابة الصارمة على التكلفة وهامش الربح ويتم ذلك

من خلال مجموعة من الشروط من بينها:

- المنافسة السعرية هي السائدة في السوق؛
- محدودية تحقيق التميز بخلق قيمة للمستهلك؛
- قوة المساومة نفسها بالنسبة للمشتريين.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية هناك أساليب وطرق من بينها:

- الإستغلال الأمثل للموارد؛
- التسويق المباشر للمستهلك وتخفيض منافذ التوزيع؛

- التركيز على تحقيق وفورات من خلال اقتصاديات الحجم، والتكامل إلى الأمام ( أي استحواذ أو اندماج المؤسسة المنتجة مع العملاء للسيطرة على منافذ التوزيع ما يساهم في تقليل التكاليف)؛
- الحد من إضافات للمنتوج، ومنح رواتب منخفضة.
- 2. إستراتيجية التميز: هي إستراتيجية تسعى لتزويد المستهلكين بمنتوج أو خدمة متفردة على أن يكونوا قادرين على دفع أكثر، فالمنتج ذو جودة عالية ومتفوق تقنيا، وتبني المؤسسة ميزتها بناء على هذه الإستراتيجية من خلال قيمة مؤثرة لدى المستهلك وتجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها، من بين أهم الطرق مايلي:
  - المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المنتج لها مواصفات عالية، ذو نوعية جيدة حتى لو كانت تكلفتها مرتفعة؛
  - تخصيص جزء للبحث والتطوير والإبداع؛
  - تقديم خدمات ما بعد البيع؛
  - الإهتمام بالمواصفات والإضافات الجديدة للمنتوج والتحكم فيه.
- 3. إستراتيجية التركيز: تساعد المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل صناعة ما أو سوق جغرافي معين...وبذلك المنظمة تخدم فئة معينة وبالتالي تتمكن من تحسين مصادر للأشطة المضيفة للقيمة وتساهم في تحسين التكاليف والتميز. تحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة إذا ما تحققت شروط بينها:
  - توفر إستراتيجية للدفاع من خلال التركيز على سمعة والعلامة التجارية؛
  - القطاع المستهدف كبير وسمح بتحقيق الربح؛

إستراتيجية التركيز في تطبيقها تأخذ شكلين هما:
- التركيز مع خفض التكلفة: من خلال تكلفة المنتج والتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة معينة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير، دون الاهتمام بجودة المنتج وهو ما تسعى إليه المؤسسة بخلق ميزة تعتمد على تكلفة منخفضة.

- التركيز مع التميز: تعتمد المؤسسة التميز في منتجاتها وخدماتها المقدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات فريدة بغض النظر عن تكلفته يختلف عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى وهو ما يمكنها من خلق ولاء للعلامة.

### المطلب الثاني: القوى التنافسية

إن هدف من وضع الإستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة هو إنشاء موقف معين لها تستطيع أن تقيم وسائل دفاعية فاعلة أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى، حيث أن المؤسسة تتأثر بهذه القوى ولكن بدرجات متفاوتة، وحسب M. Porter فإنه توجد خمس أنواع هي: (داودي و محبوب، 2007، الصفحات 40-41)

- (1) المنافسون المباشرين: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.
- (2) الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.
- (3) الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.
- (4) المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.
- (5) منتجون سلع الإحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن والموردون أيضا من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.



المطلب الثالث: أبعاد تنافسية المؤسسة

تتمثل فيما يلي: (زواو، 2012-2013، الصفحات 86-89)

الفرع الأول: التفوق على منافسين

الكفاءة بصفة عامة هي نسبة المخرجات على المدخلات، فكلما قلت قيمة المدخلات لإنتاج مخرجات معينة، كانت المؤسسة أكثر كفاءة من غيرها. وتشير المدخلات إلى عوامل الإنتاج الأساسية (العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية)، بينما المخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

تساهم كفاءة المؤسسة العالية والمتفوقة في تحسين تنافسيتها، من منظور أن الكفاءة لها أثر مباشر على التكاليف، إذ تسمح بتحقيق الاقتصاد في التكلفة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك مزايا مرتكزة على عنصر التكلفة، ما يعني التفوق والتقدم على المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة.

يشير التفوق بالجودة إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مزايا فريدة تترك انطباعاً حسناً في نفس العميل. ولقد إزدادت أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية بشكل كبير، خاصة وأن للجودة العالية تأثير مضاعف على تنافسية المؤسسة، فمن جهة، تسمح الجودة العالية لمنتجات المؤسسة من بناء صورة جيدة للمؤسسة وترفع من قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ومن جهة أخرى، يساهم تحقيق مفهوم الجودة في المؤسسة في تحقيق الكفاءة العالية وخفض التكاليف، فالمنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة، الأمر الذي من شأنه أن يحسن تنافسية المؤسسة، من منظور زيادة أرباحها مقارنة بما يحققه المنافسين.

الفرع الثاني: تنمية الإبداع والابتكار

الابتكار، الإبداع والتجديد، هي مصطلحات مرتبطة ببعضها البعض، إذ يعتبر الابتكار عملية سابقة للإبداع يتعلق أساساً بالموارد البشرية (الأفراد)، لأنه عبارة عن بناء فكرة جديدة متميزة. بينما الإبداع هو تطوير فكرة نتجت من داخل

المؤسسة أو تمت استعارتها من محيطها الخارجي، ووضعتها موضع التنفيذ على شكل عملية، سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، بشرط أن تكون الفكرة جديدة للمؤسسة وقت التنفيذ.

وبصفة عامة، يشير التفوق بالإبداع والابتكار أو التفوق بالتجديد، إلى قدرة المؤسسة على تقديم شيء جديد أو حديث يتعلق بإدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، فهو يشمل على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ويعتبر الإبداع والتجديد أحد أهم الأسس البنائية للتنافسية وعلى المدى الطويل، إذ بالرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يكتب لها النجاح، إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً لتحسين التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليه المنافسون. ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

### الفرع الثالث: بناء علاقة دائمة مع العملاء

يشير التفوق بالاستجابة للعميل إلى قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، الأمر الذي يمنح لها اهتمام العملاء بمنتجاتها إعطاء قيمة أكبر للمؤسسة، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على هذا العامل. فعملية تحسين المنتج و/أو تطوير المنتجات الجديدة، يجب أن تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء، وتأخذ صفات تفتقر إليها المنتجات الحالية، سواء كانت منتجات المؤسسة أو منتجات المنافسين.

إن عنصر الاستجابة للعميل يعتبر أحد أهم عوامل بناء المزايا التنافسية لما له من نتائج مباشرة على الرفع من ربحية المؤسسة وتحسين صورها، وأكثر من ذلك التمكن من تحقيق هدف إرضاء العملاء وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

وبالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة قبل أثناء وما بعد البيع، بالإضافة لعمليات الدعم، وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتحمي الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم تعرفنا على مفهوم التنافسية بمختلف مستوياتها، ولقد ركزنا على تنافسية المؤسسة والتي هي عبارة عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، والاستمرار في السوق المحلية أو الدولية وتعد انفتاح الأسواق والتطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سببا لها، وهناك مؤشرات عديدة لقياسها أهمها الربحية وتكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة السوقية، كما أن تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد على تبنيتها إستراتيجية تنافسية تناسبها سواء إستراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز أو إستراتيجية التركيز. ومن أهم النقاط التي تقف عليها في هذا المجال مايلي:

- التنافسية تمثل القاعدة التي تحقق من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي هو نقطة التوازن والمكافئة التي تحصل عليها المؤسسة نظير ما تقدمه لأجل استمرارها؛
- الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في التنافسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة التميز وإستراتيجية التركيز؛
- التكنولوجيا دور أساسي في تنمية ورفع تنافسية المؤسسة فهي تساهم في سرعة انتشار المعلومة وتمكن المؤسسة من تحسين خدماتها، من خلال التواصل المستمر مع زبائنها، واعتماد تقنيات جديدة في عملية الإنتاج.

## الفصل الثاني:

الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي كثيرة ومشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ذلك أن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها، وفي وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق لها، بدأت تظهر الحاجة الى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث، وإزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك يد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية.

والليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من زبائن وموردين وتكنولوجيا ومنافسة... الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والتطرق إليها من جميع الجوانب وإيفاء هذا الفصل حقه تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

❖ المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

❖ المبحث الثاني: مراحل، مزايا وعوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

❖ المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسة

### المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حالياً وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تنسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة.

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية يمكن توضيح مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة أو التيقظ: تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا مفتوحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيلة منه. وفيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية: (علاوي، 2011، الصفحات 82-83)

- المراقبة والمتابعة العامة والذكية محيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.
- مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها.

– ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين.

– طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

❖ بناء على ما تم عرضه سابقا، يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها: عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.

❖ من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية: (علاوي، 2014، صفحة 165)

أ) الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة الى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ب) تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

ج) المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

(د) إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الابداع فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية).

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

#### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الأساسية بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة تتمثل في: تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت، تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من التكاليف، تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، اليقظة وسيلة إستراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة، البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (مقحوت و

نصيب، 2019، صفحة 95)



**المطلب الثاني: أهداف وأنواع اليقظة الاستراتيجية**

يشمل مفهوم اليقظة تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية والمساهمة منها في تحقيق تنافسيتها الدائمة، لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.

**الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية**

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية: (حليمي و دروازي، صفحة 63)

- تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الآتية للبيئة في كل الميادين والمجالات، بهدف اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، وكذا تحديد المركز التنافسي؛
- تسمح من تحقيق الوفرة المالية، من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج؛
- تساعد المعلومات المجمعة في تنمية الإبداع التكنولوجي وبحوث التطوير؛
- تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات؛
- تساعد في ضمان وجود المعلومات وتدققها في المؤسسة باستمرار، مما يساعد على التنبؤ؛
- التنبؤ بالفرص، وحسن استغلالها، ونجنب التهديدات، وآثارها؛
- تشخيص، تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في مجال التسويقي، والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية والتقنية، والتكنولوجية للمؤسسة؛

- مقارنة الأداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة في إتخاذ القرار؛
- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

### الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تنقسم اليقظة الإستراتيجية الى مجموعة من الأنواع يهتم كل نوع بمجال معين في المؤسسة وأهم هذه الأنواع نذكر:  
(بوخمخم و مصباح، الصفحات 9-10)

- 1- **اليقظة التكنولوجية:** هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية :
  - التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛
  - التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
  - دراسة السوق التكنولوجي، الداخلي والخارجي منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛
  - البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛

- التقييم التكنولوجي للاستثمار، تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص. وهي تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

2- **اليقظة التنافسية:** تهتم بالمنافسين الحاليين والمرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للمنتوق في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكر منها:

- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، وأداء المنافسين، واستراتيجياتهم؛
- تتبع الأعمال التجارية للمنافسين، ومبيعاتهم؛
- تحليل التكاليف، ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك؛
- تنظيم وثقافة المؤسسة، وشبكات الاتصال داخلها؛
- قدرة المديرية العامة على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة قرارات المنافسين؛
- إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة؛
- فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمابعة الدائمة للمنافسين والتحذير المقررين في حالة المشاكل، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية ورد فعل إستراتيجي.

3- **اليقظة التجارية:** تسعى إلى تتبع، وترقب كل التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، احتياجاتهم، تطور السوق، الطلب، والموزعين إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (أجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء

والموردين، وجودة المنتجات والخدمات...)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.

- 4- **اليقظة البيئية:** تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.
- 5- **اليقظة الاجتماعية:** وتعني اليقظة الاجتماعية إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط. فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد ومنها:

- تطور النمو الديموغرافي؛

- عادات الاستهلاك؛

- التجمعات السكانية، أي النزوح نحو مناطق معينة؛

- التغيير في الموضة.

- 6- **اليقظة على الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية والمؤسسة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها لهذا فإن المؤسسة لا بد لها من أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المؤسسة.

- 7- **اليقظة القانونية:** تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة الخاصة في إطار العولمة والقوانين العولمة. إن التردد للقوانين والتشريعات التي

تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمؤسسة من تكوين ردة فعل التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين والتشريعات الجديدة.

### المطلب الثالث: مصادر ومعلومات اليقظة الاستراتيجية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مصادر ومعلومات اليقظة الاستراتيجية وتتمثل في:

#### الفرع الأول: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية من عدة مصادر، وهذه الأخيرة تتمثل فيما يأتي: (قوجيل، 2012، الصفحات 53-54)

- المصادر الوثائقية: وتتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات، المنشورات، المعلومات القانونية، والدراسات العامة التي يقوم بها المختصين؛
- المصادر الميدانية: ويتم الحصول على المعلومات فيها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردن، المحاضرات، المؤتمرات؛
- كما قدم AFNOR تقسيما آخر بمصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية، وذلك وفق سهولة الحصول على معلومة على النحو الآتي:
- المصدر الأبيض: ويسمى هكذا لسهولة الحصول على المعلومة وعدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها، باعتباره مصدرا رسميا ويمكن الحصول عليه مثلا من البنك المعطيات والصحافة والكتب؛
- المصدر الرمادي: يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات، وتوجد المعلومات في الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسين، الموردن، الأبحاث، المجالات، المعارض الدولية؛

– المصدر الأسود: يتميز بعدم نشر هذه المعلومات، فهي سرية ومحمية من القانون، أو عن طريق عقد وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها، ومصدرها: الجوسسة، الابتزاز والرشوة وتتميز هذه المعلومات بأنها غير متاحة.

### الفرع الثاني: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن توقع في المستقبل وهذا من أجل اتخاذ القرار اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي: (كرومي، صفحة 4)

(أ) **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها 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 أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

(ب) **معلومات التأثير:** وهي معلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد) وتعتبر نظم المعلومات التسويقية التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

(ج) **إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):** وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له وتأثير على المؤسسة.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن تمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة وكلما كانت هذه الإشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر

وهذا ما أشار إليه هاري إغور أنسوف H.IGOR ANSOFF حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت.

### المبحث الثاني: مراحل، مزايا وعوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون زائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا.

#### المطلب الأول: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل أساسية يمكن إنجازها فيما يلي: (علوط، 2018، الصفحات 199-200)

(أ) **الاستهداف:** بتحديد المصادر التي يمكن جمع المعلومات منها ومعرفة كيفية الوصول إليها، ويتم ذلك بتحديد مجالات تعقب المعلومات، والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات لاسيما الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.

(ب) **جمع المعلومات:** أو التعقب الذي يعتبر العملية الإيجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على المعلومات اليقظة الإستراتيجية من خلال جهود إرادي تطوعي، استباقي للبحث عن المعلومات وتعقبها وجمعها.

(ج) **تحليل المعلومات:** بعد جمع المعلومات يتكون لدى المؤسسة رصيد مهم منها، تتم تصفيتها وفرزها والإبقاء على الأساسية منها، حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع. وفي النهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفرسة وموثقة ليتم الرجوع إليها بسهولة عند الطلب، وكذا يلخص أهمها لنشرها والاستفادة منها.

د) نشر المعلومات: يتم من خلال هذه المرحلة وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عملي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين المسؤولين عن إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

❖ توجد عدة تقسيمات لمراحل اليقظة الإستراتيجية تصب كلها في نفس المعنى، كما يأتي: (العشابي، 2016، الصفحات 279-280)

1. تحليل البيئة: رصد، مراقبة كل التطورات، والتغيرات التي تطرأ على البيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، التجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التنظيمية والتشريعية وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة.

2. جمع وتحصيل المعلومات: بعد تحديد المؤسسة لإستراتيجياتها وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، المفاضلة بينها طبقاً لأهميتها، تكلفتها، ثم تسطر الخطط وتضع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل، الأدوات، التقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات وفي هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية:

- المعلومات الرسمية: وتشمل المعلومات الإرشادية والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة، وبساطة من المصالح الحكومية، ومراكز البحوث، الجامعات والمعاهد، قواعد البيانات أو براءات الاختراع.
- المعلومات غير الرسمية: تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية، ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، وتتطابق مع تقارير الملتقيات، المؤتمرات، المعارض، الندوات، البعثات، الموردين والزبائن.... وغيرهم كما تقسم المعلومات حسب درجة الحصول عليها إلى:

✓ المعلومات البيضاء: يمكن الحصول عليها بسهولة ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية أو ملاحظات قضائية وتعتمد على نفس المصدر 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 التكتف على نشرها نظراً لسريتها وهي محمية قانونياً بموجب عقود، واتفاقيات، وينفرد بالإطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك.



3. مرحلة التحليل والتركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها، موثوقيتها، نجاعتها وذلك بعد فرزها، تصنيفها، تحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، ثم تركيبها الوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، عرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها بدعمها وإعطائها قيمتها الحقيقية.
4. مرحلة النشر واتخاذ القرار: يتم نشر النتائج المتوصل إليها المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

### المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإستراتيجية

تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة محيطها وإذا كان هدفها الأساسي تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها، مت خلال الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في محيطها إن أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة يتمثل فيما يلي: (بلبصير، صفحة 333)

- تسمح باتخاذ أفضل القرارات: وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة إستراتيجية حول محيط المؤسسة؛
- رصد، مراقبة وسبق التغيرات الحاصلة: بحيث لا تتفاجئ المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية... الخ؛
- وسيلة إستراتيجية للتسيير: أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق،
- التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية: حيث ومن خلال المراقبة المستمرة والمتواصلة لمحيط المؤسسة فإنها تسمح لها بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتقييمها ومنه توقع الوضعية المستقبلية،
- زيادة هامش الربح: تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض من كلفته وكذلك التموقع في الأسواق جديدة؛
- تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكات الحالية والمستقبلية للمنافسين؛

– التسيير الجيد للوقت في كل نشاطها.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

إن عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتيقظين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية تتمثل في: (بوداود، 2019، الصفحات 140-142)

(1) **العوامل التنظيمية:** وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة منها:

- حجم جهاز اليقظة: أن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لأن التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتاً؛
- تحسيس أعضاء الجهاز: قبل أن يتم وضع الجهاز لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصياً لذلك على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين؛
- الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية؛
- ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عاملاً لنجاح لليقظة الإستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة واهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة؛
- إشراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفين العمليين للمؤسسة وبالتالي فإن اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لنجاحها؛

- دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط تجاري.
- (2) **العوامل البشرية:** هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها ومكانتها:
  - تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإرشادات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب وإثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمعة. إذن تكوين الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها؛
  - رؤية إستراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه لرؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها ثقافة المؤسسة كفيلة بإنجاحها؛
  - تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول النتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي والتعلم الجماعي عن طريق نقل المعرفة (التنشئة والتحميد والضم والتأصيل). وتجدر الإشارة إلى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من أجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية؛
  - تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الاستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد؛
  - تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم للأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف هي أهم شروط نجاح اليقظة الاستراتيجية.
- (3) **العوامل المادية:** هذه العوامل متعلقة باستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال:
  - الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات والتكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات وبالتالي فإن لها أثر بالغ

لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى؛

– الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمعّة والمتنقاة في الحوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة. ولكفاءة العملية يجب أن تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة ويكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحسين التنافسية المؤسسة

تعتبر الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والإبداع والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فالكفاءة المتميزة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض التكاليف، الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكاليفها، كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح لها بتحقيق رضا وولاء هذا الأخير، بينما التجديد يمكن من جعل المؤسسة قائدة في السوق وليست تابعة للمنافسين. وكل هذه العوامل تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتؤثر في النهاية على الاتجاه العام للتنافسية المؤسسة. في هذا السياق، يمكن أن نربط اليقظة الاستراتيجية بعوامل بناء المزايا التنافسية، فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تمكن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث المستقبلية؛ بل تمكنها أيضاً من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء، الموردين، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة وحتى النامية...، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في كل أجزائه؛ المحيط التنافسي (يقظة تنافسية)، المحيط التكنولوجي (يقظة تكنولوجية)، المحيط التجاري (يقظة تجارية) باقي أجزاء المحيط (يقظة بيئية)... وكل يقظة من هذه اليقظات تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم كل عامل من عوامل بناء التنافسية.

### المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية وخارجية)، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة إذ يتجلى دورها في:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة؛
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها؛
- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.

فاليقظة الاستراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال مساهمتها في: الاقتصاد في الموارد واختصار الوقت، الاستجابة بسرعة للتغيرات (ردة فعل سريعة وصائبة)، خفض معدل الخطأ، الاقتصاد في التكلفة، ترشيد القرارات...

وتعزز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية، التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة بما تعلق بالمنافسين الحاليين والمستقبليين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول بتوقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين، ومن ثم تحليلها، وتخزينها، هو ما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين. هذا الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله إلى متخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

### المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد

الإبداع هو نشاط منظم للتوصل إلى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، المحافظة عليها، ولتحسينها باستمرار، فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أدائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة.

وتدعم اليقظة الإستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة - من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي (التكنولوجي) - بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي).

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بما الوظيفة التنبؤية لليقظة الإستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين.

### المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص عملائها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين عملائها والتي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال واعتبرته أصلا من أصولها، وبذلت في سبيل ذلك المال والجهد والوقت لدراسة سلوكه، معرفة متطلباته ولتوقع آماله واتجاه تغييرات أذواقه، وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية - وخاصة التجارية - على تحقيقه.

تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري، فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضاً الموردين تحت المجهر، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات العملاء بصورة دورية ومستمرة، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد- مؤسسة-عميل، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني اليقظة الإستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الإستراتيجية وإلى التطرق إلى أهداف وأنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحل وعوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية وإلى طريقة تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات. من خلال هذا العرض نلاحظ أن المؤسسة بقيامها بعملية اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى جمع المعلومات ذات قيمة، بصفة عامة، وإلى تحسين قراراتها ونجاعة تسييرها بصفة خاصة. لأن الحصول على معلومات فعالة ومنتقاة بشكل يتوافق وإستراتيجية المؤسسة يمكنها من رفع الفرص لديها في اتخاذ قرارات أمثل، وبذلك تحسين مركزها التنافسي، وصورته لدى زبائنها وكسب ولائهم وهذا يؤدي إلى استمرار المؤسسة على المدى الطويل.

وكاستنتاجات نستخلصها من هذا الفصل يمكن القول أن:

- ✓ اليقظة تمكن المؤسسة من بقاء على إتصال مباشر ومستمر مع بيئتها الخارجية وبذلك تتمكن من معرفة الفرص واستغلالها، والتحديات وتجنبها؛
- ✓ اليقظة تمكن من معرفة وضعية المنافسين ودراسة الحالة التنافسية للسوق بالنظر إلى الموردين، الزبائن، المؤسسات البديلة، الدخلاء المحتملين والوضعية التنافسية في السوق المباشرة، وبذلك تحديد مكانتها بالنظر الآخرين؛
- ✓ إتباع طرق اليقظة كالتحليل المقارن يمكن من تحقيق الريادة عن طريق مقارنة ما توصلت إليه المؤسسة بالنظر للمؤسسات الأخرى الرائدة.
- ✓ التحقق من مدى فعالية اليقظة يؤدي إلى تحسين المستمر لأدائها. أي اليقظة وبذلك وبطريقة أو بأخرى أداء المؤسسة.



الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة  
الاستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة  
الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري والتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والتنافسية المؤسسة. يأتي هذا الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري للموضوع على شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته بسكيكدة، وبدرجة الأولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي الفرضيات الأربعة التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة إستراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين و المرتقبين، ونقاط قوتهم وضعفهم وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية وتنوع مصادرها التنافسية ليصعب على المنافسين محاكاتها فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته. ولعرض ما سبق تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث بحيث:

❖ المبحث الأول: لمحة عامة عن الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية (التطبيقية)

❖ المبحث الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### المبحث الأول: لمحة عامة عن الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

خصص هذا المبحث لتقديم لمحة حول الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT حيث سيتم التطرق إلى

العناصر التالية: تعريفها، هيكلها التنظيمي وأهدافها

#### المطلب الأول: بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

##### Société Algérienne de Production de Lait et Dérivées SAPLAIT

❖ العنوان: المقر الاجتماعي 14 ساحة المذبح سكيكدة المصنع: منطقة الإيداع حمروش حمودي حصة بلدية

2 حمادي كرومة، بريد الإلكتروني: [SAPLAITSKIKDA@YAHOO.FR](mailto:SAPLAITSKIKDA@YAHOO.FR) ، موضوع النشاط

والرأسمال شركة ذات مسؤولية محدودة مديرها المسير السيد كشرود رايح، يتعلق نشاطها الأساسي بإنتاج

الحليب المبستر في أكياس و مشتقاته حليب الأبقار، لبن و مثلجات، يبلغ رأسمالها حاليا

20.150.000.00 دج. أنشئت الشركة إداريا بتاريخ: 23.09.2000 وذلك بإدراجها في السجل

التجاري تحت رقم 00 ب 142561، وقد دخلت في الإنتاج بصفة فعلية بتاريخ: 03 نوفمبر

.2003

— بلغت قيمة الاستثمار عند إنهاء الإشغال 470.000.000.00 دج، بتمويل ذاتي بلغ: 85%

— بني المصنع على قطعة أرضية تم شراؤها من أحد الخواص تبلغ مساحتها: 2000 م مربع.

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### ❖ التركيبة البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

شغلت الشركة على مدار ثلاث سنوات ما يقارب المائة 100 عامل بجميع الأصناف وفي مناصب شغل مباشرة وقد فاق عدد المناصب الغير مباشرة ثمانين 80 منصبا في مجال التوزيع فقط ليلغ 180 عاملا وهي فترة عمل في المصنع بكامل طاقته الإنتاجية.

#### ❖ ويبلغ عدد العمال حاليا : 45 عاملا منها ما يفوق العشرين 20 عاملا مؤهلا تأهيلا أكاديميا أو تأهيلا

علميا. وقد أنخفض عدد العمال لأن المؤسسة تعمل حاليا بأقل من 40% من قدراتها الإنتاجية الفعلية

لأسباب تتعلق بتحديد الحصة من مسحوق المدعم من طرف الدولة.

#### ❖ سلة المنتجات والطاقة الإنتاجية الاسمية لكل منتج:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع منتجات الشركة الحالية كما يلي:

المنتج	طاقة الإنتاج الساعية	طاقة الإنتاج اليومية وردية واحدة	طاقة الإنتاج الشهرية	طاقة الإنتاج السنوية
حليب مبستر 1ل	10.000 لتر	80.000 لتر	2.400.000 لتر	28.800.000 لتر
حليب بقرة 1ل	3.750 لتر	30.000 لتر	900.000 لتر	10.800.000 لتر
لبن 1 لتر	1.250 لتر	10.000 لتر	300.000 لتر	3.600.000 لتر
مثلجات مختلفة الأشكال		6.000 لتر	180.000 لتر	540.000 لتر ثلاث أشهر

المصدر: وثائق مستمدة من مصلحة المستخدمين

الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

## لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

➤ أما بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين فيمكن تحديدهم كما يلي:

الديوان الوطني المهني للحليب ONTL مخبرة الحليب

1. AGRO FILM

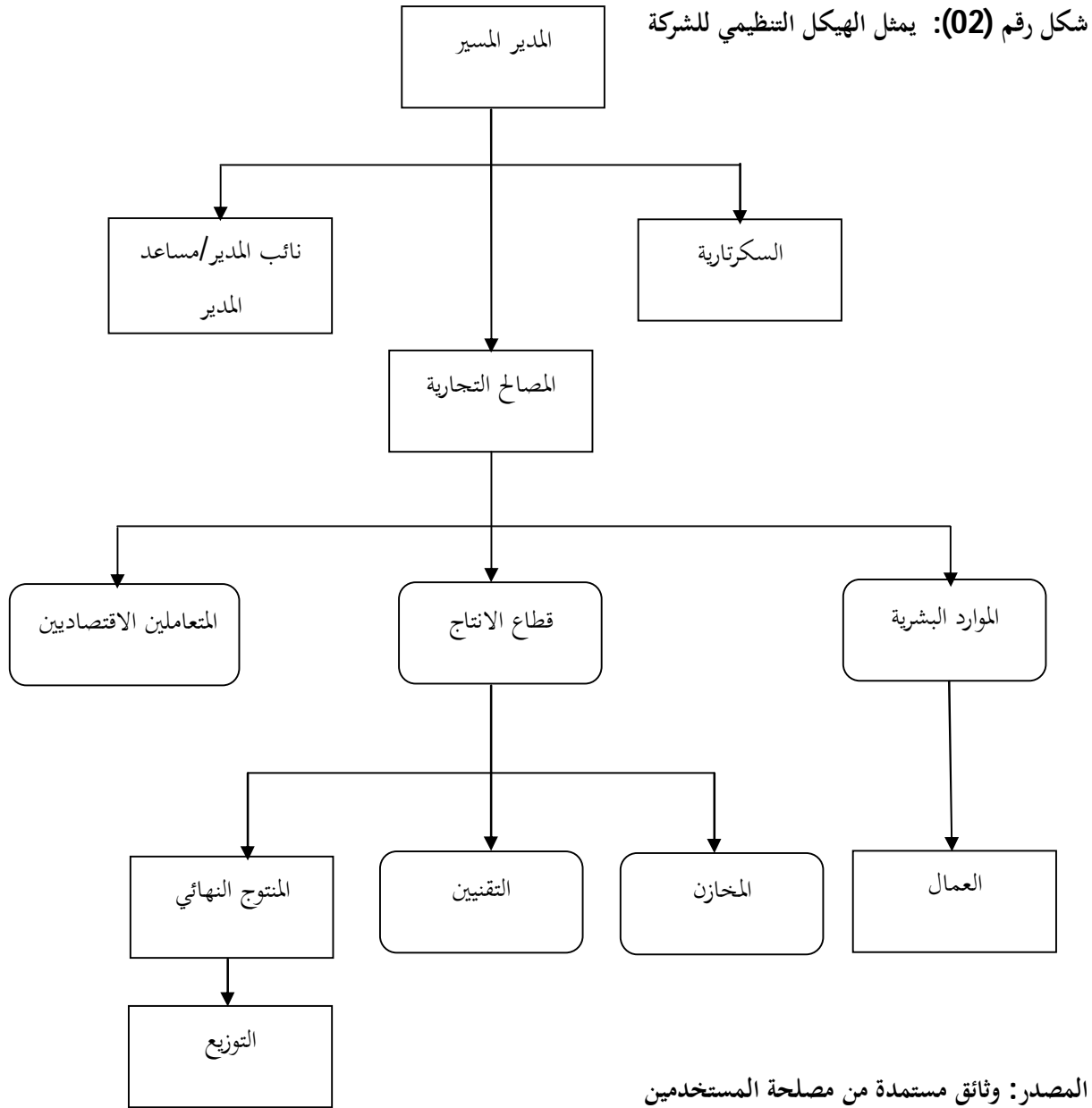
2. NADA-TEK طباعة تاريخ الإنتاج وتسمية ماكينة الإنتاج

3. Saroversize Bermes Company : Divosam multiply /Sude nitrique/ Acide Caustique (مواد التنظيف والتعقيم).

4. مصالح الدولة

## لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT



المطلب الثالث: أهداف الشركة في دعم التنمية المحلية ومساهمتها في مختلف البرامج الوطنية

عملت المؤسسة منذ نشأتها وبدوافع موضوعية وطنية و تجارية على المساهمة الفعالة في تطوير الحليب على مستوى المحلي ودليل ذلك أنها وفي فترة تشييدها تم التركيز على إدخال حليب الأبقار في الإنتاج والمساهمة في عملية الإحلال من خلال

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

تعويض بودة الحليب المستوردة بالعملة الصعبة بحليب الأبقار الججمع محليا وهو ما تلاحظونه حيث تم اقتناء وحدة استقبال حليب الأبقار مع باقي المعدات الأخرى عند إنشاء المصنع سنة 2000.

بدأت الشركة في تجميع حليب الأبقار في عام 2003 حيث عملت مع مديرية المصالح الفلاحية على تجسيد برنامج جمع الحليب بتشجيع الجمعين الصغار حيث تم التعاقد مع 45 مجمع ودعمهم ماديا ومعنويا.

ومنذ ذلك الحين والمؤسسة تكاثف جهودها مع هاته المديرية لتتجاوز مختلف العقبات والعمل على ترقية أدائها في هذا المجال وفق ما تقتضيه التوجهات الكبرى للدولة و المصلحة العامة المتمثلة في المساهمة في خفض فاتورة الاستيراد خاصة في هاته الفترة بالذات. وفي مايلي لمحة عن أداء المؤسسة في السنوات الثلاثة الماضية من 2013 الى 2015 بالإضافة الى توقعات ختم سنة 2016. الجدول رقم (02) يلخص الطاقة الإنتاجية لمختلف المنتجات:

السنة	حليب مبستر مدعم سعة 01 لتر	رايب سعة 01 لتر	لبن سعة 01 لتر	حليب البقر سعة 01 لتر
سنة 2019	9.024.160.00	30.647.00	50.940.00	571.603.00
سنة 2018	10173130	117518	78541	1374919

المصدر: وثائق مستمدة من مصلحة المستخدمين

➤ توقعات سنة 2020: حليب مبستر 9024160 لتر، رايب 45970 لتر، لبن 62870 لتر، حليب البقر

700.000 لتر.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية (التطبيقية)

بعد إعطاء نظرة عامة عن شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة من حيث وسائل جمع البيانات وتحليلها.

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### المطلب الأول: منهج الدراسة المعتمد

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن متغيرات البحث، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، ثم العمل على معالجتها، واستخلاص النتائج.

#### المطلب الثاني: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة الحالية تم دراستها من خلال جانبين وهما:

• **الحدود الزمانية:** إن المدة التي حددت في إجراء المقابلة مع مدير الشركة بهدف جمع المعلومات اللازمة عن

واقع وطبيعة ومتغيرات البحث، حددت بالمدة الزمنية من 14 مارس 2020 إلى غاية 27 أوت 2020.

• **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته

.SAPLAIT

#### المطلب الثالث: وسائل جمع وتحليل المعلومات

اعتمدنا في دراسة الحالة على المقابلة الشخصية للمسؤول عن قسم الموارد البشرية، والتي تكون في العادة في شكل استبيان

شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء، أو اتجاهات

أو مشاعر أو دوافع أو سلوك وتعتبر من أنسب الأدوات إستخداما في المنهج الوصفي ولاسيما فيما يتعلق ببحوث دراسة

الحالة وقد احتوت على العديد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة وقد جرت في ظروف عادية وتم التركيز فيها على:

✓ مدى تطبيق اليقظة بالمؤسسة؛

✓ أنواع اليقظة المطبقة؛

✓ آليات وطرق جمع المعلومات بالمؤسسة؛

✓ عوامل ظهور التنافسية؛



## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

✓ دور اليقظة في تنمية تنافسية المؤسسة؛

✓ حيث توصلنا إلى إجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية

بالمؤسسة ودورها في تنمية وتطوير ميزتها التنافسية.

## المبحث الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

بعد إجرائنا المقابلة في ظروف طبيعية مع المسؤول بالمديرية والتي احتوت كما سبق الذكر على العديد من الأسئلة المفتوحة

والمغلقة توصلنا إلى إجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية بها ودورها في

تحسين تنافسية المؤسسة.

## المطلب الأول: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته

### SAPLAIT

يتطلب دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية من عدة أبعاد قمنا بجمع معلومات عنها وتحليلها من خلال مجموعة من الأسئلة

والتي حاولنا إسقاطها لدراسة اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

**أولاً: في مجال اليقظة التنافسية:** تبين لنا أن معظم المصطلحات المقترحة للتعبير عن مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة

مستخدمة من قبل المسؤولين، لكن المصطلح الأكثر إستخداماً وشيوعاً هو المسح البيئي يليه مباشرة المراقبة ثم اليقظة

وأخيراً الذكاء الاقتصادي وهذا معناه أن المؤسسة في تتبع مستمر ومتواصل لكل صغيرة وكبيرة تطراً على بيئتها الخارجية

فيما يتعلق بوجود وظيفة رسمية لليقظة، فقد كانت إجابة المسؤول بنعم وبين لنا بأن المسؤول عن وضعها هو المدير بمعية

مسؤولي الأقسام.

**ثانياً: في مجال اليقظة التكنولوجية:** بالنسبة لطريقة جمع المعلومات فقد تبين لنا بأن المؤسسة لا تملك هيئة مختصة في

جمع المعلومات لكن هناك أشخاص مكلفون بجمع المعلومات بين لنا المسؤول بأن المعلومات تجمع باستخدام أحد

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

التقنيات العلمية وتوكل مهمة فرزها ومعالجتها إلى قسم الإعلام والاتصال بمعية خلية اليقظة عوض قسم المعلومات ويتم ذلك على مستوى المديرية العامة لذا فمعالجة المعلومات على مستوى المديرية الرئيسية يؤكد بأن المؤسسة تتبنى نظام يقظة مركزي يتوفر على شبكتي إتصال داخلية intranet وخارجية extranet مما يسهل انتقال المعلومات داخلها، ومنها وإليها فيساعد على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وتتم عملية فرزها، ومعالجتها وتحليلها فور وصولها ولديها موقع انترنت يسهل لها الاتصال بالشركاء الاقتصاديين وخاصة عملائها بتوفير الخدمات الملائمة لحاجاتهم ورغباتهم على مدار 24 ساعة كما تتوفر على قاعدة بيانات تلعب دورا مهما في تسيير المعلومات ووضع إستراتيجيات المؤسسة.

**ثالثا: في مجال اليقظة التجارية:** فيما يخص أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة فوجدنا كل الأنواع تطبق دون استثناء لكن بدرجات متفاوتة بدء باليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية وصولا إلى اليقظة البيئية وكل هذه الأنواع تشكل في مجملها اليقظة الإستراتيجية وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم برصد كل التغيرات و التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية والتكنولوجية والتجارية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والثقافية لتتمكن على ضوءها من تحديد سياستها ووضع إستراتيجياتها قسمت المؤسسة عملية اليقظة إلى ثلاث مراحل وهي على التوالي: المرحلة الأولى الجمع يتم فيها مراقبة وتتبع كل التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة خاصة ما يتعلق بالمنافسين والسوق ثم العمل على جمع المعلومات من مختلف المصادر الرسمية نشرت سلطة الضبط والصالونات والجرائد الرسمية والصحافة المقروءة والمسموعة ومواقع الانترنت للمنافسين ويقوم بهذه العملية موظفو المؤسسة، المرحلة الثانية التحليل والتكيب يقوم بها رؤساء الأقسام ومسئولو العمليات ومديري الوكالات ويهتمون بدراسة وتحليل البيانات والمعلومات الواردة إليهم ومحاولة تصنيفها وتنقيتها واتخاذ الإجراءات الضرورية بناء عليها، المرحلة الثالثة النشر واتخاذ القرار يقوم المدير ومتخذو القرارات الإستراتيجية بنشر النتائج المتوصل إليها في المرحلة السابقة واتخاذ التدابير والقرارات السلمية التي تخدم سياسات وإستراتيجية المؤسسة.

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### المطلب الثاني: تشخيص وتحليل التنافسية في الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

يمكن وصف وتحليل المصادر التي تعتمد عليها الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT في تحقيق تنافسية المؤسسة فيما يلي:

**أولاً: من حيث التفوق على المنافسين:** من خلال المقابلة التي أجريت نفى المسؤول صعوبة الحصول على المعلومات وبين لنا بأنها سهلة المنال ويتم الحصول عليها بطرق رسمية. تولى المؤسسة أهمية كبيرة لكل مستجدات البيئة التنافسية وذلك برصد كل ما يتعلق بالمنافسين الحاليين (مؤسسة الساحلي لإنتاج الحليب ومشتقاته) ومتابعة عن كثب نشاطاتها وإستراتيجيتها وأعمالها التجارية. كما تسعى لتتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتجارية والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم التي تعد الشغل الشاغل للمؤسسة، بطبيعة الحال فالمؤسسة في تنافسية دائمة، ومستمرة ومتواصلة عبر الزمن، نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها القطاع.

**ثانياً: من حيث الإبداع والابتكار:** تبين لنا من خلال إجابة المسؤول بأنها تنشأ وتتطور من عوامل داخلية كوجود قدرات بشرية بالمؤسسة تبذل في المنتجات والخدمات والاستراتيجيات وعوامل خارجية بفعل تغير احتياجات العملاء واشتداد حدة المنافسة في القطاع والتغيرات السريعة في التكنولوجيا إضافة الى الظروف الاقتصادية والسياسية وتغير القوانين والتشريعات التي تحكم القطاع. تتبع المؤسسة إستراتيجيتي التميز والاختلاف الشيء الذي أهلها الى اكتساب مركز قوي في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته وجعلها تنفرد عن المنافسين في تقديم بعض الخدمات مقارنة بمنافسيها كما أن إستراتيجيتها مبنية على نظام تسيير ذو جودة ومطابق للمعيار الدولي ذو المرجع (iso 9001 v 2000) وهدفها من ذلك الإرضاء التام للزبون.

**ثالثاً: من حيث بناء علاقة دائمة مع العملاء:** تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد مصادر التنافسية حتى تضمن عدم تقليد المنافسين بها والبقاء في السوق وتوسيع حصتها السوقية كما أن نموها وقدرتها على التنافس مرتبطين بقدرتها على البحث والابتكار من جهة وباستغلالها لعامل الزمن في كسب ولاء العملاء والموردين من جهة أخرى زيادة على ذلك فهي تسخر موارد معتبرة ومهارات بشرية تضمن لها تحقيق التميز والتفوق وخلق مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة كما أنها تولي أهمية كبيرة

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

للمعرفة لما لهذه الأخيرة من دور فعال في خلق التنافسية. أكد المسؤول بأن المعلومات الواردة إليهم مفيدة جدا وهي دقيقة لأنها تصلهم مغرلة منقحة وسليمة كما أنها حديثة وتصل في الوقت المناسب.

#### المطلب الثالث: تحليل و تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT من

##### خلال اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية دور وأهمية بالغة في دفع الشركة لتحسين تنافسياتها ومن ثم تحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين، ويمكن سر ذلك في نقطتين أساسيتين الأولى: كون اليقظة الإستراتيجية (تنافسية، تكنولوجية، تجارية) تضع كل العناصر المحيط الخارجي للمؤسسة تحت المجهر، ما يمكن المؤسسة من ملاحظة كل التغيرات وقت حدوثها، وأكثر من ذلك إذا طبقت مفهوم الإستراتيجية تصبح تتوقع مسبقا بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل القريب، ما يمنحها فرصة التكيف السريع مع التغيرات فتتخفف الخسائر المتوقعة، أو تحضر نفسها مسبقا وفق ما توقعته من تغيرات فتتجنب كل الخسائر الممكن أن تلحق بها، وهنا يكمن الأساس الأول لتحسين تنافسياتها، الثاني يكمن في نتيجة إستغلال المعلومات المفيدة التي تطرحها عملية اليقظة الإستراتيجية، فالاستخدام الأمثل لها وجعلها أساس لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة يحسن تنافسياتها في جوانب عديدة: الوقت، الكلفة، أسلوب وطريقة العمل، الثقافة التنظيمية...، ما يحقق لها سبق والتفوق على المنافسين وذلك بتطبيق اليقظة التنافسية التي تسهل للمؤسسة الحصول على المعلومات المتعلقة بخدمات المنافسين وتكاليف تقديم الخدمات وكل جديد يطرأ على القطاع تكون المؤسسة على علم به حتى تتمكن من مواكبة التغيرات، تحقيق الإبداع والابتكار وذلك باعتماد المؤسسة على اليقظة التكنولوجية فهي تمكنها من بعث خدمات جديدة ابتكارية تضاهي أو تفوق خدمات المنافسين (الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته الساحلي) كما تسعى دوما للتعرف على تقنيات زيادة قدرة الشبكة وجودتها، وتستخدم في ذلك تكنولوجيات عالية التطور، وأكثر من ذلك بناء علاقة قوية مع الموردين والعملاء بالاعتماد على اليقظة التجارية التي تزود المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمناطق البيعية وتساعد على اختيار مواقع تركز الوكالات التجارية ونقاط البيع كما تسمح لها بالتعاقد مع العديد من التجار لتسويق خدماتها وتعمل على التحديد الدقيق لحاجات، وتطلعات الزبائن، لتحسين ظروف تقديم الخدمات وسد النقص التقنية أو نقائص

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

التشغيل، تطبق المؤسسة اليقظة الاجتماعية والثقافية لدراسة سلوك المستهلكين والعادات والتقاليد السائدة في المنطقة حتى تتمكن من تقديم خدمات تتلاءم وطبيعة المنطقة المستهدفة.

كذلك، تشكل اليقظة الإستراتيجية بمكوناتها الأربعة الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية من خلال الحصول على معلومات بصورة دورية منتظمة ذات طبيعة توقعية عن المنافسين الحاليين والمحتملين (يقظة تنافسية) في جوانب عديدة: منتجاتهم، إستراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، محفظة عملائهم، محفظة مورديهم، ردود أفعالهم، إستراتيجياتهم وتحركاتهم المستقبلية... كذلك توفر معلومات مختلفة عن التكنولوجيات المستخدمة والنامية، براءات الاختراع، الأفكار الجديدة (يقظة تكنولوجية) ومعلومات عن خصائص المنتجات المسوقة، خصائص العملاء، توجهاتهم، طموحاتهم، وتطلعاتهم، معايير الجودة في نظرهم (يقظة تجارية).

فاليقظة الإستراتيجية هي نشاط الذي يهدف إلى اكتشاف الفرص والتهديدات قبل، ظهورها، من خلال إكتشاف بوادر التغيرات الممكن أن تحدث في المستقبل محيط المؤسسة، الأمر الذي يعطي المؤسسة ميزة الوقت، فتتكيف وتستعد قبل المنافس، ميزة الإبداع، من خلال اكتشاف وتبني الأفكار الجديدة، وميزة بناء علاقة دائمة مع العملاء من خلال الاستجابة لمتطلباتهم وتلبية طموحاتهم.

## الفصل الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية

### لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

#### خلاصة الفصل الثالث:

يهدف هذا الفصل إلى وقوف على مستوى ممارسة الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT لليقظة الإستراتيجية كما يهدف بالدرجة الأولى إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة وكان ذلك من خلال الاستعانة بالمقابلة المباشرة بهدف الاستماع لأرائهم والانتفاع بخبرتهم والوقوف على حقيقة ممارسة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية وكذلك بهدف الحصول على معلومات قد تفيد في تحليل الإجابات المختارة إضافة إلى ملاحظة ردود أفعالهم عند الإجابة وملاحظة جو العمل السائد داخل المؤسسة لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها وضبط علاقاتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين.

يشوب نظام اليقظة الإستراتيجية بالمديرية الجهوية للشرق والمثلة للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT من النقائص التي يمكننا الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:

- وجود وظيفة رسمية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة لكن عملية جمع و تحليل و معالجة معلومات؛
- تتطلب توفر خلية لليقظة يسهر على تسييرها المتيقظون وهو ما تفتقر إليه المؤسسة؛
- عدم توفر المؤسسة على هيئة مختصة بجمع المعلومات كما أنها لا تقوم بتكوين أشخاص مختصين بجمع المعلومات؛
- سهولة حصول المؤسسة على المعلومات بطرق رسمية يتنافى مع طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية لأن أغلب المعلومات المفيدة تكون صعبة المنال ويتم الحصول عليها بطرق غير رسمية في العادة؛
- اعتماد المؤسسة على نظام يقظة مركزي مما يجعل كل الفروع مرتبطة بقرارات المديرية العامة فيولد بذلك صعوبات في اتخاذ القرارات لأنه يتسم بنوع من الجمود فيكبح حرية المدراء على مستوى الفروع في اتخاذ القرارات مما يفقد النظام مرونته؛
- انعدام أشخاص يسهرون على تسيير نظام اليقظة بمقاييس علمية ( المتيقظين ) فيترتب عن ذلك نقص فعالية النظام؛
- عدم تخصيص المؤسسة ميزانية لليقظة الإستراتيجية بالرغم من مساهمة هذه الأخيرة في تطوير الميزة التنافسية لها وتخفيض العديد من التكاليف بها.

الخاتمة

## الخاتمة

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة دفعت العديد من المؤسسات إلى الإعتماد على اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أمماً تساعد في توجيه أنشطتها وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد مركزة بصورة أساسية على المستقبل فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية تعرفها عليها وتساعد في تحليلها فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب التنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة وتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى. من خلال الفصول الثلاثة لهذا الموضوع يمكن القول أن تساؤلات الأولية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية والتي تم وضعها مسبقاً كأساس لهذا الموضوع قد تمت الإجابة عنها وإبرازها والتطرق إليها. وبعد دراسة هذه العناصر تم التوصل إلى النتائج التالية:

**النتائج:** تنقسم نتائج هذا البحث حسب الدراستين النظرية والتطبيقية كما يلي:

**النتائج النظرية:**

➤ ظهور اليقظة الإستراتيجية كان نتيجة لأحداث عالمية متسلسلة مند بداية القرن الحادي والعشرين، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بها، والعمل على حصر تعريف محدد لها، الذي يركز على سيرورة ، مراقبة البيئة جمع ومعالجة ونشر المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، بهدف استغلالها وإحداث شيء جديد ومهم للمؤسسة في مستقبلها. حيث تهدف اليقظة لتأمين مختلف أنواع المعلومات الخاصة بمجال نشاط المؤسسة، والتعرف على التكنولوجيات الحديثة لاكتسابها واستغلالها، ومنه تخفيض حالات عدم التأكد الخاصة بالسوق، المنتجات، المنافسون، التكنولوجيا، التنظيمات والقوانين التي من خلالها تتمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق تنافسية والاستمرار أطول فترة ممكنة في السوق؛

➤ تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في الدفاع عن مكانة واستمرارية المؤسسة، الرفع من فرص التجديد الداخلية والخارجية، الحفاظ على الإرث المعلوماتي والتسيير الجيد لمحفظة نشاطاتها وتنقسم هذه الأخيرة إلى يقظة تنافسية تتعلق بالمعرفة كل ماله علاقة بالمنافسين. اليقظة التجارية ذات صلة بالزبائن وكل ماله صلة بالسوق، ويوجد نوع



ثالث آخر لليقظة التكنولوجية التي تهدف للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية. كما نجد اليقظة البيئية والتي تشمل كل عناصر البيئة الأخرى (الاجتماعية، السياسية، المالية، القانونية...)

➤ تلعب التنافسية دور مهم في تحسين المنتجات واختراق الأسواق وتحقيق ميزات تنافسية على مستوى الأسواق المحلية والدولية.

### النتائج التطبيقية:

وليتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية فقمنا بدراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب و مشتقاته الصابلي من خلال قيامنا بمقابلة شخصية مع مسؤول قسم الموارد البشرية، وبعد تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ توجد وظيفة رسمية لليقظة بالمؤسسة ويشرف على وضعها المدير بمعية مسؤولي الأقسام؛
- ✓ تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية منها وتتخذ على ضوءها التدابير اللازمة وهي مفيدة جدا ودقيقة وحديثة وتصلها في الوقت المناسب؛
- ✓ تتوفر المؤسسة على شبكتي اتصال داخلية وخارجية وموقع انترنت وقاعدة بيانات مما يجعل هذه الأخيرة في اتصال دائم مع عمالها وعملائها ومنافسيها ومختلف الهيئات الإدارية وهي تعد من البنى التحتية التي يتطلبها إرساء نظام يقظة فعال؛
- ✓ تهتم المؤسسة بتنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى تصعب على المنافسين تقليدها، أو محاكاتها، وتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات؛
- ✓ تعتمد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية التنافسية لها، فهي توفر المعلومات اللازمة لها عن المنافسين الحاليين، والمرقبين ونقاط قوتهم وضعفهم وإستراتيجيتهم التسويقية، والتجارية، والتكنولوجية وأسعار، منتجاتهم، وخدماتهم وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

التوصيات:

- الاهتمام بالبيئة الخارجية ورصد كل التغيرات الحاصلة فيها والتقاط الإشارات الضعيفة وحسن استغلالها وترجمتها في الواقع العملي؛
- إنشاء هيئة مختصة بجمع المعلومات وفرزها وتحليلها ومعالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات؛
- إنشاء خلية رسمية لليقظة الإستراتيجية لأنها تعد الركيزة الأساسية لنظام اليقظة؛
- تخصيص ميزانية لليقظة الإستراتيجية ؛
- فتح دورات تكوينية لصالح العمال لانتقاء الأكفأ منهم لممارسة عملية اليقظة؛
- تنويع الاستراتيجيات التنافسية حتى تتمكن من مواكبة المنافسة الشرسة في القطاع وتوسيع حصتها السوقية؛
- تبني نظام اليقظة اللامركزي حتى تكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات بالنسبة للفروع وعدم الخضوع عنوة لقرارات المديرية العامة؛
- وعموما لضمان فعالية نظام اليقظة لابد من تسخير الموارد المادية والبشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية واستخدام أحدث البرامج والتقنيات ووضع العديد من المعايير والضوابط التي تتسم بالديناميكية حتى يتسنى للمختصين والخبراء تمييز النتائج المتوصل إليها وقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	ملخص باللغة العربية والانجليزية
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة
16-01	الفصل الأول: الأسس النظرية حول التنافسية
01	تمهيد
07-02	المبحث الأول: ماهية التنافسية
05-02	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
05	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
07-05	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
10-07	المبحث الثاني: مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية
08-07	المطلب الأول: مستويات التنافسية
08	المطلب الثاني: مجالات التنافسية
10-09	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
15-11	المبحث الثالث: إستراتيجيات وأبعاد التنافسية
13-11	المطلب الأول: إستراتيجيات التنافسية
13	المطلب الثاني: قوى التنافسية
15-13	المطلب الثالث: أبعاد تنافسية المؤسسة
16	خلاصة الفصل الأول
36-17	الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
17	تمهيد
26-18	المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

20-18	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اليقظة الإستراتيجية
25-21	المطلب الثاني: أهداف وأنواع اليقظة الإستراتيجية
26-25	المطلب الثالث: مصادر ومعلومات اليقظة الإستراتيجية
32-27	المبحث الثاني: مراحل، مزايا وعوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية
29-27	المطلب الأول: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
30-29	المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإستراتيجية
32-30	المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية
35-32	المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة
33	المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة
34	المطلب الثاني: : اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتحديد
35-34	المطلب الثالث: : اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء
36	خلاصة الفصل الثاني
49-37	<b>الفصل الثالث: تحليل وتشخيص اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT</b>
37	تمهيد
42-38	المبحث الأول: لمحة عامة عن الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT
40-38	المطلب الأول: : بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT
41	المطلب الثاني: : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT
42-41	المطلب الثالث: : أهداف الشركة في دعم التنمية المحلية ومساهمتها في مختلف البرامج الوطنية
44-42	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ( التطبيقية)
43	المطلب الأول: منهج الدراسة المعتمد
43	المطلب الثاني: الإطار الزمني والمكاني للدراسة
44-43	المطلب الثالث: وسائل جمع وتحليل المعلومات
48-44	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية في شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT
45-44	المطلب الأول: تشخيص وتحليل اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT
47-46	المطلب الثاني: تشخيص وتحليل التنافسية في الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT

47-48	المطلب الثالث: تحليل وتحسين تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT من خلال اليقظة الإستراتيجية
49	خلاصة الفصل الثالث
52-50	الخاتمة
55-53	فهرس المحتويات
58-56	قائمة المراجع
60-59	الملاحق

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الأطروحات والمذكرات:

1. خديجة خنطيط (2016-2017): دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي.
2. زواو ضياء الدين (2013): دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
3. علاوي نصيرة (2011): اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
4. عبد الرؤوف حجاج (2006-2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
5. قوجيل نور العابدين (2011-2012): دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة الإعلام والتواصل وحكومية التنظيمات، كلية آداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة.

6. لامية حلبي (2008-2009): دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

✓ المجلات:

1. بوداود فاطمة (02 جوان 2009): دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر- وهران، جامعة الجزائر02، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 13، العدد01.

2. بلبصير خليدة، عبد الوهاب بن بركة: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية (دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الحجم 01، العدد الاقتصادي 35.

3. حلبي لامية، دروازي يسمين: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد الاقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الحجم 01، العدد07.

4. داودي الطيب، مراد محبوب (نوفمبر 2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12.

5. علاوي نصيرة (2014): اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، جامعة بشار، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02.

6. علوط فتيحة، معين أمين السيد (15 جوان 2018): اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، جامعة الجزائر03، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07.



7. فاطمة الزهراء مولفرعة، وزهير طافر (2017): أثر الإبداع التسويقي على تنافسية المؤسسة، جامعة محمد طاهري ، بشار ، الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 04.
8. فاطمة الزهرة العشابي، وزينة بن وسعد (01 يناير 2016): دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المشكاة في الاقتصاد، تنمية القانون، العدد رقم 01.
9. مقحوت مسعودة، نصيب رجم (30 مارس 2019): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03، العدد 01.

✓ الملتقيات:

1. بوخمحم عبد الفتاح، مصباح عائشة: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية/ قسنطينة، جامعة منتوري، (بدون سنة نشر).
2. كرومي سعيد، أحمد عمرستي: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، (بدون سنة نشر).

الملاحق

مقابلة موجهة لتقييم دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة "دراسة حالة الشركة

الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته "SAPLAIT"

في إطار متطلبات إعداد مذكرة التخرج، بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة إستراتيجية - من جامعة محمد خيضر بسكرة - لي الشرف أن أطلب مشاركتكم، ومساهمتم من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية، بحيث أعلم حضرتكم بأن الإجابات لن تخرج عن إطار البحث.

### الأسئلة:

1. ماهي المصطلحات الأكثر إستخداما للتعبير عن مراقبة المحيط بالمؤسسة؟
2. هل لديكم وظيفة رسمية لليقظة؟ ومن المسؤول عن وضعها؟
3. ماهي أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة؟ تجارية، تنافسية، تكنولوجية، بيئية.
4. هل لديكم هيئة مختصة أو أشخاص مسئولون عن جمع المعلومات بالمؤسسة؟
5. من مسئول عن فرز ومعالجة المعلومات؟ قسم الموارد البشرية، قسم الإعلام والاتصال، قسم المعلومات، خلية اليقظة.
6. هل تتوفر مؤسستكم على: شبكة اتصال داخلية، شبكة اتصال خارجية، انترنت؟
7. ماهي مراحل عملية اليقظة التي تتبناها مؤسستكم؟
8. ما تقييمكم لجودة المعلومات الواردة للمؤسسة؟

9. هل تواجه المؤسسة صعوبات في الحصول على المعلومات؟
10. هل تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية؟
11. ماهي عوامل ظهور التنافسية؟
12. ماهي محددات جودة التنافسية بمؤسستكم؟
13. هل تواجه المؤسسة منافسة شديدة في القطاع؟
14. ماهي الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة؟
15. ما أنواع اليقظة المطبقة بمؤسستكم التي تساهم في تنمية التنافسية؟

من إعداد الطالبة: كعبيش نور الهدى

