

## مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات و ظواهر لم تكن تؤثر فيها قديما بالحدة التي تفعلها الآن مما يجبر بالقائمين على هذه المؤسسات التأقلم مع هذه التغيرات .فأمام اندماج المؤسسة في الإقتصاد العالمي ،و إنتشار مفهوم العولمة الإقتصادية و إرتفاع شدة المنافسة على الصعيد المحلي و الدولي و ما تنتجه من إشتداد التصارع على الحصول على الأسواق الجديدة مع المحافظة على تلك المكتسبة مما يجعل هذه المؤسسات نفسها مجبرة على التعامل مع المعلومة المتوفرة في البيئة و إستغلالها على الوجه اللائق و الأمتل من أجل خلق أسبقية مقارنة بمنافسيها لدخول سوق ما،السيطرة عليه أو فقط إحتلال مكانة معينة تسمح لها بالسيطرة على محدداته و البقاء الدائم في قطاعها .

وتوفر اليقظة التنافسية مجموعة من المعلومات الدقيقة تخص السوق و المنافسين المتواجدين فيه والتي تدعم و تسهل عملية إتخاذ القرار الفاعل و المناسب الذي يسمح بتحديد الفرص و التنبؤ بالأخطار و ذلك بالإعتماد على أدوات ووسائل لجمع المعلومات و معالجتها و أخيرا الإستفادة منها في الوقت المناسب،كما تعتبر اليقظة التنافسية من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها على تحسين تنافسيتها.

### أولاً: إشكالية البحث

من ما سلف ذكره تظهر لنا أهمية تبني المؤسسة العصرية أكثر من أي وقت مضى لنظام يقظة تنافسي،توكل إليه عملية فحص التطور البيئي المستمر و كذلك تتعرف من خلاله المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و معرفة نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم وصولاً إلى أهدافهم و إستراتيجياتهم المتبعة. إن وجود خلية لليقظة التنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة الحديثة التي تكثرت بكل ما يحدث في محيطها المباشر و الغير المباشر حيث تجعلها تغتنم الفرص المتاحة في السوق لكي تتصدر المكانة المرجوة في سوقها و تتجنب التهديدات الناجمة عنه و تستطيع أن تقوم بالمعايرة و المقارنة مع منافسيها فتسمح لها بالتعرف على ما يكتسبونه من ميزات فتحاول أن تفتنصه،لكي تتصدر مكانة الريادة في السوق،و في القطاع الذي تنشط فيه.

و من خلال مما سبق، يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

**كيف يمكن لليقظة التنافسية أن تساهم في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية؟**

و من خلال هذا التساؤل, نسوق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للبحث والجمع عن المعلومات المتاحة من البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية دور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل لتحليل البيئة التنافسية من طرف المؤسسة الاقتصادية دور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل توفر مصلحة لليقظة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية دور في دعم الميزة التنافسية؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها.محاولة منا على إسقاط موضوع الدراسة على المؤسسات الجزائرية،قمنا بإختيار المؤسسة الجزائرية ذات الطابع العمومي نفعال.

#### • الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال بسبب غياب الوعي و الثقافة إتجاهها.

#### الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد دور للبحث والجمع للمعلومات المتاحة من البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفعال .

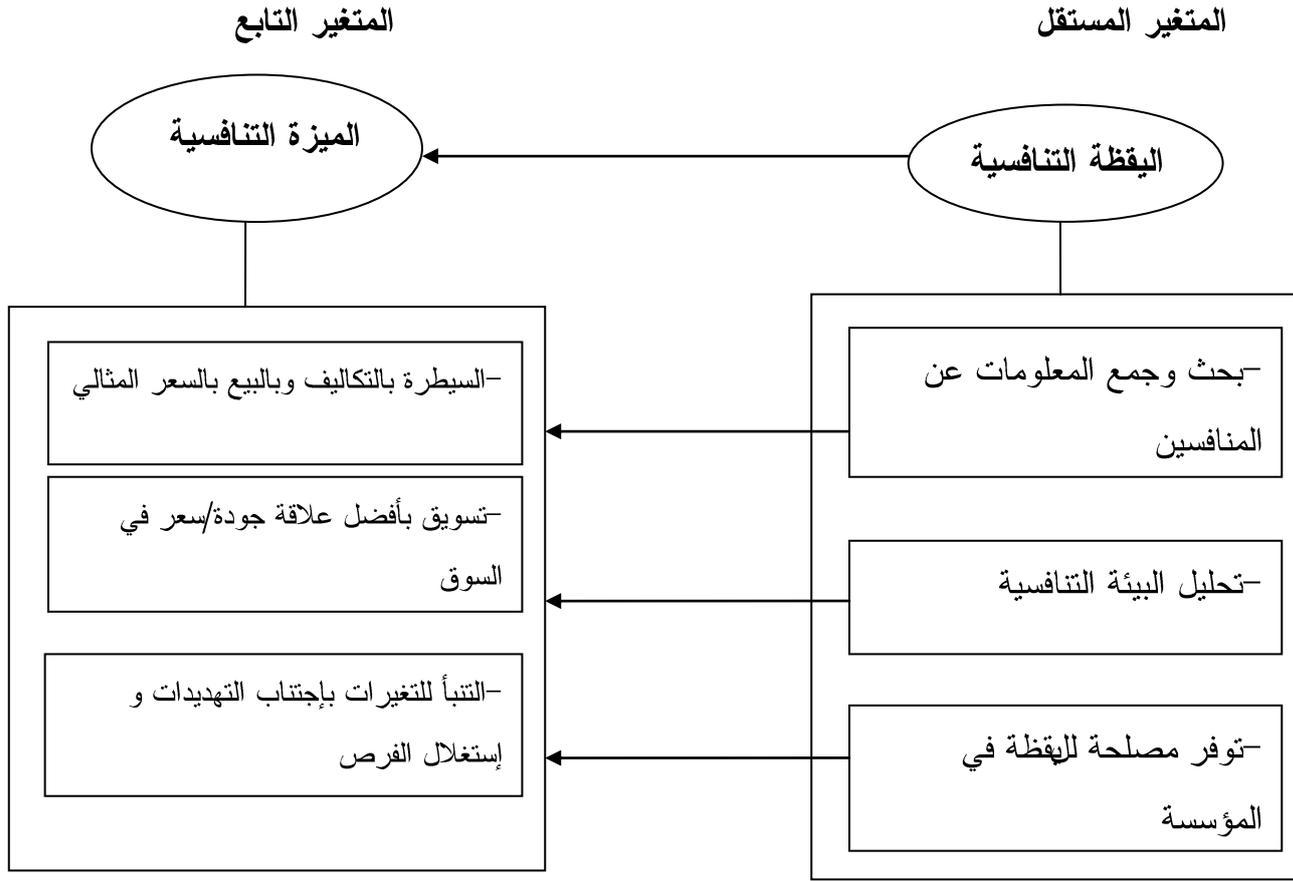
**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور لتحليل البيئة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفعال.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لتوفر مصلحة لليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفعال.

### ثالثا:نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نمودجا مقترحا لتوضيح متغيرات الدراسة و أبعاد كل منهما و إبراز إتجاه العلاقة من المتغير الأول المستقل إلى المتغير الثاني التابع.

## الشكل رقم 01: نموذج الدراسة النظري



من إعداد الطالب

### رابعاً: أهمية الدراسة :

تمكن أهمية هذا الموضوع على تسليط الضوء على أهمية اليقظة التنافسية في حياة المؤسسة عامة، و في تعزيز قدراتها و ميزات خاصة، و هذا بإبراز مدى ضرورة وجودها، و كيفية استغلالها، وأخيراً تبيان الدور الذي تلعبه في ظل العولمة و تطور عالم الأعمال.

### خامساً : أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية و خلق الميزة التنافسية .
- إيضاح ماهية اليقظة من خلال التعرض لمختلف مكوناتها، مراحلها وكيفية تنظيم عملية اليقظة في المؤسسة.

- التعرف على الوسائل و التقنيات المساعدة والمستخدمه في عملية اليقظة .

- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية في مؤسسة نפטال .

### سادسا : دوافع إختيار الموضوع:

تعود أسباب الإختيار لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى إقتناعنا على ضوء دراستنا في مسار الماستر و ماإستنتجناه في مجال نظرية المعرفة من الدور المؤثر الذي تحتله اليقظة التنافسية في حياة كل مؤسسة و دورها الفاعل في دعم الميزة التنافسية خاصة في ضل إشتداد المنافسة و ما خلفته العولمة من آثار و إفتتاح للأسواق.

وترجع كذلك إلى ضرورة تكيف المؤسسات الجزائرية عامة و خاصة إلى حتمية مواكبة الحداثة الحاصلة في عالم الاعمال,خاصة و ان الجزائر مقبلة على الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما ينتج عنه من مخلفات سلبية أكثر منها إيجابية كون ان المؤسسات الجزائرية غير مستعدة و غير مكثرتة في الغالب عن هذه التطورات في المحيط المباشر و الغير مباشرالذي إن لم يكن في صالحها سيهددها.ولعل أفضل تجربة سيئة لمؤسساتنا هي انها لم تكن بإستطاعتها مواكبة و منافسة دخول منتوجات البلدان العربية الشقيقة إثر تنفيذ توقيع الجزائر في المنظمة العربية للتبادل الحر.

### سابعا: منهج الدراسة

#### أ.المنهج المتبع :

للإجابة عن إشكالية البحث وإختبار الفرضيات،تمت الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف و تحليل نظام اليقظة ومكوناته وكذلك بإستخدام منهج دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة نפטال وهذا بإتباع كامل خطوات دراسة الحالة إبتداءا من صياغة أسئلة المقابلة ،تقديمها إلى عينة مجتمع الدراسة، وإختبار الفرضيات ثم في الأخير القيام بالإستنتاجات وتقديم التوصيات.

#### ب . مصادر جمع المعلومات :

إعتمدت هذه الدراسة على مصادر أولية وأخرى ثانوية:

- المصادر الأولية :

من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين من مؤسسة نفضال و طرح عليهم أسئلة الدراسة بغرض جمع المعلومات إضافة إلى الإطلاع على مختلف الوثائق والمراجع التي تخص موضوع بحثنا.

- مصادر ثانوية :

التمثلة في الوثائق و المعلومات التي تحصلنا عليها من مختلف الدراسات و الأبحاث السابقة ، المجالات و المقالات المتخصصة ، المحاضرات المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع البحث .

ج . الأدوات المستخدمة:

تمثلت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

- المقابلات الشخصية مع الطبقة المسيرة العليا للمؤسسة محل البحث من أجل تجميع البيانات و المعلومات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات وهذا لإختبار فرضيات الدراسة.

ثامنا : أقسام الدراسة :

الفصل الأول : " الأسس النظرية لبيئة المؤسسة و الميزة التنافسية "

و يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث ، كالتالي :

- 1 المؤسسة و البيئة .
- 2- ماهية المنافسة .
- 3 الميزة التنافسية .

الفصل الثاني : " اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة "

و يشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، كالتالي :

- 1 عموميات حول اليقظة .
- 2 تنظيم خلية اليقظة .
- 3 دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث : " وضعية اليقظة التنافسية في المؤسسات الجزائرية "

دراسة حالة مؤسسة نفضال ، ويشمل هذا الفصل على 3 مباحث:

- 1 تقديم ميدان الدراسة .
- 2 تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .
- 3 للتوصيات و الإقتراحات.

### تاسعا : صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهتنا , يمكننا تلخيصها فيما يلي :

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة و ذات الصلة بموضوع اليقظة التنافسية باللغة العربية .
- ضيق الوقت الذي لم يسمح لنا بترجمة بعض الكتب باللغة الإنجليزية و الفرنسية بالتعمق أكثر في الموضوع وكذلك لتشخيص أكثر عدد من شركات من أجل الحصول على نموذج مثالي للدراسة.
- صعوبة توصيل المعلومة المتعلقة بمصطلحات اليقظة و الذكاء الإقتصادي عموما للإطارات عينة المؤسسة محل الدراسة التي أجبرتنا على الإكتفاء في الدراسة الميدانية على مقابلات مع المديرية العامة للمؤسسة.
- صعوبات و حدود مالية لم تسمح لنا بأداء مقارنة ل مؤسسة نفضال مع باقي و أبرز منافسيها التي مجمل مواقعهم الإجتماعية تتواجد في الجزائر العاصمة.

### عاشرا: الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة تعرضت لمصطلحات الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها و التي تناولت

بدرجات متفاوتة لموضوع الدراسة سواء تعلقت بالمتغير التابع أو المستقل، نذكر منها:

- دراسة شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

و قد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية مصطلحات المنافسة و الإستراتيجية التنافسية مع التعرض إلى مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي وإبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية ال تسمح بتحقيق أحسن أداء من جهة و من جهة أخرى التعرف على أهم العوامل التي تسمح بإستمرارية الأداء

الإستراتيجي في المؤسسة ومحاولة تبيان أن صياغة الإستراتيجية التنافسية سيحقق التأقلم لأي مؤسسة مع محيطها الخارجي. أما نتائج هذه الدراسة وضحت الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في مجال نشاطها رغم التغيرات البيئية و ضرورة تبنيتها لإستراتيجية تنافسية لأنها تمكنها من التكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. التكيف مع البيئة يستوجب تحليل متغيراتها و يمثل ذلك جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي ومنه يسمح بصياغة صحيحة للإستراتيجية التنافسية من أجل تحسين الأداء.

- دراسة رتيبة نحاسية مذكرة ماجستير، دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2003/2002 .

سمحت لنا هذه الدراسة من معرفة منهجية السير لكي نصل إلى مبتغى دراستنا. وكانت مستوفاة لعدة أبعاد من أجل تثبت علاقة تعديّة تبين دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية. و ركزت الدراسة على أهمية التنسيق بين الإستراتيجية التنافسية و جعلها مستوفاة لما تجمعها و تحلله اليقظة تجاه المنافسين و بالتالي جعل اليقظة التنافسية كأداة دائمة تستغلها الشركة في تفعيل ميزتها التنافسية.

- -مذكرة منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الدهن بسوق أهراس، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيصية لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و هل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغة قراراتها الإستراتيجية و هل تحاول الإلمام الكامل و الشامل من ناحية التشخيص الإستراتيجي الذي يسبق التخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى مذكرات أخرى :

- هلاي وليد، الإستراتيجية العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المسيلة، 2009 / 2008 .

-مذكرة محمد سعيداني، نظام المعلومات التسويقي و وظيفة اليقظة التكنولوجية، دراسة حالة لشركة الإتصالات موبيليس، رسالة ليسانس، المركز الجامعي يحيا فارس المدية، معهد علوم التسيير، 2006/2005.

تمهيد :

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حاليا فبإفتتاح الأسواق وحرية الدخول بدون حواجز أدى ذلك إلى تغير قوانين اللعبة التنافسية وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان إستمرارها في بيئتها وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية الناجعة لمواجهة حدة المنافسة.

إذ تقوم التنافسية على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، داخليا بالتعرف على نقاط القوة بالمحافظة عليها وتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف ثم القضاء عليها وخارجيا بإستغلال الفرص التي تسعى إلى إنتهازها و التهديدات التي ستحاول القضاء عليها و بالرغم أن البيئة تمارس ضغوط مستمرة على المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن إكتساب ميزات تنافسية تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها من جهة و الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى .

بناء على ما سبق سيتضمن هذا الفصل المفاهيم التالية:

- المؤسسة و البيئة المتواجدة فيها.
- ماهية التنافسية.
- الميزة التنافسية .

## المبحث الأول: المؤسسة و البيئة

من خلال هذا المبحث نقوم بدراسة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة باعتبارها تؤثر و تتأثر بها و باعتبار أن هناك إرتباط عضوي بين المؤسسة و البيئة الخارجية، فالبيئة تؤثر في المؤسسة من خلال التغيرات و الحوادث المتجددة فتعكس على المؤسسة كما تؤثر المؤسسة على البيئة من خلال إستراتيجيتها التي تتبناها.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة

تغيرت النظرة تجاه البيئة أو المحيط اليوم كثيرا عما كانت عليه في بداية القرن العشرين حيث كان رواد المدرسة الكلاسيكية يرون في جدران المؤسسة حدودا لبيئتها وهم يعنون بذلك البيئة الداخلية متجاهلين كل ما يحدث خارج هذه الحدود و البيئة أو المحيط الداخلي . هناك من عرفها بإنها مجموعة العناصر الخارجي و التي لها علاقة بأنشطة المؤسسة. أما ( PORTER ) فيعرفها بمجمل المتغيرات التي تأثر وتحكم المؤسسة والمسير بدرجة معينة.<sup>1</sup>

أما التعاريف المعاصرة المقدمة للبيئة فهي أكثر شمولية فبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا المجال ميزوا بين مستويين للبيئة و هما:

**1.1 البيئة الداخلية:** تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية، المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية حيث يرى "سيرتو" أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فإن إختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد بإختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 126 .

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 283.

**2.1 البيئة الخارجية:** و هي تشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج حدود المؤسسة ونطاقها و بعيدا عن إرادتها وسيطرتها وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف من خلال إعداد برامج و إستراتيجيات ملائمة<sup>1</sup>.

و في هذا الإطار يمكن تقسيم مكونات البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

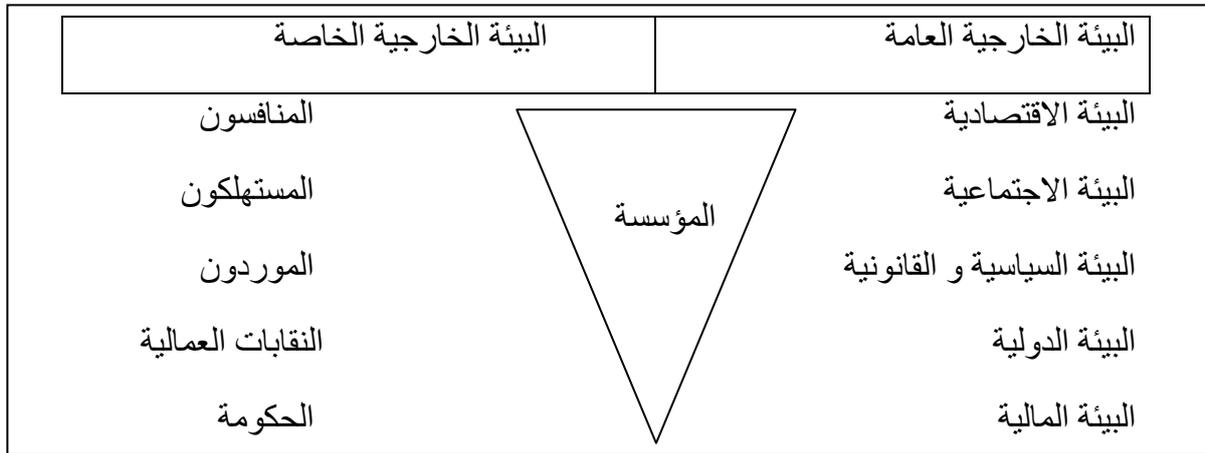
• **البيئة الخارجية الخاصة:**

وهي التي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط إرتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة مثل المنافسة، الزبائن و الموردون كما يوضحه الشكل 01 في الأسفل.

• **البيئة الخارجية العامة:**

ويطلق عليها أيضا بمصطلح "الماكروبيئة" و هو يتكون من أربعة عوامل متشابكة: (البيئة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية و التكنولوجية) وهو يعرف تحت إسم نموذج " PEST " وهو يسمح بتحديد التحديات، على مستوى الإقتصاد العام، والتي تستطيع أن تؤثر على النشاط الحاضر و المستقبلي للمؤسسة ومن ثم القيام بدراسة SWOT.<sup>2</sup>

الشكل (1): المكونات الأساسية للبيئة الخارجية



المصدر : رتيبة نحاسية، دور اليقظة التنافسية في تفعيل التنافسية (دراسة حالة شركة خطوط الجوية الجزائرية) ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،2003/2004،ص 25

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية، دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية ،دراسة حالة شركة خطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، 2003/2002 ، ص 23 .

<sup>2</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi Fiches de Stratégie,  dition Dunod, Paris, 2010, page 22.

المطلب الثاني : خصائص البيئة

إن تعدد وجهات نظر الباحثين في تعريفهم للبيئة نتج عنه إختلاف في تحديد خصائص بيئة المؤسسة و من أهم هذه الخصائص ما يلي:

**أولاً- التعقد:** هذه الخاصية تشير إلى تعدد وإختلاف العوامل المكونة للبيئة و إلى قوة و متانة العلاقة التي تربط هذه المكونات من العملاء ،الموردين، الأسواق وكذا العوامل الإقتصادية،التكنولوجية كما يعتبر التعقد كنتيجة لتغيرات البيئة و تعقيدات المتكررة فتستطيع أن تصبح البيئة أكثر تعقيدا بزيادة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة بحيث تتشابك العلاقة و بالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تميز العناصر ذات التأثير المباشر عليها .

**ثانيا- عدم التأكد:**

هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لإفتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل و التغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب و العرض أو كليهما و هو ما يزيد من إحتمالية أخطار الفشل للمؤسسات التي تعمل في بيئة معقدة و سريعة التغير.

و صنف (DUNCAN) عدم التأكد على أساس 03 عوامل<sup>1</sup>:

- عدم معرفة العوامل البيئية المرتبطة بعوامل صنع القرار؛
- عدم معرفة نتائج القرار خاصة بخصوص كم ستحسن المنظمة إثر هذا القرار؛
- عدم القدرة على تخصيص إحتتملات لأثار عامل معين على نجاح أو فشل قرار في أداء وظيفتها.

**ثالثا: التجانس**

يشير التشابه والتماثل بين عناصر البيئة على عكس ما هو في التنوع و قد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر و المتغيرات المتشابهة و على الطرف الآخر غير المتجانسة و المتمايزة حيث أصبحت العوامل البيئية تتميز بعدم الاستقرار و الإضطراب مما يصعب على

<sup>1</sup> محمد علي سيد امبالي ،الإقتصاد و البيئة،المكتبة الأكاديمية،القاهرة،مصر، 1998، ص 52 .

المؤسسة التعامل معها بالمنظور القائم على الإهتمام بالكفاءة الداخلية لذا فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص و إكتشافها للفرص و التهديدات كأساس لتوحيد و تنسيق عملياتها و أنشطتها للأداء المتميز و رفع درجة التحكم في متغيراتها.

#### رابعاً: التنوع

تشير البيئة المتنوعة إلى قطاعات من العملاء ذو مطالب متميزة و إن قلنا العملاء فهم الموردون ، الموزعون والمستهلكون ذات مطالب مختلفة ومتميزة وعلى إنتشار جغرافي واسع و هو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة.<sup>1</sup>

#### خامساً: البيئة العدائية أو العدوانية

تتصف البيئة العدائية بالعنف تجاه المؤسسات وهذا إما بعدم قبول العملاء لمخرجاتها أو بشح الموارد عنها أو بمهاجمة منافسيها وكل هذه السلوكيات من العناصر البيئية يمكن أن تضر بالمؤسسة أو القضاء عليها.

#### سادساً: الإعتمادية

تشير الإعتمادية إلى أهمية أي عنصر ما متواجد في البيئة للمؤسسة و عدد مصادر التوريد المحتملة و مدى صيرورته فلن زيادة الأولى أو قلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالإعتمادية و العكس صحيح فالإعتمادية تكون بين مؤسسة و عدة مؤسسات.<sup>2</sup>

و هناك من يضيف خصائص أخرى مثل:<sup>3</sup>

- التفرد والتميز: فبيئة منطقة الأعمال (أ)، تختلف عن بيئة منطقة الأعمال (ب)، سواء كانت البيئة داخلية، أو خارجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 53 .

<sup>2</sup> محمد اسماعيل السيد،ادارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية ،1999 ، ص 80 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق،ص 81.

- الطبيعة الديناميكية و المتغيرة للبيئة أي عدم ثباتها و إستقرارها وصعوبة السيطرة أو التحكم في متغيراتها البيئية بصفة مطلقة وكذلك التأثير المتبادل و التداخل و التراكم بين المتغيرات البيئية فمثلا العوامل السياسية تتأثر بالعوامل الإقتصادية و الإجتماعية .

من خلال الخصائص السابقة، يتضح أن المؤسسات ليست منعزلة ولا يمكنها العيش في معزل عن العالم فهي تستمر في بيئتها إن فهمتها و عرفت مكوناتها و تمكنت من مسايرة تغيراتها و تحولاتها فحينئذ كتب لها النجاح و البقاء ، لذلك لا بد لها من دراسة جيدة لمكونات بيئتها لما تلعبه هذه الدراسة من أهمية كبرى في حياة المؤسسات،بمعنى آخر لا وجود لمؤسسات متكيفة ذاتيا في كل شيء بل تعمل و تنشط في بيئة تشمل منظمات أخرى تعتمد عليها في إمدادها بالموارد اللازمة و أخرى لتصريف منتجاتها.

### المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

هي عملية إستكشاف العوامل و المتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، السياسية، وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ( المباشرة و الغير مباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينهما من جهة ، و بينه ا و بين منظمة الأعمال من جهة أخرى. إن تحليل البيئة يساعد في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة للإستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب و بالتالي تصميم إستراتيجيات كقوة قادرة على مواجهة التهديد و التقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة أو القضاء عليه و تحويله إلى فرص من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

و من خطوات تحليل البيئة الخارجية ما يلي:

**أولاً: جمع المعلومات عن البيئة** هناك كثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة و هذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث عنها و ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات بعرض الخطوات التالية لجمع المعلومات:

**أ- تحديد الإحتياجات من المعلومات اللازمة:** و يتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها المسؤول الأول في المؤسسة كالمدير أو الإدارة العليا أو المصلحة المعنية و يحضرها المديرون الذين يهمهم وضع

<sup>1</sup> أحمد ماهر ،الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة ،الإسكندرية ،مصر، 2007 ، ص145 .

الإستراتيجية و يكون موضوع هذا الإجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهم المؤسسة أو المشروع و يتم التوصل إليها جماعيا من خلال :

- المناقشات بين المديرين والتقارير المقدمة.
- العصف الذهني و الإجتماعات عن بعد.
- الاجتماعات الرسمية<sup>1</sup>.

#### ب – طريقة الحصول على المعلومات:

هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات نذكر منها على سبيل المثال و لا الحصر<sup>2</sup>:

- الوزارات و الهيئات الحكومية.
- التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية كبنوك المعلومات.
- مكاتب الإشارات الدولية.
- الغرف التجارية و الصناعية والمجلات العالمية و المتخصصة.
- المختصون في المجال و شبكات الأنترنت.

#### ج – المسؤول عن جمع المعلومات:

يجب أن يكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه، تحليله، تخزينه و أخيرا تشغيله حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية و يجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات، ترتيبها، تصنيفها و جمع المعلومات المفيدة منها و إستغلالها.

#### ثانيا: عن الفرص و التهديدات

إن أبسط الطرق لإكتشاف التهديدات أو الفرص البيئية هي إستعراض المعلومات التي يتم جمعها في الخطوة السابقة، كمنافستها من طرف المديرين المعنيين والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو أن:<sup>3</sup>

أ – يقوم مدير التخطيط أو المسؤول عن المصلحة بتوفير البيانات الأساسية للمديرين وفي شكل مناسب .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 146 .

<sup>2</sup> صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 148 .

ب – يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات و تقديم تقارير عنها على أن يكون التركيز على الإتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات المعروضة.

ج – التنبؤ و وضع الإفتراضات التخطيطية و يعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المشروع و ذلك في المستقبل ،أما في حالات عدم التأكد فيمكن الإعتماد على قدرة الإدارة العليا المنظمة على الحدس، التخمين و التقدير و قدرتها في ضبط ما هو متوقع إستنادا على إستشارة الخبراء و البحوث السابقة.

### ثالثا: تحليل الفرص و التهديدات<sup>1</sup>

وذلك بتوضيح مدى تأثير كل فرصة أو تهديد على المنظمة أو على مشاريعها و كذلك إحتمال حدوث أو وقع إحداها ثم تحديد أهمية كل عنصر موجود بالفرص و التهديدات و كلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك إهتماما أكثر و ذلك بإعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اختصاص و تحرك إستراتيجي في إتجاه الفرص أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري و تحرك إستراتيجي في إتجاه هذه التهديدات.

### المطلب الرابع : خصائص البيئة الجديدة

تشهد البيئة الإقتصادية والصناعية الجديدة تطورات وتغيرات سريعة على المستوى العالمي ما من شأنه التأثير على نشاط المؤسسة وذلك من خلال خلق الحافز للعمل على تحسين أدائها والسعي لتحقيق موقع متميز في السوق والتفوق على منافسيها ما يحتم على المؤسسة مراجعة حساباتها .فالتطورات والإبتكارات التكنولوجية المذهلة في العشرين سنة الأخيرة أدى بإنقال نوعي من إقتصاد صناعي إلى إقتصاد معرفي وتلاشي الحدود الفاصلة بين أسواق العالم تغير ثقافات وأنماط الاستهلاك وغيرها . كل هذه المميزات تجعل المؤسسات تنشط وسط ظروف متقلبة تجبرها على إستعمال مختلف الدروع و المصدات و إمتلاك أكبر عدد من الأساليب و وسائل الإنذار والإستكشاف لتخفف من وقع الصدمات و تخرج بأقل الأضرار إن هي أرادت البقاء و الإستمرار.<sup>2</sup>

و يمكننا توضيح بعض خصائص و ملامح البيئة الجديدة أو المعاصرة:

<sup>1</sup> مزهر شعبان العافي، نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص56

<sup>2</sup> بن خديجة منصف ، البقطة الإستراتيجية في المؤسسة ، مذكرة تخرج ما جستير ، جامعة باجي مختار عنابة،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،قسم علوم التسيير،2006، ص 25 .

## أولاً: تزايد حدة المنافسة العالمية

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي إزدیادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية خاصة بعدما بدأت الشركات الكبرى تركز على المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية و التسويقية فبعد انتشار مفهوم العولمة سواء عولمة الإنتاج حيث تعمل الشركات على نشر أجزاء من أنشطتها و عملياتها الإنتاجية عبر مناطق مختلفة من العالم قصد الإستفادة من وفرات في تكلفة الإنتاج (مثل: العمالة، الطاقة، المواد الأولية) أو عولمة الأسواق حيث أن الشركات تنشط في إطار تتدرج فيه الأسواق الوطنية والأسواق العالمية و تقارب أدواق و رغبات المستهلكين ثم تجمعها حول بعض النماذج و المعايير العالمية فضلا على هذا فإن الإتجاه نحو عولمة الإنتاج أو الأسواق له بعض التداعيات ش أنها التأثير على حدة المنافسة داخل قطاع ما و التي نوجز أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- في ظل العولمة أصبحت أغلب الصناعات عالمية المنظور و هذا ما يجعل الشركات في كل أنحاء العالم عرضة لهجوم المنافسين الأجانب في أسواقها المحلية.

- ساهمت العولمة في إنفتاح أغلب الأسواق بمثابة فرص كبيرة لتحقيق الأرباح و ذلك نظرا لضعف المنافسين المحليين و ضخامة تلك الأسواق من حيث الحجم الكبير من الشركات المتنافسة فيما بينها للفوز بحصص من السوق.

## ثانياً: التركيز على وضع إستراتيجية تنافسية تحقيقاً للميزة التنافسية

مع تزايد الإتجاه نحو العالمية يصبح الزبائن أكثر إستعدادا لشراء إحتياجاتهم من أي مكان في العالم و من ثم يتزايد إهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها و بشرط أن يتم توافرها و بيعها بالسعر الملائم أما من منظور الشركات المنافسة صانعة و بائعة المنتجات ،فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة و العوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية و إستجابة لتلك الظروف بدأت الشركات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية بإعتبارها عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجها لذا بدأت الشركات تولي إهتماماً بالغاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة و دراسة الأطراف المشاركة داخل هذه الصناعة و تشمل الشركات المنافسة و الموجودة حالياً، الشركات المنافسة و المحتمل دخولها للسوق، الشركات المنتجة للمنتجات البديلة، الموردون ،الزبائن و بعد الإنتهاء من

هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية و هي قيام الشركات بصياغة و وضع إستراتيجيات المنافسة و بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن

إستجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المبنية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو الزبون و من تم تحسين القدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات و يمكن تحديد أبعاد المنافسة على أساس الزمن في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة و المطورة في الأسواق و يتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تقليص زمن دورة التصنيع أي تقليص الفترة المنقضية بين شراء المدخلات و إنتاج المنتج النهائي و يترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون و التوزيع و بالتالي خفض التكاليف.

- تقليص الدورة للعميل أي الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج و تسليمه إياه.

### رابعاً: تزايد معدلات الإبتكار و التطور التكنولوجي

تعتبر التطورات التكنولوجية من أهم القوى التي تشكل العلاقات الإنتاجية لذا تسعى الشركات إلى إدراج الإبتكارات التكنولوجية في عملياتها الإنتاجية و ذلك قصد الحصول على منافع و مزايا إقتصادية مباشرة تتمثل في تقديم السلعة أو الخدمة في أحسن صورة و بتكلفة معقولة تزيد من قدرة عروضها التنافسية و تزيد من قدرتها على إختراق أسواق جديدة.<sup>3</sup>

### خامساً: التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة

إن أهم التطورات التي شهدتها البيئة الصناعية خلال الوقت الراهن هو التركيز على مفهوم الجودة الشاملة بإعتبارها هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في غالبية الشركات الصناعية أو الخدمية على حد سواء، لذا بادرت معظم المؤسسات لإمداد برامج تحسين الجودة بهدف أحداث تغيير و تطوير على مستوى المؤسسة

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 17-20

<sup>2</sup> شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 170.

<sup>3</sup> غسان عيسى العمري، أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

ككل و ليست على مستوى المنتج أو الخدمة أو وحدة من الوحدات التنظيمية فحسب، و يعني ذلك أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطبق على كل وظيفة داخل المؤسسة و من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هي:<sup>1</sup>

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و درجة رضا العملاء عنها و زيادة إنتاجية كافة أنظمتها.

-زيادة قدرة المؤسسة على إستيعاب المتغيرات البيئية السريعة و من ثم تمكينها من النمو و الإستمرار وكذا زيادة ربحيتها.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا توضيح أهم الأبعاد البيئية المعاصرة:<sup>2</sup>

### (1) البعد التكنولوجي:

التطور الهائل لتكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال ( NTIC )، الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات و الإبتكارات المذهلة و التغيرات التكنولوجية التي تمس جميع الأنشطة، الوظائف و جميع المستويات التنظيمية إضافة إلى المساعدات المالية التي تقدمها الدول في ميادين الأبحاث من أجل التنمية الصناعية.

### (2) البعد الإجتماعي:

هذا البعد يشمل تطور ذهنيات و متطلبات الزبائن، إرتفاع مستويات التعلم وتعدد الثقافات و الأذواق مع تعدد المنتجات و العروض.

### (3) البعد العالمي الإقتصادي و التنافسي:

هو بعد يتمحور مجمله على الأبعاد التي سبق ذكرها من:

- تزايد حدة المنافسة؛

- التركيز على وضع إستراتيجية للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية؛

- ظهور المنافسة على أساس الزمن؛

- تزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 84 .

<sup>2</sup> بن خديجة منصف، مرجع سابق ، ص 30 .

- التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة.

#### (4) البعد الخاص بالأفراد و التنظيمات:

- قواعد بيانات جديدة و شبكات متأقلمة مع حفظ الخبرة و إعتبار الخبرة مورد نادر؛

- كفاءات تشغيلية مخزنة في قواعد البيانات؛

- إستراتيجيات المؤسسات تبنى على أساس المعارف،الخبرات و الكفاءات؛

- تمهين دائم ناتج خلق المعارف داخل التنظيم؛

- إستمرار المؤسسة مرتبطا بقدرتها على البقاء فتية و في حالة متعلمة؛

- ذاكرة المؤسسة تكون في رأس كل عامل و كذلك الموردين و الشركاء و الزبائن و في قواعد البيانات.

#### (5) البعد الإيكولوجي:

لقد إزداد الوعي بحماية البيئة و أصبح من الضروري على المؤسسات أن تراعي هذا الجانب و تتحمل هذه المسؤولية و تعمل على التقليل من التلوث لأنه سيضمن لها أكبر قدر من المبيعات و قد تبنت العديد من الدول لبعض الإجراءات و القوانين الرديعية من بفرض رسوم على المؤسسات الملوثة حيث تم عقد عدة مؤتمرات أوروبية و دولية في هذا الصدد لمؤتمري: ( ستوكهولم 1972 ، ريو 1992) على سبيل المثال.

#### المبحث الثاني: ماهية المنافسة

بعدما تكلمنا في المبحث السابق عن البيئة المتقلبة والديناميكية التي تعمل فيها أي مؤسسة مع التطرق إلى خصائص البيئة الجديدة، نحاول في هذا المبحث التطرق إلى المنافسة مع ذكر أنواعها و أبعادها ثم تحليل قوى المنافسة لبورتر و أخيرا الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات.

#### المطلب الأول: تعريف المنافسة

هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق والنجاح. فمفهوم المنافسة يجمع بين معاني حالة التخاصم و التنافس و الصراع بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس المجال كما أن المنافسة تعتبر واحدة من أهم عناصر بيئة التسويق الكلية. و تعرف المنافسة بأنها " العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المنظمات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن لكسبهم في محاولة منهم لزيادة الحصة السوقية و بالتالي تحقيق أرباح أكبر.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن المنافسة هي المضاربة و المزاومة التي يمارسونها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تسويق منتجاتهم و تحقيق أكبر ربح ممكن و كسب أكبر حصة سوقية في السوق أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية، النمو، الإستقرار، الإبتكار و التجديد<sup>2</sup> و بصفة إجمالية يمكن القول كخلاصة أن المنافسة هي السعي إلى إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكبر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثاني: أنواع المنافسة و أبعادها:<sup>3</sup>

#### 1- أنواع المنافسة: يتواجه المؤسسات ثلاثة أنواع من المنافسة

- أ – المنافسة التي تنشأ بين المنتجات و التي تشبع الحاجة الأساسية، فهي صيغة مباشرة للمنافسة التي تحدث بين المنظمات ذات المنتجات المتشابهة مثل مؤسسات: ( IBM،APPLE،NEC ) لأجهزة الكمبيوتر.
- ب – المنافسة التي تتضمن التنافس على المنتجات البديلة و الواحدة للأخرى فهي تشبع نفس الحاجة و الغرض و لكن بوسيلة أخرى، مثل خدمات الطيران، السيارات، القطارات، ففي فرنسا مثلا، أكبر منافس بديل لشركة " Air France » هي الشركة الوطنية للسكك الحديدية "La SNCF".
- ج – منافسة شاملة حيث تتنافس جميع المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلا محدودا.

<sup>1</sup> نظام موسى السويديان، شفيق إياهم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص 20.

<sup>2</sup> رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، الميزة التنافسية، مجلة التواصل عدد 20، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2007، ص 114

<sup>3</sup> نظام موسى السويديان، مرجع سابق، ص 21.

و لأن البيئة التنافسية تحدد نجاح أو فشل منتج معين فإن على مديري التسويق مسؤولية التقييم المستمر لإستراتيجيات المنافسين التسويقية و كنتيجة لذلك على رجال التسويق أن يراقبوا باستمرار أنشطة تسويق المنافسين،منتجاتهم ،قنوات توزيعهم ،أسعارهم، و جهودهم الترويجية.

و بالإضافة إلى الأنواع الثلاثة للمنافسة التي سبق ذكرها فإنه هناك أربعة أ نماط لأسواق المنافسة بدءا من المنافسة الكاملة إلى المنافسة الإحتكارية إلى الإحتكار و أخيرا إلى إحتكار القلة.<sup>1</sup>

#### أ- سوق المنافسة الكاملة:

حيث تملك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين، فالشركات التي تتعامل بسلع متشابهة مثل المنتجة للمواد الغذائية كالطحين، الرز و القمح تتغير بوضع سوق منافسة كاملة،حيث يكون عنصر التوزيع هاما في تسويق المنتج بينما تقل أهمية العناصر الأخرى.

#### ب - سوق المنافسة الإحتكارية:

حيث يتنافس في هذا السوق العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الأخر فمثلا إذا ارتفع سعر القهوة كثيرا فمن المحتمل أن يتجه المستهلكون لشراء الشاي .

#### ج - سوق إحتكار القلة:

حيث تتصف هيكلية السوق عندما تسيطر مؤسسات قليلة على معظم مبيعات السوق،كما هو الحال في شركتك فاست لينك، و مؤسسة موبايل كم للإتصالات الخلوية في الأردن و تعتبر التخفيضات السعرية أسلوبا غير شائع في هذا السوق.

#### د - سوق الإحتكار الكامل:

في هذه الحالة تحتكر السوق شركة واحدة كما هو الحال في شركة الكهرباء و الغاز (سونلغاز).

#### 2- أبعاد المنافسة الحديثة:

سرخوض المنظمات العصرية من مؤسسات سواء كانت خاصة أو حكومية منافسة لن تكون تقليدية بل يستخدم فيها أسلحة من إستراتيجيات تنافسية مؤثرة يتعين أن يتزود بها، و يتدرب عليها الهدراء و العاملون معهم و هذه أهم الأبعاد المتوقعة لهذه المنافسة.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم ، مرجع سابق، ص 40.

أ – التنافس بالوقت:

هنا يتبارى المتنافسون في إختصار الوقت إلى أدناه بين كل إبتكار و تقديم لمنتج جديد و إختزال وقت الإنتاج، تقديم المنتج ، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير ، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

ب – التنافس بالجودة:

يُحقق التنافس بالجودة<sup>1</sup> عندما ينجح في تصميم ، تنفيذ ، و تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات و توقعات العميل المعلنة و حتى تلك التي لم يصفح عنها لذلك يقدر المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسوه جيدا و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا و استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا و لن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة أو أكثر إنسجاما مع توقعاتهم.

و يتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات تتمثل في:

- إستلهاهم حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات و كافة وظائف و نظم الشركة.
  - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
  - زرع و تنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم في المرة الأولى.
  - إختيار و تدريب و حفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
  - تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات.
  - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين .
  - تبني فلسفة الجودة الشاملة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق وتعديل الإنحراف بعد وقوعه .
  - تبني مفهوم تحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة و تتضمن أدوات التحسين المستمر :
- مخططات السبب و النتيجة ،العصف الذهني،خرائط مراقبة العمليات ،حلقات الجودة ،المقابلات مع العاملين و العملاء ،خرائط التدقيق ، الصيانة و الوقاية ،الإقتداء بمنافس نموذجي .
- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر و إستخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.

<sup>1</sup> طاهر حسين منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس ،مرجع سابق، ص 125.

### ج – نظم الإنتاج المرنة:

تسجد نظم و تجهيزات الإنتاج المرنة أسلوبا إنتاجيا يهيئ التكيف السريع مع حاجات و رغبات أو توقعات متعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء . فهي تضم مجموعات من آلات و أجهزة تلقائية الأداء (أوتوماتيكية) تتحكم بها الحاسبات الآلية فعلى سبيل المثال يمكن للآلة الواحدة إنتاج تشكيلة من ألبيسة بمقاسات مختلفة باستخدام خاصيات متعددة فقط و يتطلب الأمر تغير برامج الحاسب ليتغير المنتج.و هناك ميزتان رئيسيتان لنظم الإنتاج المرنة،الأولى فهي مرونة و سرعة الإستجابة للتغيير السريع في حجم الطلب و خصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة ،أما الميزة الثانية فهي إنخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج إذ يمكن توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج لآخر و في إعداد الآلة (أو الآلات) لإنتاج المنتج الجديد.<sup>1</sup>

### د – التنافس بالتكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط، طبعاً لن تكون كل الشركات المنافسة رائدة في خفض التكلفة، فالرائد الأول و الأسبق أو الأعلى نجاحا، و الباقيون يسعون لبلوغ مراكز الريادة مثل المركز الأول أو الثاني أو الثالث و الريادة ليست أبدية في بيئة أعمال سريعة التغير، و من ثم فالأول اليوم لا يكون كذلك غدا بفعل المتغيرات المتسارعة و المؤثرة .

### المطلب الثالث: تحليل قوى المنافسة

أن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية و تحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة و المثمرة في الصناعة لتحديد المنافسين و خصائصهم، إحتمال دخول منافسين جدد، و معرفة خصائص المنتجات البديلة ، و ما هي قوة المشترين و المجهزين، و يعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة و من خلال تحديد المتنافسين الأقوياء و مدى فعاليتهم و تأثيرهم في السوق و كذلك تحديد المتنافسين الضعفاء و كيفية التغلغل و النمو في السوق التي يعملون

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق،ص127

فيها و عند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لا بد من الإعتماد على مدخل المفكر (PORTER) في مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال حيث إقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة.<sup>1</sup>

يرى (porter) أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، و يقصد بالبيئة مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض مثل السلع الغذائية أو الخدمات الفندقية، الشركات المالية و يتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية و لذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة "مراجعة" و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الخمسة التي أكدها (porter) و معرفة درجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة و هذه القوى الخمسة هي:<sup>2</sup>

- 1 -المزاحمة بين الشركات المنافسة في الصناعة .
- 2 -المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة .
- 3 -مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك.
- 4 -القوة التفاوضية للموردين.
- 5 -القوة التفاوضية للمشترين .

إن معرفة تلك المصادر الرئيسية لقوى التنافس تساهم في خلق أرضية عمل للبرامج الإستراتيجية في المنظمة و تسلط الضوء على نقاط القوة و نقاط الضعف في الشركة و تتعش موقع الشركة في صناعتها، و كمحاولة لشرح القوى الخمس لـ (porter) في النقاط التالية:

### 1- المزاحمة بين الشركات المنافسة في الصناعة أو المنافسون الحاليين:

وهي المنظمات التي تمارس نفس النشاط، و تتعامل في نفس السوق ، و تتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى خفض التكاليف و تقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على استراتيجيتهم مثل التحكم في التكلفة و الاختلاف مع التركيز على أسواق معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 110.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 95 .

<sup>3</sup> نصيب رجم، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق ، ص 116 .

كما تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسا في نموذج (porter) لتحديد جاذبية الصناعة و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق كما يرى أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

**عدد المنافسين وتنوعهم:** كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم .

**معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص تحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فليق المنافسة سوف تشتد و قد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.

**التميز للمنتجات أو الخدمات:** فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تملك قدرة عالية على التنافس في الصناعة و بالتالي تحقق أرباح عالية و أفضل من المنظمات التي لا تميز في منتجاتها.

**الطاقة:** تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق إقتصاديات الحجم .

## 2- المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة:

و يعني هذا دخول منظمات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المنظمة و سبب هذا زيادة عدد المنافسين و تقليل الحصص السوقية و بالتالي تقليل حجم الأرباح حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة كوضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كالتيكنولوجيات ،المواد الأولية المتميزة ، كذلك صعوبة التمكّن من قنوات التوزيع إلا من خلال إنفاق بعض التكاليف ،تخفيض السعر ،القيام بالإعلان وترقية المبيعات.

و كذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول المؤسسات الجديدة.

و بشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة ، و لا تقوى المنظمات الأخرى على تجاوزها ،كما هو الحال في صناعة السيارات مثلا و في أدناه أهم هذه المحددات:<sup>1</sup>

- إقتصاديات الحجم و منحى الخبرة:

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الغالبي، مرجع سابق ، ص 272 .

إن كثرة حجم الإنتاج لغرض إمكانية المنافسة قد لا تستطيع المنظمات الجديدة مجاراتها لأن إقتصاديات الحجم لا تشمل الإنتاج فقط بل تشمل البحث و التطوير و التسويق،خدمات ما بعد البيع و غيرها من مفردات العمل الإداري كما أن الخبرة المتراكمة الكبيرة التي تتحصل عليها المنظمات في الصناعة بسبب طول فترة وجودها و تراكم إنجازاتها يشكل عائقا أمام دخول منظمات جديدة لا تمتلك مثل هذه الخبرة و لا تستطيع إمتلاكها بفترة زمنية قصيرة أو بكلف تستطيع تحملها.

#### - تمايز المنتجات :

إن تميز العلامة التجارية يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد حيث أن هذا التميز للمنتجات الموجودة في الصناعة تأتي من خلال بحوث التسويق المتخصصة و التي تشكل معرفة جديفة في السوق و خلقت ولاء عالي للمستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة.

#### - متطلبات رأس المال:

تخلق الحاجة إلى إستثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في دخول منافسين جدد إلى السوق خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الإسترداد بسرعة مثل البحث و التطوير ، الإعلان، الدعاية ، و غيرها و ليس فقط في مجالات التجهيز الثابتة.

#### - الوصول إلى قنوات التوزيع:

لا بد للمنظمة الجديدة أن تؤمن بطبيعة الحال توزيع منتجاتها و خدماتها بشكل واسع النطاق و كلما كان البيع بالجملة محدودا أو كانت قنوات التجزئة محدودة . و يجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وامتلاك قنوات تجزئة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة و في بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيرا بدرجة يتوجب على المنافس الجديد أن يوجد قنوات توزيع خاصة به

#### - المحددات السياسية و الحكومية<sup>1</sup>:

يمكن للحكومة أن تحدد أو تعيق الدخول إلى صناعات من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص، أو تقيد الوصول إلى المواد الخام أو غيرها ،كما تستطيع الحكومة أن تقوم بدور أساسي غير مباشر بالتأثير على موانع الدخول من خلال وضع ضوابط الإستخدام و كذلك قوانين حماية البيئة كتلوث المياه و الهواء و قوانين السلامة و غيرها كما أن ردود فعل المنافسين الآخرين يشكل عاملا قوي يعوق دخول منظمات جديدة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص30

### 3- مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك (تهديد المنتجات البديلة) :

و يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة و لكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية متشابهة أو أفضل و بتكلفة أقل و بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.<sup>1</sup>

و بشكل من التفصيل فإن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:<sup>2</sup>

الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار و النوعية و القدرة على الإشباع و سهولة الحصول عليها و تكاليف التحول نحو هذه البدائل فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي ، الإقتصادي و النفسي زادت خطورتها و من ثم الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل و القنوات المتولدة لديهم تكون هذه البدائل هي خيارات واقعية و متاحة يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

### 4- القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم . و من أجل تقييم هذه الضغوطات التي تؤثر على مجال النشاط أو القطاع، يجب دراسة العلاقة التي له مع القطاع الذي يسبقه (الموردون) ثم مع الذي يليه (الزبائن).<sup>3</sup>

لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز و القوة لديهم و ذلك من حيث أعدادهم و توزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم و مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة و تحملهم للأعباء و التكاليف.<sup>4</sup>

و يستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:<sup>5</sup>

1. قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز ، مع توفر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛

2. عدم وجود مواد خام بديلة منافية لتلك التي يقدمها المجهزون؛

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 107 .

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي الغالبي، مرجع سابق، ص 276 .

<sup>3</sup> Strategor, édition Dunod, 4<sup>é</sup> édition, jeux-en- josas, France, 2004, page 42

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ، ص 98 .

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص 105 .

3. عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد ؛
4. تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة ؛
5. عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج ملزمة، وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلع ؛
6. عند الوثوق بان الموردين يشكلون تهديدا ،لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

#### 5- القوة التفاوضية للمشتريين:

يمثل المشترون و العملاء أهم قوى المنافسة فلدى العملاء قوة التفاوض و مساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المنظمات المنافسة. إن العملاء الصناعيين و قنوات التوزيع الكبيرة تتفاوض للحصول على أقل الأسعار في إطار نوعيات محددة للسلعة أو المنتج .

إن معرفة العملاء الكاملة بالسلع و الخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المنظمات و بالتالي إمكانية تخفيض الأسعار و الحصول على مزايا عديدة و في حالة كون المشتريين أعداد كبيرة من الأفراد و المجموعات فإن المنظمة تتابع تطور حالة الإستهلاك و السلوك الخاص بهؤلاء المشتريين لغرض تلبيتها بشكل كفؤ و فعال خاصة إن المنظمة ليست محتكرة بل تتنافس مع آخرين كثيرين في تقديم السلع و الخدمات و في بعض الحالات يصادف أن يكون المشتري ذو أهمية كبيرة للمنظمة بسبب شراءه بكميات هائلة باستمرار و في هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا و يتطلب الأمر من المنظمة فهم لطبيعة العلاقة مع مثل هؤلاء المشتريين و إيجاد صيغة لموازنة العلاقات معهم<sup>1</sup>.

و تكون قوة تفاوض المشتريين عالية في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين و يتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق؛
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية و عدم التمييز وعندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج و تمثل جزءا هاما من تكاليفها؛
- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغلبي، وائل محمد صحي الغالبي، مرجع سابق، ص 275 .

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص 106 .

- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين وعند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي؛

و لكن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لإستكمال التحليل بأكثر شمولية على إعتبرات نموذج

( porter ) و تمثلت في :

لنظرية الألعاب إسهامات كبيرة إذ تسمح بإدخال الجانب الديناميكي بإعتبار مجمل التفاعلات الممكنة، حتى مع كونها صعبة التعامل. ويبقى تنظيم اليقظة التنافسية من أجل التزويد بإستمرار والدائم هذا التحليل للمنافسين مع المعلومات الضرورية و ذات القيمة التي تريدها.<sup>1</sup>

إضافت الباحثين لقوة سادسة إلى القوى الخامسة الواردة في نموذج بوتر و هي القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرون و من وجهة نظرهم فإنه وفقا لإعتبرات البيئة يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح ذو شأن كبير على منظمة الأعمال كما هو الحال في الحكومات كالسياسات الحكومية في الدول النامية، أو المنظمات، المجتمع المدني، و منظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة و حماية المستهلك و جماعات حماية المحيط و البيئة<sup>2</sup>.

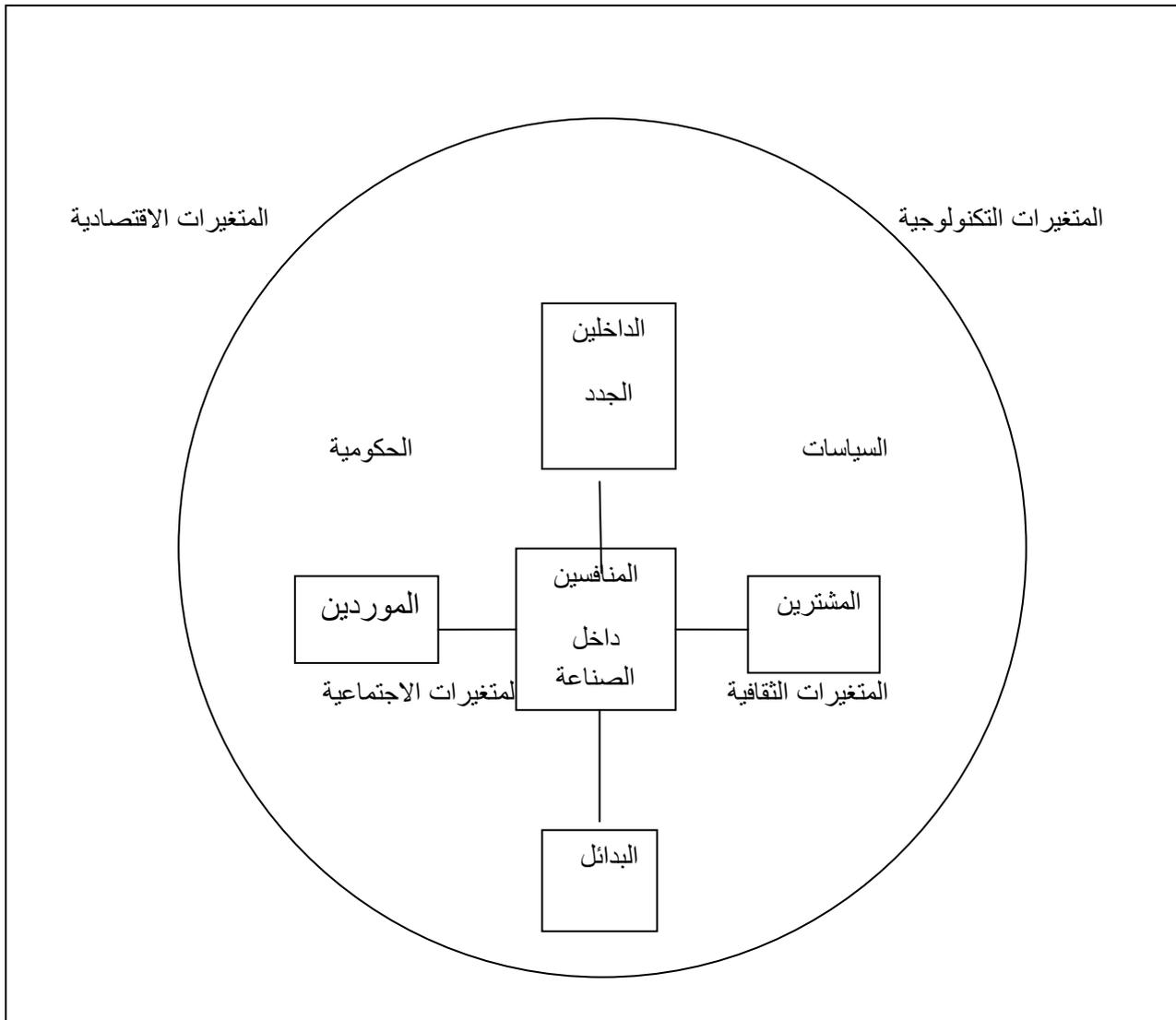
علما بأن هذه القوى تختلف من دولة لأخرى حسب درجة تأثيرها و نفوذها و من صناعة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر و بالتالي فإن على المنظمة أن تحدد سلم أولويات التأثير لأصحاب مصالح هؤلاء حيث تمكن أن يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة في دفع إستراتيجيات المنظمة و خياراتها في حين يمكن أن تكون هناك قوى أخرى معرقة لها.

- أضاف الباحث ( austin ) كانت أكثر انطباقا على واقع الصناعة و الأسواق حيث يرى أن الحكومة و السياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة و الإقتصاد في الدول النامية و أن تأثيرها لا يزال كبيرا لذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من جهة و من جهة أخرى من الضروري أن يؤخذ تحليل القوى في إطار العوامل و الإبعاد البيئية ، كما هو موضح في الشكل رقم ( 02 ) .

<sup>1</sup> Ibid,Strategor ,page 42,

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق ، ص ص 276 – 277 .

شكل رقم (02) : نموذج austin لتحليل هيكل الصناعة و المنافسة



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الغالبي، مرجع سابق ، ص 275 .

المطلب الرابع : الإستراتيجيات العامة للتنافس:

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين " و تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال 03 مكونات أساسية و هي:<sup>1</sup>

(1) **طريقة التنافس:** و تشمل على الإستراتيجيات المتبعة كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع....الخ.

(2) **ميدان التنافس:** و يتضمن إختيار الأسواق والتعرف على المنافسين المباشرين .

(3) **أساس التنافس:** و يشمل على أصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و في هذا الصدد وضع (porter) الخبير في الإستراتيجيات ثلاث إستراتيجيات نوعية للتفوق على مستويات المنافسة في صناعة معينة حيث يرى أن الإستراتيجية التنافسية تثير الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

أ – هل يجب أن تتنافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة؟ (و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتنا) أم تتنافس على أساس التميز في منتجاتنا؟ أو على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة العملاء؟

ب – هل يجب أن نتنافس على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضمونا و مريحا؟

و هنا نستنتج أن الثلاث إستراتيجيات المقترحة من طرف (porter) و التي سميت بلإستراتيجيات القاعدية :

- إستراتيجية قيادة التكلفة.

- إستراتيجية التميز .

- إستراتيجية التركيز .

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:**

<sup>1</sup> نبييل مرسي خليل،مرجع سابق، ص 84 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم،مرجع سابق ، ص 144 .

هي الإستراتيجية الأكثر تطبيقاً في السبعينات من القرن الماضي بفضل أعمال المجموعة الإستشارية " Boston Consulting Group " والتي تطرقت إلى أثر الخبرة والتي تشير أن تكاليف القيمة المضافة لبعض المنتجات تقل بحوالي 20 إلى 30% كلما ازدادت خبرة الإنتاج.<sup>1</sup>

وهي الإستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بأسعار رائدة في السوق و تتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية و ملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح و خفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحث و التطوير،الإعلان،الترويج، و غيرها كون أن المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ( أي أقل كلفة ممكنة) هي التي ستكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار منتجات المنافسين و تحقق حجم مرضي من الأرباح. أن تمتع المنظمة بوضع ريادي في التكلفة يوقر لها حظاً دفاعياً ضد المنافسين الآخرين،فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمنظمة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء إشتداد حدة المنافسة كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ضل هذه الإستراتيجيات تعني أن للمنظمة قوة تساوميه عالية مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة و ذلك بسبب قلة عدد المنظمات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها و الدخول في الصناعة و ذلك على أساس التكلفة الأقل و كنتيجة لذلك فإن المنظمات الرائدة في التكلفة يحققون غالباً في حدود فوق المتوسط من العائد على الاستثمار.<sup>2</sup>

إلا أنه قد يقابل المنافسين هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على عمليات التوفير في تكلفة العمالة كالمؤسسات المتعددة الجنسيات كما انه في التكفل و البحث عن طريق تخفيض التكاليف قد تنشغل المؤسسة المستخدمة لهذه الإستراتيجية عن الأمور الأخرى كتغيير أذواق المستهلك و التي لا تقل أهمية مما يترتب عنه إنخفاض الطلب على منتجاتها.

### 1 إستراتيجية التميز:

هي قدرة المؤسسة على إنشاء عرض مميز و مختلف عن منافسيها،بفهم أن التمييز لا يكون إلا إذا كان حقيقة معتبر كذلك من السوق تجاه منتجها و عروضها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi,analyse stratégique,édition eyrolles,Paris,France,2008,page 55

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 146.

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi,Op Cit.,page 55

و تتطوي هذه الإستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر إليها من قبل العملاء و المنافسين على أنها فريدة و متميزة و يمكن تحقيق هذا عن طريق أساليب عدة كالتصميم ، العلامة التجارية، التقنية، الخصائص ، شبكة الموزعين أو خدمات العملاء، و يمثل تميز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في صناعة معينة ،لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر و يمكن التحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية: الجودة ،التحديث و الإستجابة للعميل.

ويعتبر التحديث أو التطوير عاملا رئيسيا بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر لتمييز و تحاول جاهدة المؤسسات المتميزة تخيل ما يمكن أن يحلم به أو يفكر به أو يتناهى العميل و ما يمكن ان يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة.

و عندما يركز على عنصر الاستجابة للعملاء فإنه على المؤسسة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع و صيانة المنتج بإهتمام و خصوصا بالنسبة للمنتجات المعقدة حتى ترتبط الجاذبية بالهيئة أو المكانة .و قد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل و الأسرة أو بالقيمة و النفود و يمكن صياغة التميز بحيث يتوافق مع مستويات العمر المختلفة و مع المجموعة الاجتماعية ذات السمات الإقتصادية المحددة كأسس التميز و مصادره كثيرة بل لا منتهية.

و المؤسسة التي تفضل خيار التميز ينبغي أن تكون معدة لخدمة أذواق كثيرة حيث تعمل على طرح منتج معين لكل شريحة من شرائح السوق و لكن قد تختار المؤسسة أن تقدم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تملكه من مزايا خاصة بالتمييز و بالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتجا لكل شريحة سوقية. و إستراتيجية التميز مزايا عديدة أهمها: التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء حيال منتجاتها و هذا يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجهات و يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار لأن العملاء لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية.

و يتوقف تهديد المنتجات البديلة ،على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي نفى بها منتجات المؤسسة المتميزة، و لا شك أن ذلك ممكن الحدوث.

و المشكلة الرئيسية التي تواجه إستراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل على الحفاظ بتمييزها في نظر العملاء و سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة و من هنا فان

إستراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة ان تتجه نحو تطوير مزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في مجالات منتجاتها، أسواقها و كفاءاتها المتميزة.<sup>1</sup>

### 3- إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، فتستمد قيمته على الإعتقاد بأن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية و الحصة السوقية الإجمالية و تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية أما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز. و في حالة التركيز على التكاليف تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة في التكاليف في السوق المستهدفة أما في حالة التركيز على التميز فتسعى إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة فيجب أن يتوفر في قطاعات السوق أما عملاء لهم احتياجات غير عادية ، وإن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج و توزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.<sup>2</sup>

و إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز إلا أن هذه المؤسسة و مثيلاتها لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق إذ أن ذلك قد يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز و عوضا عن ذلك تقوم المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز بالتركيز على كسب و تدعيم حصتها من السوق إطار شريحة واحدة منه و لو نجحت فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أخرى أكثر فأكثر فتبتعد عن الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التميز.

و تمنح إستراتيجية التركيز المؤسسة فرصة لإيجاد منفذ في السوق و من ثم إستغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه و تتمتع المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها و تلك تمنح المؤسسة قوة و ميزة على عميلاتها نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس المنتج من أي مصدر آخر. و من المزايا الأخرى التي تمتلكها هذه الإستراتيجية إنها تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها و الإستجابة لإحتياجاتهم المتغيرة و الصعوبة التي تواجهها أحيانا المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز

<sup>1</sup> نصيب رجم، فلطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص 120 .

<sup>2</sup> حسن أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق ، مصر، 2009، ص72.

في إدارة عدد كبير من شرائح السواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك المؤسسة حيث أن تلك المؤسسة عادة ما تنتج كميات صغيرة من المنتجات و تكاليف إنتاجها غالبا ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالمؤسسة المنخفضة التكلفة.

أيضا قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت المؤسسة المتبنية للتركيز نفسها مضطرة إلى الاستثمار بمعدلات كبيرة في تطوير ، و تحديث منتجاتها ،كي تستطيع دخول المنافسة مع المؤسسات التي تتبنى التركيز و ذلك نظرا لإمكانية إنتاج أحجام صغيرة من المنتجات بتكاليف منخفضة و من المشاكل الأخرى التي تواجه المؤسسات التي تتبنى المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين و العملاء على عكس المنتج الذي ينتهج التميز بشكل عام لا يستطيع المؤسسة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى نظرا لتركيز مواردها و كفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة.

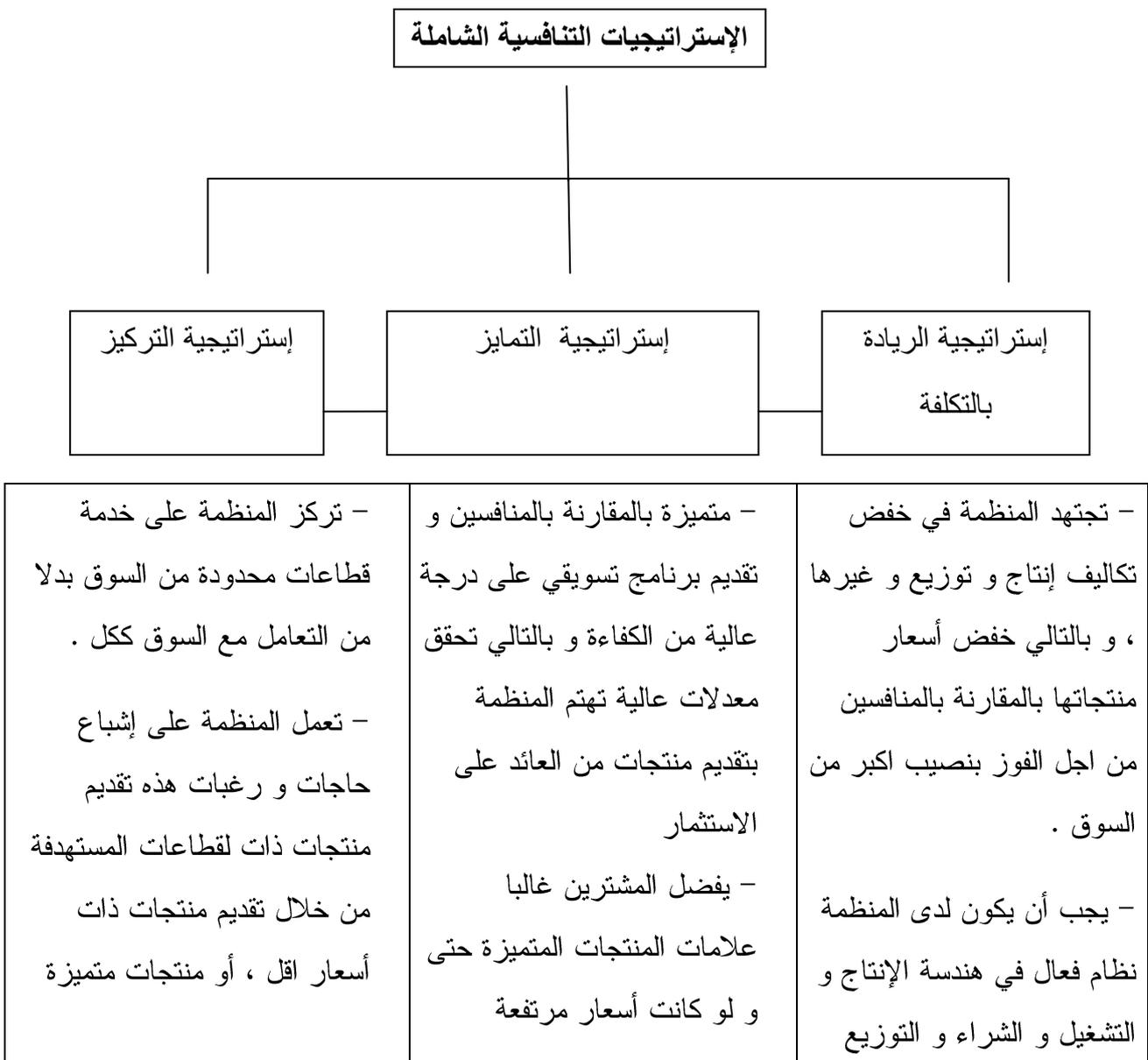
و تستطيع المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز أن تنافس المؤسسات التي تتبنى التركيز و ذلك بطرح منتج بلحياجات عملاء تلك المؤسسة فهذه الأخيرة دائما ما تكون عرضة للهجوم ، و ذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعها السوقي<sup>1</sup>.

إن المنظمات التي تطبق نموذج porter و زيادة على الفهم المتعمق للاستراتيجيات التنافسية الشاملة أكد إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة، و بشكل واضح يمكنها تحقيق معدلات أداء عالية من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية، لكن التنقل من إستراتيجية لأخرى، و عدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمنظمة ، و ذلك بسبب اختلاف طبيعة و متطلبات كل إستراتيجية ، و كذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها ، أن المنظمات التي لا تتبع إستراتيجية واحدة و حدد بوضوح تحقق غالبا معدلات متوسطة أو منخفضة من العائد على الاستثمار .

والشكل (03) في الصفحة الموالية، يبين ملخص عن الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، ص102 .

شكل رقم (03) : ملخص الاستراتيجيات التنافسية الشاملة



<p>بالمقارنة بالمنافسين.</p>	<p>بالمقارنة بالمنافسين و يتوافر الولاء للماركة . - يجب أن يتوفر للمنظمة نظام فعال للبحث و التطوير ، و الرقابة على الجودة و العناية بالعملاء .</p>	<p>المادي ، و لا تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مهارات تسويقية عالية .</p>
------------------------------	--	--

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 150 .

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية

نتناول في هذا المبحث الميزة التنافسية ونتطرق إلى أنواعها، كيفية الحصول عليها و الإستراتيجيات المتبعة و المناسبة لخلقها.

#### المطلب الأول : تعاريف للميزة التنافسية

إن نجاح أو فشل منظمات الأعمال يعتمد على المنافسة و من خلال الإستراتيجية التنافسية التي يعبر عنها بالطريقة التي تسلكها المنظمات من أجل البحث عن الميزة التنافسية و تحقيق هيمنتها على السوق ، من خلال زيادة حصتها السوقية<sup>1</sup>.

و لكن عندما يتم التساؤل متى ظهر هذا المفهوم؟ و متى بدأ الاهتمام به ؟ و ماذا يقصد به في الأدبيات الإدارية، فمن خلال مراجعة تلك الأدبيات يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى : ( chamberlin 1939 ) و ( sleznick 1959 ) الذي يربط الميزة بالمقدرة و بعد ذلك التطور التالي للميزة، حينما وصف ( hofer and schendel ) الميزة التنافسية بأنها " الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد"، و من خلال هذا التعريف نلاحظ أنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث اخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة ، فللمقدرات و الميزة عدة متغيرات مستقلة و عدوا الأداء هو المتغير التابع<sup>2</sup>. و بعد ذلك جاء (1984

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، أمين السمراي، مرجع سابق، 2008 ، ص 144 .

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي نظم المعلومات الإستراتيجية ،مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2005 ص 137 .

(porter 1985 et day) و وضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث عدوا الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المتغير التابع ، وليست أنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية ، و تيريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه ضمنا ، و بشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى<sup>1</sup>.

كما يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ن حيث تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات ، و الموارد الفنية ، المادية، المالية ، التنظيمية ، و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية.

و من أجل إعطاء مفهوم آخر، نجد أنه يقصد بالميزة التنافسية أيضا هي " التنافسية التي تحققها المنظمات من وراء إستخدام نظام المعلومات الإستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقية لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين، و تعزيز موقعها التنافسي ، و في هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية تنتج عن نظم المعلومات الإستراتيجي و المعنى بتطبيق هذه التكنولوجيا المعلومات هنا أي عدها وسيلة لإمداد المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها ، لأجل بناء مزايا تنافسية تحقق لها التقدم التنافسي على المنظمات المنافسة.

أما الميزة التنافسية الإستراتيجية فهي " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".<sup>2</sup>

و مما تقدم يمكن أن نعرف الميزة التنافسية على أنها : " خاصية أو مجموعة من الخصائص تنفرد بها المنظمة و يمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/منتجات للعملاء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 144 .

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني ، مرجع سابق ، ص 144 .

<sup>3</sup> حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص ص 138- 139 .

ومن خصائص الميزة التنافسية أنها تبنى على الاختلافات و التباين بين الشركة و منافسيها و ليس على التشابه ويتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية<sup>3</sup>. وعادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط التالية وأن تتجح في إختبار "Vrist"<sup>1</sup>:

- أن تكون قيمة ،نادرة وحاسمة أي تعطى الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- غير قابلة للتقليد و لا التبديل و لا النقل.
- الإستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

و للبحث عن جذور الميزة التنافسية ،نجد أن مصدرها مستوحى من:

عوامل النجاح الرئيسية ، و الموارد و القدرات .

عوامل النجاح الرئيسية تحدها البيئة من جهة و يتم تحدها بالتشخيص الخارجي و في داخل المؤسسة.

الموارد و القدرات: تحدها البيئة الداخلية من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمة .

و الغير مادية و القدرات التي تجيدها، إضافة إلى أن الموارد و القدرات تعتبر سبب و نتيجة فالميزة تؤدي لوجود الموارد و القدرات و وجود الموارد المادية و الغير مادية تؤدي على المدى البعيد لظهور ميزة تنافسية.

**المطلب الثاني : أنواع و عوامل نشأة الميزة التنافسية:**

### 1- أنواع الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية، يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين ،هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء و التي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، و من جانب آخر تلمسها المنظمات و تتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية

<sup>1</sup> رحال سلاف، محاضرات مقياس موارد إستراتيجية، ماستر 2 ،تسيير إستراتيجي للمنظمات ،كلية علوم التسيير،جامعة بسكرة ،2013 .

و التسؤال الذي يطرح هنا هو هل أن الميزة التنافسية لها إرتباط بالعنصر الزمني ؟

و الجواب أن هناك نوعان أساسيان من الميزات التنافسية هي الدائمة و المؤقتة و هذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاث التنافسية و التي يمكن تحديدها بما يلي<sup>1</sup>:

### 1- التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية:

و التي يقصد بها تلك الميزة التي تملكها المنظمات و تساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك ان نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المنظمات هو بمستوى نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تملكه المنظمات الأخرى.

### 2- التنافس غير المميز:

و يقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية اقل من المنافسين، و هذه تكون على نوعين دائمة و مؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة و الثانية لمدة قصيرة.

### 3- الميزة التنافسية:

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام معلومات استراتيجي،مثلا قد تحقق المنظمة قيمة إقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع، و الخلاق للنظام و هذه إما تكون دائمة أو مؤقتة .

ومن ما سبق يمكن القول أن هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية و هما<sup>2</sup>:

- **التكلفة الأقل** : بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة اكبر من منافسيها .

- **تميز المنتجات**: التميز في السلعة، أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة،الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري،سلوى أمين السمرراوي، مرجع سابق،ص146.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري،سلوى أمين السمرراوي،مرجع سابق،ص147.

و تحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، استغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج و نظم الصيانة، كفاءة و فعالية عمليات النقل و التخزين .

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال التميز في نوعية و جودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع و إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان و في أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.

فان أردنا التحدث عن نشأة الميزة التنافسية، فلقد تم توضيح نشأة الميزة التنافسية من خلال وجهات نظر الباحثين في أن الميزة التنافسية تنشأ من عاملين:<sup>1</sup>

### (1) الكفاءة المقارنة :

و يقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات /المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، و هذا العامل يتأثر بعوامل أخرى و هما الكفاءة الداخلية و هي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها و الكفاءة التنظيمية المتبادلة و هي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

### (2) قوة المساومة:

و هي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها و تجهيزها لصالحها الخاص بها و هذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي التكاليف المرتبطة بالبحث و التطوير و هي تشير إلى كلفة تسويق المنظمة، المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار. و تتأثر بالخصائص الفريدة للخدمة/المنتوج و هي خصائص الخدمات و المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص الخدمات ومنتجات المنافسين. وبتكاليف التحول و هي التكاليف التي يتحملها الزبائن و المجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة .

و مما يجدر ذكره أن هذه الأمور يجب على المنظمة أن تتجزها قبل المنظمات المنافسة و إلا ف أن المنظمة تكون تستخدم إستراتيجيات من أجل (الضرورة التنافسية)، أي للحاق بالمنظمات المنافسة ليس إلا كما تنشأ

<sup>1</sup> هلالى وليد، إستراتيجية العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة تخرج ما جستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، المسيلة، 2008 - 2009، ص 25 .

الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة، و المرتبطة بالتصميم ، الصنع،التسويق،توزيع و تطوير المنتج

و لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص و بصفة دقيقة لكل نشاطاتها و الوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة " سلسلة قيمتها".

- سلسلة القيمة: إن أول ظهور لمفهوم " سلسلة القيمة" كان في الخمسينيات ، بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، و يمكن تعريف " سلسلة القيمة" بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة، للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، و مصادرنا الحالية، و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

و قد قسم Porter أنشطة المؤسسة إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

(1) **الأنشطة الرئيسية:** و تتمثل في الوظائف الأساسية و التي لا تخلو منها أي مؤسسة، و التي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج و تسويقه .

(2) **الأنشطة الرئيسية:** و تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، و هذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج و بإمداد التكنولوجيا ، و الموارد البشرية. و أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، و تدعم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية في منظور الشركات الربحية و التي هدفها الأكبر هو زيادة الأرباح بخفض التكاليف ، و زيادة الدخل ، حيث أن هذه الشركات تحقق الميزة التنافسية عندما تزداد إرباحها بشكل ملحوظ، هناك عدد من الاستراتيجيات الموضحة ، التي يمكن استخدامها للحصول على الميزة التنافسية و هي :

#### (1) خفض التكاليف:

حيث أن الزبائن يفضلون دفع القليل قابل الحصول على المنتج، أو الخدمة المطلوبة ، و الطريقة الوحيدة لزيادة مشاركة السوق هي تخفيض الأسعار، و أن أفضل طريقة لذلك هو بتقليل التكاليف، فلو تم

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق ، ص 57 .

الوصول إلي اتممة ناجحة و قوية لعمليات العمل فان ذلك يعطي المنظمة ميزة التنافسية، و السبب هو أن المنظمة تصبح أكثر إنتاجية و ان اي توفير في الكلفة سيتحول إلى المستهلك من خلال تخفيض الأسعار.

## 2-رفع الحواجز أمام دخول السوق :

حيث انه كلما قلت عدد الشركات المتنافسة كلما كان أفضل لكل شركة ،لذا فالمنظمة ربما تحصل على ميزة تنافسية بشكل صعب أو مستحيل، و لمنظمات أخرى فان ذلك يكون سهل بزيادة الإنتاج أو إنتاج سلع جديدة، و باستخدام الخبرة، و التكنولوجيا الغير متوفرة للمنافسين، أو استخدام الكلفة الباهضة هي طريقة للدخول الجديد للمنافسة .

## 3-إقامة تكاليف تحويل عالية:

حيث أن تكاليف التحويل عالية عندما يتوقف الزبون عن شراء منتج أو خدمة من شركة معينة،و الاتجاه نحو شركة أخرى،تكاليف التحويل إما تكون واضحة،و هي إضافة رسوم البيع على العميل أو تكون ضمنية و هي التكاليف غير المباشرة في الوقت و المال المخصص للمنتج الجديد.

## 4-خلق منتجات أو خدمات جديدة:

إن إنشاء منتج أو خدمة جديدة فريدة و التي هي متطلب للعديد من المنظمات و الأشخاص من شأنها أن تعطي ميزة تنافسية،و إن هذه الميزة ستعقد عندما تبدأ منظمات أخرى تقديم منتج أو خدمة مشابهة للمقارنة أو بسعر أقل.

## 5-تميز المنتجات أو الخدمات:

حيث أن الشركة بمقدورها الإحتفاظ بميزة تنافسية من خلال إقناع المستهلكين بان منتجهم أو خدمتهم هي أفضل من المنافسين،و أن هذه الميزة تأتي عادة من خلال الإعلان، و أن العلامة التجارية خير مثال على ذلك.

## 6-إثراء المنتجات أو الخدمات:

حيث ان المنظمة تعمل على إضافة فعلية للمنتج ،أو الخدمة لزيادة قيمتها عند الزبون، و ان زيادة فترة ضمان المنتج مثال مباشر على زيادة قيمتها عند الزبون .

## 7-الإغلاق على الموردين و المشترين :

حيث أن المنظمات بإمكانها أن تحصل على ميزة تنافسية، إذا كانت لها القدرة و القوة الكافية للإقبال، إما على الموردين بأسلوب عملهم أو على المشتريين لمنتجاتهم.

إضافة إلى ذلك هناك الإستراتيجيات التالية:

**1- التمييز:** و يمكن استخدامها بطريقتين: أولاً من خلال تمييز خدمات و منتجات المنظمة عن المنافسين، و ذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات و المنتجات، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، و نادراً ما تكون الخدمات و المنتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها متميزة، و لكن مطلوب من المنظمة أن توفر شروط أساسية، هي وجوب أن تكون تلك الميزة مفيدة و مهمة بالنسبة للعملاء فضلاً عن كون هذه الخدمة قابلة للإدامة. ثانياً: احتمال توفر فرصة استخدام تكنولوجيات المعلومات.<sup>1</sup>

- **النمو:** تسعى الشركات عموماً إلى تحقيق النمو، و ذلك من خلال زيادة قدراتها الإنتاجية أو الخدمية من أجل التوسيع و الدخول إلى الأسواق العالمية، هذا التنوع في المنتجات الجديدة أو الخدمات التكاملية فيهما، هو الذي يعطيها فرصة النمو و الدخول إلى أسواق عالمية، أو إقليمية، أو يجعلها تتكامل مع منتجات و خدمات لشركات أخرى عبر العالم، مثل استخدام شبكة الانترنت في أوامر الشراء و التخزين عالمياً بين الشركات.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك فإن النجاح الاستراتيجي المستدام لنظم المعلومات الإستراتيجية يكمن في الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على ثلاث مجموعات من العوامل هي:

- البيئة التنافسية .

- العوامل الأساسية: مثل التفرد في الموقع التنافسي في الصناعة و موارد المعرفة و منحى التعلم .

- إستراتيجية و أنشطة الإدارة، مثل إدارة الخطر و اكتشاف المعرفة و تطوير إستراتيجية المنافسة و قيادة التكلفة و غيرها.

**2- الابتكار :** الابتكار يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع و السير بخطوات تتجاوز خبرتنا، و هذا لا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، حيث أن الابتكار البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي و تجريدي

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 162 .

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى امين السمراي، مرجع سابق، ص 128 - 129 .

للغاية، و هو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، و هو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابتكارات موضع التنفيذ، و تحقيق ميزة من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية العمل و هذا يحتوي على تطوير خدمات / منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج و التوزيع للخدمات /المنتجات و التي تكون على اختلاف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه تلك المنظمة، و يمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص و التهديدات و الأسس الميزة التنافسية، و هذا يحدث عندما تفلح المنظمة في استغلال مقدراتها الجوهرية فالنجاح له محددات و بمرور الوقت تصبح جميع المزايا التنافسية متقاربة فمن خلال الابتكار تستطيع المنظمة أن تحافظ على مزاياها التنافسية.و يمكن دعم أو صياغة الابتكار، بواسطة تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظم معلومات إستراتيجية و تجسس إداري خاص بالابتكار لإستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة و قياس أعمال المنافسين ، و مراقبة أحوال السوق.

**3- التحالفات :** هي ائتلافات تعقدتها المنظمة مع منظمات أخرى من اجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها ، و هي أيضا ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمنظمة المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تتشارك في السلطة و في التعاقد و في المعرفة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: تنمية و تطوير الميزة التنافسية :

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية من خلال اكتشافها لسبل جديدة و أفضل للمنافسة،فما الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟ و ما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية ،حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

### 1- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها و تنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:<sup>3</sup>

#### - ظهور تكنولوجيا جديدة:

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق ص 162 - 163 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 167 .

<sup>3</sup> نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 60 .

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني .

و تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة المالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون .

#### - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يقوم الزبون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية، أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

#### - تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات... الخ .

#### - تغيير في القيود الحكومية:

و تتمثل هذه التغيرات أساسا في : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق .

#### 2- شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

حاسمة أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين وممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها.

وكذلك مستمرة أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن.و تتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث تشترط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية للدفاع. إن موضوع الضرورة التنافسية، و الميزة التنافسية، و إستمراريتها أصبح من المواضيع البارزة منذ أواخر 1990 عندما بدأت المنظمات تستخدم التجارة الإلكترونية من خلال الشبكة الدولية للمعلومات

أو الشبكات الخاصة<sup>1</sup> و نقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج و هذه المراحل متمثلة في<sup>2</sup>:

### - مرحلة التقديم :

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير ، و الاستعداد البشري و المادي و المالي ، و تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.

### 2- مرحلة التبنى :

تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار ان المنافسين بدعوا يركزون عليها .

### 3- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة ، و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

### 4- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما ، و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

إن محافظة المنظمة على ميزتها التنافسية، من خلال إتباع إستراتيجية هجومية تنافسية ناجحة يتيح للمنظمة جني ثمار الميزة التنافسية، و يعتمد طول هذه الفترة التي تتمتع بها بالميزة لتنافسية على الوقت الذي سيستغرقه المنافسون لشن حملات هجومية مضادة من أجل سد الفجوة التنافسية (الفرق بينها و بين المنافس بالموقع التنافسي) و عندما يبدأ المنافسون بالاستجابة لها من خلال إتباع استراتيجيات هجومية مضادة لتقليل الفجوة التنافسية بالمقابل ، فهنا تبدأ فترة التدهور حيث تحاول المنظمة العمل على المحافظة على ميزتها

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

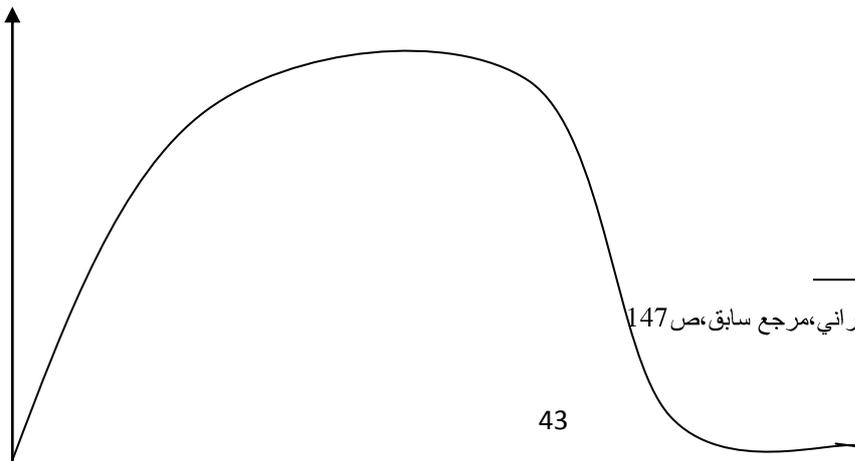
<sup>2</sup> غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السمراي، مرجع سابق ، ص 146 .

التنافسية، حيث تبدأ بسلسلة من التحركات الدفاعية و الهجومية لحماية موقعها التنافسي في السوق، و لا سوف تتدهور ميزتها و تتآكل مع مرور الوقت.<sup>1</sup>

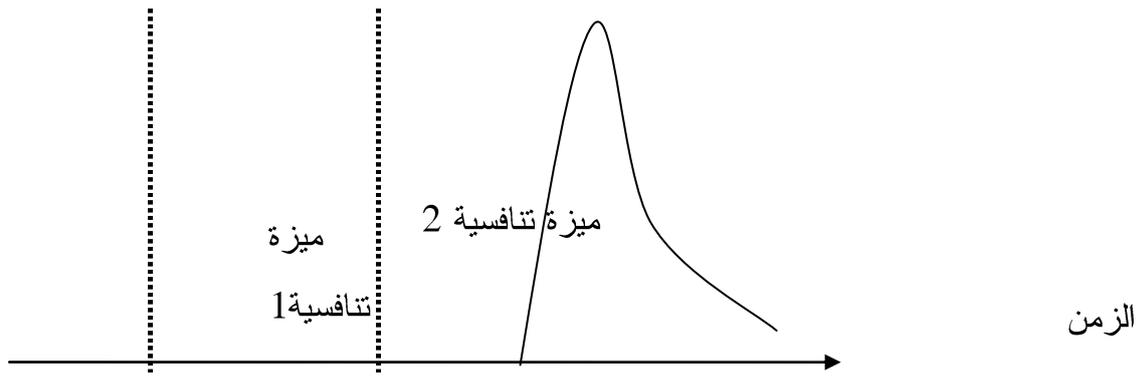
و الشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (04) دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، مرجع سابق، ص 147



المراحل الضرورية التقليد التبرني التقديم

المصدر : نحاسية رتيبة ،مذكرة تخرج ماجستير، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير :2002/2003 ،ص 62 .

## خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل أهمية البيئة في حياة المؤسسة، و إستنتاجنا أن المؤسسة لم تصبح تعيش و تنشط في عزلة عن المحيط التي تتواجد فيه و مع ذلك هناك تأثير متبادل فكلتا الطرفين يؤثر و يتأثر بالأخر حتى إن كان وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف ،هذه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي

على متغيرات عامة من مختلف العوامل الاقتصادية، الإجتماعية، الثقافية و السياسية و التي تشترك فيها كل المؤسسات و متغيرات أخرى تشغيلية خاصة بكل مؤسسة متمثلة في المنافسين، الزبائن، الموردون.

و تتطلب متابعة البيئة و خاصية البيئة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين، القطاعات السوقية و المختلفة من إحتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن و الموردين، و كذلك جمع بيانات متكاملة عنها و تحديد نوعيتها، و أسلوب جمعها مصادرها، ثم تحليلها و ذلك لغرض أساسي هو اكتشاف التهديدات التي تواجهه، و الفرص المتاحة لها لاقتناصها و اكتشافها و تحويلها إلى ميزة تنافسية، و حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية، يتطلب عليها إتباع إستراتيجية تنافسية محكمة ليس فقط من أجل إكتسابها و إنما للحفاظ عليها أيضا .

## الفصل الثاني :

اليقظة التنافسية و فوائد تبنيها في المؤسسة

## تمهيد:

في السنوات الأخيرة من القرن الماضي و مع مطلع القرن الجديد ،أصبح عالم الأعمال يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها في جميع القطاعات.

لقد رأينا في الفصل السابق ، أن المؤسسة تسعى للحصول على الميزة التنافسية المناسبة لها، والتي يمكن بها مجابهة المنافسين الحاليين أو المتوقعين،حيث هذا يفرض على متخذ القرار الوصول و بصفة سريعة إلى نتائج جيدة.

لكن التحدي اليوم لم يعد حول إمتلاك الميزة التنافسية فحسب ،بل تعادها إلى محاولة

المحافظة عليها و تطويرها، و حتى تشغيلها ،لذا نجد أن المؤسسات تبحث عن طريق الكشف عن

بنيتها و على الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، و تدعيم قدراتها ،على الدفاع و الهجوم و كذا

السيبل الانسب و الناجع لإبطال خطط المنافسين و إمتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة بيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري للغاية إذ تعتبر هذه

الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة التحديات الجديدة.

و من خلال هذا الفصل سنحاول إلقاء نظرة على المفهوم الجديد و أهميته بالنسبة للمؤسسة من خلال

النقاط التالية:

- عموميات حول اليقظة.
- تنظيم خلية اليقظة.
- اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية.

### المبحث الأول : عموميات حول اليقظة

البيئة الجديدة التي تتواجد فيه المؤسسة اليوم أجبرها أن تكون ملمة بكل ما يحدث في محيطها و مع إنتشار مفهوم العولمة الإقتصادية وإرتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسات تقوم بتحليل البيئة التنافسية وتبحث عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها عن طريق الإستعداد و التأهب بواسطة اليقظة والقيام بالمسح البيئي.

### المطلب الأول: أصل و تعريف اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، و في الأوساط التي تعني بالمعلومة و تسييرها.

#### 1- مفهوم مصطلح اليقظة:

أما لغويا فمصطلح اليقظة نجدها في القاموس المنجد<sup>1</sup>:

يقظ: يقظا - و يقاظة من نومه و نحو صحا و إنتبه .

تنبه للأمور ، و تظن و ذر فهو يقظ جمع ( أيقاظ) .

و يقظة: اليقظة هي الإنتباه من النوم ، خلاف النوم .

الشخص في حالة يقظة أو تيقظ ، أي فتح حواسه على العالم الخارجي ، فهو إذن في حالة وعي.

<sup>1</sup> علي بن هادية و اخرون ، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي الفاني، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1991 ، ص 356.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية، هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار ، و هذا لحماية منطقة ما ،فهو ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة، و الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها و قد وضح (martinet) في كتابه ، أن هذا الرادار أو كما سماه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم ،لكن هذا لا يكفي ،حيث أن هناك نوعا آخر من الرادار ، و هو رادار المتابعة. فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار، قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الرادار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه .<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا و خاصة في الولايات المتحدة الامريكية و اليابان مرتبط بالمعلومة التكنولوجية و يعرفونها أتباع هذا الإتجاه:"هي النشاط الذي يتبع تطور المعارف العلمية و التقنية في مجال ما بغية تسبيق الحوادث المستقبلية"<sup>2</sup>

في حين أن المفهوم الأتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة فضلا عن ذلك فقد بين ( Porter ) في الثمانينات بان الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة و تحليل أنشطة المنافسين.<sup>3</sup>

و فيما يخص تعاريف اليقظة فقد تعددت حول المفهوم و نذكر منها :<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات و المقومات ،جامعة ورقلة ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير 08-09 مارس 2005 ، ص 188

<sup>2</sup> Pascal Corbel, de l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Edition Lextenso, France, 2009, page 338

<sup>3</sup> زروخي فيروز ،سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، الملتقى لادولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، التاريخ غير منشور، ص 08

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص 18 .

تعرف اليقظة على أنها: ترصد للبيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنقاة و المعالجة و هذا لغرض قرارات إستراتيجية أو هي ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

و عليه يمكن تعريف اليقظة بأنها: " ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصرف بشكل مسبق ، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فإنها هي التي تدفع إلى التغيير" و ما تجدر الإشارة إليه هو أن اليقظة تختلف عن التجسس فهو غير شرعي و قد تعرض صاحبه إلى عقوبات.

إضافة إلى ذلك:

- تعبر اليقظة مدى الحيطة التي تليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير .
- تشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث معالجة و نشر المعلوم بهدف إستغلالها من قبل الممثلين الإقتصاديين ، المدراء و المسيرين .
- كما أنها " الوظيفة التي ترتبط لتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء و أكثر تنافسية.

نستنتج من التعاريف السابقة إن اليقظة تعتبر كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف إستغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

و على هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن: "اليقظة عملية منظمة من بحث ، تحليل و انتقاء ملائم للمعلومات و التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة"<sup>1</sup> واليقظة التنافسية

<sup>1</sup> <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

يجب أن تكون مستمرة من أجل التحقق أن ليس هناك أية منافس يربح في حصص سوقية. أحد من الأهداف التسويقية هو الإبقاء على أفضلية السعر الأولي (price premium) مقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أنواع اليقظة

من أجل تبيان الأنواع الرئيسية يتوجب عليها أولاً تعريف اليقظة الإستراتيجية التي نذكر من بين عدد تعاريف ما يلي:<sup>2</sup>

#### عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها:

أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية المؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع، معالجة المعلومات و نشر المعرفة مفيدة للتحكم في المحيط، (التهديدات و الفرض). هذا المنهج الذي ساهم في اخذ القرارات ستعمل وسائل معينة، يجند العمال و يركز على نشاط الشبكة الداخلية و الخارجية. و آخرون عرفوها بأنها العملية الجماعية المستمرة، و التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون و يتعاقبون ، و ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات، التي من المحتمل إن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، و ذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، تقليل الأخطار و عدم التأكد بصفة عامة"

أما (دافيد كلود و ستيفان قيز) فلقد عرفا اليقظة الإستراتيجية على أنها:

<sup>1</sup> Jean Marie Ducreux, René Abate, **le grand livre de la stratégie**, Editions d'organisation Eyrolles, 2009, page 89 ,

<sup>2</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 10 .

" نظام يساعد في أخذ القرارات و بالمراقبة و التحليل للمحيط العملي ،التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية، حيث ترك اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة الإستراتيجية أو على القرارات المهمة ".  
فمن التعريف السابقة الذكر حول اليقظة الإستراتيجية ، نستنتج الأنواع الكبرى لليقظة و المتمثلة في :

#### أ – اليقظة التنافسية:

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و كل سياساتهم و تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة.<sup>1</sup>

#### ب – اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية، و التي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا.<sup>2</sup>

و بشكل أوضح فإن اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة و تحليل المحيط العملي و التقني التكنولوجي و الإنعكاسات الإقتصادية العالمية و المستقبلية لطرح و إستنتاج أخطار و فرص التطوير و بشكل أكثر دقة و تفصيلا تعتبر اليقظة التكنولوجية هي ذلك البحث الجاد و المستمر أو بالأجدر الصد الاندفاعي و المنتظم للحصول على المعلومات و الأحداث خاصة في مجال الابتكارات ،الإبداعات ،المعلومات و

<sup>1</sup> <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>

<sup>2</sup> Pascal Corbel, Op Cit, P 338

المعارف العملية و التكنولوجية و التي ممكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية و

أهم العناصر الأساسية التي يتضمنها هذا التعريف ما يلي:<sup>1</sup>

1- توفير لدى مسيري المؤسسات الوعي و الرغبة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة

المستجدات و التوجيهات العملية و التكنولوجية .

2- متابعة عملية الرصد أو الترتيب الاندفاعي المنتظم .

3- الحرص على إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي .

4- الجدية و لاستمرار في عملية الرصد و المراقبة في الميادين التي تمكن من تحسين القدرات

التكنولوجية و التنافسية .

5- البحث و الحصول على المعارف و المعلومات، و حتى الابتكارات العملية و الإبداعات

التكنولوجية في مختلف الميادين و تحتوي اليقظة التكنولوجية على البحوث في مجال الحيازة العملية

و التقنية، لثمرة البحث الأساسي و التطبيقي .

**جـ - اليقظة تجارية :** تهتم اليقظة التجارية بمراقبة و التنبؤ بتغيرات أذواق المستهلكين ، و

تطوير رغباتهم و تطورات السوق و الطلب بشكل خاص كذلك الموردين، متابعة اثر الحملات

الإشهارية، حيث يسمح هذا النوع من اليقظة بالتعرف على أسواق جديدة و اقتراح منتجات جديدة و

بصفة عامة فان اليقظة التجارية تهتم بما يلي:<sup>2</sup>

- العملاء أو الأسواق ؛

- الموردين و سوق العمل ؛

<sup>1</sup> رتيبة حديد ، نوفل حديد، مرجع سابق ، ص 190 .

<sup>2</sup> رتيبة حديد ، نوفل حديد، مرجع سابق ، ص 190 .

د - اليقظة الكية (البيئة) :

و هو نوع يهم باقي المكونين للمحيط أي باقي محيط المؤسسة ، كالعوامل الإجتماعية ،الثقافية، السياسية، التي تؤثر على المعايير الاقتصادية و المالية، و هو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة الأبعاد الاجتماعية، الثقافية، للبيد العاملة و كذلك ذهنيات و عادات الأجيال الصاعدة و طموحاتهم، كل هذه العوامل لها تأثير قوي على إستراتيجية منظمة الأعمال و لا يجب أن نهملها.<sup>1</sup>

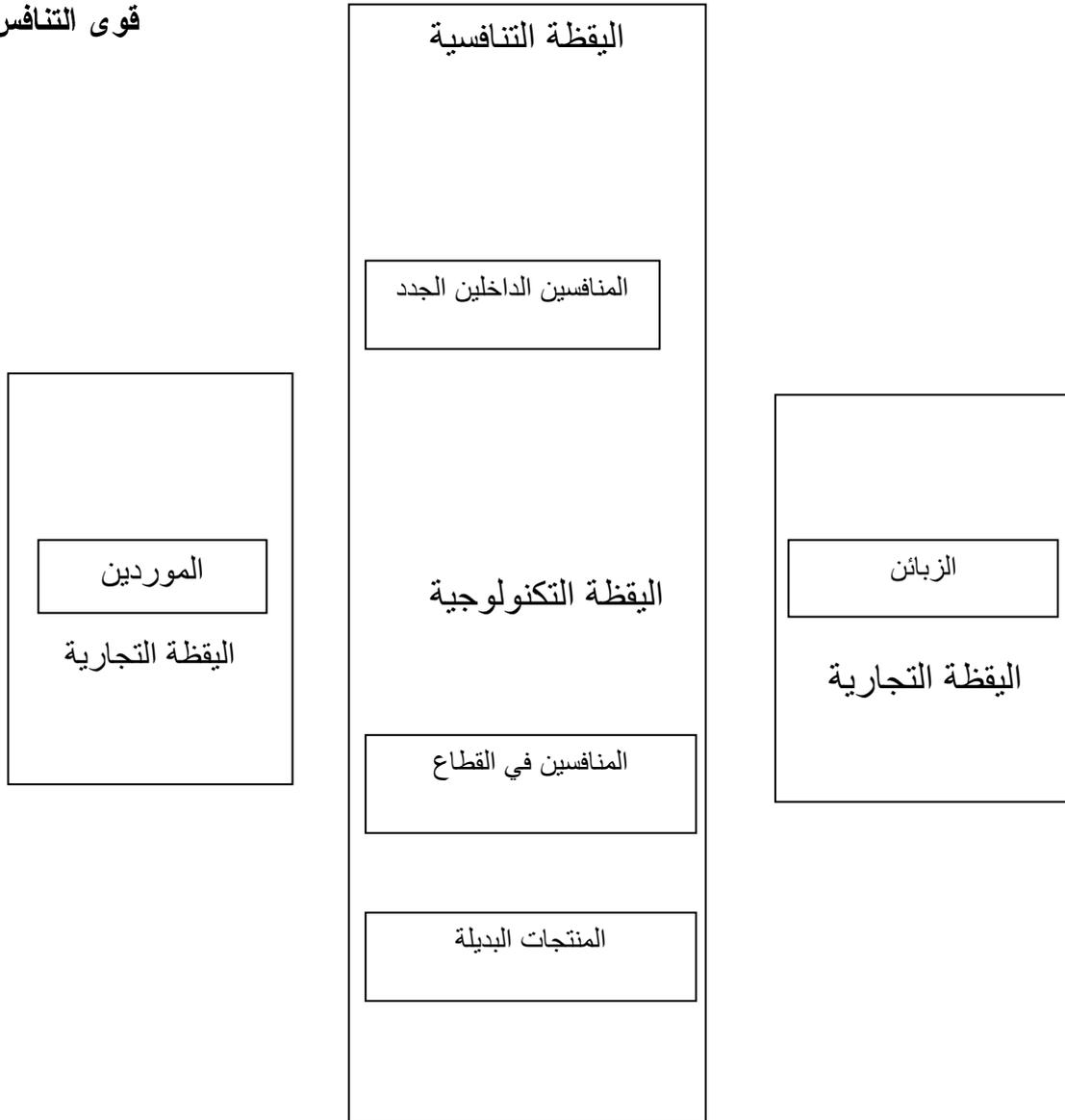
و بحكم إهتمام كل من اليقظة التنافسية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية و اليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة فقد طرح كل من Ribault و Martinet في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة بين قوى التنافس الخمس لـ Porter بمختلف أنواع اليقظة .

وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 191.

الشكل رقم (05) : الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج (Porter)

قوى التنافس



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص 192 .

الشكل رقم 05 : اليقظة البيئية

### المطلب الثالث:مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لان المعطيات التي تم جمعها قدرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و تخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها و تسمح بالتحذير و التنبؤ للعراقيل لمستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة و هي كذلك وسيلة إستراتيجية للتسيير أين تكتشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات و الفرص على المؤسسة و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و على العموم يمكن تلخيص دور اليقظة في أربعة وظائف:<sup>2</sup>

**التوقع:** و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

**الاكتشاف :** اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، مؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من اجل التطور ، اكتشاف فرص في السوق.

**المراقبة:** مراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق ،التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي غير في إطار النشاط .

<sup>1</sup> نحاسية رتبية، مرجع سابق ، ص 75.

**التعلم :** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع ، وضع أسلوب جديد للتسيير أو الأبناء نظرة موحدة للمسيرين، إذن فاليقظة تلعب دور فعال في توفير المعلومة اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية و التجارة، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم..... الخ ، و كل التطورات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، القانونية و الثقافية و كل ما يؤثر على التنافس .

بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية، و في مراقبة أدى لاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها و بالتالي أداءها الاستراتيجي . فحسب ما سبق ، فان اليقظة تسمح للمؤسسة برصيد و مراقبة محيطها و هي تعتبره عاملا محددًا لتأقلمها و تكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات و رصدتها.

فاليقظة تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و المجمعة في إطار يمس ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في استمرارية أدائها و فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر بإعتبارها عامل أساسي في إستمرارية الأداء الاستراتيجي حيث عند

جمع المعلومات و المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى و بعد توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الإعتبار في إتخاذ القرارات و إعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث في بيئتها الخارجية و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : شوط فعالية اليقظة:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 76.

حتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية، و هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي:<sup>1</sup>

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا .

- اتصال داخلي جيد و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات

التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد ، لان اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي .

- التحكم في الوقت ،يجب القبول بتخير الوقت، الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك .

- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكَل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين .

- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكَل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوة و هذا بين مختلف الموظفين .

و نشير في الأخير إلى فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل و تظهر بإعتبارها كلا متكامل و

مكملا لبعضه البعض فمثلا و في عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط إرتباطا وثيقا

باليقظة التنافسية أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما — مثلا قطاع مستحضرات التجميل —

مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى — كقطاع الصيدلة و قطاع التغذية. و لا يتم

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة ، مرجع سابق،ص 77 .

تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له و إنما هناك تنظيم و منهجية عمل محكمة يجب إتباعها .

### المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة

المطلب الأول : مراحل عملية اليقظة وممثليها

#### 1) مراحل عملية اليقظة:

تمر عملية بثلاث مراحل أساسية و تدرج ضمن مل واحدة منها مراحل فرعية و هي <sup>1</sup>:

#### أ – الجمع:

و تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة ببيئة العمل و تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم تركيز كل مجهود اليقظة عليه.

فهناك عدة أسئلة نظرها و هي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات، كمن نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية جمع الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة و تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات .

#### ب – التحليل و التركيب:

بعد مرحلة جمع يتكون لدينا رصيد خام منها، تأتي المرحلة و المتمثلة في تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة و هي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

<sup>1</sup> رتيبة حديد ، نوفل حديد، مرجع سابق ، ص 192.

و تهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات، بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة و السديدة و تعتبر أحر المعلومات التي تعطي اكبر لعملية اتخاذ القرار.

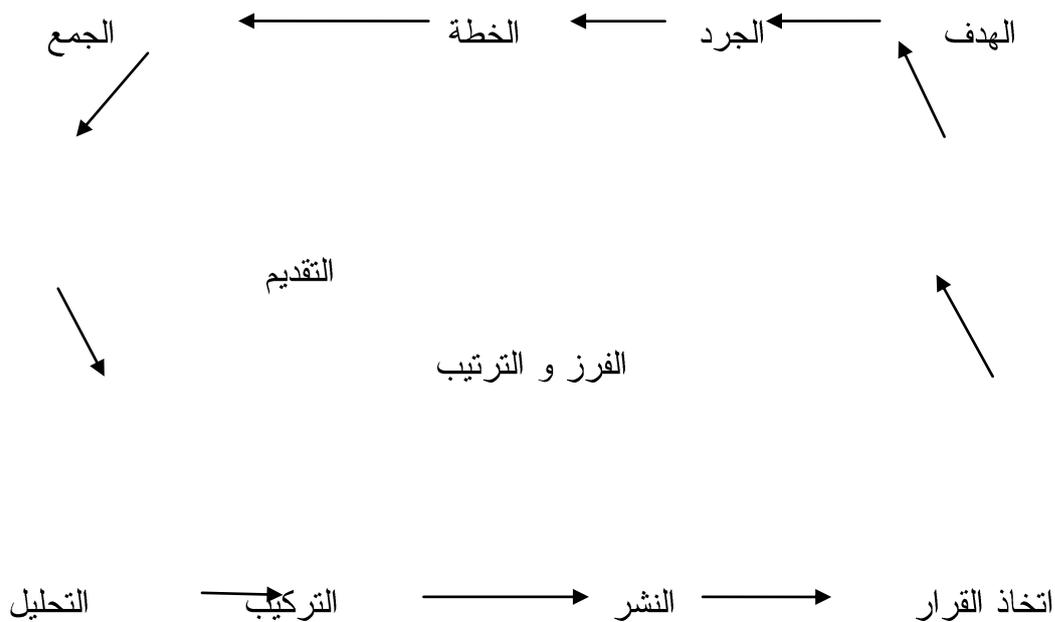
### ج - النشر و اتخاذ القرار :

عند انتهاء مراحل التحليل و الترتيب تتحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي خطرة أخيرة و هي التقسيم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

و يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل رقم (06)

الشكل رقم (06) مراحل عملية اليقظة



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 193

و يتطلب الأمر لانجاز هذه المراحل مهارة عالية و منهجية أكيدة إذ يستوجب عند القيام بتلك المراحل بدون إنقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين، فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

## (2) ممثلو عملية اليقظة:

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

و المتيقظ لا يعمل لوحده بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية.

حيث أنه يتجلى انه هناك مستويات عديدة للمتيقظين يختلف كل مستوى من المستويات الأخرى من حيث الأدوار و الخصائص، و يمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور و خصائص كل واحد منهم :

### جدول رقم (01) أدوار وخصائص ممثلي اليقظة:

الخصائص	الأدوار	ممثلي عملية اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على أعوان اليقظة أهداف و أولويات لمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات .</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> </ul>	المقررون الإستراتيجيون

<sup>1</sup> نحاسية رتبية ، مرجع سابق ، ص 76

	<p>- البحث عن الإبداع أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة.</p>	
<p>- منشط جماعة اليقظة و القدرة على العمل الجماعي .</p> <p>- مهارات إدارية عالية و القدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار .</p>	<p>- همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين و أفراد اليقظة.</p> <p>- الإعداد و الأشراف على دفتر الشروط.</p> <p>- المسؤول عن التنظيم و تسيير عملية اليقظة.</p>	<p>المدير</p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي و التفكير الاستراتيجي .</p> <p>- القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p>	<p>- تحليل و استخلاص و تأويل المعلومات المنقاة .</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات .</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</p>	<p>الكاشفون (المتيقظون) الكبار</p>
<p>- المعرفة الكاملة بجميع عمليات اليقظة .</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع) ، إضافة إلى روح الفضولية .</p> <p>- امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية و القدرة على اقتسامها فيما....</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات .</p> <p>- استكشاف البيئة مع انجاز تأويل و تصفية لها</p>	<p>الكاشفون (المتيقظون) المشاركون</p>

<p>- نشاط حيوي دائم في العمل .</p> <p>- روح جماعية عالية .</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة و كاتب السر و غيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في الموزع و بهذا يقدمون دعماً لمرحلة جمع و معالجة المعلومات .</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع و المتخصص في الجانب المعلوماتي.</p>	العمال

المصدر: بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و

علوم التسيير ، 2006 ص 77- 78 .

إن المؤسسة تخصص أعوان للقيام بعملية اليقظة لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد

في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال كما يجب أن لا تبقى معلومة

اليقظة حكراً على المتيقظين (الكاشفين) و إنما لجميع أفراد المؤسسة أحق في معرفة نتائج اليقظة.

كما تجدر الإشارة إلى انه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج و تخصيص أعوان

لاليقظة بهذه الطريقة، فمثلاً ممكن أن توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة، أو تنشئ

مصلحة خاصة تضم عدداً من الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة منهم مهمة و دور

خاص .

و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتاحة (مادية، بشرية....) و على الأهداف المنتظرة من

عملية اليقظة<sup>1</sup>. و بالإضافة إلى انه يجب إلقاء الضوء و استكشاف سلوكيات ممثلي عملية اليقظة حيث

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، مرجع سابق ، ص 87 .

بين ( Bulinge ، 2002 ) إن هناك أصنافا عديدة الأعوان أو ممثلي اليقظة (المتيقظين) كل منها يختلف حسب درجة ايجابيته أو سلبيته ، أما (Rouach ، 1996) فقد بين العديد من أنواع المتيقظين مرتبين حسب درجة عدوانيتهم و خبرتهم في تطبيق اليقظة و وضح خمس فئات للكاشفين.<sup>1</sup>

– **المحاربون (المقاتلون):** يملكون وسائل ضرورية و أدوات خادعة (مغالطة) و ليس لهم مجال

للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

– **المهاجمون :** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة و تقنيات محترفة .

– **المنشطون :** ينظمون وسائل محدودة و يطورون شبكة لليقظة التنافسية.

– **المستحبون:** يعملون على رد الهجمات و يخصصون ميزانيات جد محدودة.

– **النائمون(السلبيون):** الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

**المطلب الثاني: كيفية توطين نظام اليقظة.**

إن وضع نظام اليقظة الإستراتيجية، يتطلب منهجية معينة و توفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار ، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام و مراجعته .

قبل وضع نظام لليقظة يجب طرح جملة من التساؤلات مثلا: أهمية نظام اليقظة للمؤسسة و

فوائده،نوع المعلومات التي يجب أو توضع بعين الاعتبار في هذا النظام ، كيفية تنظيم المؤسسة

لنظام اليقظة،استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته ، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن

<sup>1</sup> Bruno Martinet, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, édition Broché, Paris, 1988, page 32

المعلومة و جمعها، كيفية انتقاء المعلومة (الحدثة، الملائمة، الاستيعاب) إختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات و تكلفة نظام اليقظة (الأسعار الحالية و المستقبلية).

قبل وضع نظام أو خلية لابد من تحسيس الأفراد في المؤسسة و إشعارهم بأهمية وفائدة اليقظة كمرحلة أولى، ثم معرفة الوضعية الحالية و التشخيص الكامل للمنظمة من اجل الوقوف على الفجوات و الانحرافات ، و ذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات و تأويلها و كمرحلة لاحقة يتم وضع خلية مع المرافقة و المتابعة الدائمة لنشاطها.

### 1- عملية اليقظة:<sup>1</sup>

إن وضع نظام أو خلية يقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية، تكنولوجية ،....) و إدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة، و كذا هيكلة و ثقافة داعمة لليقظة و لابد أن تأخذ بعين الإعتبار الإستراتيجيات العامة للمؤسسة و الأطراف الفاعلة و إمكانيات المؤسسة و البيئة العامة.

### 2- تشخيص عملية اليقظة:

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية، أو تنظيما لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابق أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة و المراقبة المستمرة لها حتى تقف على جوانب القوة و الضعف فيها و تعرف الفروقات بين مخطط له و بين ما تحقق من نتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء و تعالج القصور إن وجدت و هذا ما يعرف بتشخيص اليقظة.

<sup>1</sup> Bruno Martinet Op Cit,p 18

يتضح أن المؤسسة بعد إنشائها لنظام اليقظة و توفير كل الإمكانيات تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية، حيث تعتمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجيا ، تنافسيا) لتتعرف و تقيم وضعها،(هل هو جيد، متوسط، أو سيء؟) ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة و ما يحتويه من هيكله و ثقافة و إدارة.و بعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط و جمع و تحليل و نشر و في الأخير تقوم بتشخيص سياسات و إجراءات الحماية.

### المطلب الثالث: طرق و وسائل اليقظة

#### 1. طريقة المعايرة:

هو الذهاب لبحث أفضل الأساليب المستعملة في نشاط و بذلك أفضل طريقة لتسيير العمليات أو أفضل طريقة لتسيير تغير ما.و يعرفه حسب (Gérard Garibaldi) على: " أنها الطريقة التي تسمح بالذهاب إلى البحث عن أفضل ممارسات المستعملة لتأدية الأنشطة،تسيير التغير. هذا التقصي و البحث يتحقق إتجاه الشركات المعروفة الرائدة و المثالية في مجالها".<sup>1</sup>

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الإنحرافات التنافسية،إبتدعتها شركة (Xerox) في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة.

و يعرفها ( Kearns ) على أنها : " عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة". أما Camp تعريف أخر للمعايرة على أنها: " البحث عن الطرق الأكثر فعالة لنشاط ما، و التي تسمح لنا بضمان التفوق"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gérard garibaldi,Op Cit,p 18

<sup>2</sup> بن خديجة منصف، مرجع سابق، ص ص 83- 84 .

و تنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من إبعاد الجودة الشاملة، و وفق لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال الجودة النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، و تقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية و الهدف من هذه الطريقة، هو إنشاء معيار جديد اعلي يقاس عليه أداء المؤسسة، و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، و بمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أدائها بتحديد الهدف بان تلحق بها، أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.<sup>1</sup>

و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه؛
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس او التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم؛
- تجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تردك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي و بين ما تؤديه المؤسسة.

## 2 - الإنترنت وسيلة لليقظة :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 87

إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها و استغلالها من طرف اليقظة لا توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة و إنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، و الهواتف و التلفزيون و أنظمة الرسائل الصوتية المكتوبة، أو الالكترونية و التصوير البرقي، بالإضافة إلى الانترنت فما هي خدمات الانترنت؟ و كيف تستعمل في اليقظة؟

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً، هو ما تقدمه من خدمات متعددة، و مفيدة لمستخدميها و تتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية:

### – البريد الإلكتروني ( e-mail )

و يعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة، باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، و هو يتبع تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة، و درجة عالية و تكلفة زهيدة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوص أو صوراً ، و كذا الرسالة نفسها الأكثر من مستخدم في وقت واحد.

### – فرق الأخبار ( News Groups ):

و هي منتديات عامة بين من يناقشون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية، و الثقافية و الترفيهية، و الاقتصادية و هي تقدم المعلومات و النصائح و الإجابات عن انشغال المشاركين فيها .

### – التحوار الآني:<sup>1</sup>

و تتبع هذه الخدمة الاتصال و النقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية، أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط. كما تعتبر استعمال الانترنت مكسباً حقيقياً لمستخدميه و ما يؤكد ذلك

<sup>1</sup> نحاسية رتبية مرجع سابق، ص90.

إن الاستغلال الأمثل لخدمات الإنترنت يسمح بالوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومة الإقتصادية، العملية، الثقافية. والتعريف بالطاقات و الكفاءات العملية و التقنية و تثنيتها. وإخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الإفتاح على العلم و التكنولوجيا. فخلق إستقرار معنوي لدى هؤلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية و التقنية و خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي. وتسمح بالتعريف بالسلع و الخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الإقتصاديين.

إضافة إلى أن إستعمال الأنترنت و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بصفة عامة كأداة لليقظة يوفر جملة من المزايا إذ تسمح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، بتحديد جد سريع و جد دقيق للمشاكل و الفرص. والتكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة بين مرسل المعلومة و متلقيها.

إن إستعمال التكنولوجيا المتقدمة، يؤدي إلى استلقاء المعلومة بسرعة و بشكل واسع و متعدد المصادر الخارجية وتوفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانيات هائلة لتخزين و جمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي و لمساعدة لإتخاذ القرارات.

بصفة عامة الأنترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (الجمع، معالجة، توزيع.....)

و الاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (الجودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة ، المحتوى ، الإتقان، الفورية ، الأهمية ، الملائمة، قابلية الاستعمال و الفرصة.

يعتبر الأنترنت أداة هامة لتحسين و رفع أداة اليقظة و هذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة

لنتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة باعتبارها كمصدر للمعلومة و البحث عنها بسرعة فائقة و جودة عالية.

### المبحث الثالث: اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية

#### المطلب الأول : ماهية اليقظة التنافسية:

تعد اليقظة لتنافسية ،اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوك هؤلاء و إستباق المستقبل فالمؤسسة في هذا الصدد،تقوم بجمع كل المعلومات التي تراها نافعة في توضيح كل ما يخص منافسيها و المعلومات تصنف إلى نوعين كمية و نوعية:<sup>1</sup>

#### أولا : المعلومات كمية:

- الأداء الحالي للمنافس.
- إستراتيجية المنافس.
- الأهداف الجديدة للمنافس.
- قدرات المنافس .
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

#### ثانيا: المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير.
- العلاقات مع الموردين الجدد؛
- إطلاق المنتجات الجديدة؛
- الأسواق الجديدة؛

<sup>1</sup> شيقار هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص ص 139-140 .

- جاذبية تكنولوجيا جديدة؛

- حملة إخبارية جديدة؛

- تطور حصة السوق.

و ترتبط المعلومات المجمعّة بشكل كبير بحدّة المنافسة، ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدّة المنافسة و خاصة:

### 1- المنافسين كثيرين و متوازنين :

لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق ، و من ثمة فانه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق.

### 2- بطئ نمو القطاع:

و هنا يجب مراقبة نمو القطاع و مقارنته .

### 3- إختلاف المنافسين:

يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجئة.

### 4- إرتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس:

و يكون ذلك في حال ارتباط بقاء في هذا المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير ، و من الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين.

### 5- حواجز الخروج مرتفعة:

و يتعلق المر بتحديد الحواجز الرئيسية أو لاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

## 6- حواجز الدخول ضعيفة:

المراقبة الدائمة للداخلين الجدد فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، و من ثمة يجب أن تبقى يقظة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين، في السوق على مستوى القطاع المعين، و كذا المنتجات حتى إن كان الحصول على المعلومة و تفسيرها يكلف كثيرا فهي مرحلة أساسية في إعداد الإستراتيجية و لهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام ذكاء متأقلم:<sup>1</sup>

أ – **مرحلة تصميم النظام:** في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية، و كذا المصادر المرابطة بها، و تعيين الموارد البشرية و الميزانيات اللازمة لها.

ب – **جمع المعلومات:** و تكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع، الوسطاء، الموردون ، مؤسسات الدراسة ، الجامعات العملية ) و انطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر الرسمية ،التقارير ،مقالات الجرائد) على المؤسسة إن تبتكر مناهج استقبال ذات فعالية بقدر الإمكان.

د – **التقييم و التفسير:** و هنا يتم التحقق من مدى ثقة و صحة عناصر المعلومات المستكشفة ، و تسعى المؤسسة بهيكلتها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر إichاءا.

هـ – **بث المعلومات و تحيينها:** و في الأخير تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين، مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث ، من اجل القرارات اللازمة .

كما تختلف عملية المعلومات على حسب المنافسين أي أن ممارسة اليقظة تختلف حدة المنافسة و نشاط المؤسسة و على العموم فان المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن بيئتها الخارجية، يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة و بطرق شرعية، تتطلب هذه العملية فقط إنشاء خلية تتكفل برصد و مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، حتى تحصل على بيانات و معطيات خاصة تخضع للمعالجة

باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة، كما تعتبر المجالات المتخصصة ، و تقارير الهيئات المتخصصة و المعارض التجارية و غيرها من مصادر المعلومات منبعها هائلا و شبكة واسعة تمنح لمؤسسة معلومات عن لبيئة الخارجية لها و عن المنافسين.

### المطلب الثاني : شبكة الانترنت وسيلة لتطوير اليقظة التنافسية:

تمثل شبكة الانترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المنفصلة للاتصال ،سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الانترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات، و المعطيات و التنسيق فيما بينها عبر البريد الالكتروني و تكنولوجيا الأنترنت و من ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضى اليقظة التنافسية بكل التغيرات و المستجدات الطارئة على المنافسة و المنافسين، لا سيما منتجاتهم التجارية، و الحصول عليها بسرعة فائقة، و لتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، و أهم ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الانترنت التي تساعد على ذلك ، بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل و المتاح، و هذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية<sup>1</sup>:

#### 1- مراقبة عروض عمل المنافسين:

تعتبر المنتديات و موزعوا الواب من الوسائل الممتازة ، لتعيين الموظفين و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، و من ثمة فمن المهم اختيار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق المهارات التي نبحت عنها.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد ، مرجع سابق ، ص 195 .

## 2- مراقبة رسائل موظفي المنافسين:

تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الانترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة و تجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات و هي متفرقة لا يجدي نفعاً، و إنما يجب الربط بين المعلومة الأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعد على فهم نشاط المنافسين.

## 3- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب:

أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات، و خاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة.

فقد أصبح هذا الموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة فبالنقص المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة على منتجاتهم الجديدة.

## 4- تحليل الذي تخص به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر:

إن معرفة ثغرات و نقائص المنتجات المنافسة و نظرة للزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جدي و كذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة.

فلنفترض إن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول إمتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى وظائفها التي شدد انتباههم و أبصرتهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على مستوى العالمي بدون شبكة انترنت، فمراقبة المنتديات المتخصصة و قوائم النشر المتعلقة

بالمنتجات التي تهتم بها، نستطيع ان نحلل سبب انجذاب زبائن منافسيها لمثل تلك المنتجات، فبفضل المنتديات المتخصصة و قوائم النشر تستطيع المؤسسة تجميع عملية اليقظة .

### المطلب الثالث: مزايا اليقظة التنافسية.

#### دور اليقظة التنافسية في استمرارية الأداء الاستراتيجي :

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات و الضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة و الحركة الدائمة للأسواق، و المستهلكين و التطورات الكبيرة، و المبتكرات الغير مسبوقه في جميع المجالات جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات حيث المعلومات كثيرة و كبيرة و تنتقل بسرعة (مع سهولة الاكتساب لمن سعى لها) .

و لكن ما هو ملاحظ فان كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية و الثقافية و لهذا فان اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعد في تحليله .

فهي هذا الصدد تلعب اليقظة التنافسية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن طريق المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية و التجارية، التكنولوجيا المستعملة و كل ما يؤثر على التنافس بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية، و في مراقبة مدى ملامتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، و بالتالي أدائها الاستراتيجي

،فحسب ما سبق فان اليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة برصد و مراقبة محيطها و هي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها و تكيفها مع المتغيرات الحادثة،لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات و رصدها.<sup>1</sup>

نستطيع القول إن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و المجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر على

إستراتيجيتها التنافسية في استمرارية أداءها .و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة

تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي نحي ثان عند جمع المعلومات و

المعطيات تقوم المؤسسة لمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى،و بعد توجه حسب طبيعتها

إلى مستعملها

لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات و إعداد الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة متابعة كل

التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي

فعال.

و من خلال ما سبق نذكر أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة:<sup>2</sup>

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.
- التقليص من دورة حياة المنتجات و الزيادة من اثر التآزر او التعاضد في المؤسسة .
- الحصول على مورد وافر من المعلومات و الخبرات.

<sup>1</sup> هجيرة شيقار مرجع سابق ، ص 141.

<sup>2</sup> نحاسية رتبية ، مرجع سابق، ص 97.

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن .

**المطلب الرابع: دور نظم اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية:**

**1- دور نظام المعلومات في تحسين مستوى التردد و اليقظة:**

إن عملية التردد و اليقظة هي عملية بحث عن المعلومة، لكن مع إعطاء اهتمام خاص للمعلومة الإستراتيجية التي تعتبر من أهم أنواع المعلومات على مستوى المؤسسة، لأنها تعبر عن مستقبل المؤسسة كونها تعمل على صياغة الأهداف، و الاستراتيجيات المستقبلية و تحدد مصيرها من بين باقي المؤسسات المنافسة، كما يمكن لهذا النوع من المعلومات اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية، كما تتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية فهذا المفهوم أدى إلى ظهور نظام معلومات استراتيجي، يساهم في البحث عن المعلومة الإستراتيجية و نشرها، فهذا النظام يقوم بعملية المراقبة و التردد و الاستماع للتحويلات و الأخطار، و الإنذارات خاصة بما يتعلق بالمنافسة، و المنافسين الجدد للسوق و بهذا فإن المعلومات الاستراتيجية يساهم في تحسين مستوى التردد و اليقظة، و التي بدورها تحقق مزايا للمؤسسة التي ذكرت سابقا (مزايا اليقظة التنافسية).

**2- اليقظة التنافسية كأداة لدعم الميزة التنافسية:<sup>1</sup>**

إن السير الحسن لعملية اليقظة، يؤثر تأثيرا ايجابيا على المؤسسة و على نشاطها حيث تساعد

اليقظة

التنافسية على البحث و التطوير، و على اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل

هذه الأخيرة و استخراج منها نتائج تتطابق و حاجات المؤسسة .

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، محاضرة الذكاء الإقتصادي في خدمة الأعمال، بحث غير منشور، 2009 .

و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:<sup>1</sup>

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها؛
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات .

### خلاصة الفصل الثاني :

إن الطبيعة الديناميكية للبيئة و ما تمتاز به من التعقيد و التقلبات و عدم الإستقرار ،فرضت على المؤسسة أن تتبنى توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و هذا لضمان بقائها و إستمرار تنافسيتها في السوق، هذه الوسيلة تتمثل في اليقظة التنافسية حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية و عنصرا مهما لتنافسية المؤسسات في ضل بيئة متقلبة و متميزة بالإضطراب و عدم التأكد.

و تسمح اليقظة التنافسية للمؤسسة بـ :

- البحث عن الميزات التنافسية و تطويرها و كذا الحفاظ عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.
- التنبؤ و التخطيط لتحديد تسيير النشاط العام .

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية، هي المؤسسة التي تقوم لجمع المعلومات عن المنافسين و السوق الذي ينشطون فيه و هذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا و تحليل تلك المعلومات و تحويلها إلى أفعال.

الوقود **carburants**: سائل سريع الانشغال، ينتج من تقطير النفط، يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويضم البنزين العادي، الممتاز.

الزيوت (التشحيم) والمواد الخاصة **lubrifiants**.

الزفت **bitume**: مادة معدنية طبيعية أو ناتجة عن تقطير البترول، متكونة أساسا من الهيدروكربور، ذات اللون القاتم و صلبة، تستخدم في البناءات والأعمال العمومية، وأيضا في رصف الطرقات.

### 3.2. البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال

أصل كلمة نפטال تنقسم إلى جزأين:

- NAFT ،نפט مصطلح عالمي يقصد به البترول.
- AL الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

وهي صادرة من الشركة الأم سونطراك SONATRACH، ونشأت المؤسسة ERDP أو NAFTAL بفضل المرسوم الرئيسي رقم رقم 101/80 في 1981/04/06. بدأت تنشط في 1982/01/01 وهي تهتم بصناعة وتصفية البترول وتوزيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL. في 1987 عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 187/87 إلى مؤسستين<sup>1</sup>:

✓ NAFTEC مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

✓ NAFTAL مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها و صياغتها.

بداي من 1998/04/18 غيرت مؤسسة NAFTAL نظامها لتصبح شركة ذات أسهم "SPA" بواسطة 6.650.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دج لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة SONATRACH. ودورها الأساسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني مسوقة المنتجات التالية:

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، الغاز والبترول المميع GPL - صياغة الزفت . - ، زيوت التشحيم، تسويق العجلات والمواد الخاصة. - نقل المواد البترولية.

### 4.2. الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نפטال:

<sup>1</sup> من الموقع الرسمي للشركة على الأنترنت: [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)

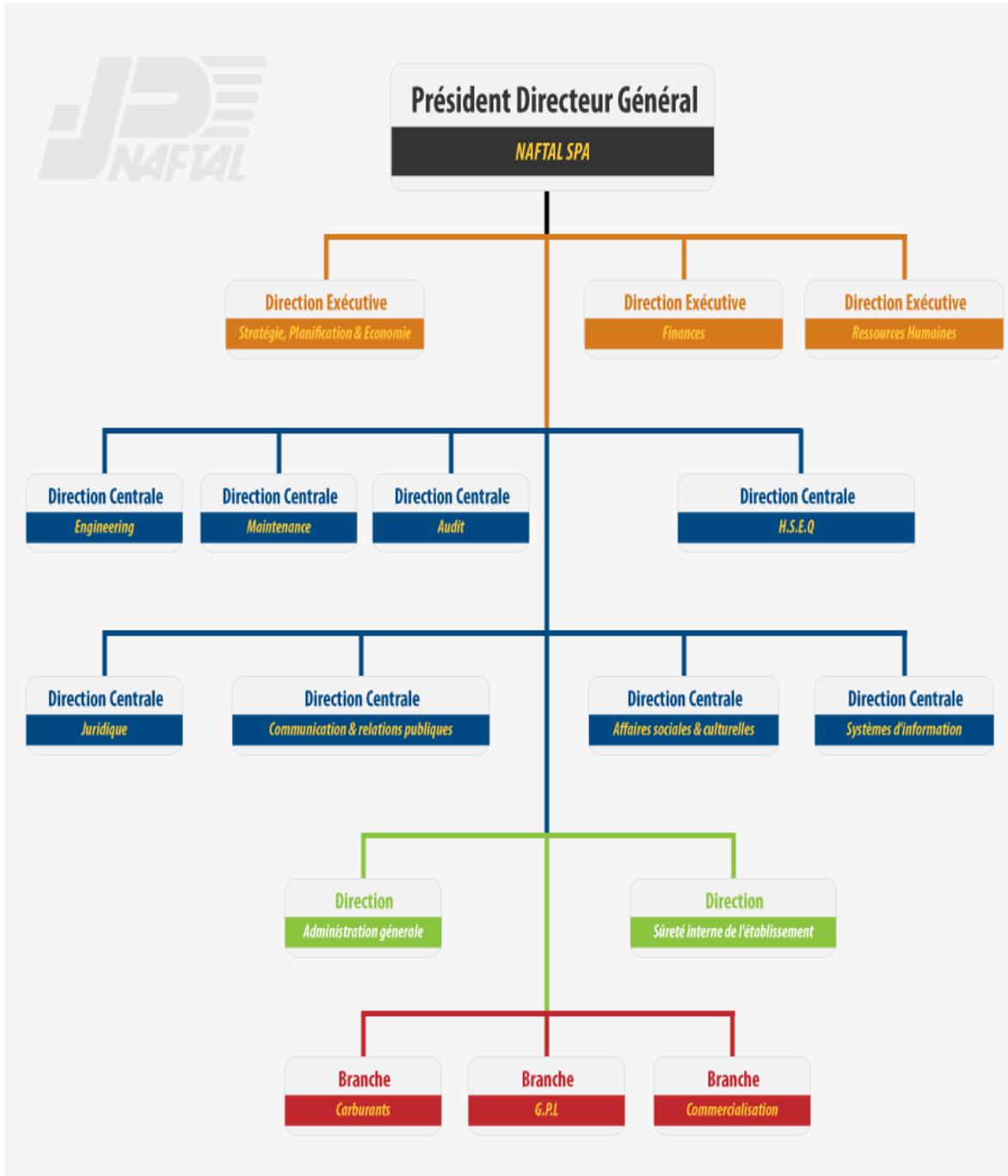
اليد العاملة تقدر ب : 29.762 عامل موزعة على كامل التراب الوطني، تعتبر من بين المؤسسات الاستراتيجية في اقتصاد البلد إذ تحتوي على:<sup>1</sup>

- ✓57مركز و مخزن للتوزيع وتخزين الوقود، زيوت التشحيم والعجلات.
- ✓29 مركز و مخزن لقسم الطيران، و06مراكز لقسم البحرية.
- ✓49مخزن وسيطي لتخزين GPL.
- ✓42مركز ملئ لوقود البترول المميع GPL لها الطاقة لملئ 1.2مليون طن/السنة.
- ✓06مراكز فرط GPL.
- ✓15وحدة زفت ذات طاقة التصنيع 360.000طن/السنة.
- ✓3.903 ناقلات توزيع و815 آلة نقل وتفريغ وتثبيت.
- ✓400م من أنابيب خاصة بالعمليات، و350م من الأنابيب قيد الإنجاز.
- ✓30مخزن طيران.
- ✓6مركز بحري.
- ✓15مركز زفت.
- ✓منقولات اكثر من 3300 وحدة.
- ✓24مركز زيوت و إطارات مطاطية.
- ✓674 شبكة لمحطات بنزين متعددة الخدمات منها 338 محطة ذات تسيير مباشر.

## 5.2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

<sup>1</sup>من الموقع الرسمي للشركة على الأنترنت : www.naftal.dz

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي الرسمي لشركة "نفطال"



المصدر: من الموقع الرسمي للشركة على الأنترنت: [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)

**6.2. شركة نפטال بالأرقام<sup>1</sup>:**

في 2012، قامت نפטال بتسويق حجم كلي مقدر بي 15.16 مليون طن من المنتجات البترولية بزيادة مقارنة بالعام السابق 2011 أين بلغت 14.01 مليون طن من المنتجات البترولية. أ- المبيعات: يمثل الجدول الموالي مبيعات الشركة في السنتين متتاليتين 2011 و 2012 من المنتجات البترولية.

الجدول رقم (02): مبيعات منتجات الشركة في 2012/2011

المنتجات (مليون طن tm )	الإجازات في 2011	الإجازات في 2012
وقود أرض	11.19	12.23
وقود طيران	0.45	0.48
وقود بحر	0.25	0.26
غاز البترول المميع	1.66	1.71
الزفت	0.34	0.33
الزيوت-آلاف الوحدات	75.07	94.97
منتجات خاصة-آلاف الوحدات	24.34	22.47
إطارات مطاطية-آلاف الوحدات	62.05	48.99

ب- رقم الأعمال:

للعام 2012،، أنشطة الشركة سمحت بتحقيق رقم أعمال مقدر بي 307.35 مليار دينا بزيادة طفيفة عن المحقق في 2011 (278.45 مليار دينار).

<sup>1</sup> من الموقع الإلكتروني لشركة نפטال.

ج- الإستثمارات: مصاريف الإستثمار في 2012 بلغت مبلغ 24.35 مليار دينار في حين المحققة في 2011 بلغت مبلغ 19.7 مليار دينار .

د- التكوين عدد العمال المكونين في المهن القاعدية و المجالات الأخرى مثل: (موارد بشرية، مالية، تدقيق) بلغ 6409 عامل في 2012 أكثر من 2011 أين بلغ عددهم 4948 عامل، بزيادة 1461 عامل أما عدد العمال الإجماليين في 31 ديسمبر 2012 بلغ 30444 عامل في حين كانت مقدرة في 31 ديسمبر 2011 29380 عامل .

### 5.3 توزيع المواد البترولية.

المهمة الأساسية لشركة نפטال هي توزيع و تسويق المواد والمنتجات البترولية، حيث تبدأ هذه العملية من طرف مؤسسة سونا طراك التي تقوم بالبحث عن البترول، تنقيبه وإستخراجه ثم تنقله لمؤسسة نفتاك التي بدورها تقوم بعمليات التكرير، التصفية والنقشير لإستخراج مواد بترولية متنوعة ثم تباعها لمؤسسة نפטال عن طريق pipelines أو عن طريق شاحنات خاصة أو عربات القطارات.<sup>1</sup>

هنا تأتي مؤسسة نפטال لتوزع هذه المواد البترولية المذكورة أعلاه على نوعان من

رئيسيان الزبائن هما:

← **GD (gestion directe)** : وهي المواقف التي تتولى تسييرها نפטال مباشرة.

← الزبائن الآخرون: وهم كل من لا يعود تسييرهم لنפטال، نصنفهم إلى:

GL (gestion libre): تسيير حر لدى مسؤولي المحطات.

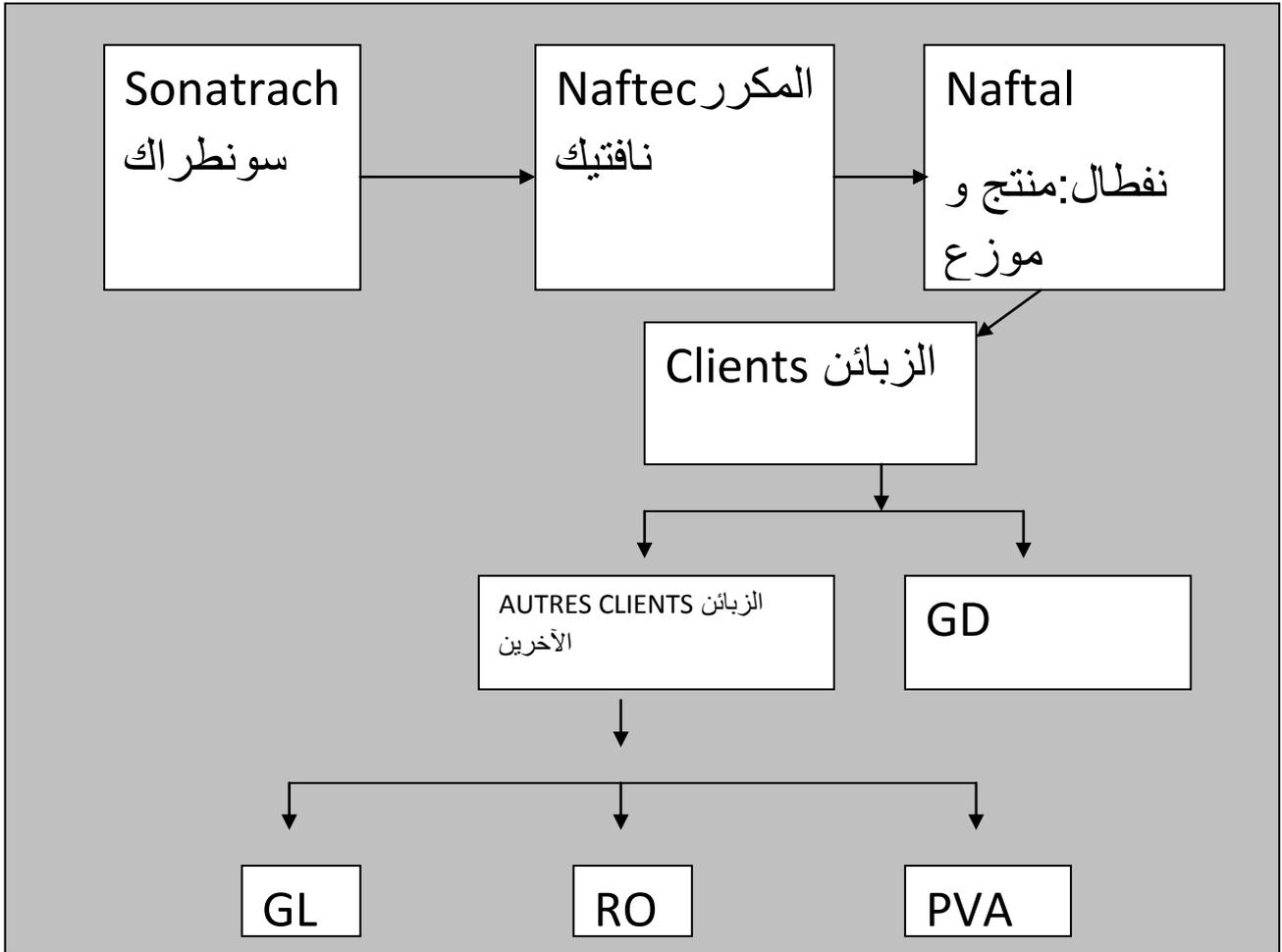
RO (revendeurs ordinaires): يتمثلون في تجار الزيوت والمواد الخاصة.

PVA (points de ventes agréés): وكلاء معتمدين لبيع منتجات نפטال

والمخطط في الصفحة الموالية يمثل توزيع المواد البترولية من طرف شركة نפטال

<sup>1</sup> حسين عبد الله، إقتصاديات البترول، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص 23.

شكل رقم (07): مخطط يمثل توزيع المواد البترولية



من إعداد الطالب

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

يهدف عبر هذا المحور إلى تحليل نظام المعلومات المتواجد في الشركة العمومية، وكذلك طبيعة البيئة التي تتواجد فيها الشركة.

نظرا لطبيعة البحث و كون العينة ضئيلة،توجب علينا أن نقوم بإختيار أداة المقابلة من أجل الدراسة لأن العينة قليلة و يستحيل إختيار الإستبيان في هذه الحالة.

و منه فقمنا بالإجراءات الأولية بالإتصال أولا بالمديرية العامة من أجل برمجة مقابلة مع المدير و كانت بالموافقة.

الأسئلة كانت معدة مسبقا و هي ممزوجة بين أسئلة مفتوحة للسماح بالمستجوب للإجابة بحرية و الإبداء برأيه دون قيود و أسئلة أخرى مغلقة . الأسئلة المطروحة في المقابلات مع المسؤول الأول عن المديرية الجهوية للشركة في مدينة عنابة و مع رئيس المصلحة التجارية التابعة كانت تمس الأبعاد التالية ولكن سرعان ما أضيفت لها أسئلة أخرى أملتها الإجابات التي أفادتتنا كثيرا إذ زدتنا بمعلومات لم نعد لها أسئلة في البداية.

#### أ : نظام المعلومات وبيئة الشركة

الأسئلة	الأجوبة
1- هل تقومون بجمع المعلومات؟ وماهي طبيعة و قيمة المعلومات التي تحصلون عليها من البيئة الخارجية؟	نظرا لأزمة الندرة التي مست القطاع،كان إهتمام الشركة موجه في الأونة الأخيرة فقط إلى التوزيع العادل للمنتوج عبر التراب الوطني ومحاولة تكسير ومحاربة ظاهرة التهريب و الإحتكار في قنوات التوزيع ولكن دون جدوى .
2-إذن ليس هناك إهتمام بمنافسيكم؟	لا توجد حقيقة توجه و إهتمام بالمنافسين، أكبر خطر الذي هو المنافس رقم واحد لنا هي ظاهرة

<p>التهديب الخطيرة التي جعلت مثلا ولاية عنابة المدينة تصنف الأولى وطنيا من ناحية التهريب الوقود.</p>	
<p>منخفضة نوعا ما</p>	<p>3- ما تقييمكم لدرجة إستخدام شركتكم للمعلومة التي تحصل عليها الشركة؟</p>
<p>نحن فقط نعرف نقاط قوتنا التي هي كون منتوجنا معروف و مطلوب من أغلب الجزائريين و هو دائما يبحثون بطبعهم على منتوجاتنا في قنوات التوزيع.أما نقاط ضعفنا فهي السعر الموحد عبر التراب الوطني الذي يبقى غير مناسب تماما.</p>	<p>4- ما مدى درجة معرفة شركتكم بنقاط قوة وضعف منافسيها؟</p>
<p>على الصعيد الجهوي المحلي ليس هناك إهتمام في هذا الشأن.فالتسيير عملياتي تنفيذي أكثر منه منفتح على دراسة سياسات المنافسين.أما شركتنا فهي ليست بحاجة للقيام بالترويج لأن منتوجنا معروف في كل الأوساط.</p>	<p>5- ما درجة معرفة شركة نפטال لأساليب الترويج التي يتبعها المنافسون؟</p>

الجـدول رقم 03 نظام المعلومات وبيئـة الشركة

المصـدر: من إعداد الطالب

**1-قيمة المعلومات التي تحصل عليها شركة نפטال من البيئة الخارجية:**

يوضح الجدول رأي المدير الجهوي لمدينة عنابة حول مدى قيمة المعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية. نستخلص من الأجوبة أن تبني مبادئ اليقظة التنافسية على الصعيد المحلي تقريبا غائبة تماما. إن المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسات سواء كانت رسمية أو غير رسمية , أولية أو ثانوية فإنها تعتبر كمورد إستراتيجي ووسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وسلاحا إستراتيجيا للدفاع عن المؤسسة والتغلب عن المنافسة، فالمعلومات تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات التي تعوق دخول منافسين جدد في السوق بالإضافة إلى كون المعلومات تعتبر كمدخلات أساسية من أجل فعالية اليقظة المستخدمة في المؤسسة.

**2-وصول هذه المعلومات إلى متخذ القرار في الوقت المناسب:**

هذا السؤال لم يطرح بالترتيب لأنه ونظرا للإجابة عن السؤال الأول تغير والضرورة و سياق المقابلة إقتدت أن يكون موجه و يوضح أكثر هذا العزوف عن الإهتمام بالمنافسين و لذلك أصبح كالأتي :هل مؤسسة نפטال تهتم بمنافسيها ؟ و مع كون وصول المعلومات في وقتها تعتبر خاصية من أهم الخصائص التي تسعى الشركات لتحقيقها قصد السماح بإستغلالها في الوقت المحدد لأن تأخرها سيؤدي إلى ذهاب قيمتها و منفعتها وتصبح بلا قيمة ولا يستفاد منها كثيرا ولو كانت دقيقة و نافعة. وبما أن في واقع تسيير مراكز تسويق المنتوجات البترولية عبر الولاية ذات تسيير عملياتي تنفيذي يغيب عنها البعد الإستخباراتي المبني على إستغلال المعلومة و إعادة نشرها إلى الأعلى نحو المستويات الإستراتيجية.

من إجابة المدير إنتفعنا بعنصر من الدراسة لم يكن ضمن إهنماتنا ألا و هو مشكل التهريب,المدير حتى و إن جعل هذه الظاهرة هي الوحيدة بالنسبة إليه كمنافس خطير للمؤسسة,زودنا في خضم المقابلة بإحصاءات حصرية متساؤلا عن سبب كون مدينة عنابة الأعلى إستهلاكا للوقود عبر التراب الوطني بالغة 13.41 %

أكبر حتى من العاصمة مع كون هذه الاخيرة فيها الأكثر عدد من المنقولات بشتى الأنواع مقارنة مع باقي المدن عبر التراب الوطني.

### 3-تقييم درجة إستغلال الشركة للمعلومات المتحصل عليها:

هذه الإجابة توثق الإجابة على السؤال السابق،كون الشركة لا تتعامل بالشكل الإيجابي مع التغيرات و المعلومات الناتجة من المحيط و بالتالي درجة الإستغلال و الإستخدام ضعيفة.ومع ذلك كانت هناك إستطرادات من المدير حتى و لو كانت نوعا ما ليست محل بحثنا إلا أنها لها تأثير عن الواقع التي تعيشه المؤسسة.

### 4-مدى درجـــــة معرفة الشركة لنقاط قوة وضعف منافسيها:

الإجابة المتحصل عليها توضح أن درجة المعرفة بنقاط القوة و الضعف مقتصر فقط على الإدارة المركزية. وهو ما يفسر أن مدى درجـــــة معرفة الشركة لأساليب الترويج التي يتبعها المنافسون تبقى غير كافية

بل غير مرنة و هذا ما أقره المدير الوطني الحالي لمصلحة المواد البترولية السيد فضيل بوشامة في تقرير أعده مع مصالحه أين يقول فيه :أن منذ إنفتاح سوق المواد البترولية من طرف الدولة و ظهور عدة شركات وطنية و دولية في ميدان تسويق هذه المنتوجات،أصبحت شركة نפטال غير قادرة على المحافظة على حصصها السوقية .ثم يضيف قائلاً أن الحالة وصلت إلى حد معقد أين كل المؤشرات تبين أن هذا القطاع بلغ حالة النمو المتسارع و مع ذلك تبقى الشركة تسجل إنخفاض منتظم لمبيعاتها.<sup>1</sup>

### 5- درجة معرفة شركة نפטال لأساليب الترويج التي يتبعها المنافسون:

توحي الإجابة الدرجة الكبيرة التي وصلت إليها تفكير و ثقافة المؤسسة عند كبار مسؤوليها و حتى و إن كانت هذه التصريحات تخص إلا مسؤول واحد أو جهة واحدة في المؤسسة و أن المثال المضاد الذي يمكنه

<sup>1</sup> - فضيل بوشامة،الملتقى الوطني الرابع للإطارات العليا لشركة نפטال ، فندق الاوراسي،19 و 20 أبريل 2008،الجزائر العاصمة

أن يبطل تعميم الحكم على كل المسؤولين لا يوجد وهذا راجع لسبب واحد هو غياب شركة نפטال من الساحة في الأساليب الترويجية و التجارية التي لم نسجل أية حملة على الاقل في 5 سنوات الأخيرة.

ب : معلـومات حول اليقظة في الشركة

يضم هذا البعد ثلاثة محاور كبرى تخص مضمون اليقظة بصفة شاملة في المؤسسة محل الدراسة.

الجـدول رقم (04) اليقظة في الشـركة

الأسئلة	الأجوبة
6- هل هناك مصلحة لليقظة في الشركة؟ إن كانت الإجابة بنعم، هل هناك مصلحة تابعة في المديرية التي تترأسها؟	هناك صلاحيات على الصعيد المركزي على عاتق مديريةية الإستراتيجية ،التخطيط و الإقتصاد.
7- هل تقوم الشركة بدورات تكوينية تخص اليقظة؟	هناك دورات تكوين ولكنها تمس الجانب التسويقي الذي يناول في إحدى أجزائه موضوع اليقظة
8- كم عمر خلية اليقظة الموجودة بالشركة؟	لأدري متى تم تأسيسها إن هي موجودة.

المصـدر: من إعداد الطالب

6- إمتلاك الشـركة خلية لليقظة:

الإجابة على هذا السؤال يبين عدم معرفة المدير بتواجد يقظة تنافسية بحد ذاتها برجالها و أسس عمل تسير عليها و لكن في نفس الوقت يقر بوجود ممارسات في هذا السياق خاصة على الصعيد المركزي.

**7- قيام الشركة بدورات تكوينية تخص اليقظة:**

ليس هناك دورات تكوينية تخص اليقظة في المواقع و المراكز عبر التراب الوطني ولكن فقط دورات تكوينية تمس الجانب التسويقي و المحاسبي و باقي وظائف المؤسسة.

**الجدول رقم (05) المسؤول عن تنظيم اليقظة بالشركة**

الأجوبة	الأسئلة
إن وجدت فهي على مستوى الإدارة العليا	8- من المسؤول عن تنظيم اليقظة في الشركة؟
ليس هناك منافسين لنا و الوحيدة هي التهريب خاصة في مدينة عنابة نظرا لتواجدها قرب الحدود التونسية.	9- من هم منافسوكم المباشرين و الغير مباشرين؟
بالنسبة لنا شركة توتال تقوم بمنافسة غير شرعية لمنتجاتنا.	10- معلومات عن سيرورة إنتاج المنافسين و إحصائيات بيعهم كشركة توتال مثلا؟

**المصدر:** من إعداد الطالب

**ج:معلومات عن أسباب ضعف ممارسة اليقظة في الشركة**

نظرا أننا لأمسنا بعدا كبيرا فيما يخص مدى تمكن و معرفة المديرية الجهوية بمصطلحات اليقظة قمنا بإجراء مقابلة في شكل محادثة تليفونية مع المدير الوطني للمنتوجات البترولية في المقر الإجتماعي في

الجزائر العاصمة و هذفت هذه المحادثة قياس درجة أسباب ضعف ممارسة اليقظة التنافسية في شركة نفطال نظرا لغياب مفهومها و تطبيقاتها ميدانيا في القاعدة وهذا من خلال طرح الأسئلة التالية الموضحة في الجدول الموالي:

<p>يرجع هذا الضعف كون مؤسستنا ذات طابع عمومي إقتصادي هدفها الأول قبل الربح هو تزويد السوق الوطني من المنتجات و أسعارنا تعتبر مدعمة من الدولة و لهذا هي الأخفض سعرا في السوق .</p>	<p>11- إلى ماذا يرجع ضعف مستوى اليقظة في مؤسستكم وما درجة تأثير كل سبب من الإقتراحات التالية على شركتكم؟ إلى عدم تشجيع المبادرات؟</p>
<p>بل لأن الدولة مازالت تمارس نوع من الحمائية و الدعم لهذه الشركة الإستراتيجية فالشركة هي تابعة للمجمع الأم سوناطراك.</p>	<p>12- إلى تهرب المسؤولين عن هذا الأمر بسبب صعوبة عملية اليقظة.</p>
<p>في هذا الصدد شركتنا تعلم أن منافسيها ليسوا بنفس الأمكانيات التي نتوفر عليها فنحن مدعمن بالدولة بالأفضلية تجاه الصفقات العمومية ولهذا تقتصر يقظتنا فقط على أماكن نقص المنتج عبر التراب و حل الأزمات كالتالي حدثت مؤخرا في منتج الزيت أو تلك التي مست قارورات الغاز الطبيعي بوتان في فصل الشتاء.</p>	<p>13- إلى إنشغال المدراء والإطارات العليا بالمهام اليومية في تسيير الشركة ، فلم يعد لهم الوقت الكافي للإهتمام لعمليات اليقظة؟</p>
<p>هي مهمة ولكن ليست ضرورية لأن نفطال تابعة للمكرر نافتيك فيما يخص قدرته الإنتاجية و تذبذباتها خاصة في فصل الصيف و أثناء الصيانة.</p>	<p>14- إلى غياب الوعي لدى أفراد مسيري الشركة بأهمية اليقظة؟</p>
<p>نعم طالما يبقى السوق هكذا و القوانين لا تتبدل</p>	<p>15- إلى كون الوضع الاحتكاري الذي تخلفه الشركات والبيئة التي تتواجد فيها لا يفرضان عليها القيام بعملية اليقظة.</p>

16- إلى نقص مصادر المعلومات والهيئات الاستشارية.	لا نجمع كثير من المعلومات فيما يخص المستوردين الذي هم كثيرين.
17- كونه مفهوم غريب عن السياق الإقتصادي والمؤسسي الجزائري وبالتالي عن شركتكم.	حتى وإن كان متداول فنحن في حالة إحتكار كلي خاصة في قطاع الوقود.

المصدر: من إعداد الطلبة

### المطلب الثاني: النتائج الكلية للدراسة الميدانية

#### 1 - النتائج الكلية للدراسة الميدانية:

من خلال دراسة تحليل البيانات الأسئلة المطروحة في المقابلة التي تحتوي على أجوبة مدراء و إطارات

شركة نפטال توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم إمتلاك شركة نפטال التي كانت محل الدراسة لخلية يقظة منظمة أو مصلحة خاصة متواجدة بالهيكل التنظيمي تخص اليقظة أو أية جهة رسمية تعمل على دراسات اليقظة لكن من خلال المحادثة التليفونية مع الإدارة العليا في العاصمة فقد أوضحوا لنا أنها موجودة ولكن بصفة غير مرئية وغير رسمية وتقوم بها مديرية التخطيط.
- معرفة متوسطة لأفراد الشركة محل الدراسة حول منافسيهم، نقاط قوتهم، وضعفهم وكذلك لأساليب ترويجهم.
- عدم إقتناص الفرص و التعامل السيء مع المعلومات المتوفرة من البيئة الخارجية من طرف شركة نפטال وبالتالي غياب وصولها إلى المركز في الوقت المناسب .

- تداول ضعيف لمفهوم اليقظة على مستوى الشركات العمومية سيما شركة نפטال محل الدراسة وما أدى لذلك نقص المعارف الحديثة في علوم التسيير خاصة بما يتعلق بتسيير المعرفة و الذكاء الإقتصادي بصفة عامة، وغياب الوعي والسلوكيات و هذا ما أدى إلى عدم وجود تنظيم رسمي للقيام بهذه العملية و ما لاحظناه في الميدان خاصة لما طرحنا الأسئلة على إطارات مديرية عنابة هو أنهم أكثر تأدية لبعض ممارسات لليقظة السلبية الدفاعية أكثر منها الإيجابية المتوجهة لمعرفة المنافسين و هذا راجع لتقافة تسييرية خاطئة و خلطهم الكبير بين المعلومات التي لا بد من نشرها للزبائن و الأخرى المحمية و التي تعطى فقط إلا بعد المرور بإجراءات رسمية للحصول عليها و التي تكبلهم خسائر أكثر منها أرباح. ولعل أفضل مثال عن ذلك هو أن شركة نפטال لا تنشر على موقعها الإلكتروني البطاقات و الملفات التقنية لمنتجاتها من الزيوت و مواد التشحيم و هي ترى، في زعم مسؤوليها، أنها معلومات سرية لا تعطى لأي كان لأنها تعتبر ذلك تجسس على تركيبة منتجاتها و لذلك تمنع هذا البث إلا بالمرور بإجراءات بيروقراطية ترجع من القاعدة إلى المركز من أجل إعطاء فقط موافقة لإعطاء بطاقة تقنية بسيطة و هذا عكس المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تنشط في نفس الميدان مثل شركة طوطال الفرنسية و غيرها من الذين ينشرون كل البطاقات التقنية لمنتجاتهم عبر مواقعهم عبر الأنترنت و لا يعتبرونها معلومات حساسة تمس أمن و كيان مؤسساتهم ومنتجاتهم.

- إن ثقافة الشركات النابعة من تراكم المورث الثقافي ذات الطابع الإشتراكي العمومي للمؤسسات الجزائرية عامة سيما شركة نפטال ، قد أثرت سلبا على العديد من الأنشطة والممارسات التسييرية الحديثة، وهذا ما أدى إلى عرقلة إدخال نظم التسيير الحديثة وبالتالي عرقلة إدخال نظم اليقظة برغم إحتدام المنافسة بين الشركات وضرورة تبنيه.

- هناك إقرار من كل الإطارات السامية على رأسهم مدير نפטال عنابة محل الدراسة، على أن مسؤولية تنظيم اليقظة تقع تحت عاتق الإدارات العليا فقط كما تنحصر في يد رئيس المدير العام و أقرب مقربيه.

- إعتقاد كل من شركات العامة على الأنماط القيادية التقليدية و المركزية في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى غياب العمل الجماعي الذي يكون سبب إحتكار المعلومات عند شخص معين، وهذا الشيء لا يساعد تماما أساسيات نجاح نظام اليقظة.

- شركة نפטال مقارنة مع المؤسسات الخاصة الناشطة الأخرى ، لا تستغل مصادر المعلومات المتوفرة من أجل معرفة والتعرف على المنافسين الذي يبقى جد محدود ، أي أن هناك محدودية في إستخدام مصادر المعلومات فتعرف نפטال على منافسيها هو فقط معرفة تواجههم بعضهم في السوق.

- فإم يخص الأسباب التي تمثل حجرة عثرة أمام ممارسة اليقظة في الجزائر في الشركات الجزائرية بصفة عامة و في شركة نפטال بصفة خاصة هي راجعة بالأساس إلى غياب الوعي و الثقافة تجاهها و كذا لقدرتها على خلق الميزة التنافسية.

- الأسباب التي تقف وراء ضعف ممارسة اليقظة، تمثلت في الأسباب التالية:

\* الوضع الاحتكاري لشركة نפטال في ميدان توزيع المنتجات البترولية.

\* مفهوم غريب خاصة في تطبيقاته و ممارساته عن المسؤولين الإداريين في المؤسسات.

\* عدم تشجيع المبادرات.

\* تهرب المسؤولين عن هذا الأمر بسبب صعوبة تطبيقه في الميدان.

\* إنشغال المدراء، والإطارات العليا بالمهام اليومية و هي عكس ما تنص عليه علم الإدارة الحديث الذي

يستوجب على الرؤساء القيام بمهام إستراتيجية أكثر منها عملياتية تشغيلية.

\* عملية اليقظة تحتاج إلى مهارات، أموال كبيرة ، وتكنولوجيات متطورة غير متوفرة لدى الشركات.

\* نقص مصادر المعلومات والهيئات الإستشارية: حيث أنه تم إعتبره تأثير عالي الدرجة بالقطاع الخاص

ومنخفض بالقطاع العام.

\* غياب الوعي لدى أفراد مسيري الشركة بأهمية اليقظة و يعتبر هذا التأثير مرتفع لدى شركات القطاع العام، ومنخفض لدى شركات القطاع الخاص.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى إمكانية إختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها سابقا.

#### إختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال بسبب غياب الوعي و الثقافة إتجاهها.

• ولكن عند مقابلتنا مع مدير نפטال بولاية عنابة، وعند طرحنا للأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، صرح لنا لعدة مرات عدم وجود يقظة تنافسية على مستوى مديريته تعالج و تطبق اليقظة التنافسية من جهة و كذلك أصلا كمدير أول في الولاية، ليس مقتنع لضرورة تطبيق اليقظة التنافسية فالنسبة إليه، ميول كل و أغلب المستهلكين لشراء منتوجات نפטال يجعلها في غنى عن تبني اليقظة التنافسية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

$H_1$ : " يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية".

#### إختبار الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد دور للبحث و الجمع عن المعلومات المتاحة من البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نפטال.

و لكن من الإجابات على الأسئلة رقم 6،7،8 المطروحة في المقابلة، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

$H_1$ : " يوجد دور للبحث و الجمع عن المعلومات المتاحة من البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية".

##### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد دور لتحليل البيئة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نפטال.

من خلال المقابلة، كانت هناك أربعة أسئلة على الأقل تمس أبعاد الدراسة النظرية الخاصة بالمتغير المستقل أي باليقظة التنافسية، الإجابة عليها كانت كلها غير صحيحة و مخالفة للواقع؛

المدير أجاب أن الشركة ليس لها منافس على الأقل في الشرق، وهذا إن كان يقصد محافظة النشاط المتمثل في الوقود مقتصرًا على ظاهرة التهريب فقط كمنافس وهو بالأحرى تهديد وليس منافس لأنه ليس وقود شركة أخرى بل هو وقود الشركة نفسها المنتوج من مصفيات نפטال عبر التراب الوطني، إلا أنه يبرهن أن الشركة ممثلة في شخص المسؤول الأول في مديرية عنابة لا تعرف بالقدر اللازم منافسيها، فبمحاولة بسيطة منا بالبحث في محرك الموقع الرسمي على الأنترنت للغرف التجارية و الصناعية ( El Mouchir ) توصلنا على أنه في منطقة الشرق فقط هناك 3 منافسين منتجين للمواد البترولية من زيوت و مواد التشحيم وهم على التوالي شركة " Mixoil " المتواجدة في بجاية، شركة " Petrosem " بباتنة، وشركة " Rebex " ببومرداس، صف إلى هؤلاء عدة مستوردين أغلبيتهم متواجدون في سوق الجملة في مدينة عين مليلة. هذا الخل في عدم معرفة جمع بسيط للمعلومات حول المنافسة أدى إلى تجاهل وجودهم في خريطة منافسي القطاع.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

**H<sub>1</sub>**: " يوجد دور لتحليل البيئة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نפטال ".

### الفرضية الفرعية الثالثة:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد دور لتوفر مصلحة لليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية لدى مؤسسة نפטال.

عندما لاحظنا نوعا ما من البدائية في عدم التعامل الجدي و الإستراتيجي مع المعلومات الموجودة في المحيط و التي لا تتطلب جهود كبيرة للحصول عليها. و هذا ما جعلنا نقوم بإجراء مقابلة تليفونية مع المسؤول الأول على الصعيد الوطني لمديرية المواد البترولية و الذي صرح لنا بعدم ضرورة توفر في المؤسسة لليقظة التنافسية باليات و مبادئ عمل على صعيد كل المديریات من جهة و من جهة اخرى، فلسفة مؤسسة نפטال موجهة تجاه المصفاة و ضرورة خلق مبدأ الأفضلية و سينرجيات مع نافتيك من أجل تعظيم الإنتاج و تلبية حاجيات الطلب الوطني الذي يبقى أكثر من العرض. في هذا الصدد المؤسسة تنتظر إستثمارات من قبل الدولة و سوناطراك من أجل بناء مصفاةين إضافيتين في تيارت و أخرى في جيجل عن الوحيدة الموجودة الخاصة بالزيوت و الوقود الموجودة في أرزيو و سكيكدة.

هذا الإكتفاء و الإعتمادية فقط على موارد المؤسسة بما فيها " رأس مال العلامة " من جهة و من جهة أخرى على إعانات الدولة التي تصب في صالح شركة نפטال و لكنها تبقى غير كافية تماما لأن هناك ضغوطات كبيرة من طرف بعض الشركات المتعددة الجنسيات خاصة شركة طوطال الفرنسية من أجل المشاركة في إنشاء مصفاة المزعم إنطلاقها قريبا و الخروج من الإعتمادية تجاه مصفاة نافتيك و هذا يبين الإختلاف الكبير

بين وجهتي نظر كلا المؤسستين التي هما في إختلاف؛ من ذلك يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

**H<sub>1</sub>**: " يوجد دور لتوفر مصلحة اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نפטال " .

### المطلب الرابع: التوصيات والإقتراحات

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها والعيوب التي لامسناها أثناء دراستنا الميدانية ، نتقدم بالتوصيات والإقتراحات التالية:

\* الإهتمام الأكثر بالبيئة الخارجية: بإعتبارها جزءا لا يتجزأ عن كيان المؤسسة والعمل أكثر على إستغلال منها المعلومات اللازمة المفيدة و القيمة في وقتها المناسب فقد تتلاشى وتصبح منعدمة الفائدة مع الوقت إضافة إلى أن إقتناصها وفي وقت مناسب دون إستغلالها لا يجدي نفعاً، لذا يجب إستغلالها بما يخدم وإحتياجات المؤسسة.

\* التصنت الدائم والمستمر على المنافسين وهذا من أجل التعرف على نقاط قوتهم والعمل على مواكبتها و التكيف معها و الإستفادة منها عن طريق المقاربة المبنية على المقارنة ، إضافة إلى معرفة نقاط الضعف من أجل إستغلالها، فالمنافسون يعتبرون من عناصر البيئة الخارجية، وعدم الإهتمام بهم يعني عدم الاهتمام بالبيئة الخارجية.

\* خلق نظام يقظة في المؤسسة،و على على الأقل يقظة تنافسية في ظل يقظة أشمل إن أمكن تحت لواء الذكاء الإقتصادي، وتفعيل دورها ويتحقق ذلك من خلال إلتزام كافة الأفراد بصفة عامة، والإدارة العليا بصفة خاصة ، بتطبيقها والعمل على إنجاح هذا المشروع بوضع خطة عمل رسمية، توضح مناهج ومراحل اليقظة الرسمية.

\* التفتح على الميدان التسييري الحديث وعدم صد المعارف والتقنيات الجديدة كوسائل الإعلام و الإتصال، و وقف الإنغلاق على المفاهيم التسييرية القديمة، فهذا ما أدى إلى عدم تداول مفهوم اليقظة في شركائنا

الجزائرية العمومية و الخاصة كذلك، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه معروفة و مطبقة من طرف الجميع.

\* العمل على نشر ثقافة اليقظة من خلال دورات تكوينية مستمرة والتحسيس الدائم والمتزايد لجميع الأفراد بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة في المدى المتوسط والقصير كذلك من خلال اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات الغير رسمية بين الأفراد أو بين الأقسام حتى يتسنى لهم تقاسم المعلومات بسرعة وسهولة أكثر.

\* العمل على نفص غبار ثقافة الشركات النابعة من تراكم الموروث الثقافي ثم تشجيع الثقافات الجديدة المؤيدة لليقظة من رفض الإحتكار و ثقافة الإحتكار و الإكتفاء ، والحث على المشاركة في تبادل المعلومات، وتقوية الإتصالات لنقل وتبادل هذه المعلومات بأسرع وقت ممكن.

\* توزيع ثقافة وتنظيم اليقظة بين كافة مستويات المؤسسة ، وعدم إنحصارها في مستوى معين أو شخص محدد، فمهمة اليقظة تقع تحت عائق العامل البسيط إلى رئيس المدير العام.

\* تغيير الأنماط القيادية التقليدية المعتمدة على المركزية في اتخاذ القرارات، وتعزيز أواصر الثقة بين الإدارة، والعاملين بتمكينهم وتخويلهم بعض الصلاحيات، ومنحهم حرية الحركة، والتصرف وهذا ما يدعم اليقظة.

\* توسيع إستخدام مصادر المعلومات لخدمة اليقظة بالمؤسسة وعدم الإعتماد دوما على مصادر محددة.

\* الإعتماد على الخبراء ذوي الإختصاص في حل بعض المشاكل المتعلقة باليقظة وتوفير بعض نماذج لمؤسسات نجحت في تبنيتها لنظام يقظة وتوزيعها في المؤسسة.

\* الإستعانة بالإطارات المتخرجة من الجامعة ذات الإختصاص في إدارة الأعمال وكذا الإستفادة من الطلبة الباحثين (المتربصين) ونتائج بحوثهم.

### خـلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ، يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى أكبر الشركات المسوقة للمنتوجات البترولية في الجزائر، شركة نפטال، من خلال إجراء عملية تشخيص مدى درجة إستخدامها لنظام اليقظة مستعينين بذلك على المعلومات التي تم تحصيلها من خلال المقابلات الشخصية مع مديري وإطارات الشركة محل الدراسة ،فتوصلنا إلى أن مفهوم اليقظة مفهوم بعيد كل البعد عن الثقافات التسييرية بالمؤسسات الجزائرية وهذا ما إستخلصناه من محل الدراسة بالرغم أن المسيرين سيما التابعين للمركز في العاصمة مدركون تماما الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في التطوير المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية إذ لامسنا أن هناك مجهودات ولكنها تبقى جد ضئيلة من أجل إدراج هذه الثقافات الجديدة ومن ثم تطبيق اليقظة.

لذا يتوجب على الشركات الجزائرية بالعموم و شركة نפטال أن تولي إهتماما بالغاً ببيئتها لتتمكن من الاستفادة من الفرص وتتجنب التهديدات حتى تضمن نمو و حصص أكبر في السوق.

إن أهم ما يمليه إقتصاد السوق الحديث الآن من أجل البقاء والإستمرار هي المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة نظاما مفتوحا، تقتنص من بيئتها المعلومات الضرورية التي تخدمها

خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

إن بيئة المؤسسات اليوم تختلف تمام عن البيئة التي كنت تعيشه الشركات في بداية القرن العشرين التي كان طابعها الإنتاج، ولكن مع إنفتاح الأسواق و العولمة المتزايدة التي جعلت منتوجات أقصى الشرق تباع في أدنى الغرب بدون حواجز ولا قيود، توجب على المؤسسات عدم الإكتفاء برؤية نفسها و الإقتصار على منطق زيادة الإنتاج ولكن التكيف مع محيط جد مضطرب و غير ثابت يعج بالشركات و المنافسين التي تتنافس على نفس الأسواق كلا في ميادين نشاطها.

عصر المعرفة فإن سمات وملامح هذا العصر وأليته ومعاييره تختلف جذريا عن كل ما سبقه وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد، بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من تحسين موقعها في السوق، أو حتى مجرد المحافظة عليها لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وهنا تتجلى أهمية اليقظة التنافسية في المؤسسة.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة باليقظة التنافسية في المؤسسة ودور هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وبقائها، وهذا ابتداء بإبراز الأسس النظرية لبيئة المؤسسة والميزة التنافسية، ثم تبيان ماهية وأهمية اليقظة بالمؤسسة، وصولاً إلى الدراسة الميدانية التي ارتأينا من خلال توضيح وضعية اليقظة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، وأخترنا شركة نفطال للدراسة.

كان هذا مسار بحثنا، وهذا من أجل الإجابة على إشكالية البحث، واختبار فرضياته المقترحة في بداية الدراسة ويمكن تلخيص أعم ما توصلنا إليه، إلى أنه وبالرغم من معرفة ودراية بعض مدراء الشركات الاقتصادية الجزائرية بمصطلح اليقظة التنافسية في تعزيز ودعم المزايا التنافسية، وهذا من خلال المقابلات مع مدراء الشركات ومن خلال إجاباتهم على الأسئلة المقدمة لهم، إلا أنهم لا يولون أهمية تذكر لنظام اليقظة التنافسية.

وبناء إلى عدم اضطلاع الشركات الجزائرية على مصطلح اليقظة، وعدم تخصيص دورات تكوينية لتعزيز ثقافة اليقظة، إضافة إلى الثقافات المترسخة الغير مطلعة، والغير مشجعة على الانفتاح إلى كل ما هو جديد في الساحة الدولية، فإن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير الإداري بالشركات الجزائرية، حتى وإن كانت تمارس بطريقة غير منظمة، فليس هذا المطلوب، من جهة أخرى ووبرغم أهمية وجود خلية منظمة لليقظة التنافسية في المؤسسة، إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تمتلك نظام رسمي لليقظة، كما يغيب عنها إتباع خطوات رسمية، ومنهجية تحدد مراحل اليقظة، وهذا بوجود عدة أسباب تقف وراء عرقلة

تسيير نظام اليقظة بالجزائر، أهمها الثقافات المترسخة التي لا تشجع على التحديث، وتهرب المسؤولين عن هذا الأمر بسبب صعوبته....إلخ.

- ومن خلال تلك النتائج ارتأينا على أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات والتي نلخص أهمها في: أن الاهتمام لخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة، عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها ، مع العمل على ضرورة بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين، وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورية للتنافسية المؤسسة، كما يجب على المؤسسات أن تحاول خلق خلية لليقظة، أو على الأقل لليقظة التنافسية، مع تخصيص مستلزماتها المادية، والغير مادية، إضافة إلى تعيين موارد بشرية مؤهلة لها، ثم العمل على معرفة وتشخيص الأسباب الرئيسية التي تعوق تطبيق اليقظة، ثم العمل على معالجتها.

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع اليقظة التنافسية، ودورها في دعم الميزة التنافسية ويرجع ذلك لتوسيع مفهومها، وإمكانية دراستها من جوانب عديدة ، وبأبعاد مختلفة، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء من الناحية المنهجية أو العلمية

قائمة المراجع:المراجع باللغة العربية:- الكتب:

- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الإسكندرية، 2007.
- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات، وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعالي، دار المريخ السعودية، 2001.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- عبد العزيز بن جبتور ، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2004.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008.

- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية والعولمة، المنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
- محمد إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العبي الحديث الإسكندرية 1999.
- محمد علي سيد أمبابي، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، 1998.
- مزهر شعبان العافي، نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2005.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية 1999.
- نظام موسى السويدي، شفيق إبراهيم حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- المجلات:
- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، الميزة التنافسية، مجلة التوصل عدد 20، ديوان الطبعات الجامعية جامعة باجي مختار عنابة، 2007.
- الملتقيات والدراسات:
- الأستاذة رحال سلاف، محاضرة مقياس موارد إستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.

- حمزاوي الشريف، محاضرة مقياس التحليل والتشخيص الإستراتيجي، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011 (غير منشور).
- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمقومات، جامعة ورقلة، 2005.
- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسيات المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، ( التاريخ غير منشور).
- عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، 2009 (ملتقى غير منشور).

#### - المذكرات والرسائل العلمية:

- الوليد هيلالي، الإستراتيجية العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2005/2004.
- رتيبة نحاسية، دور اليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003/2002.
- محمد سعيداني، نظام المعلومات التسويقي ووظيفة اليقظة التكنولوجية، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ليسانس، المركز الجامعي يحي فارس المدية، معهد علوم التسيير، 2006/2005.

- منصف بن خديجة ، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الدهن بسوق أهراس، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .2006/2005

- هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال .2005/2004

- مواقع الإنترنت:

[www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)