



الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

زير صبرينة

إعداد الطالب:

طجين العالية

...../Master-GE/GO-GSO/2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

الملخص:

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص، حالياً وأكثر من وقت مضى، مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين ، وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها ، لتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين لذلك بدأت المؤسسات تولي إهتماماً كبيراً باليقظة الإستراتيجية لكونها تعد قوة حقيقية تترجم قدرتها على توقع المستقبل والإنتفاع على البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتهديدات، ومدى تأثيرها على وضعيتها التنافسية. وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية ، وإتخذت من المطاحن الكبرى للجنوب كحالة دراسة، معتمدة على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ وخلصت الدراسة في الأخير إلى العديد من التوصيات أهمها: تشجيع الإدارة العليا على تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية، ونشر ثقافتها، وإلى التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي بما يساعد على تحليل بيئتها الخارجية من أجل إقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تفرضها وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، اليقظة الاستراتيجية، القوى التنافسية لبورتر، البيئة الخارجية

Résumé:

En direct sur le monde entier et le monde des affaires en particulier , et maintenant plus que jamais , le stade caractérisé par la plus majorité comptent sur l'information dans tous les domaines , et cela est dû à l'évolution rapide et une concurrence accrue , où la concurrence est devenue la pression exercée sur les entreprises dans tous les secteurs . À la lumière de cet océan institutions travaillent dur pour améliorer la qualité de leurs produits et services et une bonne connaissance des marchés et des mécanismes d'action , afin d'améliorer leur position par rapport aux concurrents alors j'ai commencé institutions accordent une grande stratégie de l'attention vigilante pour être considéré comme une véritable force de traduire leur capacité à anticiper l'avenir et d'ouverture à l'environnement extérieur et le contenu des opportunités et des menaces , et comment leur impact sur la compétitivité et le repositionnement . Ainsi , cette étude était de déterminer le rôle de la stratégie de vigilance dans l'analyse de l'environnement externe , et pris des Grands Moulins pour le Sud comme une étude de cas , en fonction de la forme comme un outil essentiel pour la collecte de données , et a travaillé sur l'analyse de l'ensemble de données de méthodes statistiques telles que moyenne arithmétique , écart-type , le coefficient alpha de Cronbach l'étude a conclu dans les dernières plusieurs recommandations, notamment : encourager la direction à accepter l'idée de créer un intérêt stratégique pour la vigilance et la diffusion de la culture , et de traiter l'information comme une ressource stratégique

qui aide à analyser leur environnement externe afin de saisir les opportunités et les menaces imposée et ainsi améliorer la compétitivité de l'entreprise .

Mots-clés: la vigilance , la stratégie de vigilance , les forces concurrentielles de Porter , l'environnement externe

Abstract:

Live on the whole world and the business world in particular , and now more than ever , the stage characterized by the most majority are relying on the information in all fields , and this is due to the rapid advancement and increasing competition , where competition has become exercised pressure on enterprises in all sectors . In light of this ocean institutions are working hard to improve the quality of their products and services and working knowledge of the markets and mechanisms of action , to improve their position compared to competitors so I started institutions pay great attention vigilant strategy for being considered a real force to translate their ability to anticipate the future and openness to the external environment and the content of the opportunities and threats , and how their impact on competitiveness and repositioning . Thus, this study was to identify the role of vigilance strategy in the analysis of the external environment , and taken from the Grand Mills for the South as a case study , based on the form as an essential tool for data collection , and worked on the analysis of the data set of statistical methods such as arithmetic mean , standard deviation , coefficient alpha Cronbach the study concluded in the last several recommendations including : encouraging senior management to accept the idea of establishing a strategic interest for vigilance , and the dissemination of culture , and to deal with the information as a strategic resource that helps to analyze their external environment in order to capture the opportunities and threats imposed and

Thus improving the competitiveness of the enterprise.

Keywords: alertness , vigilance strategy , competitive forces of Porter , the external environment.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



آيات ودعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عَلِمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

قَالَ تَعَالَى: «سُبْحَانَكَ لَا

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ»

(32 سورة البقرة)

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى: «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ»

(9 سورة الزمر)

صدق الله العظيم

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما

هناك ثلاثة طوائف من البشر يعيشون حولنا:

الطائفة الأولى هم المفكرون والمبدعون الذين يصنعون التغيير ويقودون العالم نحو أفاق جديدة.

الطائفة الثانية هم الذين يلاحظون ويتابعون التغيير، ويعلمون ما يحيط بهم ويحاولون اللحاق بحركة لمتغيرات

وتكيف أوضاعهم وفق المستجدات التي يكتشفونها.

أما الطائفة الثالثة فهم الغائبون عن الوعي الذين لا يراقبون ما يجري حولهم ويفاجئون بالتغيير وقد أحاط بهم

من كل جانب ويفشلون حتى في التكيف مع المتغيرات.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من هم أقرب إلي من نفسي وأحب إلي من روحي وأسمى ما أفتدي به في الحياة. إلى من قال فيهما الله سبحانه وإلى من كان دعائهما مصباحا تعالى "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل

ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

تحية عطرة فاح عبيرها ليملاً ما بين السماء والأرض

إلى روح أمي الحبيبة الغالية الطاهرة التي أشتاق وأحن لها في كل لحظة وفي كل ثانية

أسأل الله أن يرحمها، ويسكنها في جنة الفردوس ويجمعها مع حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

تحية طيبة كطلعة البدر بهاء إلى من ساندني في كل لحظة وحين

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، وإلى من أحمل إسمه بكل افتخار

إلى من أنار لي دربي وكان نعم الناصح،

إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه.

إلى من كان لا يزال سندي في الحياة

إلى الذي كان لي القدوة الحسنة وعلمي أن ركيزة الحياة المحبة والإخلاص

ولم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي أبي العزيز حفظه الله.

إلى أعز الناس في قلبي وسندي في الحياة وقرّة عيني

ورياحين الدنيا ورحيقها النجوم المتلألئة في حياتي إخوتي: فطيمة، وهيبه، نصيرة،

كمال، هشام، صلاح، صابر، محمد أيمن .

إلى الذي سهر الليالي وكافح من أجل سعادتني ومنحني قلبا صافيا

وحبا عميقا وصادقا إلى شريك حياتي ورفيق دربي وسندي في الحياة زوجي الغالي

" محمد لمين "

إلى من سكنوا الوجدان والقلب كل الصديقات اللواتي جمعتني بهم الدنيا على

المودة والمحبة: ابنة عمي الغالية ماجدة، عائشة، دلال، إيمان، رحمة، خولة، عواطف.

إلى كل طالب علم في كل مكان وزمان.

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي.

طجين العالية

شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل _19_

أحمد الله سبحانه و تعالى وأشكره على نعمته علي وتوفيقه لي حتى تمكنت من إنجاز هذا البحث ثم أتقدم بجزيل الشكر و التقدير والعرفان إلى مشرفتي الفاضلة " الأستاذة :زير صبرينة" على مساعدتها لي و التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها القيمة جزاها الله عنا خير الجزاء

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له الفضل في انجاز هذا العمل بفكرة موحية أو كلمة محفزة ومشاعر دافعة إلى سبيل العلم والعمل. وأخيرا أتوجه بخالص شكري وعظيم التقدير لوالدي الكريم – حفظه الله- على عطائه الكثير، وصبره الطويل.

اللهم اجعل عملنا لك خالصا ولا تجعل لأحد فيه شيئا وانفعنا به يوم لا ينفع مال

ولا بنون إلا

من اتى الله بقلب سليم.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة.
	آيات ودعاء.
	إهداء.
	شكر و عرفان.
	الملخص.
	.Resumé
	.Abstract
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
مقدمة	
أ	تمهيد.
أ	1. إشكالية الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
ب	3. أهمية الدراسة
ت	4. أهداف الدراسة
ت	5. منهج الدراسة
ت	6. حدود الدراسة
ت	7. نموذج الدراسة
ث	8. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
ج	9. هيكل الدراسة
ح	10. الدراسات السابقة
ذ	11. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية.	
3	تمهيد.
4	المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية
4	المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
4	الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية
7	الفرع الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
9	المطلب الثاني: الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية وأهدافها
9	الفرع الأول: الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية
11	الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الثالث: منفعة وإستهداف اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي
12	الفرع الأول: منفعة وإستهداف اليقظة الإستراتيجية
15	الفرع الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي
18	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، شروط فعاليتها، مراحلها
18	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
18	الفرع الأول: اليقظة التجارية
19	الفرع الثاني: اليقظة التنافسية
19	الفرع الثالث: اليقظة التكنولوجية
21	الفرع الرابع: اليقظة البيئية
22	الفرع الخامس: أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية

24	المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية
28	المبحث الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية ، معلوماتها، صعوباتها ومعوقاتها
28	المطلب الأول: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
29	الفرع الأول: نظام اليقظة الإستراتيجية
29	الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية
31	المطلب الثاني: معلومات اليقظة الإستراتيجية وطرقها
31	الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية
33	الفرع لثاني: طرق وأدوات اليقظة الإستراتيجية
35	مطلب الثالث: صعوبات ومعوقات اليقظة الإستراتيجية
37	خلاصة
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية
40	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية ومستوياتها
40	الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية
41	الفرع الثاني: مستويات البيئة الخارجية
44	المطلب الثاني: تعريف وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
44	الفرع الأول: تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
44	الفرع الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
45	المطلب الثالث: أدوات وأساليب تحليل البيئة الخارجية
45	الفرع الأول: نموذج تحليل PESTEL
48	الفرع الثاني: تحليل SWOT
50	المبحث الثاني: تحليل القوى التنافسية لبورتر
50	المطلب الأول: القوى التنافسية لبورتر
50	الفرع الأول: المنافسون الحاليون
52	الفرع الثاني: المنافسون المحتملون
54	الفرع الثالث: المنتجات البديلة
59	الفرع الرابع: الموردون والzebائن (القوة التفاوضية)
59	المطلب الثاني: ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر
59	الفرع الأول: مفهوم تحليل القوى التنافسية لبورتر
60	الفرع الثاني: أهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر
60	المطلب الثالث: أهداف وعيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر
60	الفرع الأول: أهداف تحليل القوى التنافسية لبورتر
61	الفرع الثاني: عيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر
62	المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
62	المطلب الأول: دور اليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
63	المطلب الثاني: دور اليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
65	المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
64	المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
67	خلاصة

الفصل الثالث:دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش
71	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش
71	الفرع الأول: نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش
72	الفرع الثاني: التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة
73	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
73	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
73	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	المطلب الرابع: نموذج القوى التنافسية للمؤسسة
78	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
78	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
78	الفرع الأول: البيانات الأولية
78	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
79	المطلب الثاني: مجتمع ، عينة، وأداة الدراسة
79	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
79	الفرع الثاني: أداة الدراسة
80	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
80	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
80	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات
81	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
85	المبحث الثالث: تحليل ، تفسير النتائج وإختبار الفرضيات
85	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov)
86	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
86	الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير اليقظة الإستراتيجية
88	الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير البيئة الخارجية
91	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
93	الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية
94	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات
96	خلاصة
خاتمة.	
98	النتائج.
99	التوصيات.
قائمة المراجع.	
103	المراجع العربية.
108	المراجع الأجنبية.
قائمة الملاحق.	
112	قائمة محكمي الاستبانة.
113	الاستبانة.
117	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
5	مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية	1-I	جداول الفصل الأول
28	مراحل استثمار واستغلال المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية	2-I	
48	العوامل الرئيسية و الفرعية للبيئة العامة في خلق الفرص و التهديدات للمؤسسة	1-II	جداول الفصل الثاني
49	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)	2-II	
61	عيوب تحليل التنافس و النشاطات و الإجراءات الإدارية	3-II	
72	تشكيلة منتجات المؤسسة	1.III	جداول الفصل الثالث
79	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2.III	
80	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	3.III	
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4.III	
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5.III	
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	6.III	
83	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	7.III	
8	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	8.III	
85	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).	9.III	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الاستراتيجية.	10.III	
88	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	11.III	
91	تحليل الإنحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	12.III	
92	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية	13.III	
92	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية	14.III	
93	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية	15.III	
94	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية	16.III	
94	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور اليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية	17.III	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
6	تطور المصطلحات الفرنكوفونية والأنجلوسكونية	1-1	الفصل الأول
17	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي	2-1	
21	الغاية من اليقظة التكنولوجية	3-1	
22	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج القوى الخمس للتنافس لـ: Michael Porter	4-1	
27	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	5-1	
31	ممثلو عملية اليقظة	6-1	
32	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الاهتمام بها	7-1	
43	مكونات البيئة الخارجية	1-II	الفصل الثاني
54	حواجز الدخول	2-II	
55	الخطر المزدوج للمنتجات البديلة	3-II	
56	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	4-II	
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	1.III	الفصل الثالث
77	القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	2.III	
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.III	
82	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4.III	
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.III	
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	6.III	

تمهيد

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من التغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير، العلم، التقنية، التواصل، الإنفتاح والتحرر الإقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

ولتتمكن المؤسسة من مواجهة التطورات والتغيرات الكبيرة والسريعة التي يشهدها الإقتصاد العالمي وكذلك اشتداد الصراع والمنافسة بين المؤسسات، أوجب على المؤسسات التي تريد البقاء والتميز، الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية نظرا لقوة تأثير هذه البيئة على نشأة وبقاء هذه المؤسسات سلبا أو إيجابا.

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل لها، وضبط علاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، خاصة ما يتعلق بالمنافسين من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم الخاصة بذلك ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب للشخص المناسب.

1. إشكالية الدراسة

أ- الإشكالية الرئيسية

في ظل التعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال للمنظمات الجزائرية وذلك لإنفتاح الإقتصاد الجزائري على الإقتصاد العالمي وإنفجار ثورات تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه البيئة تتطلب تحليلا دقيقا وعميقا للتأقلم مع متغيراتها ولن يتم هذا إلا من خلال حيازة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية يزود المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها في رصد كافة التحولات والتغيرات الخارجية من أجل تكوين إستراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرارية وتحقيق الريادة.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر؟

ب- التساؤلات الفرعية

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد باليقظة الإستراتيجية؟ و هل تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش نظام اليقظة الإستراتيجية بفعالية؟
2. ما هو مستوى تطبيق مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش لأنواع اليقظة الإستراتيجية؟
3. ما هو مستوى تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر للمؤسسة محل الدراسة؟
4. كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر؟

2. فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية العدمية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ؟

ب- الفرضيات الفرعية:

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد دور معنوي لليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ؟

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد دور معنوي لليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ؟

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد دور معنوي لليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ؟

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد دور معنوي لليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ؟

3. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإهتمام المتزايد لمفهوم اليقظة الإستراتيجية من قبل العديد الباحثين خاصة منذ أواخر الثمانينات وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وضغوط المنافسة العالمية، مما جعل معظم المؤسسات تهتم بتبني هذه المفاهيم الحديثة لتحقيق التفوق و التميز.
- كما أن هذا البحث قد يوجه عناية وإنتباه المسيرين للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية على تبني نظام يقظة استراتيجية فعال يساعدها في رصد التغيرات الخارجية ليضمن لها البقاء والإستمرار لدعم مركزها التنافسي.
- يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مساعد للمؤسسات الإقتصادية في التحليل الإستراتيجي لبيئتها الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي بانتظارها.

4. أهداف الدراسة

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن أهدافه يمكن إدراجه فيما يلي:

- التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية وعلى طبيعة آليات عملها في المؤسسة محل الدراسة.
- بلورة أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- محاولة إبراز مدى وعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال المعلومات الضرورية التي يوفرها لها لرصد متغيرات البيئة .
- زيادة الإثراء المعرفي بتقديم إطار نظري يبين معنى وأبعاد اليقظة الإستراتيجية ، أدوات وأساليب تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تقديم توصيات لإدارة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -- أوماش .

5. منهج الدراسة

قبل التطرق الى منهج الدراسة يجدر بنا الإشارة إلى التوضع الإيستمولوجي للباحث حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوصفي نظرا لأن المعرفة المقدمة تمثل وصفا للواقع والهدف منها محاولة فهم وشرح ظواهر معينة بالإعتماد على حيادية التحليل للوصول الى نتائج موضوعية. وضمن هذا السياق تم الإعتماد على الإستنتاج العقلي المنطقي أين تم الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تم صياغة إشكالية البحث (التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام) ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وشرح العلاقة بين هذه المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي اضافة جزءا من المعرفة الى النظرية الأساسية، ويطلق على هذه الطريقة (الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية).

ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي نظرا لكونه يركز عادة على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات كما يعتمد على تحليل البيانات بالإعتماد على عمليات رياضية ثم عرض النتائج النهائية في شكل احصائي وعلى الطرق والقياسات الكمية لإختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة وهذا ما يتوافق مع أغراض هذه الدراسة .

6. حدود الدراسة

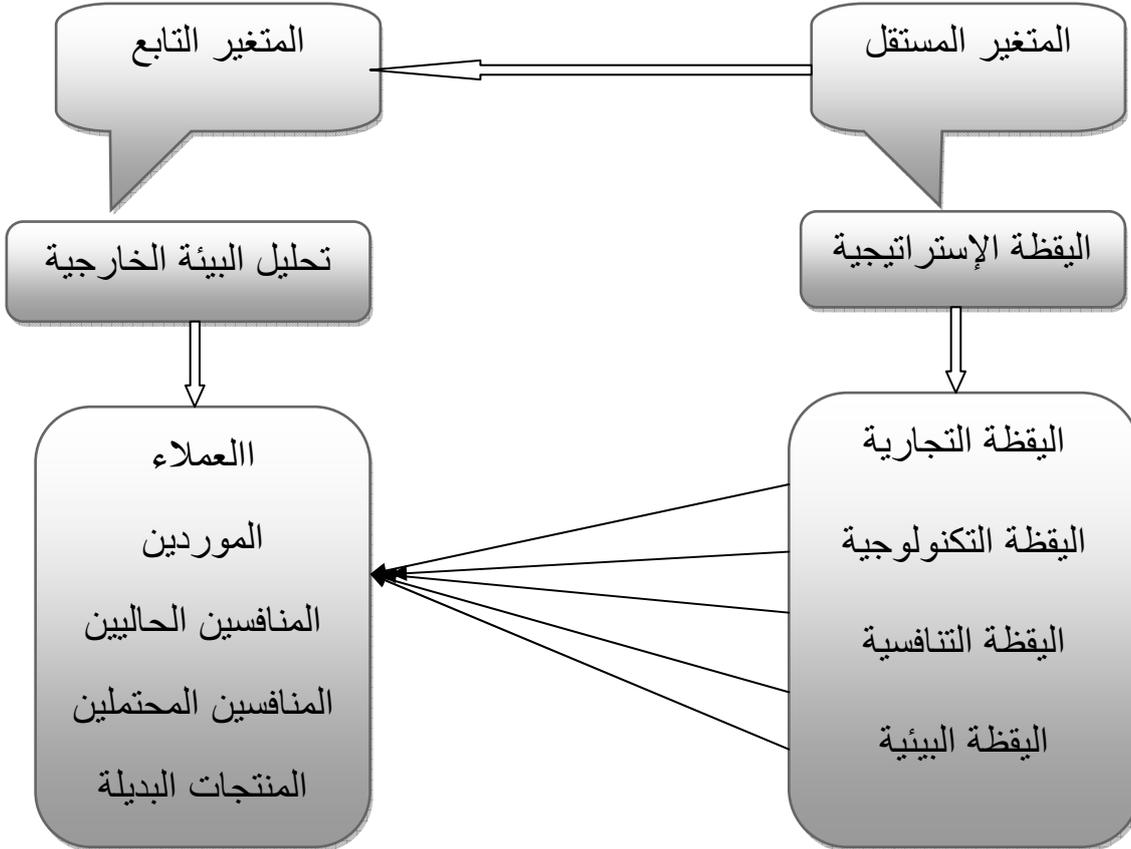
نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- **الحد المكاني:** تم إختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش كمنظمة ناشطة في قطاع يتميز بالمنافسة والتغير البيئي المستمر.
- **الحد الزمني:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013 - 2014

7. نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم وكذا متغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

تناولت هذه الدراسة المصطلحات التالية:

- **اليقطة الاستراتيجية:** هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث، معالجة وتحليل، ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، من أجل اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وفيما يلي سوف يتم توضيح الأبعاد الأربعة لليقطة الاستراتيجية والتي تتمثل في:

أ- **اليقطة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية.

ب- **اليقطة التكنولوجية:** هي نشاط تنظيمي يتم من خلاله جمع المعلومات الضرورية للتغيير التكنولوجي، وتحليلها ونشرها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة.

ج- **اليقظة التجارية:** وهي نوع ثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة)، والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة)، وهي تختص بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها.

د- **اليقظة البيئية:** وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة : كاليقظة الاجتماعية، التشريعية، المالية، السياسية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية.

- **البيئة الخارجية:** هي تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

- **تحليل القوى التنافسية لبورتر:** هو عبارة عن عملية اجراء فحص للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية لفهم مدلولاتها و تحديد اتجاهاتها و بالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها و كذلك التهديدات التي و تواجهها و العمل على تجنبها .

وفيما يلي سوف يتم توضيح القوى التنافسية لبورتر والتي تتمثل في:

أ- **الداخلين المحتملين:** هم الذين يحملون إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثران في مردودية القطاع من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع من قبل.

ب- **المنتجات البديلة:** تتمثل في منتجات المنافسين والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة لحاجات الزبائن الأصلية، ويمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة، وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً.

ج- **القوة التفاوضية للموردين:** إن الموردين ليسوا فقط من يزود المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة لنشاطها بل يتضمن ذلك أيضاً المؤسسات المالية، الجهات المزودة بالتكنولوجيا، وقطع الغيار... الخ.

د- **القوة التفاوضية للعملاء:** إن العملاء في الصناعة قد يتمثلوا في الأفراد المستهلكين الذي يستهلكون منتجات المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين للمنتجات، أو يمثلوا المؤسسات التي تقوم بتوزيع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة، أو المحلات الكبرى للتوزيع، وغيرها.

هـ- **المنافسون في القطاع:** هم المؤسسات التي تقدم منتجات متجانسة قابلة للإحلال التام، وترتكز على نفس العمليات، وتتطلب معطيات متماثلة أي المنافسين منافسة مباشرة.

9. هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة ، قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، حيث خصص الفصل الاول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من اليقظة الإستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر على التوالي، بينما خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش .

ففي الفصل الاول تطرقنا إلى اليقظة الإستراتيجية حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول مدخل عام لليقظة الإستراتيجية من نشأتها ومفهومها، أهدافها وخصائصها المميزة ، تحديد علاقتها بالذكاء الإقتصادي

ثم تلاه المبحث الثاني الذي تناولنا فيه أنواع اليقظة الإستراتيجية ، شروط فعاليتها ومراحلها ، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ، معلوماتها، ومعيقاتها.

أما الفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول منها إلى ماهية البيئة الخارجية حيث تناولنا فيه مفهومها ، مستوياتها، مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي لها ، أدوات وأساليب تحليلها أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تحليل القوى التنافسية لبورتر حيث جاء المطلب الأول منه لنتناول فيه القوى التنافسية لبورتر ، دراسة ماهية تحليل هذه القوى وأخيرا تطرقنا إلى أهداف وعيوب تحليل هذه القوى، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر.

وبالنسبة للفصل الثالث ، تطرقنا من خلاله إلى دراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر من وجهة نظر إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش.

10 - الدراسات السابقة:

يوجد بعض الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة باليقظة الإستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية نذكر منها مايلي:

1. الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

فيما يلي عرض للأهداف ، منهج ، الأداة والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في موضوع اليقظة الإستراتيجية وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية :

1- دراسة: علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2011/2010.

لقد حاولت هذه الدراسة توضيح كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في مؤسسة موبيليس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات موجّهة لعمال الهاتف النقال بالجزائر موبيليس، حيث وزعت 50 استبانة وخضعت لتحليل 44 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن موبيليس تتبنى مفهوم اليقظة الاستراتيجية، إذ تقوم بتتبع ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية والخلية مسؤولة عنها تدرج ضمن مصلحة التخطيط والاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

2-Etude :Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis, Institut supérieur de destion, Tunis, 2007/2008.

وقد حاولت هذه الدراسة معرفة ماهي العوامل الحاسمة للنجاح التي يجب على مدير مشروع اليقظة أن يأخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام لليقظة الاستراتيجية، وتم تطبيقها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة التونسية، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وباستخدام الاستبيان الذي وزع على أربعة عشر مؤسسة، وقد توصلت إلى أن هناك ثلاثة أنواع من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام لليقظة الاستراتيجية، والمتمثلة في العوامل التنظيمية، العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المادية التي تم تحديدها والمصادقة عليها من قبل الخبراء، وذلك من أجل مساعدة على أفضل الممارسات، واغتنام فرص النجاح.

3- Etude :Samia Menif, Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la veille stratégique proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprise tunisiennes), thèse de doctorat en sciences de gestion ,Ecole Doctorale de sciences de gestion, Université Pierre Mendés , France, 2005.

وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على إشكالية أنه في ظل الصعوبات التي يواجهها المتعقبين في الميدان لجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية، كيف نستطيع تطوير أدائهم عن طريق التدريب المناسب، تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في المؤسسات التونسية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وكأداة لجمع البيانات اعتمد على إجابة المتعقبين على تمارين أجريت داخل المؤسسات، أما أهم نتائج هذه الدراسة أن مجال تعقب المعلومات لا يكون بشكل مستمر في المؤسسات التونسية، وكما أنهم لا يتعقبون أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية، وكما يمكن تحسين أداء تعقب الميدان وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الشروط المتعلقة بالشخص الباحث في سياق تنظيمي.

4- Etude :Nicolas Lesca, Construction Du Sens(le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce), thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale de sciences de gestion, France, 2002.

وقد هدفت الدراسة إلى فهم العملية (بناء المعنى) عن طريق مجموعة صغيرة من الإطارات تبني جماعيا المعنى إنطلاقا من بعض إشارات الإنذار المبكرة، وذلك باقتراح أساليب بحثية للبدء ولدعم تلك العملية الجماعية، وذلك من خلال أبحاث عملية، وتوصلت الدراسة إلي أنه يمكن إنطلاقا من عدد صغير من المعلومات من نوع إشارات الإنذار المبكرة التي يتم اختيارها بعناية، وبعض الاقتراحات المنهجية ببناء معنى مفيد للنشاط، والاستباق الحداث القادم أو المستقبلي.

5- Etude :Kamel Roubah, Veille Stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, these de doctorat en genie industriel, Institus national polytechnique de grenoble, Option sciences de gestion, université Pierre Mendés, France,1998.

وقد حاولت الدراسة توضيح كيف يمكن معالجة المعلومات المجزأة والغير المؤكدة، وذلك بتطوير وسيلة، وأداة للمساعدة على معالجة هذه المعلومات والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأبحاث، حيث أنها توصلت إلى ثلاثة مساهمات لمشكلة معالجة المعلومات المجزأة والغير مؤكدة، الأولى منهج مفاهيمي للمساعدة على علاج هذه المعلومات، بينما الثانية أداة للتصميم، أما الثالثة تطبيق معلوماتي عن طريق الكمبيوتر، وتم تقديم نموذج لمعالجة المعلومات المجزأة والغير مؤكدة، ليقوم على أربعة عناصر أساسية: فرد إبداعي، بيئة مواتية للإبداع، منتج ابداعي، عملية ابداعية.

2. الدراسات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية:

1. أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة شركة شي علي بسطيف) مذكرة ماجستير ، من إعداد الباحث مرمي مراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسطيف 2010.

وقد حاولت هذه الدراسة توضيح الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في بيئة عمل المؤسسات وبالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث توصل من خلال دراسته لهذه الشركة أنها تحوز على نظام معلومات فعال إلى حد مقبول خاصة على مستوى البيئة الداخلية من خلال توفيرها لمعلومات ملائمة التي تمكنها من إنجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية ، أما على مستوى البيئة الخارجية فيبقى دون المستوى المطلوب وفي الأخير عمد إلى مجموعة من الإستنتاجات نذكر منها:

- البيئة الخارجية لشركة على تنحصر على المستوى المحلي فقط كما هو الحال بالنسبة لمعظم المؤسسات ص م الوطنية بل تمتد إلى المستوى العالمي.
- من خلال التحليل تبين أن للشركة قطاع تنتهي إليه المتعلق بتحويل البلاستيك و المعادن يشهد منافسة حادة.
- إعتاد الشركة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها ويضم الوظائف الأساسية التي تضمن للشركة القيام بنشاطها والإستمرار في العملية الإنتاجية.

2. دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة) من إعداد الباحث واضح فواز ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية التحليل البيئي بنوعيه الداخلي والخارجي من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الاقتصادية وتبيين كيفية القيام بهذا التحليل وكذا ربط التحليل الداخلي والخارجي في تحليل واحد بإعتماد الفرص والتهديدات البيئية من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة ثانية، بوصوله للخيارات الإستراتيجية المناسبة حاول إسقاط هذه الدراسة على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة حيث توصل في الأخير إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تنشط الملبنة في سوق يتميز بحدة المنافسة حيث أن منافسيها يمتلكون إمكانيات معتبرة ويتفوقون عليها نسبيا في الحصة السوقية والخبرة التصنيعية والتسويقية.
- وجود إحتمال كبير في دخول منافسين جدد نتيجة لجاذبية القطاع وفائض الطلب.
- تعتمد ملبنة الحضنة بشكل كبير على إستراتيجية التنويع الأفقي المرتبط والتكامل الرأسي الخلفي.

3. دراسة بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمنظمة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي (دراسة حالة شركة سونطراك الجزائر) ، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2009

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه تحليل البيئة الخارجية في تقييم الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية متخذة من مؤسسة سونطراك الجزائر كحالة للدراسة ، وهدفت الدراسة أيضا، وعلى غرار الدراسات الأخرى، إلى استجلاء الغموض حول تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والخيارات الإستراتيجية التي تملكها عن طريق تحليل نظري لمجموعة من العناصر المتعلقة بكل متغير. واهتمت الدراسة

أيضا بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة مستخدمة في ذلك المعلومات التي تم الحصول عليها، حيث حلت البيئة الخارجية العامة بمكوناتها وعواملها السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والإيكولوجية، وتطرفت في تحليل البيئة الخاصة إلى مجموعة من القوى هي: الممولون، الوسطاء، العملاء، الموردون والمنافسون. أما فيما يخص الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم باتباع خيار النمو والتوسع على المستوى العام، أين تعتمد على إستراتيجيات التنوع المترابط بالنسبة لأنشطتها الرئيسية والتنوع غير المترابط بالنسبة للأنشطة المستحدثة، كما انتهجت خيار التكامل الذي اتخذ أشكالا عديدة كالشراكة والشراء.

أما على مستوى وحدات الأعمال فإنها تنتهج خيار السيطرة عن طريق التكاليف وخيار التميز. وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية هي عملية مستمرة باستمرار تغير وتعقد هذه البيئة، كما أن عملية تشخيص الفرص والتهديدات يجب أن تحظى بنوع من الاهتمام وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص. إلا أن هذا الأخير ليس كافيا إن لم يكن مرفقا بسعي نحو توجيه إستراتيجيات المؤسسة من أجل الاستفادة من نتائج هذا التشخيص عن طريق اغتنام الفرص واجتباب التهديدات.

4. دراسة بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص المحيط الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية) Tindal ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006/2005.

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما في الإدارة الإستراتيجية وهو تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية لتهدف إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها. وتطرفت الدراسة إلى مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كعينة للبحث مستخدمة عدة أساليب احصائية مثل التكرارات والنسب المئوية ، محاولة منها التعرف على الفرص والتهديدات أخذت هذه الدراسة على عاتقها دراسة البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، فالجانب العام لتشخيص البيئة تطرق إلى العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية، أما الجانب الخاص أو البيئة التنافسية فقد تطرقت إليها من جانب المنافسين، العملاء، الموردين، والممولون.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما أنها تعاني تهديدا من قبل بعض المنتجات المقلدة (التي يعبر عنها بمنتجات الاحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما أنها لا تعطي اهتماما لإقتراحات وشكاوى الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسبا وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية للزبائن والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المنظمة. أما عن المنافسين فإن المؤسسة يمكن أن تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ماتعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك أنها تنشط في إطار غير قانوني. ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث تستورد موادها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون مرتفعة وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

11 . التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش ، والبالغ عددها تسعة دراسات (09) منها أربع (04) دراسات أجنبية، وخمسة (05) دراسات عربية، والتي توصلنا من خلالها إلى إستنتاج الأمور التالية:

- 1- على الرغم من إختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى ضرورة تبني نظام يقظة إستراتيجية يمكنها من تتبع ورصد كل متغيرات بيئتها الخارجية.
- 2- على الرغم من تعدد الدراسات إلا أنها تناولت موضوعات مختلفة ربطت بين متغيرات متنوعة فأكثرها تناولت اليقظة الإستراتيجية على حدى أو تحليل البيئة الخارجية مع متغيرات أخرى ولكنها منعدمة فيما يتعلق بدراسة اليقظة الإستراتيجية مع تحليل البيئة الخارجية .
- 3- لوحظ أن الدراسات السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- 1- من الدراسات القليلة التي تبحث في اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر.
- 2- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للبحث.
- 3- تختلف عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث.
- 4- تختلف عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.
- 5- استفادت من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من اليقظة الإستراتيجية وتحليل البيئة وفي استغلالها كدراسات سابقة استكمالا لمنهج البحث.

تمهيد:

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، والتطورات والتغيرات التي تحصل في بيئتها باعتبارها تزاوّل نشاطها وسط بيئة تمتاز بالتغير والتطور المستمر للتكنولوجيا. فإنه وجب على المؤسسة البحث عن طرق للكشف عنها وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، ولهذا فعلى المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من معرفة كيفية رصد وسير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من أجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعلها مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص حتى تحافظ على مكانتها وتحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى عموميات حول اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، شروط فعاليتها ومراحلها

المبحث الثالث: تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، معلوماتها ومعيقاتها

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية¹، وفي هذا المبحث سنتطرق لنشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية، أهدافها والخصائص المميزة لها، تحديد علاقتها بالذكاء الاقتصادي وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية

لقد مرت اليقظة الإستراتيجية بعدة تطورات تاريخية التي مكنتنا من التعرف على مفهوم ومعنى اليقظة واليقظة الإستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الفرع الأول : نشأة اليقظة الإستراتيجية

إن مفهوم مراقبة المحيط، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعتبرون أبعاد مختلفة لمفهوم "المسح" الذي تطور خلال العديد من السنوات بعد التغيرات المستمرة لمحيط المؤسسة².

فمنذ أعمال Aguilar (1967)، العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من أجل إدارة محيط عدم التأكد إلى غاية تطوير نظريات حول المحيط³ فنجد أن Aguilar هو أول من اهتم بعملية (Balayage) محيط المؤسسة، حيث ترجمها إلى "scanning" أي المسح، وكما أنه تطرق في كتابه "scanning the business environment" إلى عبارة "radar" "رادار" ليوضح أنه على المؤسسة وضع نظام للمسح من أجل حماية محيطها، وكما يجد أن المسح يكون من خلال ثلاثة خطوات: ملكية معلومات المحيط، التعريف وفهم التهديدات والفرص الإستراتيجية⁴.

إن تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر الزمن يمكن توضيحه في أعمال Diffrenbach (1993) حيث في سنة 1960 إلى سنة 1970 كانت بداية "المسح" أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي بالاعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلمية، والمؤسسات في هذا المستوى تسعى إلى الذكاء البيئي، أما في سنة 1980 المؤسسات وصلت إلى تكامل نتائج المسح البيئي في عملية اتخاذ القرار⁵.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة سونطراك)، مذكرة ماجستير في مالية دولية (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2010 / 2011، ص133.

²Chedia Dhaoui, **Les critères de réussite d'un system d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique (proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un system d'intelligence économique)**, thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Ecole doctorale (langue, temps, sociétés), Université Nancy, France, 2008, P.60 .

³Inès Boulifa Tambourra, **Identification des factures critique du seccés la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, Thèse de doctorat en science de gestion, Institut supérieure degestion, Université de Tunis, Tunis,2007/2008, p46.

⁴Chedia Dhaoui, Op Cit, PP 61.62

⁵Inès Boulifa Tambourra, Op.cit, P46

ويمكن توضيح المراحل الأساسية لتطور اليقظة الإستراتيجية بأكثر دقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-I): مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

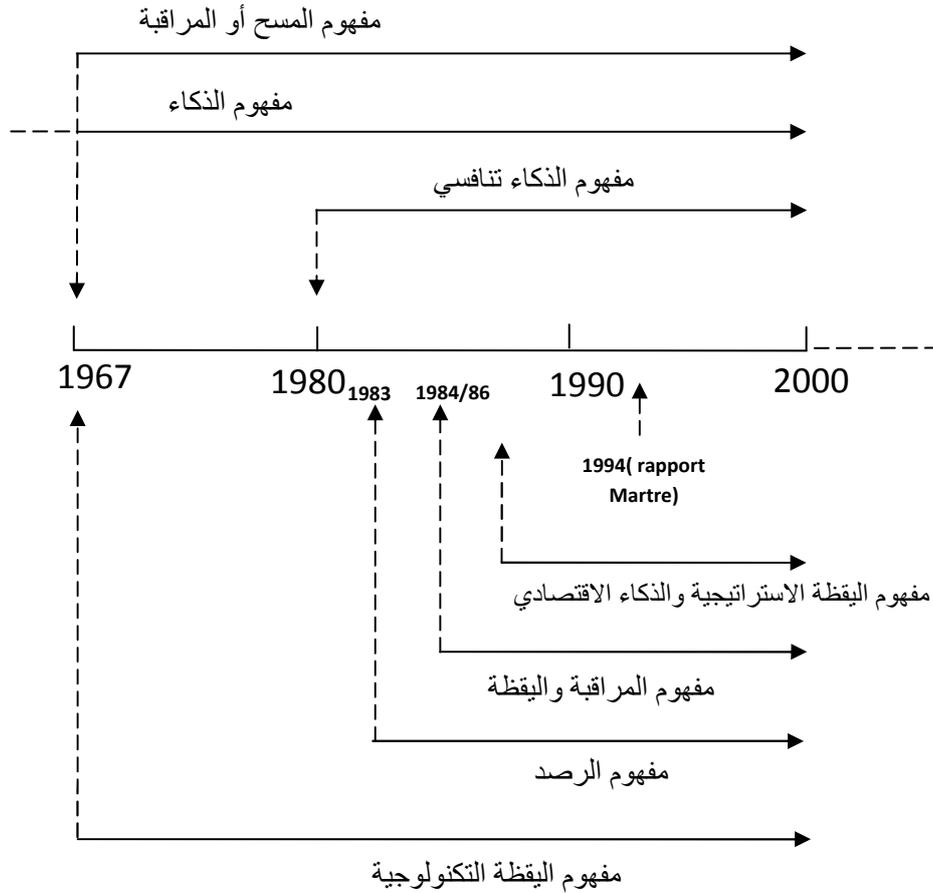
خصوصيات اليقظة					المرحلة	الفترة
الأفراد المكلفين	مدى ارتباطها بعملية اتخاذ القرار	التحليل	التوجه	الطريقة		
التسويق	ضعيفة	يكاد ينعدم	تخطيطي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960 1970
التسويق التخطيطي	متوسطة	كمي	تخطيطي	رسمية	تحليل المنافسة والصناعة	1980
خلية اليقظة	مرتفعة	كمي ونوعي	تخطيط استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لأجل القرارات الإستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

Source : Fronsois Brouard, **Que la veille stratégique se leve faisons le point sur la terminologie et le concept**, Congrès ASAC-IFSAM, université du Québec a trois rivières, Canada, Octobre, 2000, P2

وللتفصيل أكثر في مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية ، نجد أن تطور المصطلحات الفرنكوفونية و الأنجلوسكونية و التي تتمثل في المسح، الذكاء، والذكاء التنافسي¹ ويمكن توضيحه من خلال المنحنى التالي:

¹Chedia Dhaoui, Op.cit, P60

الشكل (1-1): تطور المصطلحات الفرنكوفونية والأنجلوسكونية



Source :ChediaDhaoui, **Les Critères de Réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique,**(proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique), thèse de Doctorat en science de l'information et de la communication, Ecole doctorale(langue, temps, sociétés),université Nancy,France, 2008 , p60 .

يمكن أن نستنتج من المنحنى بعض الملاحظات هي:

- ◀ قبل سنة 1967 ظهر وتطور مفهوم الذكاء؛
- ◀ في سنة 1967 بدأ تطور كل من مفهوم المسح "scanning" أو المراقبة "surveillance"؛
- ◀ في سنة 1970 ظهر مفهوم اليقظة التكنولوجية لأول مرة في فرنسا؛
- ◀ في سنة 1975 تم اكتشاف الإشارات الضعيفة "signaux faibles" من قبل Ansoff؛
- ◀ في سنة 1980 ظهر مفهوم الذكاء التنافسي "Compétitive intelgence"؛
- ◀ في سنة 1983 برز مفهوم "Vigilance" أي الرصد بانتباه وباستمرار من قبل "J.M.Oury"؛
- ◀ بين 1984 و 1986 برز مفهوم "surveillance" أي المراقبة من طرف "H.Lesca" و "R.A.Thétart"؛
- ◀ بين 1985 و 1988 ظهر مفهوم اليقظة وتطور من قبل "F.Jakobiak" (1988) و "Ribault" (1989) وغيرهم؛
- ◀ وفي 1987 فما فوق ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية، بينما في سنة 1989 ظهرت أنواع اليقظة التنافسية والتجارية وغيرها. أما في سنة 1990 برز مفهوم الذكاء الاقتصادي

الفرع الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية سنتطرق إلى مفهوم اليقظة فيما يلي:

1- تعريف اليقظة:

لقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم ونذكر على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- ❖ يعتبر Michel Cartier اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله" ويوضح هذا التعريف بأنه يجب ان نعرف كل مايتعلق بمحيط المؤسسة.
- ❖ كما يعتبرها Jakobiak على انها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"¹. بمعنى الحصول على المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات.
- ❖ وتشير اليقظة أيضا إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين².
- ❖ كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية³.

ونستنتج من هذه التعاريف:

التعريف الأول والثاني تناول اليقظة بتعريف شامل، أما باقي التعاريف اعتبرت اليقظة كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها في المؤسسة، ولهذا يمكن إدراج التعاريف السابقة في التعريف التالي: وهو ليس كاملا ووحيدا بل هو شامل لما ورد في التعاريف السابقة وهو: "أن اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية"⁴ ويلاحظ أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت شرعية فهي يقظة وإذا كانت بطرق غير شرعية فهنا نحن أمام التجسس.

وبتناولنا لمفهوم اليقظة ومعرفة حدودها يمكن التطرق إلى اليقظة الاستراتيجية.

2- تعريف اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية الوظيفة العملية للمؤسسة، والتي تهتم بجمع المعلومات باستمرار وتحليلها ونشرها وتسييرها تسييرا أمثلا لأجل مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة والتي من شأنها تطوير المؤسسة.

وسنتطرق إلى بعض التعاريف الواردة على سبيل المثال لا الحصر لأن مفهوم اليقظة الاستراتيجية يختلف من مؤسسة لأخرى ومن شخص لأخر:

¹Jak obiak, **exemple commenté de veille technologique**, édition d'organisation, Paris, 1992, P20

²Laboute.g et Legendre.R, **Etape d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise**.
http://www.Mmeduim.com/veillequotient_pdf consulté le:14/02/2014

³Bergeroup, **Observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations**, argne, Vol 24, N°3, P18

⁴http://www.veille.com consulté le:24/02/2014

❖ اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل تطوعي، فهي كالرادار تسعى دوماً إلى التنبؤ في الوقت المناسب¹.

❖ يقول Jean Michel Ribault أن اليقظة الإستراتيجية هي: " المراقبة الشاملة للبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة"². ونجد من هذا التعريف أن اليقظة الاستراتيجية تتعلق بمراقبة المحيط لجلب مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة.

❖ أما حسب مكتب AFNOR هي: "نشاط دائم غالب الأحيان مكرر بهدف الرقابة الفعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ بغرض استباق التصورات"³. بمعنى أن اليقظة الاستراتيجية أنواع فقد تكون تكنولوجية، تنافسية، تجارية أو غيرها.

❖ بينما Lesca H فقد عرفها " على أنها العملية الجماعية، المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"⁴.

وهذا التعريف يبين أن اليقظة الاستراتيجية يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة إردية، كما أنها تحاول خلق وتجنب التهديدات. وهي تعني أيضا "عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الاستراتيجية والهدف النهائي لها هو الابداع لتحويل الأفكار إلى معارف، اجراءات ومنتجات وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطها"⁵. وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية تهدف إلى خلق أفكار جديدة عن طريق الإبداع وإلى اكتساب مزايا تنافسية.

❖ ويقصد بها: "الأسلوب المنظمة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسياتها بجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط، وهذا المنهج يجند العمال ويركز على الشبكات الداخلية والخارجية"⁶. فهذا التعريف يشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية طريقة أو منهج تهدف إلى تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

❖ ويقصد بها أيضا أنها: "وضع نظام لجمع ثم معالجة المعلومات الخارجية من أجل تغذية بأفضل القرارات التكتيكية والاستراتيجية"⁷. ونستنتج من هذا التعريف أن اليقظة الاستراتيجية تعالج المعلومات المعلومات حيث تساعدها في اتخاذ القرارات المهمة.

¹IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), **La veille stratégique de concept a la pratique**, Notede synthèse , Juin 2005, P6.

²Jean michelRibault, **veille stratégique**, séminaire, EmPSTT, 1962, cité inlaurentHarnel, " Maitriser et pratiquer le veille stratégique", Ed Anfour, 2001, P02

³Pierrette Bergeron, **Veille stratégique et PME (comparaison des politiques gouvernementales de soutien)**, Press de l'université de Québec, Canada, 2000, P-P 3-4 :

⁴Humbert Lesca et Janssek_Munz, **veille stratégique : application à internet et site web pour provoquer des informations à caractère anticipatif**, article publié à Cerac Grenoble, Université Pierre Mendés, France, Mai 2003,p1

⁵مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة Profiplast (ChiAli)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 130.

⁶نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الاستراتيجية وكفاءة الاعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (كفاءة الاعمال واقتصاد المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2012، ص 158.

⁷Jacque Orsoni et Jean-Pierre Helfer, **Management stratégique**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1994, P 121.

- ❖ واليقظة الاستراتيجية هي: " رصد المعلومات المتعلقة بالسوق (التكنولوجيا، المنافسة، الموردون، الزبائن)، والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال (المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الاجتماعي والثقافي)¹. " من هنا فاليقظة الاستراتيجية لها نوع آخر وهو اليقظة البيئية
- ❖ ويمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس ويقصد بها "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية"².
- ❖ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي: " نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة والبحث والمعالجة والتحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية. ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد فيها"³.

المطلب الثاني: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية وأهدافها

إن اليقظة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، وكما أنها ترمي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إليها حتى تكون مميزة عن باقي منافسيها

الفرع الأول: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية

من خلال تعريف اليقظة الاستراتيجية يمكن أن نستخلص أهم المميزات أو الكلمات الأساسية التي تميز مفهومها والتي تشمل ما يلي:⁴

1- استراتيجية:

إن صفة الاستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المزودة لليقظة؛ لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

إذن فاليقظة الاستراتيجية يجب أن تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار بصفة دائمة ومتكررة جداً وكذلك الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم، منه يأخذ استخدام المعلومات بعداً إبداعياً.

¹ سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 75-76

² كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 2.

³ بلصير خليفة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص 43.

⁴Humbert Lexa, *Veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997, P-P 1-2

2- المحيط :

محيط المؤسسة ليس مفهوما مجردا، فهو يتكون من عدة عوامل ذات تأثيرات مختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات) لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

3- انشاء الابداع :

مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة، تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التفصي عنها، لا تصف أيا من الاحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤى تطوعية إرادية. ويرتكز كل من التفسير والإبداع في نفس الوقت على الإشارات المتلقاة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات وكذا على المعرفة المخزنة من مجموع ذاكرة المؤسسة والتي نسميها أحيانا بـ "الذاكرة الرسمية".

4- الصفة الإرادية (الطوعية):

بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي ، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة ، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف إلتقاط المعلومات الإستباقية¹

5- التوقع:

في تعريف اليقظة الاستراتيجية نتجلى لنا عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، وعند إختيار نتيجة عملية ونظرية لنوع المعلومات وجب أن تظهر مميزات تنبؤية لا أن تعبر عن متغيرات من الماضي والحاضر فحسب بل أن تقدم توضيحات عن المستقبل. وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:

- الطريقة الأولى: تكمن في تكديس وجمع المعلومات من الفترة الماضية وتنفيذ التقديرات الاستقرائية فهي الحالة التي يتم فيها حساب الاتجاهات المستقبلية، لذا تعتبر هذه الطريقة المنهج الذي ينظر إلى المستقبل في مرآة عاكسة أي بالزاوية الخلفية، إذن فهو ليس متكيفا لتوقع التغيرات الكبيرة وحتى الانقطاعات القليلة.
- أما الطريقة الثانية: فتتمثل في البحث عن المعلومات التي من المحتمل أن تعلن عن التغيرات الجديدة مسبقا. فقد أوصى بهذه الطريقة Ansoff عندما قدم مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتكلم عن الإشارات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكرة)².

¹ اسعيد كرومي وأحمد عمر ستي: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2007، ص4.
² عليوات رقيق، ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2005، ص 56.

6- الذكاء الجماعي:

يقتضي وضع جهاز اليقظة الاستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة¹. حيث تعتبر هذه العملية (اليقظة) جماعية في المؤسسة بحيث تتضمن مراحل لتغيير المعلومات وأخرى لجمع التجارب المختلفة، ولهذا يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية متلازمة مع مفهوم الذكاء الجماعي، ويعني الذكاء الجماعي مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات والإشارات في المحيط. ثم اختبارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- ← التنبؤ بالفرص وتحسين استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- ← تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها وتضمن بها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- ← تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- ← تحليل البيئة، العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- ← مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره واكسابها ميزة تنافسية؛
- ← التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- ← تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبطة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- ← اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- ← الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- ← تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن تختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- ← رفع ارباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسع حصتها السوقية؛
- ← تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: منفعة واستهداف اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي

إن المؤسسة التي تملك أو تعمل باليقظة الاستراتيجية تعطيها القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية وباستعمال أقل وسائل ممكنة. لذا وجب على اليقظة أن تكون مستهدفة للمؤسسة بما فيها من مواضيع ومتعاملين والذين هم أساس بقاء المؤسسة.

¹Lesca H et Caron-M-L, *la veille stratégique : créer intelligence collective au sein de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, N° 105, 1995, P 06

² عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص- ص 10، 11

الفرع الأول : منفعة واستهداف اليقظة الاستراتيجية

1- منفعة اليقظة الاستراتيجية

إن منفعة اليقظة الاستراتيجية في إشكال دائم سواء من طرف الأشخاص المسؤولين في المؤسسة أو حتى المحيطين بها. حيث هذا الإشكال يطرح عدة أسئلة منها:¹

- منفعة من في المؤسسة؟ أي من هو المستفيد من اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بالتحديد، أهم مسير ومدير والمؤسسة ككل أم هم مسؤولو وحدة من المؤسسة... إلخ

غير أن هذا فإن اختلاف المؤسسات من حيث طبيعتها، نشاطها وحجمها... إلخ يستدعي اختلاف اليقظة الاستراتيجية ومن ذلك تختلف الفائدة المرجوة منها سواء لاختلاف الإرادة الاستراتيجية لمسير ومديري المؤسسة، أو للموقع الذي تحتله في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نوع محيط جهاز اليقظة الاستراتيجية.

1-1 الإرادة الاستراتيجية لمسير ومديري المؤسسة:

يمكن أن تظهر منفعة وفائدة مفهوم اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة ككل أثناء الإشارة إلى نوع الإرادة الاستراتيجية المعلن عنها من قبل مسيري ومديري المؤسسة. لهذا فالتحقيقات التي تم استكمالها في مختلف الدراسات توضح أن اليقظة الاستراتيجية مفيدة عندما تكون لدى المؤسسة إرادة استراتيجية.²

- ✓ ابتكار المنتجات أو الخدمات؛
- ✓ الجودة الشاملة للمنتوج والخدمات؛
- ✓ الرغبة في رد الفعل اتجاه المنافسة.

لهذا وفي وقت شرح منفعة اليقظة الاستراتيجية، السؤال الأول المطروح يمكن أن يكون:

- ماهي الأهداف ذات الأولوية لها هل:
 - الاقتراب وفعاليتها من زبون محتمل؟
 - الحماية وفعاليتها من منافس خطير؟
 - الابتكار للخروج من طريق مسدود؟

وفي تحقيقات أخرى أظهرت أن المؤسسات المبتكرة أو التي لها على نحو دائم صورة عن جودة عظيمة لمنتجاتها أو خدماتها، هي بالتحديد المؤسسات التي تقدمت بالفعل تقدما ملحوظا بخصوص ممارساتها لليقظة الاستراتيجية.

لهذا تكون منفعة اليقظة الاستراتيجية كبيرة من وجهة نظر أمان وبقاء واستمرار المؤسسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عملية للكشف المبكر لخطر ظهور التحالفات أو التقنيات الجديدة، كالمنتجات البديلة لدى المنافسين على سبيل المثال.

"و عليه فإنه من الطبيعي التساؤل عن التكاليف التي تتولد باليقظة الاستراتيجية وكما أنه من الضروري التساؤل عن التكاليف المرتبطة بعدم اليقظة الاستراتيجية"

¹Humbert Lesca, L'utilité de la méthode el E.Scanning CERAC, Grenoble, <http://www.veille-startégique.org>

²Humbert Lesca, Op.Cit, P05

2-1 موقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:

سواء من حيث حجمها (مؤسسة صغيرة ، متوسطة أو كبيرة أو مجعما) يستدعي بالضرورة تغيير موقع اليقظة الاستراتيجية، ففي حالة كون المؤسسة عبارة عن مجمع مثلا فإن هناك عدة نقاط لربط جهاز اليقظة الاستراتيجية أو حتى عدة أجهزة لليقظة الاستراتيجية¹، ومن بين هذه النقاط (نقاط الربط الأكثر ملاحظة) نذكر:

- مستوى المجمع لدى الرئيس المدير العام؛
- مستوى المؤسسة، عندما يتضمن المجمع عدة مؤسسات مستقلة؛
- مستوى القسم أو مركز العمليات، عندما يكون هناك عدة أجهزة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، والذي يحدث إشكالية تقويتها المتبادلة وتنسيقها.

3-1 محيط جهاز اليقظة الاستراتيجية:

في كل الحالات يظهر التفكير والتساؤل عن محيط جهاز اليقظة الاستراتيجية وخصوصا في الوقت الذي يتم فيه ارساء هذا الجهاز، لهذا فهو يشير إلى تحديد جهاز اليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد:

- اسم نقطة ربطه في المؤسسة؛
- اسم مسؤوله؛
- قائمة الأشخاص من الأعضاء في هذا الجهاز؛
- المكان الجغرافي للأعضاء من بلدان ومناطق.

ويعتبر الاختيار الجيد لمحيط الجهاز قيد الارساء عاملا هاما لنجاح أو فشل مشروع ما.

2- استهداف اليقظة الاستراتيجية

إن الغاية من استهداف اليقظة الاستراتيجية هو التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة الاستراتيجية، وأيضا كيفية الوصول إلى المعلومات التي تناسب هذه الأعضاء.

ومن هنا يجدر بنا تقديم الفرق أو مفهوم الاستهداف والهدف.

1- تعريف الاستهداف:

نعني باستهداف اليقظة الاستراتيجية تلك العملية التي يتم بها تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة والذي يهم كل أعضاء الجهاز المستقبلي لليقظة². بمعنى:

- ◀ جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز المستقبلي بالتعرف عليه وعلى حجمه، من أجل الاستخدام المشترك للمعلومات بطريقة معينة للكل.
- ◀ جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز مجهوداتهم من أجل الشروع في عملية اليقظة الاستراتيجية.

¹Humbert Lesca, Op.Cit, P13

²Lesca-H, *Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative : Application au cas de repense au attente à la sécurité des réseaux d'entreprise*, Act de colleque AIM, Grenoble, 2003, P 03

ومن هنا نرى أنه يتم تحديد استهداف اليقظة الاستراتيجية مسبقا عندما يتم تعريفه للمرة الأولى، والذي فيه يعبروا بطريقة واضحة عن ما يمكن أن يهتم مختلف المشاركين في عملية اليقظة الاستراتيجية. ويتوقف عليه إمدادهم بالمعلومات المناسبة للجهاز المستقبلي لليقظة الاستراتيجية فهو إذن عمل جماعي يأخذ بعين الاعتبار آراء كل الأعضاء.

2- تعريف الهدف:

يعتبر الهدف نتيجة لعملية الاستهداف¹. حيث تتكون هذه النتيجة من الوثائق التالية:

- ✓ جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة أسماء الموضوعات؛
- ✓ قائمة تدل على أنواع المعلومات التي يبحث عنها (المعلومات المتعقبة)؛
- ✓ قائمة المفاتيح (Mots Clés) التي تسمح بالبحث عن المعلومات؛
- ✓ قائمة مصادر المعلومات المتقصة.

من هنا نلاحظ أن تعريف الهدف لا يمكن أن يتغير بصفة دائمة لارتكاز جهاز اليقظة الاستراتيجية عليه. غير أنه يمكن أن تكون هناك تعديلات تتكيف مع التغيرات الأخرى، الناجمة عن تفسير المعلومات المتحصل عليها.

إذن توجد حلقة للتغذية العكسية الموصولة باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستهداف، وتعديل الاستهداف على أساس الدروس المستخلصة من الأفعال المنفذة، وبهذا المعنى فالهدف نشيط.

3- ميادين الاستهداف :

من التعريف السابق للاستهداف يمكن الاستنتاج بأن هذه العملية تهتم بكل عناصر المحيط التي لا علاقة باحتياجات المؤسسة من معلومات، غير أنه من الممكن تلخيص اهتمامات العملية في عنصرين وهما المتعاملون وكذا موضوعات احتياجات المعلومات².

1-3 تعريف المتعاملين:

المراد بالمتعامل ذو العلاقة باليقظة الاستراتيجية، أي شخص طبيعي أو معنوي ذو قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا، سواء كان التأثير إيجابيا أو سلبيا، طبقا لكل حالة، على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون التأثير مباشرا، وغير مباشر. ويمكن أن يظهر خلال الحدث المولد من قبل المتعامل الذي يهتم المؤسسة، على سبيل المثال ابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. بعبارة أخرى، يكون المتعامل مستهدفا عندما يقدر أنه من المحتمل أن يولد تغييرات في محيط المؤسسة، وأنه يمكن أن يكون لهذه التغييرات المحتملة نتائج هامة للمؤسسة، لذا من الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين، دون الإهمال. بل يجب الاهتمام أيضا بالمتعاملين المحتملين، حيث أن المتعامل المحتمل له أهمية بالغة، إذ يمكن أن يصبح متعاملا مؤثر بسرعة كبيرة.

¹Blalaco-S, Caron-N-L, Lesca H, **Sélection et exploitation des signaux faible de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guide utilisateur**, AIMS, Montréal, 1997, P 08

²Humbert Lesca, Op.Cit, 1997, P.P 15.16

2-3 تعريف الموضوع :

يتمثل الموضوع في نشاط المتعامل أو الميزة الخاصة بالمتعامل الذي يهتم وتتعلق به اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، بعبارة أخرى تتعلق الموضوعات لمتعامل معين (حالي أو محتمل) والذي تقوم المؤسسة بالتقصي عنه وتبحث عن معرفة كل ما يتعلق به، لأنه يفيدنا في صنع قراراتها، لكن لا يهدف هذا التقصي إلى معرفة أي شيء، وبذلك الإشارة إلى الموضوعات التي تأتي اختياريًا لتحديد وتحد من مجهود المؤسسة في تجميع المعلومات التي تخص المتعامل الذي يهتم المؤسسة. ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم المؤسسة:

- فيما يتعلق بالزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون مورده؛
- فيما يتعلق بالمنافسين: شركاؤه، توجهات أبحاثه...
- فيما يتعلق بالمحيط القانوني والعام: مشروع القانون الذي يدور حوله حماية البيئة ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة ككائن أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر لهم المؤسسة، وبالعكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين ذو علاقة بهم.

4- مراحل عملية الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في مرحلتين أساسيتين هما:¹

1-4 نقطة بداية الاستهداف:

وهي الأولوية القصوى للمؤسسة أو للقسم المعني، أو حتى لمجال النشاط المعني

2-4 نقطة الوصول للاستهداف:

وهي الوثيقة المسماة هدف اليقظة الاستراتيجية وتعتبر هذه الوثيقة جدولًا بمدخلين، والتي يمكن تمثيلها بوثيقة مرتكزة على خريطة لجزء من المحيط قررت المؤسسة أن تصنعه تحت إدارتها، ويؤدي أيضا الاستهداف إلى التعرف على أنواع المعلومات التي يتم البحث عنها وكذا مصادر المعلومات التي يكون من الضرورة التساؤل عنها.

وإن ممارسة اليقظة الاستراتيجية تؤدي بالضرورة إلى الذكاء الاقتصادي الذي مفاده الاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات التي تنتج من قبل المؤسسة وخارجها وبالتالي التقطن الدائم لكل ما من شأنه أن يمثل تهديدا أو فرصة بالنسبة للمؤسسة على المدى القصير والبعيد.

الفرع الثاني : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

يجب أولا توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي ومنها يمكن ذكر ما يلي:²

يعرفه MARTRE بأنه: "مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل والتوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين. يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع وضع كل الصناعات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة وهذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال والتكاليف".

¹Humbert Lesca, Op.Cit, 1997 .p17

² جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 45

وهناك من يعرفه على أنه: " نظام المراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون، شركات، الهيئات العامة، هيئات الجودة...) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة. وهي تركز على محورين: الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر وإيجاد المعلومات المختلفة (عملية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية...) المتاحة من مصادر مختلفة ثم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك اضعاف المصدقية على المعلومات المجمععة".

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين. وهناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة مكمل للذكاء الاقتصادي.

ولهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة:

◀ **المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...) وهي عملية منظمة مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن بالإضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

◀ **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمل، حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة¹.

وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية ليست مرادفاً للذكاء الاقتصادي، إذ أنه النشاط الذي يمكن المؤسسات الخاصة أو العامة من مضاعفة مواردها والوصول إلى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والاستراتيجية للتمكن من التمتع في بيئتها التنافسية واتخاذ القرارات السلمية والتحرك بناء عليها².

وبالتالي فهو مصطلح يختلف عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية، فالذكاء الاقتصادي له مفهوم عام وشامل يجمع كل النشاطات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية بالإضافة إلى مفاهيم أخرى. كالأمن الاقتصادي، الاستخبار، الاتصال، إدارة المعرفة... وكما أن اليقظة الاستراتيجية لها دور التحري والاكتشاف في المحيط، بينما الذكاء الاقتصادي فدوره هو وضع المؤسسة في محيطها القريب³.

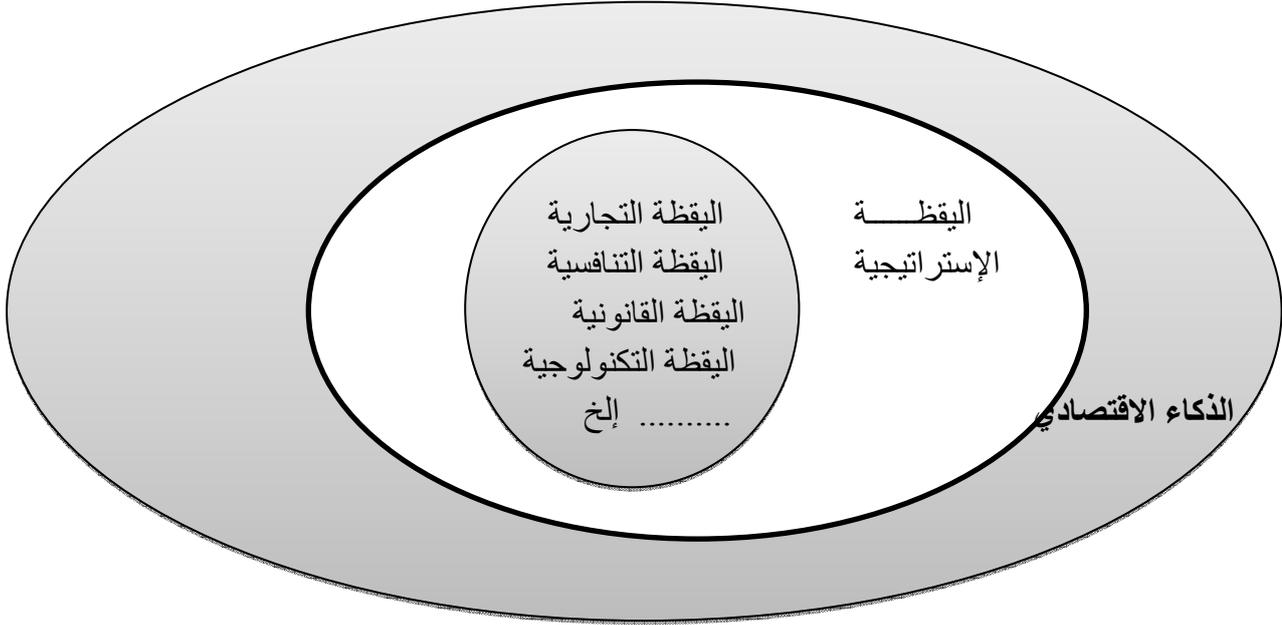
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

¹ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، مرجع سابق، ص 46

² عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 10/9 نوفمبر، 2010، ص 7.

³ مرمي مراد، مرجع سابق، ص 130

الشكل رقم (2-1): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



Source : La veille Stratégique que du concept à la pratique _Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005, P 06

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، شروط فعاليتها ومراحلها

مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل متغيرات البيئة، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية... وهناك شروط أساسية على المؤسسة لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تقوم على مجموعة من الخطوات.

و عليه في هذا المبحث سنقوم بعرض أنواع اليقظة الإستراتيجية مع إبراز شروط فعاليتها ومراحلها.

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

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

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى الأنواع التالية:

- ✍ اليقظة التجارية؛
- ✍ اليقظة التنافسية؛
- ✍ اليقظة التكنولوجية؛
- ✍ اليقظة البيئية؛
- ✍ أنواع أخرى لليقظة

الفرع الأول: اليقظة التجارية

وهي اليقظة التي تهتم عموماً بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة) والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة)، وهي تختص بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها وتتعلق بـ:

- ✓ تطور سوق المؤسسة؛
- ✓ سلوك مستهلكي المؤسسة؛
- ✓ محاور اتصال منافسيها؛
- ✓ التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم؛
- ✓ تطور استراتيجيات الموزعين.¹

إن اليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية:²

¹ نعيمة غلاب، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 161
² منية خليفة، أليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9.10 نوفمبر 2010، ص 78.

- أ- الزبائن (الأسواق): تتعلق بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
- ب- الموردين: يجب تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية المورد منح المؤسسة المنتجات التي تحتاجها بأقل تكاليف.

وهذه اليقظة تسمح ب:¹

- التعرف على أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة لزبائن المؤسسة؛
- ترافق إطلاق منتج جديد

الفرع الثاني: اليقظة التنافسية

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة وهذا من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية بحيث:²

- 1- المعلومات الكمية: تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين، استراتيجياتهم أهدافهم الجديدة قدراتهم والفرص التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.
- 2- المعلومات النوعية: تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الأسواق والمنتجات الجديدة، جاذبية التكنولوجيا الجديدة والحملات الإشهارية الجديدة.

فاليقظة التنافسية تسمح ب:³

- توضيح استراتيجيات تجارية أكثر فعالية؛
- التعرف على المنافسين الأكثر تهديدا.

الفرع الثالث: اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات".⁴

وتعرف أيضا بأنها: "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة التي تبرز عند تطور التكنولوجيات".
وتتمثل اليقظة التكنولوجية عموما في:

- جمع المعلومات العلمية والتكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية ؛

¹ بومدين يوسف، آلية اليقظة والدكاء الاستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9.10 نوفمبر 2010، ص 15.

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 83.

³ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 15

⁴ دواوي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 13

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس ؛
 - الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إكتشافات علمية ، الإبداع في السلع والخدمات ، التطور في طرق وأساليب الصنع ؛
 - ظهور موارد ومفاهيم جديدة وغيرها.
- ❖ أهمية اليقظة التكنولوجية

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات والمجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية وكذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة للمستجدات والتوجهات وتمكن من متابعة عملية الرصد والتربح الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الانتاج المعرفي والمعلوماتي، كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والتربح، وخاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية والتنافسية للبلاد ومؤسساته الاقتصادية.

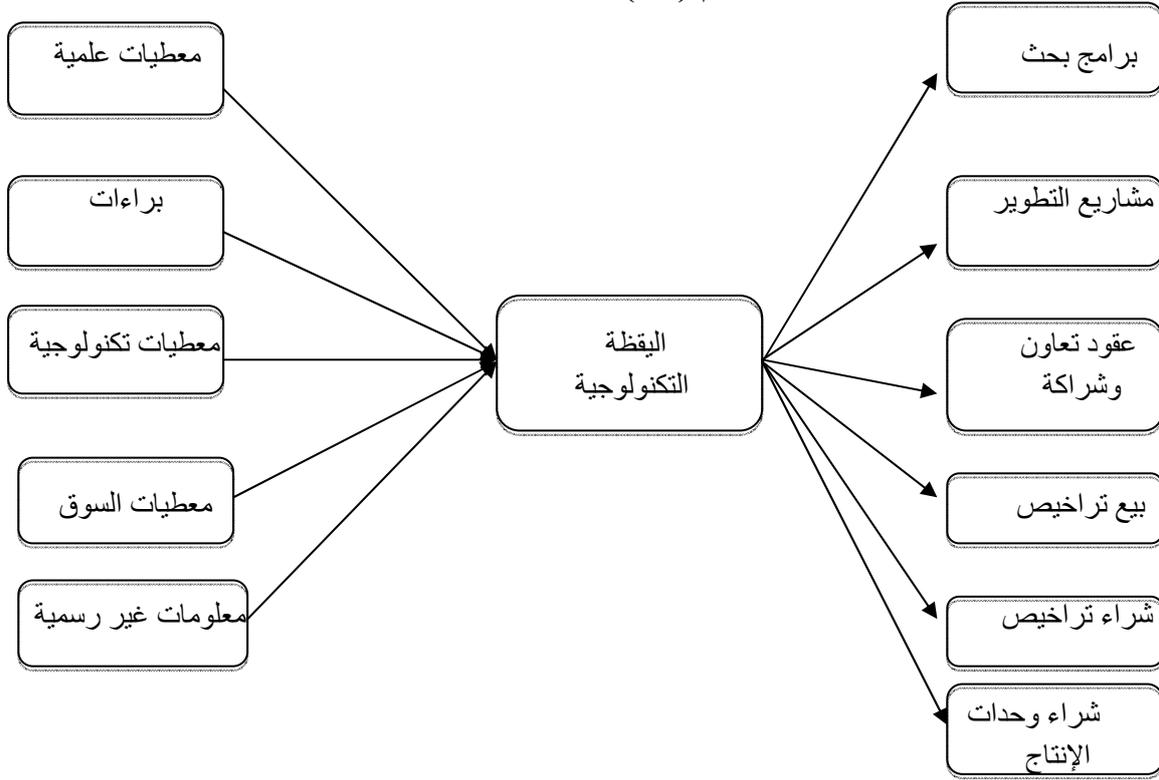
بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات¹.

حسب Jakobiak يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغني عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وقد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات².

وفي الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية و في نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات ان تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيا بالموازنة بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

¹محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية والتطبيق)، مجلة RIST، مجلد رقم 08، الجزائر، 1998، ص13
²Gérard Verna, *La veille technologique : une ardente. Nécessite*, Article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

الشكل رقم (I-3): الغاية من اليقظة التكنولوجية



- Source : Matmar, MohellebiDalila, **La Veille Technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, département de gestion, Faculté des sciences économiques et gestion, l'université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, p5.

- أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا ، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة والطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية والتي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة والتقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار للاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، وذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية وتفادي التكنولوجية السريعة¹.

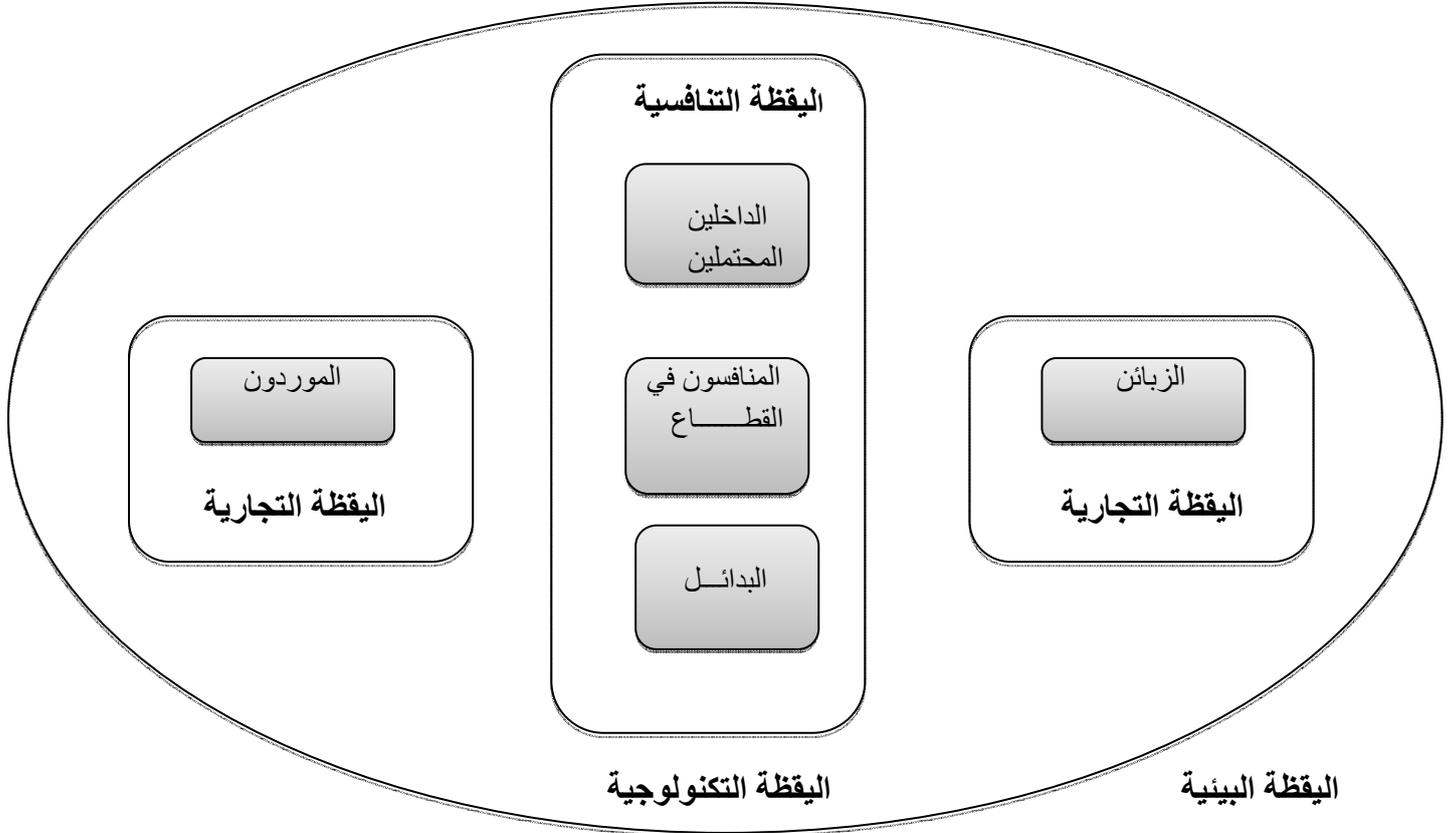
الفرع الرابع : اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية... إلخ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المستقبلية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار، حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.

¹ Gérard Verna, **La veille technologique : une ardente. Nécessite**, Article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التجارية، التكنولوجية والبيئية).

الشكل رقم (I-4): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج القوى الخمس للتنافس لـ: Michael Porter



Source : Laurent Hernel, *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions afnor, 2^{ème} édition, France, 2007, p8.

نرى من هذا الشكل السابق أن كل نوع من أنواع اليقظة تهتم بعنصر من عناصر البيئة فنجد مثلا اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين ، وتهتم اليقظة التنافسية بكل من المنافسين الحاليين والمحتملين ، بينما اليقظة التكنولوجية تختص بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي وفي الأخير تهتم اليقظة البيئية بباقي بيئة المؤسسة.

الفرع الخامس: أنواع أخرى لليقظة الاستراتيجية

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع ويضم عدة متغيرات، فمثلا تؤثر المؤسسة على المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... إلخ) نجد أن هناك متغيرات اجتماعية وقانونية، تشريعية وسياسية... إلخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط مستقبل المؤسسة ولا بد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة والمتابعة وهذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة وتتبع هذه المتغيرات.

1. اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما سيوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامته أو يعزز التناسق التنظيمي¹.

وهناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط.

وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغييرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه التغييرات:²

- تطور النمو الديموغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- تغيير الموضة في اللباس؛
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما.

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، ولذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني وتوزيعه الجغرافي حيث تحدد نقاط البيع وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المنتجات التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر والمؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة والرغبة إلى الجديد ونجد أنه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتجات والخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة جانب اللباس.

والمجتمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة. لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكانية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم وتطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني والمجلات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغييرات الاجتماعية³.

2. اليقظة القانونية

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات

¹ Picard, D, Veille social : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Edition Vuibert, Paris, 1991, p2.

² هوارى معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2007، ص165.

³ هوارى معراج وناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص166.

الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات. ولذلك لا بد على المؤسسات من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة، وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرص تمنحها الدولة أو العكس كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا.

المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن فعالية اليقظة وهي:¹

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

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية

لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة الإستراتيجية إلا أنه سوف نعتمد على تقسيم Lesca. H، الذي اعتبر اليقظة الاستراتيجية سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تكون للمؤسسة نظرة حول بيئتها، وتحدد موقعها فيها². ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

1. مرحلة البحث عن المعلومات

تعتبر الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك لتفادي ضياع الكم الهائل من المعلومات وهي تتكون من:

- الاستهداف (ciblage): يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد جزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة)، والذي يمثل أهمية بالغة للمؤسسة، وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها، والغرض من الاستهداف إعطاء فعالية أكبر لليقظة الاستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف، وتخفيض الجهود، حيث أنه يهدف للإجابة على السؤال: ماذا يجب معرفته في المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة في فترة معينة؟ أو ماهي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة؟.

¹ علاوي نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، قسم تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2011، ص82.

² Humbert Lesca, *Veille stratégique (concepts et d'émarche mise en place dans l'entreprise)*, site web : <http://canpus hesge. Veille/ ressources/ docs/ veille- lesca. Pdf>. Consulté le : 14/02/2013.

إن عملية الاستهداف هي عبارة عن وثيقة تحدد جزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الاستراتيجية وهذه الوثيقة تسمح بتحديد عناصر (المتعاملين) ومجالات (المواضيع) المحيط الذي يجب مراقبتها وترتيبها حسب الأولوية¹.

وكما أن عملية الاستهداف تؤدي إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، وهي نوعان:

أ. **مصادر رسمية:** وهي كل المصادر الملموسة (الكتب، الجرائد، المجلات، وثائق تاريخية، قواعد معطيات، المؤسسات المختصة)؛

ب. **مصادر غير رسمية:** وهي كل المصادر التي نتحصل منها على معلومات ناتجة عن التبادل غير الرسمي للحديث الناتج عن العلاقات الأساسية (الزبائن، الموردين، المنافسين، المعارض... إلخ).

2. مرحلة جمع وتعقيب المعلومات (Traque)

بعد تحديد مجالات وعناصر المحيط الواجب مراقبتها، وتحديد مصادر المعلومات، تأتي مرحلة جمع، المطاردة والتعقب، والتي تقوم على استقبال المعلومات عن طريق الملاحظين أو المتعقبين الذين يملكون القدرة على معرفة الإشارات الضعيفة المناسبة واللازمة، فالتعقب عملية طوعية التي بموجبها يتم جمع المعلومات، وحسب Jakobiak هناك ثلاثة طرق للجمع:

أ. **الجمع المستمر:** يتم عن طريق مختصين في البحث الوثائقي وتعتمد على دراسة عدد من المراجع؛

ب. **الجمع المتقطع لبعض المعطيات:** وهي حصاد الوثائق المرتبطة بالقطاعات التي هي تحت المراقبة مثل: تقارير مؤسسات المنافسة، وثائق إحصائية، نصوص وقوانين وتقارير الهيئات العمومية...

ت. **الجمع المستمر للاستعلامات المشتتة:** وهي صعبة التنظيم وتتعلق بالمعلومات غير الرسمية².

3. مرحلة اختيار وانتقاء المعلومات (sélection)

قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف، والوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة، لذا فإن عملية اختيار المعلومات تهدف إلى تقييم وغرلة هذا الكم من المعلومات للاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي تهم أعضاء اليقظة الاستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية ومنفعة المعلومة نفسها ومصدرها³.

4. مرحلة دوران وتداول المعلومات (Circulation)

تهتم هذه المرحلة بتنظيم دوران وبيث المعلومات نحو الداخل، وهذا تحت أشكال مختلفة مثل: الكشوفات اليومية، المنشورات الدورية (مجلة المؤسسة)، التقارير... إلخ، وتتطلب عملية الدوران استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كالأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق الفعالية وتوفير الوقت، كما تعالج مشكل التدفق الكبير للمعلومات، وهذا من خلال استخدام برامج خاصة تقوم بتصنيف المعلومات وتنظيمها⁴.

5. مرحلة تخزين المعلومات (Stockage)

بعد جمع واختيار المعلومات يتم تخزينها حتى تكون سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم، فيمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع والسرقة. فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة يتطلب محافظة عليه وتنميته باستمرار، وبالتالي فعملية التخزين لا بد أن

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص - ص، 11-12.

² بلبصير خليفة، مرجع سابق، ص - ص، 53-54.

³ Nicolas Lesca : Construction du sens (le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signe d'alerte précoce)، thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale de sciences de gestion, France, 2002, p15.

⁴ بلبصير خليفة، مرجع سابق، ص - ص، 53-54.

تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين والاستعمال وحماية المعلومات، أي أمن المعلومات.

6. مرحلة معالجة وتحليل المعلومات

في هذه العملية يتم تحويل "الإشارات الضعيفة" إلى "قوى محركة"، أي تحويل المعلومات المجزئة وغير الكاملة إلى شكل مهيكّل، وتقديم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات المحيط بقدر ما يمكن¹. وتدفق المعلومات المستمر يكون في شكل أربعة أنواع:²

- أ. **المعلومات العادية:** هي المعلومات التي من الصعب تجنبها أو التي ليست لها أي فائدة أو قيمة؛
- ب. **المعلومات المهمة:** هي المعلومات التي تنتشر نوع من الفضول، ولا تلبي حاجة معينة، كما أنها قابلة لتطوير فائدة محدودة جداً؛
- ت. **المعلومات المفيدة:** وهي المعلومات القادرة على تقديم فائدة ما في المستقبل القريب، فهي معلومات موجهة للاستغلال؛
- ث. **المعلومات الحاسمة (الحرّجة):** وهي معلومات ضرورية والتي لا بد منها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن الصعب جداً الحصول عليها، بالإضافة إلى أن تكلفتها مرتفعة جداً.

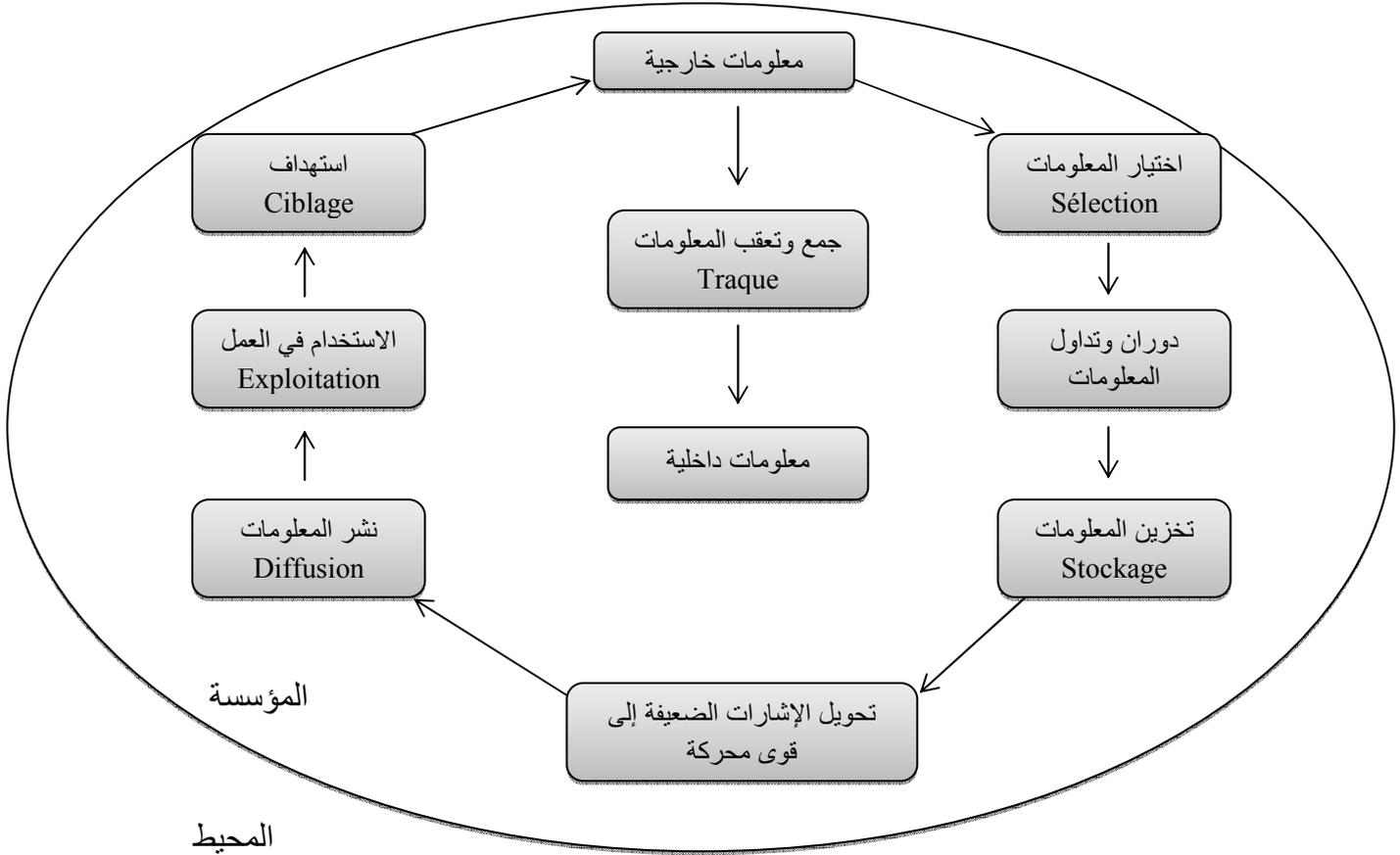
7. مرحلة نشر واستعمال المعلومات

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيراً ما يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة³.

ويمكن توضيح مراحل اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص 16.
² بلصير خليفة، مرجع سابق، ص 54.
³ سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم (I-5): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



Source : Caroline Part et Mira-Bonnardel , **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**, 10^{ème} séminaire confère, France, 3-4 juillet 2003, p1

المبحث الثالث: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية، معلوماتها ، صعوباتها ومعوقاتها

إن اليقظة الاستراتيجية تستلزم العديد من المتطلبات لتنفيذها من ممثلين، معلومات وطرق ووسائل لإنجازها حتى تستطيع بلوغ أهدافها، إلا أن هذا لا يمنعها من الخلو من الصعوبات والمعوقات التي قد تعيق سير تنفيذها. وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف: أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية ؛
- من: أي من هم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية ؛
- لماذا: أي ماهي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية .

❖ مراحل استثمار المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية فهي تمر بالعديد من المراحل من أجل الاستثمار والاستغلال لنظام اليقظة الاستراتيجية الخاصة بها من أجل تحسين أدائها مقارنة بالمنافسين، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (I-2): مراحل استثمار واستغلال المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية

المراحل	التوضيحات
معرفة المؤسسة لمراحل التطوير	والتي تتعلق بتنسيق هيكل المؤسسة، أي صناعة المحيط وعمل المؤسسة أي من الممكن استعمال الثنائيات منتوج- سوق / إنتاج- تكنولوجيا المالية- التمويل / السياسة- النظام /التنظيم- الموارد
تشخيص نظام المعلومات	ارساء كل جديد في النظام كثير المعلومات مثلا: حيث لا يمكن العمل إلا في حدود الموجود منه، فالتشخيص يمكن أن ينطلق من سبر الآراء والاستبانات وكذا المقابلات الشخصية.
مخطط البحث عن المعلومة	من أجل كل محور تطوير يتم تبيين دور المعلومة التي تعنيها الاحتياجات، تعريف مصادر المتعاملين، تجميع المعلومات والمصادقة عليها، ومن ثم التحليل وإعداد حوصلة ثم النشر والتخزين.
تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية	والتي تتعلق بترجمة المعلومات في شكل توصيات ونصائح وإجراءات، دور المعلومة وإضافة دور منشط اليقظة الاستراتيجية.

وضع خطط البحث حيز التنفيذ	المصادر الرسمية وغير الرسمية والمرسومة في خطة البحث. ومن ثم تتبعها مرحلة التجميع والتحليل بطريقة مثلى لكل محور تطوير.
حماية الممتلكات والموجودات والمعلومات	والتي تتعلق بمرحلة التعود بالموازاة والتي تهدف إلى تحسين المؤسسات على ضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات.
تبادل الخبرات	لمواجهة سيورة المؤسسات وإرساء لأنظمتها لليقظة الاستراتيجية، اجتماعات المؤسسة تجري بمشاركة متدخلين خارجيين والتي تهدف إلى إنشاء روح المساعدة.

Source : Indovic denoyelle : **Intelligence économique** (enjeux et retour d'expérience pilote dans PMI), Bourgoine, 1997, p3.

الفرع الأول: نظام اليقظة الاستراتيجية

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية لا بد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي والذي سيتم توضيحهما على النحو التالي:¹

أ. نظام اليقظة المركزي

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته؛

ب. نظام اليقظة اللامركزي

يتشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة بيانات مستقلة، وكل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي يمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني : ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، ومهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية². وحسب F. Jakobiak هناك ثلاثة مجموعات يمثلون اليقظة الاستراتيجية

¹ عبد الفتاح بوخمم وعائشة مصباح، مرجع سابق، ص 11.

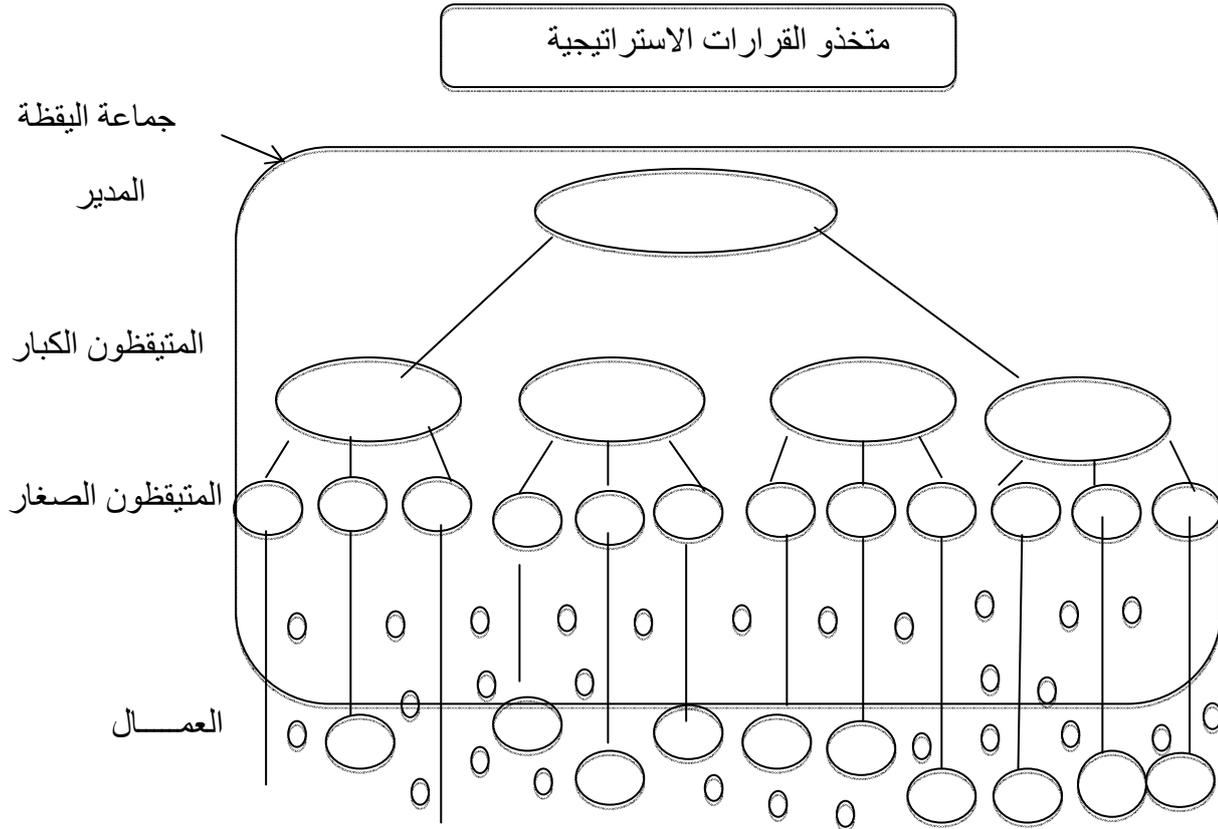
² نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، 2003، ص 79.

ويؤمنون بسيرها ويتمثلون في:¹

1. **شبكة الملاحظين:** وتشمل كل من:
 - أ. **العمال:** من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، فهم بذلك يقدمون دعماً لمرحلة جمع المعلومات ومعالجتها، كما يقدمون دعم تقني كالمختصين في الجانب المعلوماتي، دون تجاهلهم كمصدر للمعلومات غير الرسمية.
 - ب. **المتيقظون المشتركون:** تحديد مصادر المعلومات واستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها وتتميز هذه الفئة بالملاحظة الجيدة (كالقدرة على البحث والاستماع وروح الفضولية)، كذلك الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم وقدرة التحكم في فائض المعلومات.
2. **شبكة الخبراء والمختصين:** ويطلق عليهم اسم المتيقظون الكبار الذين يقومون بتحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمع، كذلك المساهمة جماعياً في إعداد السيناريوهات، إضافة إلى تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية، ويتميز المتيقظون الكبار بالقدرة على العمل الجماعي وعلى التقليد الاستراتيجي، وأيضاً القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية والمعرفة التامة بعملية اليقظة.
3. **شبكة متخذو القرارات:** وتشمل كل من:
 - أ. **المدير:** يعتبر همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة، ويقوم بالإشراف على دفتر الشروط، ومسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.
 - ب. **متخذو القرارات الاستراتيجية:** من خصائصهم التحليل الجيد لأهداف المؤسسة ومعرفة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، ويتمثل دورهم فيما يلي:
 - يعرضون الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة على جماعة اليقظة؛
 - تحليل نتائج اليقظة والتي تقدم لهم في شكل سيناريوهات؛
 - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛
 - البحث عن الإبداع وخلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.
 ويمكن توضيح ممثلو اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:

¹ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص- ص، 89-90.

الشكل رقم (6-I): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: علاوي نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة موبيليس)، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان، 2010، 2011، ص89.

المطلب الثاني: معلومات اليقظة الاستراتيجية وطرقها

الفرع الأول : معلومات اليقظة الاستراتيجية

إن هدف اليقظة الاستراتيجية وتحصيل المعلومات كونها تعتبر مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي مما يساعدها على اغتنام الفرص وتلافي التهديدات، وهي تتمثل

فيما يلي:¹

أ. معلومات التحكم: أي المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسب معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسييرها عن طريق نظم معلوماتية، كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

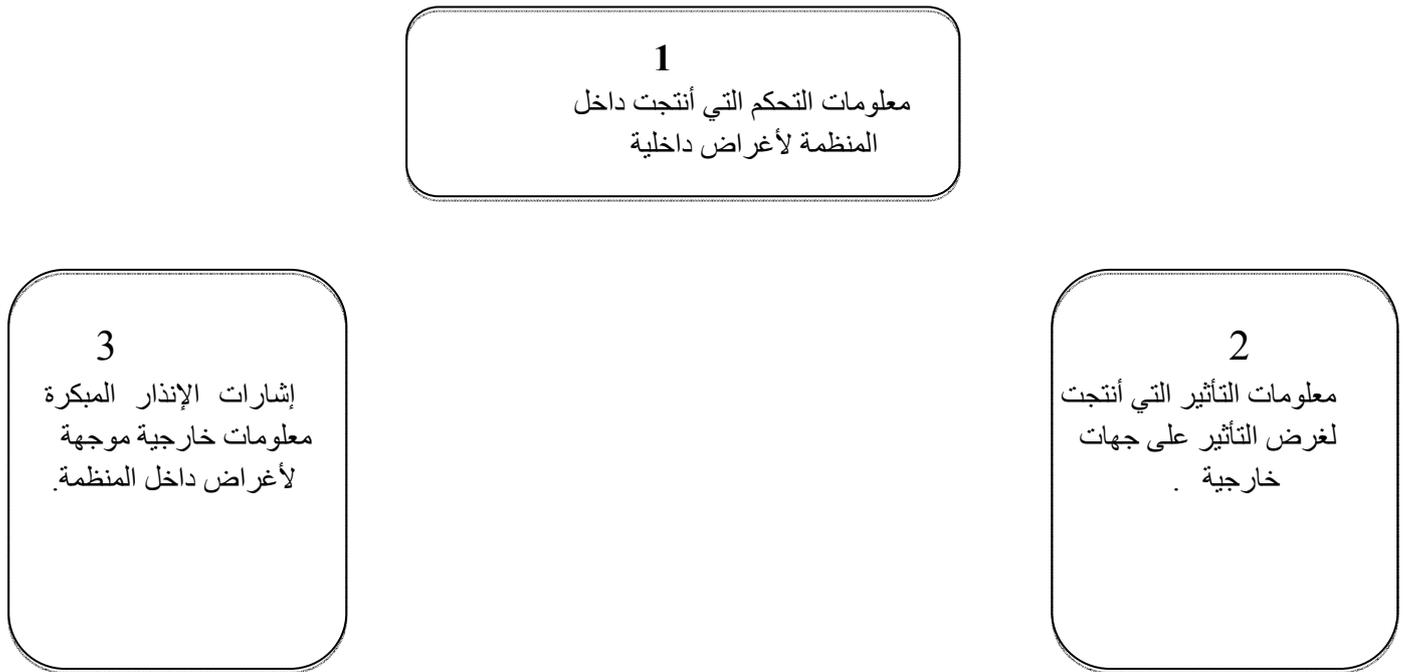
¹كمال رويح، مرجع سابق، ص4.

ب. معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت لدى المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد والمجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)، ويتم تسيرها عن طريق نظم معلومات تسويقية وتبقى مجرد معلومات مدعمة لليقظة الاستراتيجية.

ت. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي تحقق تماما، وإنما تنتبأ بحصول شيء له تأثير في المؤسسة، ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة حسب أنصوف (Ansoff) بأنها: "معلومات ناقصة ولا يمكن فهمها ولا معرفة الأحداث التي قد تشكل تهديدا أحيانا، والهدف منها ليس أن تطلق ردة فعل قوية وإنما المشاركة بتقديم معرفة وفهم أفضل للمحيط"¹.

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (7-1): أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الاهتمام بها



1

معلومات التحكم التي أنتجت داخل
المنظمة لأغراض داخلية

2

معلومات التأثير التي أنتجت
لغرض التأثير على جهات
خارجية

3

إشارات الإنذار المبكرة
معلومات خارجية موجهة
لأغراض داخل المنظمة

المصدر: سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 09-10 نوفمبر 2010، ص6.

¹Marie-Laurence et Caron-Fasan, Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faible, site web : <http://www.veille-strategique.org// docs/2001-sui-caron.pdf>. consulté le : 21.02.2014.

الفرع الثاني : طرق وأدوات اليقظة الاستراتيجية

تنقسم أدوات وطرق اليقظة الاستراتيجية إلى قسمين: أدوات جمع المعلومات ، طرق معالجة المعلومات، حيث أدوات جمع المعلومات عديدة ومتنوعة أهمها: بنوك المعلومات، الصحف، المجالات المتخصصة، الرسائل العلمية والمذكرات، برامج الكمبيوتر والانترنت. أما طرق معالجة المعلومات فأهمها: القياس المرجعي أو المعايرة (Bibliométrie)، والقياس العلمي (Scientométrie)¹.

1. طرق معالجة معلومات اليقظة

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح المؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق مع امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في:²

أ. طرق المعايرة (Bibliométrie)

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتساب الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في التسعينات بصدد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، يعرفها Kearns على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة". كما قدم Camp تعريفاً آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق".

وتنتهي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجية وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي ستقيس أدائها إزاءه يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

ب. القياس العلمي (Scientométrie)

أي القياس على أساس علمي، وتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة بها هما: Braun et Nalinon في سنة 1975، ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين ويقوم التقدم المحرز في أبحاثهم، ومن أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:³

- العلوم الاجتماعية: علم اجتماع العلوم، ودراسة الأوساط العلمية.
- اقتصاديات البحث والابتكار.

2. أدوات جمع المعلومات

إن القيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة العمل على البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ومن أهم هذه الأدوات نجد:

¹ عيسى حيرش، اليقظة الاستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسات (منشورة) مقدمة لطلبة الماجستير للدفعة الثانية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003، ص4.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص83.

³ Audrey Baneyx, Introduction à la scientométrie, site web : <http://controverses.ensup.fr/wordpress/wp-content/uploads/2011/doc.pdf>. Consulté : 12/03/2014.

أ. الأجهزة والمعدات (Hardware)

تتمثل المكونات المادية أو أجهزة الحاسوب عموماً من ثلاث وحدات أساسية:

- وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق ، وحدة التحكم ، وحدة الذاكرة الرئيسية.¹
- اللواحق: وتتضمن اللواحق وحدات إدخال ووحدات إخراج:
- وحدات الإدخال: تمثل وحدات الإدخال حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدمين وهي الوحدة التي تتلقى المعطيات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية ، وتكون هذه المعطيات على نوعين هما: البيانات المراد معالجتها والبرامج التي على أساسها تتم هذه المعالجة. ومن بين أجهزة الإدخال : لوحة المفاتيح ، الفأرة ، الماسح الضوئي، الميكروفون..... إلخ.²
- وحدات الإخراج: وتختص باستقبال المعلومات (النتائج) من وحدة التخزين الرئيسي (الذاكرة) وتسجيلها حتى يمكن إخراجها وطباعتها في شكل مستندات وتقارير مطبوعة تفيد متخذ القرار عند الحاجة.³

ب. البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة وفقاً لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.⁴

ث. بنوك المعلومات

هذا النوع ظهر حديثاً، والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.⁵

ج. الأنترنت (Internet)

هي شبكة عالمية تربط آلاف من الشبكات وملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها البعض عبر الأقمار الصناعية، أو خطوط الهاتف، حيث تضمن العديد من الأقسام والخدمات التي يستفيد منها ملايين الأشخاص حول العالم.⁶

تعتبر هذه الوسيلة مهمة في الوقت الحالي للمؤسسة لما تمتلكه من تسهيلات تساعد المؤسسة على تحصيل المعلومات بطريقة أسهل وبوقت أقل ويكون ذلك بتوفر مجموعة من الخدمات هي:⁷

- خدمة البريد الإلكتروني

تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية ونقل جميع أنواع المعلومات والوثائق والمطبوعات وبرامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلاً يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات توليد إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات) جامعة بسكرة ، 12-13 نوفمبر 2005، ص 249

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن 2005 ، ص 133.

³ إبراهيم عبد النبي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري تنظيمي) ، جامعة الزقازيق ، مصر، 2002، ص 73

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 163.

⁵ إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعب، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 26.

⁶ سعد غالب ياسين وبشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 97.

⁷ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 27-30.

- خدمة بروتوكول نقل الملفات: يسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: يطلق عليها خدمة الويب وهي من أهم خدمات الأنترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- خدمة الاتصال المباشر: يمكن خدمة الاتصال المباشر بين الأفراد والمؤسسات. وبذلك تستفيد المؤسسات من عقد لقاءات عبر الشبكة مع الزبائن أو وكلائها أو مورديها، وفروعها، الموزعين جغرافيا في مناطق متعددة، ويمكن للمؤسسة استغلال الأنترنت لتدعيم يقظتها من خلال:¹
 - مراقبة عروض المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعي الويب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت، وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.
 - مراقبة رسائل موظفي المنافسين: يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الأنترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها وزبائنها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الهامة، وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.
 - الاستعلام عن الاعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات، حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة، فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.
 - تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها، إذ أنها هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات اليقظة الاستراتيجية

يوجد العديد من المعوقات التي قد تعيق تطبيق اليقظة الاستراتيجية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. إن دور المراقبة واليقظة في الكثير من المؤسسات غير معروف وغير معترف به وذلك بسبب²:
 - أ. عدم وجود هياكل للمراقبة والمتابعة أو خلية اليقظة الاستراتيجية وفي حالة وجودها فهي غير مندمجة بصورة فعلية وجيدة.

¹انحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 84.

²محمد بن وارد وحمزة تركمان، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة متاح على الموقع:

- ب. غياب الاعتراف بالدور الاستراتيجي للمعلومات الاقتصادية وخاصة وأنها إجراء شبيه بالتجسس الاقتصادي.
- ت. وجود هياكل منعدمة المرونة ومنفصلة عن بعضها البعض وغير ملائمة لانتشار وانتقال المعلومة في المؤسسة، بالإضافة إلى ظاهرة الاستحواذ على المعلومة والمرتبطة مباشرة بالسلطة.
- ث. انعدام وعي أفراد المؤسسة، وعدم تحسسهم بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لحاضر ومستقبل المؤسسة.

خلاصة الفصل

إن عدم الاستقرار في البيئة الديناميكية تفرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لضمان بقائها واستمرارها، والتي هي تقوم على أساس تسيير المعلومة لما تمتلكه من أهمية، وهذا ما تتكفل به اليقظة الاستراتيجية. إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة توضيح ماهية اليقظة بشكل عام وأهميتها في حياة المؤسسة باعتبارها نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية مصطلحا عاما وشامل تنطوي تحتها العديد من الأنواع حسب المجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه، سواء المجال التكنولوجي، التنافسي، التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر لكونها لها تأثير كبير مع المؤسسة.

كما تناولنا إلى جانب ذلك شروط فعاليتها، مراحلها منذ البدء بجمع المعلومات إلى غاية نشرها واستخدامها، ثم إلى تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية، ممثليها وأنواع معلوماتها وصولا إلى طرق وأدوات اليقظة الاستراتيجية ومن ثم إلى أهم صعوباتها ومعوقاتها.

وأن المؤسسة التي تهتم بحسن أدائها تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة الاستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل لمتخذ القرار بالخصائص المطلوبة لتتمكن اليقظة الاستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها والتي من أهمها تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

المنظمة نظام مفتوح ، تؤثر و تتأثر بالعوامل المحيطة بها فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة ،سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية التي بدورها أصبحت في الفترات الأخيرة تتميز بالتغير المستمر و المتجدد والسريع و هذا ما دفع بالمنظمات الى القيام بدراسة البيئة، و خاصة البيئة الخارجية لفهم العلاقة بين متغيراتها . وبما أن المنظمة تسعى جاهدة إلى التقدم على منافسيها من خلال إكتسابها ميزة أو ميزات تنافسية غير قابلة للتقليد و المحاكاة فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة لكل متغيرات البيئة الخارجية من خلال إكتشاف الفرص و تجنب المخاطر.

وتعتبر إسهامات بورتر فيما يخص تحليل المحيط الخارجي عديدة و مميزة أهمها هيكل تحليل القوى التنافسية الخمس.

وبالنظر إلى ماسبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية البيئة الخارجية

المبحث الثاني: تحليل القوى التنافسية لبورتر

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية :

تعد البيئة الخارجية من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات لإعتبارها مصدر أساسي لمدخلاتها و كذلك مصب لمخرجاتها فالمؤسسات الإقتصادية اليوم تواجه بيئات على درجات عالية من التعقيد لذا وجب عليها أن لا نتجاهل ما يحدث في هذه البيئة من تغيرات و أن تسعى بقدر الإمكان دراستها و تحليلها وتشخيص عناصرها لتمكنها من الحصول على معلومات لتحديد الفرص التي تساعدها على النمو و الإستمرار وكذلك التخلص أو الحد من المخاطر و التهديدات التي قد تعيقها في تحقيق أهدافها.

وقد إعتد الباحثين الإقتصاديين إلى تقسيم هذه البيئة إلى مستويين: بيئة عامة (كلية) وبيئة خاصة (تنافسية). لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ،في المطلب الأول سنتحدث عن مفهوم البيئة الخارجية و مستوياتها ،أما المطلب الثاني فنستعرض لأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية أما الأخير فسنتناول فيه أساليب و أدوات التحليل للبيئة الخارجية (العامة و الخاصة)

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية و مستوياتها

الفرع الأول : مفهوم البيئة الخارجية:

لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات للبيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول: يعرفها و يدل WIDELLE على أنها |" ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، العاملين، و المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى مجموعات الضغط أو التأثيرات كالحكومات وإتحاد العمال و غيرها"¹

التعريف الثاني: "هي تلك التغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها"²

التعريف الثالث: "هي مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، و عادة ما تقع هذه المكونات و العناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير"³

كما تعرف أيضا البيئة الخارجية للمؤسسة "بأنها الإطار العام الذي يتحرك فيه المؤسسة ، وتتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها . و تشمل العملاء ،و مصادر الإمداد لكافة إحتياجاتها و المنافسين ،و جماعات التأثير و الضغط"⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية هي مجموعة من المؤثرات و القوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة في تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين و تتكون من نوعين أساسيين هما: البيئة الخارجية الكلية (عامة) و البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية)⁵.

¹ عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي و الحديث ، القاهرة 1993 ، ص 20 .
² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها ،مدخلها ،عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر ،الأردن ،ط1، 2000، ص63.
³ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص255.
⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004 ، ص203.
⁵ -إلهام فخرى طلمية ، إستراتيجيات التسويق المعاصر (إطار نظري و تطبيقي) ، دار النشر و التوزيع ، عمان 2012 ، ص52.

الفرع الثاني: مستويات البيئة الخارجية:

إن كون البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة ومعقدة ، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها ، و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة العامة (الكلية) ، و الثاني بالبيئة الخاصة (الصناعية).

1- البيئة العامة (الكلية):

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة¹. و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثيرات المؤسسات عليها ، وفي ما يلي إستعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية²:

1-1- القوى الإقتصادية :

تتعلق القوى الإقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة ، وتتأثر المؤسسات بالقوى الإقتصادية على المستويين المحلي و العالمي ، فمثلا تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديد للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق ، و إنخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع . و هذه بعض القوى الإقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية:

- معدل الفائدة
- الميل للإنفاق
- الميل للإدخار
- معدل التضخم
- تقلب الأسعار
- متوسط الدخل الفردي
- السياسة الإقتصادية و المالية

1-2 - القوى الإجتماعية:

تتعلق القوى الإجتماعية بالقيم و العادات و التقاليد و الخصائص السكانية و الخصائص المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية ، و التعبير في القوى الإجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا ، و من بين هذه القوى الإجتماعية ما يلي :

- عدد المواليد.
- معدل الزواج.
- مستوى الثقافة والتعليم .
- توزيع السكان.
- عادات الشراء.

¹- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص16.

²- محمد أحمد عوض ، مرجع سابق، ص98.

1-3 - القوى السياسية:

القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين و السياسات الحكومية، كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديد للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة ، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية و هذه بعض القوى السياسية :

- الضرائب و الرسوم.
- الإعفاءات الجمركية.
- قوانين حماية البيئة.
- تأثيرات الإنتخابات.
- الإستقرار السياسي و القرارات السياسية.

1-4 - القوى التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية ، فنجد بعض المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون و هذا ما ينجز عنه إنخفاض في جودة منتجاتها و إرتفاع في تكلفتها ، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجنبي ثمار تقدمها التكنولوجي ، و من بين القوى التكنولوجية ما يلي :

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- طرق الحصول على التكنولوجيا .
- المؤسسات الرائدة في إستخدام التكنولوجيا .
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

2- البيئة الخاصة (التنافسية) :

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات ، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة الجديدة ، وتتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية :

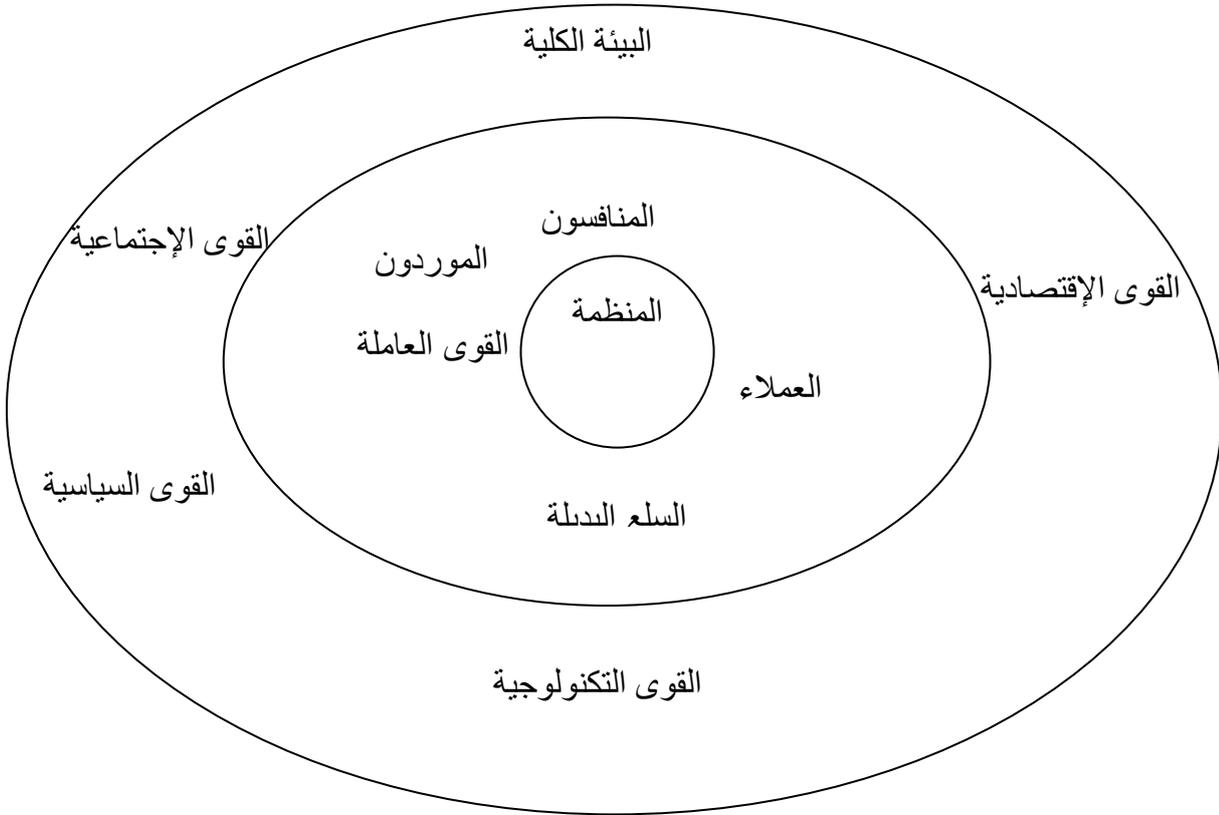
- المنافسين الحاليين .
- المنافسين المحتملين .
- العملاء .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية
 باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

- الموردين .
- القوى العاملة .
- السلع البديلة .

و الشكل التالي يوضح مختلف مكونات البيئة الخارجية :

الشكل(II-1): مكونات البيئة الخارجية



المصدر : محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص96.

المطلب الثاني : تعريف وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

الفرع الأول : تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية :

هناك العديد من التعاريف ، نذكر منها ما يلي :

يعرف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه " عملية فهم خصائص البيئة الخارجية " ¹ كما يعرف أيضا بأنه " عملية إستكشاف العوامل و المتغيرات الإقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية و قوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية " ²

و يعرف HANDRICK التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه : " مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق معرفة التغيرات لهذه البيئة " ³ و بذلك نصل إلى تعريف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية بأنه " نشاط إنساني و نشاط إداري تقوم به الإدارات العليا ، من أجل إكتشاف الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية للمؤسسة " .

الفرع الثاني: أهمية دراسة التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة :

تتمثل أهمية هذا التحليل في أنه :

- يمكن المؤسسات الإقتصادية من تحقيق نجاح إلى حد كبير ⁴
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ، ونطلب هذه الأهداف ، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية .
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق منافذ التوزيع و أساليب و شروط الدفع و خصائص المنتجات المسموح بها ، و القيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية .
- بيان الموارد المتاحة و كيفية الإستفادة منها ، و كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الإستفادة .
- بيان علاقات التأثير و التأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداداتها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها أو أنشطتها .
- تحديد ساعات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معهم المؤسسة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط السلوك الإنتاجي و الإستهلاكي للأفراد و المؤسسات و الذين يملكون قطاعات عملائها ، الأمر الذي يفيد خصائص منتجاتها و أسعارها أو مستوياتها .
- و بذلك تعد عملية تحليل و دراسة البيئة الخارجية من العوامل المهمة التي تساعد في إكتشاف الفرص و إغتنامها و مواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة إستراتيجيتها .

¹ TTP:// membres iyosiykos .fr/h/ strategie / strategie 1- htm ; consulte le :15/04/2014.

² سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2010، ص63.

³ Hand rick . D, specialization of environnemental scanning activities amonguperlevel executives,journal of management studies, vol ,18,1981,P 299

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة و الإستراتيجية (مفاهيم نماذج تطبيقية) الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006، ص ص

المطلب الثالث : أدوات و أساليب تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة الاقتصادية في دراسة و تحليل البيئة الخارجية ، و من أهم هذه الأساليب أسلوب (PESTEL) الذي يهدف إلى تحليل الظروف و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية و التكنولوجية أما الأسلوب الثاني و المتمثل في تحليل (SWOT) المعتمد على تحليل البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة و كذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها .

الفرع الأول : نموذج تحليل PESTEL * 1 :

1- **عوامل البيئة السياسية :** وهي تشمل جميع التغيرات التي تحدث و التي تحدث على الصعيد السياسي في الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على إرتباط معها ، إنطلاقاً من واقع سياسي راهن أو نتيجة تتجه نحو هذه الدول أو الدولة و ذلك من خلال :

أ. **طبيعة النظام السياسي للحاكم :** و يتم تقسيمه على أساس خضوعه للقانون إلى إستبداد قانوني ، فالنظام الإستبدادي لا يتقيد بأحكامه من قرارات و أعمال و تصرفات ، و بالتالي فلا ينتظر منه إحترام الحقوق و الحريات . أما النظام القانوني فهو الذي يخضع للقانون و يتصرف طبقاً لأحكامه و تبعاً لما ينص عليه من قواعد و إجراءات و يُهدف الحكم إلى حماية الحقوق و الحريات و تحريم إنتهاكها.

ب. **درجة الإستقرار السياسي :** وتعني درجة إستمرارية الحكم السائد و السياسات المعتمدة في هذه الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على إرتباط معه وكذلك درجة التوتر الخارجي و إنعكاسه على الوضع السياسي الداخلي .

ج. **القرارات السياسية :** وهي ترجمة التوجهات السياسية الداخلية و الخارجية للدول²

2 - العوامل الاقتصادية :

و تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على المؤسسات الاقتصادية و إستراتيجياتها و تشير هذه التغيرات إلى خصائص و توجهات النظام الاقتصادي العام الذي تعمل فيه تلك المؤسسة و بطبيعة الحال فإن هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة بطريقة مختلفة³.

لذلك فإن تحليل البيئة الاقتصادية الكلية هو بحث و إستخراج المعلومات تقديرية إحصائية حول : الدخل الوطني ، الإستهلاك الوطني ، البطالة ، التضخم و كذلك الإهتمام بالقطاع الذي ينشط به المؤسسة و خاصة الإهتمام بدورة الأعمال في القطاع . و تشير دورة الأعمال إلى التقلبات الدورية التي تحدث في إقتصاد دولة ما ، و تتكون من مرحلة الرخاء و مرحلة الركود ثم الكساد و أخيراً مرحلة الإنعاش⁴.

* PESTEL تكونت هذه الكلمة للأحرف الأولى للمتغيرات البيئة الخارجية العامة المذكورة في التحليل

² عبد اللطيف عبد اللطيف ، إدارة خط البلد و مضمونه في الإدارة الدولية ، مثال دول الخليج ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 9، مارس 2006، ص 16.

³ سوما علي سليطن ، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري ، ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة تشرين 2007، ص 37.

⁴ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001 ، ص 123.

3- العوامل الإجتماعية و الثقافية :

تنشأ المؤسسة في وسط مجتمع معين و لا تنشأ في فراغ. و نظرا لإختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العرف ، و العادات و التقاليد و المعتقدات الدينية و الثقافية و القيم والعلاقات الإجتماعية ، فإن المؤسسة لايمكن عزلها عن السلوك و تأثير المجتمع الذي تنشأ فيه و ذلك فالبيئة الإجتماعية تمثل مجموع العوامل و المتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة و ذلك على القيم و القواعد و ممارسات العاملين داخل المؤسسة.¹

إن قيام المؤسسات الإقتصادية بتحليل و دراسة الجوانب الإجتماعية للأفراد و الجماعات داخل المجتمع يؤدي إلى إكتشاف العديد من الفرص التي يمكن الإستفادة منها ، و كذلك التعرف على العديد من القيود و التهديدات التي تؤثر عليها ، والتي يجب التكيف معها بالصورة المناسبة .

4- العوامل البيئية التكنولوجية :

تمثل العوامل التكنولوجية أحد العناصر الهامة و الأساسية في البيئة الكلية في المؤسسة التي تتعلق بالأدوات و الوسائل المستخدمة التي تلعب دور فعال في إستمرارية المؤسسة و نموها .

إن التغيرات التكنولوجية و التطورات السريعة و المتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات الإقتصادية متابعة التغيرات و التطورات في البيئة الخارجية التي تربط بأعمال المؤسسة و مثال ذلك كالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين ، و تزايد المنافسة ، دخول منافسين جدد في الأسواق و بذلك تدعو الإدارات العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة و جديدة لتأكيد الميزة المنافسة للمؤسسة في السوق. بالرغم من التكاليف الباهضة المرتبطة بها التي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة ، أو البقاء و الإستمرار على تقديم المنتجات الحالية و قد تتعرض المؤسسة للفشل و بالتالي تؤدي إلى الخروج من الأسواق. حيث يزداد التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية ، الإدارة العليا برؤية مستقبلية على التنبؤ التكنولوجي و بالتالي يزود المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية و خلق الفرص الجديدة لإقتناصها أو فرض التهديدات البيئية جديدة.²

5- العوامل البيئية القانونية :

و هي مجموعة النصوص التشريعية الصادرة وفقا للتطورات الراهنة في كل المجالات السياسية ، الإقتصادية الإجتماعية ، كما لها تأثير مباشر على المؤسسة حيث ترى ما تقوم به المؤسسة بأعمال دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق حركتها و يمكن تقييم هذه القوانين إلى³ :

أ. القوانين المرتبطة بالبيئة : وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث .
ب. القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين : وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و بين العاملين لديهم.

ج. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : و التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المؤسسات و حمايتها من الخداع و الغش أو تقديم منتجات مضرّة بالصحة.

د. القوانين الخاصة بالنظام الإقتصادي : و هي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات للعمليات التجارية أو المؤسسة، و نشاط المؤسسات في حالة الإفلاس و التصفية و غيرها .

¹ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، (مفاهيم عمليات و حالات دراسية) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن ، 2005 ، ص59.

² ماجد عبد المهدي مساعد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2013 ، ص156.

³ فلاح حسين الحسين ، مرجع سابق . ص 70

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

هـ . **معدل الفائدة** : فإرتفاع معدل الفائدة على العروض يؤدي إلى إنخفاض الطلب على القروض و هو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة و عليها بالإهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة و الإستثمارات .
و . **معدل تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي** : فتدخل الدولة يؤدي إلى قيود على الإستيراد و التصدير ، و قوانين البيئة من التلوث إلخ ، فكل عامل من هذه العوامل يؤدي بشكل أو بآخر على المؤسسة . و لا تستطيع المؤسسة التأثير عليه و بذلك يعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة.

6 - العوامل البيئية :

يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على هيئات المؤسسة الإقتصادية و ذلك من خلال عناصره المتمثلة في المواد الطبيعية ، الماء ، المساحات الخضراء ، السهول إلخ و تأثر فيه من خلال إحداث بعض التغيرات عليه ، فلقد زاد الإهتمام بالقضايا البيئية العقود الثلاث الماضية إلى درجة جعلت بعض العلماء يطلق عليها عصر التسعينات من القرن الماضي عقد الأرض ، والذي تبين من خلاله أن قضايا البيئة الطبيعية هي قضايا عالمية تحتل صدارة المؤسسات الإقتصادية¹.

يعرف المحيط الطبيعي على أنه مجموعة الظروف الجيولوجية ، و المناخية التي تعمل في ضلها المؤسسة ، و لهذه الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة .

و هناك من يضيف عوامل البيئة الدولية و العالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دور بارز و مؤثر في المؤسسات الإقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص و خلق التهديدات معها ، و تنطوي تحت العوامل الدولية ، الإئتلاف الإستراتيجي بين الشركات و التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية الحروب و المنازعات الدولية.....²

و بذلك تساهم التغيرات الدولية للبيئة فيإمكانية خلق فرص أمام المؤسسة كما يمكنها كذلك أن تسبب مخاطر حقيقية لها ، حيث تخلق هذه الفرص إتباع الأسواق أمام المؤسسات ، فأما التهديدات تتمثل في القيود الجمركية المرتفعة للدخول إلى الأسواق ، و كذلك التطورات التكنولوجية التي قد تكون فرصة أمام المؤسسة كزيادة في النمو و التوسع و قد تخلق تهديد أو تراجع لها ، إذ تضم هذه البيئة عناصر متعددة منها : حجم و موقع البلد ، الموارد الطبيعية و مدى إستغلالها ، المناخ إلخ.

كما أن نشاط المؤسسة في البيئة الخارجية ، يبدأ مباشرة عند فتح الباب للخروج منها ، ولكن قد نتساءل أين سنتتهي ، وما هي حدودها الجغرافية ، هل يكفي فقط الطريق و الحي للتعبير عن كلمة البيئة ؟ هذا يمكن أن يصلح في مثلا محل مواد غذائية و إنما يجب إدراج المدينة ، الجهة ، الدولة ، القارة، و العالم كله ، فالتأثيرات الخارجية هي مثل القوى الجاذبة لنيوتن فهي تبعث تأثيرها عن بعد³

تجدر الإشارة أنه ينبغي على المؤسسة الإقتصادية تحليل موقف و تحديد الفرص و التهديدات البيئية لها عبر تحليل العوامل البيئية السابقة الذكر من أجل تحديد الإستراتيجيات القادرة على إقتناص الفرص و إستغلالها و الوقاية من التهديدات من خلال القضاء عليها أو تقليل مخاطرها⁴ .

و الجدول رقم (1) يظهر العوامل الرئيسية و الفرعية للبيئة الخارجية العامة (الكلية) في خلق الفرص و التهديدات للمؤسسة :

¹ ثابت عبد الرحمان إدريسي . جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط1 ، 2005 ، ص132.

² ماجد عبد المهدي مساعد ، مرجع سابق ، ص157.

³ Honri duhanel stratégie direction del entreprise , imprimerie cirat France . le réédition . 1986 . p42.

⁴ ماجد عبد الهادي . مساعد . مرجع سابق ، ص159.

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية
بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

الجدول رقم (II-1) : العوامل الرئيسية و الفرعية للبيئة العامة في خلق الفرص و التهديدات للمؤسسة

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
العوامل الاقتصادية	معدل النمو الإقتصادي، الإنفاق الإستهلاكي في العام ، الميزان التجاري ، معدلات الفائدة ، الدخل ، معدلات التضخمإلخ
العوامل الإجتماعية و الثقافية	التقاليد ، العادات ، القيم ، التغيرات الإجتماعية ، السلوك العام للإدارة و المدراء ، المسؤولية الإجتماعية الثقافية ، التعليمإلخ
العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية ، التغيير التكنولوجي ، تكنولوجيا المعلومات ، التقنيات الحديثة المستعملة في العمليات الإدارية الإنجاز السريع إلخ
العوامل السياسية و القانونية	السياسة الدفاعية للدولة ، التنظيم السياسي للدولة ، الإستقرار السياسي للدولة ، القوانين و النظام التشريعيإلخ
العوامل الطبيعية	الظروف الجيولوجية و المناجم لحجم و موقع البلد ، الموارد الطبيعية ، المناخ السائد إلخ
العوامل الدولية العالمية	المنافسة المحلية ، المنافسة الدولية ، أنماط التجارة الدولية ، التكتلات الإقتصادية ، الإختلافات الحضاريةإلخ

المصدر : ماجد عبد المهدي مساعد . مرجع سابق ، ص 160.

الفرع الثاني : تحليل سوات (SWOT) :

يعتبر نموذج سوات أداة الربط التحليلية تبين كل من الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية لتمكن المؤسسة من تحديد وضعها التنافسي فهو يجمع بين دراسة البيئة الداخلية و دراسة البيئة الخارجية لمؤسسة.

I. تعريف تحليل سوات (SWOT)

يعرف تحليل (SWOT) بأنه : "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية و الداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة ، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية ، و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية"¹.
إن التحليل الثنائي (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص و إستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات و هما البيئة الداخلية و البيئة الخارجية فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها تظم المؤسسة المختلفة و نقاط الضعف التي تعاني تلك النظم.²
بينما البيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة و كذلك التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها .
إن الحديث عن تحليل (SWOT) يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل :

¹وائل إدريسي . ظاهر الغالبي ، مرجع سابق ،ص59.

² عبد الستار حسن يوسف ، " تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر و إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 16 أبريل 2007، ص93.

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

نقاط القوة: هي تلك الإمكانيات و الموارد التي يمكن أن تكون أساسا لتطوير نفسها أي هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بمقارنة بما يتمتع به المنافسون مثل السمعة الجيدة .

نقاط الضعف: فما هي إلا غياب بعض نقاط القوة تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية ، و تؤثر بشكل جدي في فعالية أداء المؤسسة نقص التسهيلات و موارد مالية و كفاءات إدارية كل هذه تعد عوامل ضعف¹ و نقصد بالفرص و التهديدات الخارجية للمؤسسة²:

الفرص: تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المؤسسة كما عرفت بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة ، هذا و إن الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطع المؤسسة إستغلالها .

التهديدات: تمثل الوضع غير المرغوب فيه لبيئة المؤسسة و تمثل التهديدات و العوائق التي تجعل المؤسسة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كدخول منافسين جدد ، بطئ نمو السوق .

II. تحليل مصفوفة (SWOT) :

يوضح الشكل التالي لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة و الضعف و الفرص و التهديدات كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي ، عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) و عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة و نقاط الضعف) .

جدول رقم (2-II) نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT) :

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية W/O	إستراتيجية هجومية S/O	الفرص O
معالجة نقاط الضعف و إستثمار الفرص المتاحة	إستعمال نقاط القوة و إستثمار الفرص المتاحة	
إستراتيجية دفاعية W/T	إستراتيجية التنوع S/T	التهديدات T
تقليل نقاط الضعف الداخلية لتحاشي التهديدات	إستخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الداخلية	

المصدر : وائل إدريسي ، طاهر الغالبي ، مرجع سابق ، ص61.

يتضح من خلال هذا الجدول أربع خلايا نوضحها كما يلي¹:

¹سالم أحمد مبارك ياوادي . مرجع سابق ص52.
²خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريسي ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري العلمية ، الأردن 2009 ، ص 74

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

الخلية الأولى (S/O) MINI-MAXI: فهي تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها ، فمن حديث الأساس و الجوهر ، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها و الإستفادة من الفرص الجديدة ، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق

الخلية الثانية (S/T) MAXI-MINI: والتي تبين نقاط القوة للمؤسسة مع أخذ التهديدات بنظر الإعتبار أي التهديدات من المنافسين ، و من هنا المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات ، و البحث عن فرص جديدة من خلال التنوع و الذهاب إلى مجالات أخرى .

الخلية الثالثة (W/O) MINI-MAXI: و التي تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل تبادلي مع الفرص أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال إستغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها ، وتتبع المؤسسة من تحويل و تغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية

الخلية الرابعة (W/T) MINI-MINI: وهي تعد أكثر الأوضاع سوء و تبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة بالتهديدات الخارجية الحالية ، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي لتقليل النقاط الداخلية للمؤسسة ، و تفادي التهديدات الخارجية .

المبحث الثاني : تحليل القوى التنافسية لبورتر.

تعد القوى التنافسية الخمسة من أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المنظمة وتدرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمنظمة ، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب ، كل هذه التسميات و بالرغم من إختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها و الهدف منها يبقى واحد و هو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة ، والتي تؤثر على أعمالها و مردوديتها بشكل كبير ، و بين الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

و سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول سنعرض فيه القوى التنافسية لبورتر ، أما المطلب الثاني فنستناول ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر ، في حين المطلب الثالث سنتناول فيه أساليب و أهداف تحليل القوى التنافسية لبورتر.

المطلب الأول : القوى التنافسية لبورتر

يتكون هيكل القوى التنافسية لبورتر من خمس (05) قوى أساسية و هي :

الفرع الأول : المنافسون الحاليون (حدة المنافسة) :

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما ، و التي تكون عادة متقاربة في الحجم و الإمكانيات ، حيث تنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن²

و إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية ، لأنها تشير إلى إلتقاء القوى الأربعة الأخرى³، التي يتم ذكرها لاحقاً ، فالمنظمة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق و كذا من

¹ وائل إدريسي ، طاهر غالي ، مرجع سابق ، ص 61 - 62.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريسي ، الإستراتيجية و التخطيط (منهج متكامل) ، دار اليازوري ، الأردن ، 2007 ، ص 69

³ سلطاني محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، واقعة أهمية و شروط تطبيقية حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 ، ص 22

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

فيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المنظمات¹ ، فنقاط الضعف عند المنافسين يمثل فرصة للمنظمة . كما أن التهديد الذي يوجه هذه الأخيرة ما هو إلا نتيجة لنقاط قوى لدى المنافس . ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة أنواع من المنافسين في الأسواق حيث نجد²:

1. **المنافس المتجاوزة (dépassé) :** ويتمثل في المنظمات التي تتعامل ببطء مع المتغيرات التي تحدث في السوق و السبب و راء ذلك راجع أحيانا إما بإعتقادها بوفاء زبائنها لها أم لأنها لم تكشف التغيرات التي حدثت بعد أو أنها تفنقر للموارد المادية و المالية اللازمة .
2. **المنافس الإختياري (sélective) :** هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط فعلى مستوى الأسعار مثلا يعمل على جعل أسعار تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين ترجيح المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار، و تفادي كثرة الإعلانات لأنها تطلب أموالا كثيرة ، لكن الكشف عن نقاط ضعف أو حساسية المنافس الإختياري يغير بالكسب الثمين .
3. **المنافس المفترس (féroce) :** يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه الذي غالبا ما يتمثل في حصته السوقية .
4. **المنافس العشوائي (aléatoire) :** بعض المنظمات لا تهاجم بصف متناسقة حيث أنها في بعض الأحيان تهاجم و أحيانا أخرى تفضل الخمول ، لذا يصبح من الصعب على المنظمات الأخرى (المنافسة لها) إكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنتظمة و التي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق. اما فيما ما يخص حدة المنافسة بين المنظمات المتنافسة حاليا ، أي بين المنظمات التي تعمل حاليا في نفس الصناعة ، فإنها تزداد كلما زاد عددها و محاولة القوة النسبية و كثرة محاولات تخفيض السعر و إتباع إستراتيجيات عدائية .

و تقاس حدة المنافسة بإستخدام المعايير التالية³:

- أ. **عدد المنافسين :** تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المنافسين و إذا وصل السوق إلى حد الشبع بحيث لا يمكن زيادة معدل إستهلاكهم فإن السوق يصبح ناضجا و بالتالي لا يكون محط أنظار المنافسين الآخرين.
- ب. **تكاليف التحول :** تزداد حدة المنافسة إذا تمكن العميل من التحول من منظمة إلى أخرى بون تحول أي تكاليف كمن يتحول من سوبر ماركت إلى آخر ، و بالعكس لمن يريد تغيير جهاز حاسب آلي إلى آخر فإنه سيترتب عليه تكلفة نقل حيث أن هناك برامج لا تصلح للتعامل مع الحاسب الجديد.
- ج. **حجم المنظمات الصناعية :** تزداد حدة المنافسة كلما صغر حجم منظمات الصناعة الواحدة و تقاربت أحجامها في يقل ذلك كلما كان هناك شركات كبيرة و قليلة أين يتسم السوق بما يسمى بإحتكار القلة ، وفيه يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم و شروطهم على السوق كله .
- د. **هامش الربح :** كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك المنظمات الصناعية على الدخول في حرب سعرية و إتباع إستراتيجيات هجومية و القيام بحملات إعلانية مكثفة ، وكذلك هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد و بالتالي تزداد حدة المنافسة .

¹ Michal darbelet etall . l'essentiel sur le management . 5eme edition . berti .alger 2007. P148

² احمد بن مويزة : التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية و دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسويق و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 ، ص22.

³ شيل جواد: إدارة وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .لبنان 2007 . ص ص 142 -

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

- هـ. **ثقافة العميل** : كلما قلت ثقافة العميل و قل إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة ، كلما زادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة نظرا لإمكانيات إستخدام الإعلانات للتأثير على العميل.
- و. **مرونة الإنتاج** : تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة كلما لم تستطع التحكم في الكميات المنتجة و بالتالي كان هناك إحتمال لزيادة العرض عن الطلب.
- ز. **عوائق الخروج** : إن وجود عوائق الخروج مثل تخصص الأصول ، سوف يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة مما يجعلهم يجبرون على إستخدام كافة أساليب المنافسة للإستمرار في نشاط الأعمال¹ وهو ما يزيد حدة المنافسة في الصناعة.
- ح. **التكاليف الثابتة** : للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط ، فعندما تواجه المنظمة تكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة ، و إذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التقليل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للزبائن حيث يتمكنوا من زيادة الطلب²

الفرع الثاني: المنافسون المحتملون (التهديد) :

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط ، و إنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول المنظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة ، و ما يترتب عن دخول هذه المنظمات زيادة الطاقة الإنتاجية و الرغبة في الحصول على حصة معينة في السوق و حجم ملائم من الموارد و بالتالي فهم يمثلون تهديدات للمنظمات القائمة.³

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة و رد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المنظمة أن تدرس إحتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة⁴ و تتمثل عوائق دخول الصناعة في الآتي :

1. إقتصاديات الحجم :

يقصد بإقتصاديات الحجم الإنخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو أي نشاط آخر) كلما زاد حجم الإنتاج . فالمنظمات التي تتمتع بإقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع بتكلفة منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد و هو ما يشكل عائق أمام دخولهم⁵

إن سياسة إقتصاديات الحجم تجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضعيف و المعانات من التكلفة العالية ، أو الدخول على نطاق واسع و تحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين ، وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المنظمات القائمة حجم إقتصادي كبير ، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة⁶.

¹ جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) الدار الجامعية ، مصر . 2007. ص181.
² النعاس صديقي : أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في التسويق (غير منشورة) ، جامعة سعد حلب . البليدة . 2005. ص106.

³ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، مرجع سابق، ص90.

⁴ أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص151.

⁵ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة) دار وائل ، الأردن ، 2004 ، ص182.

⁶ حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي) مذكرة ماجستير في إقتصاد و تسير المؤسسات ، غير منشورة ، كلية التسيير و العلوم الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2005 ، ص36.

2. تمييز المنتج :

إن تمييز المنتج يعني أن المنظمات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة ، وزبائن أو قياد ، ويشكل تمييز المنتج حاجز للدخول بإعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهضة خاصة بإستثمارات ذات تكنولوجيا عالية و حملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع ، و يؤدي هذا الجهد عادة خسائر في البداية.

كما أنه يتطلب وقت طويل لصنع صورة خاصة بالمنظمة الجديدة¹ فالفروقات المادية أو الشكلية أو غيرها تجعل المنتج خاص أو مميز في نوعه عند المستهلكين .

3. متطلبات رأس المال :

في معظم القطاعات ، الإستثمار المبدئي أو ما يعرف ب"تذكرة الدخول المالية" يعتبر مطلباً مهماً من أجل دخول النشاط بقوة ، وهو ما يعتبر عائق كبير أمام الداخلين الجدد².

فعندما تحتاج المنظمة إلى كمية كبيرة من رأس مال لدخول صناعة معينة ، و تفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلاً ، مما يحسن فرصة الربحية الأعلى للمنظمات القائمة في الصناعة ، فالقليل من المنظمات تمتلك موارد كافية للإستثمار في بناء المصنع و تعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمنظمات القائمة³

4. تكاليف التبديل أو التحويل :

تكاليف التبديل هي تلك التكاليف الآتية التي يتحملها الزبون نظير إنتقاله من منتج منظمة إلى منتج منظمة أخرى ، وتعد هذه التكاليف بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون و المنظمة⁴ فلكي ينجح الداخلون المحتملون في الصناعة عليهم أن يقتنعوا الزبائن التحول من المنظمات القائمة في الصناعة حالياً إلى منظماتهم ، وهو ما يفرض وجود عمليات إختبار منتجات المنظمات الجديدة و التفاوض على عقود الشراء و هو ما يكلف الزبون مصاريف تجعله متردد في التغيير ، وهذا ما يفرض على المنظمات التي تعترزم الدخول في الصناعة تحدياً يجب أخذه بعين الإعتبار.

5. الوصول إلى قنوات التوزيع :

إن قنوات التوزيع هي في الغالب منظمة و موزعة حول المنظمات المتواجدة حالياً في الصناعة ، لذا فإنه على الداخل الجديد إقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حالياً أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرسمي⁵ وهو ما يشكل صعوبة أمام الداخل الجديد نظراً لصعوبة مهمة إقناع الموزعين .

و ما يزيد الأمر صعوبة هو إمكانية وجود علاقات طويلة للمنافسين الحاليين مع الموزعين في قنوات التوزيع أو علاقات خاصة جداً . كما أن إنشاء قنوات خاصة يعتبر أمر مكلف للغاية⁶.

¹ عثمان بودحوش : تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركات الإسمنت الكبيرة) مذكرة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، غير منشورة ، كلية التسيير و العلوم الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2008/2007 ، ص5.

² Frank brulhart : les 7points clés du diagnostic stratégique (avec la methode des cas) edition dorganisation . paris 2009 . p49.

³ كاظم مزار الركابي، مرجع سابق ص ص128-129

⁴ عثمان بودحوش ، مرجع سابق ، ص5.

⁵ Frank bruhalt . op . cit . p50

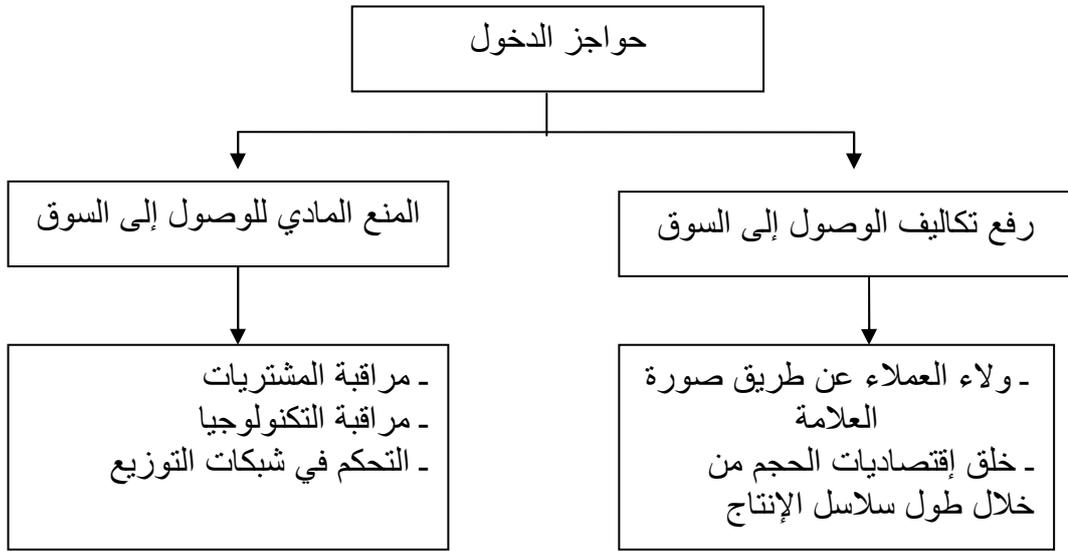
⁶ عثمان بودحوش ، مرجع سابق ، ص5.

6. سياسة الحكومة :

يمكن أن يتقيد نظام الحكومة الصناعية أحيانا من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما تحديد حرية الوصول إلى المواد الخام¹.

و نجد الشكل التالي يوضح حواجز أخرى للدخول ، تجتمع في مجموعتين أساسيتين الأولى تهتم بطرق رفع تكاليف الوصول إلى السوق و الثانية تتضمن المنع المادي للوصول إلى السوق:

الشكل رقم(II-2) : حواجز الدخول



Source : Michel darbelet et alle : **P'essentiel sur le mangement** . 5^{eme} édition berti , alger , 2007, p.419.

الفرع الثالث: المنتجات البديلة :

إن القوى الأخرى التي تطرق إليها بورتر في نمودجه هي المنتجات البديلة و التي يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة ، تهديد النجاح الإستراتيجي للمنظمة ، هذه القوة تعتبر قوة " حية دائما " لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا لمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة².

و المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى و التي يمكن أن تلبى احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة³. هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح

¹كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص129.

²- Jean Marie Ducreux et all , le Grand livre de la stratégie , Edition , d'organisation , paris , 2009 , P 345 .

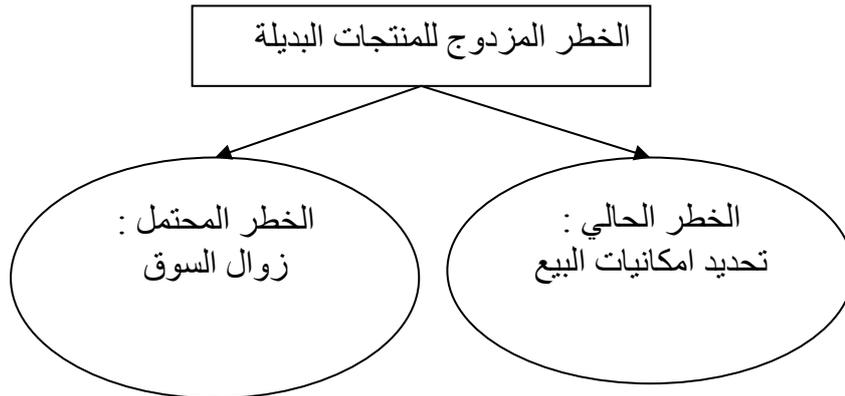
³ - بومجان عادل و محمدي رشيد : دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 22 / فيفري 2012 ، ص 9 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

بالنسبة للمنتجات الحالية هي المنتجات تؤدي أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة¹ و تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما . كلما اقترب سعرها و ما تؤديه من وظائف سعر و وظائف منتجات الحالية الموجودة في السوق و تؤثر استراتيجيات و سياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات و بالتالي على المقدرة الإحلالية لها . و من أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة احدى الدولة بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر و ذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في التسعينات . و لبقية هذا البديل قدمت الحكومة كل الإستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع و تدعيم اسعار السكر المورد من المزارعين كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة و العمل على توزيعه من خلال محطات و منافذ التوزيع المختلفة ، و مما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا و ارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت . من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية و التشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين نوعين من مصادر الطاقة² و هنا يمكن للمنظمة تدارك التهديد من خلال بناء استراتيجية تركز على :³

- **التكاليف** : أين تسمح هذه الإستراتيجية بتخفيض الأسعار ،
- **الجودة** : عن طريق اشياء عنصر مميز مقارنة بمنتجات الإحلال ،
- **الإبتكار** : و يتجلى في دمج مزايا جديدة أو دمج مزايا منتجات الإحلال و في الوقت الراهن نجد أن أكثر حالات الإحلال تكون في الصناعات عالية التكنولوجيا فعلى سبيل المثال ، تمثل الكاميرا الرقمية بدون أفلام تهديدا إحلاليا مباشرا و الذي يمكن أن يسحب بساط الحصة النوعية من كل من Fuji Film and kodak و كذلك الهاتف اللاسلكي الذي يمثل تهديدا إحلاليا لخطوط الهواتف الثابتة و يمكن تلخيص تهديد حالات الإحلال في تهديد مزدوج يتمثل الأول في تهديد حالي يمكن أن تتعرض له المنظمات الناشطة في القطاع و هو الحد من امكانيات البيع و التهديد المحتمل المتمثل في التهديد القائم في حالة زوال السوق و ذلك حسب الشكل التالي :

الشكل (II-3) : الخطر المزدوج للمنتجات البديلة



المصدر : زينبات دراجي و نعيمة علاب : العوامل التنافسية في التسويق ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة و تحولات المحيط ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 29 - 30 أكتوبر 2002 ، ص 95 .

¹ - روبرت أ. ديفيدلي : الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية في التسويق) ، ترجمة عبد الحكيم الخرامي ، دار الفجر ، مصر ، 2008 ، ص 160 .

² - نبيل محمد مرسي : استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد ، تنفيذ ، مراجعة) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2006 ، ص 165 .

³ - Michel Darbelet et all , op -cite , P 420 .

الفرع الرابع: الموردون و الزبائن (القوة التفاوضية)

تعمل المنظمات في الصناعة في نوعين من الأسواق المدخلات و أسواق المخرجات ففي أسواق المدخلات سترى المنظمات المواد الخام ، الأجزاء و الخدمات المالية و العمالية . و في أسواق المخرجات تقوم ببيع السلع و الخدمات إلى المستهلكين ، و في كلا النوعين من الأسواق تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من البائع و المشتري و يعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما .

1 – الموردون (القوة التفاوضية)

الموردون هم تلك الأطراف من الأفراد أو المنظمات و التي تمد المنظمات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات و ذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية و الوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها ، و الموردون و على غرار الزبائن ، سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق و تمييز منتجاتهم (و كنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لأخر بالنسبة للعميل) بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية¹ . و تعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من الخصائص و موقف السوق الذي يتعاملون معه ، و على أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة و مقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة ، فتحليل الموقف التنافسي للسوق تعتبر أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين² .

و تزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية :³

- العرض أكثر تركيزا من الطلب ؛
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويا جذابا ؛
- انخفاض العرض؛
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها ؛
- عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة و تشكل نسبة كبيرة من انتاج المنتجات في الصناعة ؛
- عندما يكن للموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة ؛
- عندما تتحمل المنظمات العاملة في الصناعة تكاليف عالية إذا ما فكرة في اللجوء إلى موردين آخرين
- إذا إمتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة في هذه الحالة (أي

زيادة القوة التفاوضية للموردين) سيعتمد الموردون إلى فرض الأسعار التي يرغبون بها و شروط البيع التي تناسبهم ، أما في الحالة العكسية فإن المنظمات ستكون هي صاحبة السلطة أين يكون بإمكانها إملاء الشروط التي تناسبها⁴ .

2 – الزبائن (القوة التفاوضية)

¹ - Manwel Cartier et all : Maxi Fiches De Stratégie , DUNOD , Paris , 2010 ; P 27 .

² - زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 105 .

³ - Tugrul Atamer et Ronald Calon , Diagnostic et d'écision Stratégique , 2^{ème} Edition , DUNOD , Paris , 2003 , P 123

⁴ Jean –Pierre Helfer et al , Mangement , Stratégie et Organisation , 3^{ème} , Edition , Paris , 2000 ,P 70 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

- عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة¹.
- فالزبائن ينافسون في الصناعة من طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على الجودة أعلى وخدمات أكثر وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية :
- حجم و تركيز الزبائن مقارنة بالبائعين ، فكلما قل عدد الزبائن و زاد حجم مستوياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن
 - إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم ، فهنا يكون الزبائن على استعداد لإنفاق الموارد اللازمة من المنتجات بأسعار ، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر ؛
 - إذا كانت المنتجات التي تقيّمها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة و بالتالي تزداد قوتهم التفاوضية ؛
 - تكاليف التحويل : إن تحول الزبون من مورد أو من منتج لآخر بكلفة مجموعة من المصاريف ، إذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية للزبون ، و على العكس فإن القوة التفاوضية بهذا الأخير تتغير في حالة ما إذا واجه البائعون تكاليف التحويل ؛
 - تهديد التكامل الخلفي : إذا قام الزبائن بالتكامل الخلفي سواء كان كلياً أو جزئياً يكونون بصدد وضعية يطالبون فيها بتنازلات متساوية ، و بذلك تزداد قوتهم التفاوضية ، و لكن يمكن أيضاً للمنظمات العاملة في الصناعة أن تشكل تهديد عن طريق عملية التكامل الأمامي مع الزبائن الرئيسيين في الصناعة ؛
 - المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن ؛
 - عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب ، أسعار السوق الحالية ، و حتى تكاليف الموردين ، فإن قوتهم التفاوضية ستعزز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات شحيحة .
- و هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن و المتعلقة بحساسيتهم للسعر و التي تعتمد على :²
- كلما زادت أهمية العنصر كنسبة من إجمالي التكاليف كلما زادت حساسية الزبون للسعر الذي سيدفعه للحصول على السلعة.
 - كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المنظمة كلما زاد احتمال أن يتحول الزبون لموردين آخرين يعرضون أسعار أفضل.
 - كلما زادت حدة المنافسة بين الزبائن كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على تخفيضات سعرية فمع زيادة حدة المنافسة في صناعة السيارات أصبح مورد الأجزاء تحت ضغوط شديدة من قبل منظمات إنتاج السيارات لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة وسرعة التسليم؛
 - كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه الزبون بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يطلبها كلما قلت حساسيته للأسعار التي يستعد لدفعها.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 173

² نبيل محمد مرسي ، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص 58 .

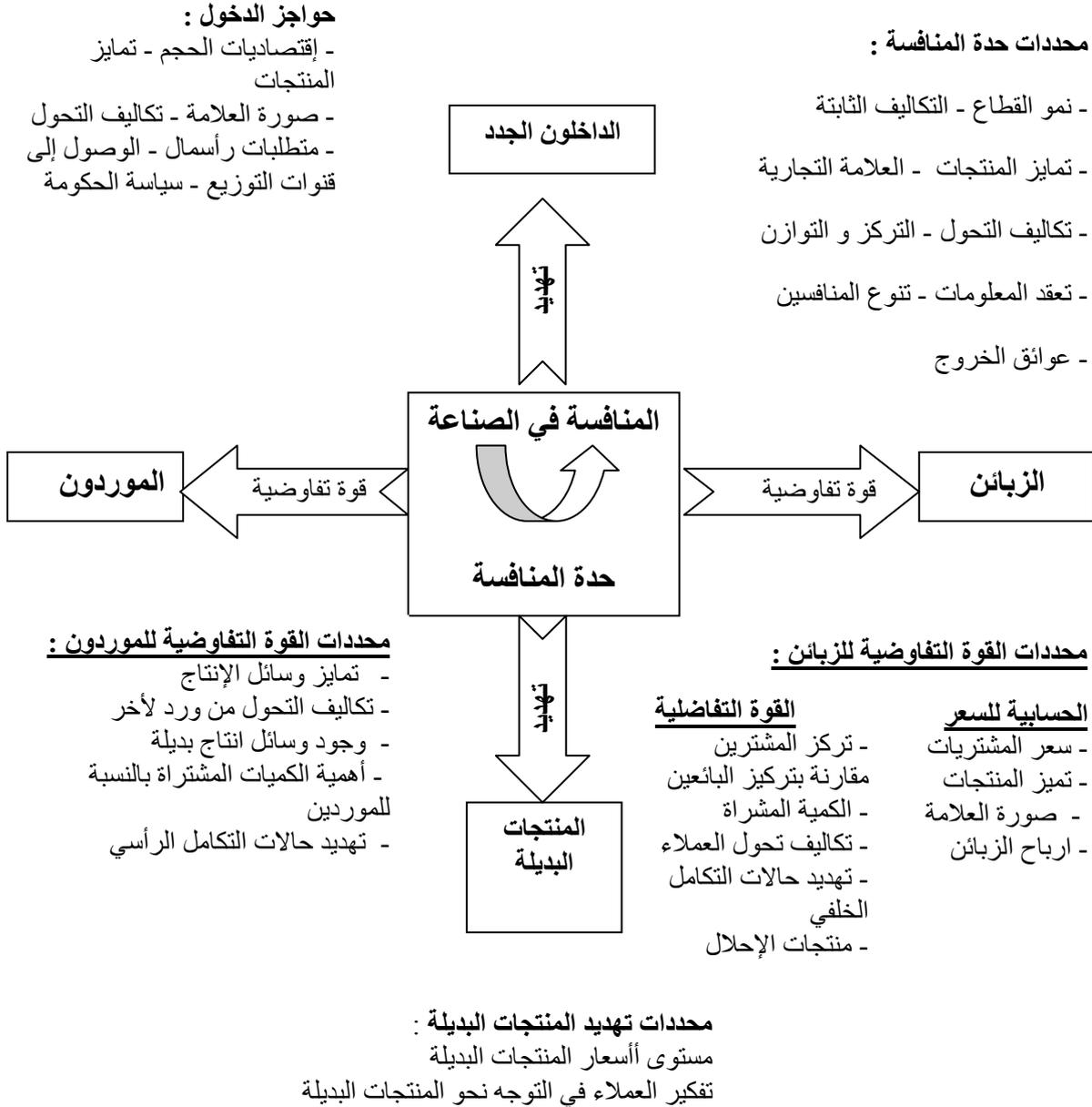
اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

و يمكن أيضا أن نضيف عاملين آخرين هما :¹
قوة و شهرة العلامة التجارية تؤثر في اختيار الزبون أثناء قراره بإقتناء سلعة أو خدمة .
تأثير السعر على الجودة و تعليق ذلك بتحديد القيمة المعروضة في السوق لفائدة الزبون .
إن القوى التنافسية الخمس التي تطرق إليها بورتر يمكن تلخيصها في الشكل الموالي

¹ ابراهيم بختي : التجارة الإلكترونية (مفاهيم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة) ، مرجع سابق ، ص 113 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

الشكل (II-4) : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter : L'avantage Concurrentiel , DUNOD , Paris , P 17.

إن مختلف القوى التنافسية سالفة الذكر ليست ثابتة بل تغير عبر الزمن و تختلف تأثير أنها من صناعة لأخرى لذا يجب على المنظمات أن تعمل دائما على ملاحظة هذه القوى و تحليلها و إسقاط النتائج على

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

مختلف مكونات استراتيجياتها هذا التحليل سيكون موضوع المطلب القادم ألا و هو : تحليل القوى التنافسية لبورتر .

المطلب الثاني : ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر

سنتناول في هذا المطلب مفهوم تحليل القوى التنافسية و من ثم أهمية .

الفرع الاول : مفهوم تحليل القوى التنافسية لبورتر

يعرف التحليل إصطلاحا أنه عملية تقييم شيء محدد إلى أجزائه أو مكوناته الرئيسية¹ أما تحليل القوى التنافسية تشير إلى : " دراسة الوضعيات و التقارير التي تربط المنظمة مع كل واحد من العاملين معها (زبائن ، موردين و منافسون) " ² و نلاحظ أن هذا التعريف قد تطرق إلى الزبائن و الموردين و المنافسين بوصفهم جزءا من القوى التنافسية للمنظمة .

كما يعرف أنه " مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في المحيط التنافسي و تحديد الفرص و التهديدات " ³

أما هذا التعريف فقد أكد أن التحليل عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تصر في الأخير لتحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة كما تعرف على أنها : " مجموعة من الوسائل و الأدوات المستخدمة في تجميع تحليل و فرز و استنتاج مؤشرات مهمة من البيانات و المعلومات المتاحة عن القوى التنافسية فهذه البيانات و المعلومات تعطي الإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص و التهديدات " ⁴

و نلاحظ أن هذا التعريف أوضح و أشمل من التعاريف السابقة فقد عرف التحليل أنه عبارة عن مجموعة من الوسائل و الأدوات و أنه يعتمد على مجموعة من البيانات و المعلومات لكي يتم تبين مجموع الفرص التي يمكن إقتناصها و التهديدات التي تواجهها و العمل على تجنبها .

ومن التعاريف السابقة يمكن اعتبار أن التحليل القوى التنافسية عبارة عن عملية اجراء فحص للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية لفهم مدلولاتها و تحديد اتجاهاتها و بالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها و كذلك التهديدات التي تواجهها و العمل على تجنبها . و ينتج عن تحليل القوى التنافسية تعرف المنظمة على مختلف الفرص التي يمكن أن تقتنصها و التهديدات التي تواجهها و عليها تجنبها .

الفرع الثاني: أهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر

تبرز أهمية تحليل القوة التنافسية في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة و ليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط و بدائل استراتيجية تأخذ بعين الإعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة و مدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة و أهدافها⁵ و تمكن أهمية تحليل القوى التنافسية في الآتي : ⁶

¹ Maquette O , coldrion , L A Rouss , (dictionnaire de Français) , Que bec , 2001 , P 16 .

² www.Marketing –etudiant.fr.disponible le 06/03/2014 .

³ - هاني عرب ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، ملتقى البحث العلمي ، متاح على الموقع ، www.rsscrrs.info ، ص 21 .

⁴ - وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور الغالب ، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم و العمليات) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2001 ، ص 50 .

⁵ وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور الغالب ، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم و العمليات) ، مرجع سابق ، ص 50

⁶ الطيب داودي : أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 5 ، 2007 ، ص ص 41 - 42

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

- ✓ توفير المعلومات : و هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها و توجيهها حسب تلك المعلومات و على الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها ؛
- ✓ صياغة الأهداف : الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف لمختلف من الإدارة و الوظائف ؛
- ✓ صياغة استراتيجية الموارد : يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة و كيفية الإستفادة منها ؛
- ✓ النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة : يساهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أما المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع و الخدمات أو طرق التوزيع و أساليب و شروط الدفع و تحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها ؛
- ✓ تبين الفرص التي يمكن إقتناصها ؛
- ✓ المخاطر و المعوقات التي يجب تجنبها .

المطلب الثالث : أهداف و عيوب تحليل القوة التنافسية لبورتر

الفرع الأول: أهداف تحليل القوى التنافسية لبورتر

- يهدف تحليل القوى التنافسية إلى وضع المنظمة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه و بيان الفرص و التهديدات التي تواجهها كما يهدف هذا التحليل إلى ¹:
- فهم أكبر للميزة التنافسية
 - تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين في مواجهة نقاط قوة و ضعف المنظمة
 - تفهم استراتيجيات و خطط و أنشطة المنافسين الأماميين ، اليوم و غدا
 - إمتلاك أساس معلومات يستخدم كأساس لإمتلاك المنظمة ميزة لمواجهة المنافسة
 - التعرف على امتيازات التكامل الخلفي و الأمامي لتخفيض القوة النسبية التفاوضية للموردين و الزبائن .

اضافة إلى استخلاص أهم العوامل و المميزات التي تخص الصناعة لمعرفة حواجز الدخول و الخروج منها و شروط تنقل عوامل الإنتاج ، و منه يمكن معرفة الوضعية التنافسية و قيمتها الإستراتيجية ²

الفرع الثاني: عيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر

تشير احدى الدراسات الأخيرة لتحليل القوى التنافسية بأن هذا التحليل يجسد كلا من الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول المنافسين ، تحليل و تفسير البيانات حول المنافسين وتحليل و تفسير البيانات لغرض صناعة القرارات الإدارية ، و قامت هذه الدراسة كذلك بتحديد سنت (6) عيوب غالبا ما تلاحظ في طرق تحليل القوى التنافسية

¹ - Brumo Bachy et christive : op-cit , P 5 .

² - مداح عرابي الحاج : أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 5 ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 2007 ، ص 210 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية
بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

و الجدول التالي يبرز هذه العيوب و يطابقها مع النشاطات التي يمكن أن يقوم بإجرائها المدراء التنفيذيون لمعالجة تلك العيوب .

الجدول (II-3) : عيوب تحليل التنافس و النشاطات و الإجراءات الإدارية

العيوب	الإجراء الإداري التنفيذي
سوء تقدير حدود الصناعة	تغيير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين و النظر إلى الصناعة من منظور الداخلين الجدد ، و دراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد و إجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين .
سوء تحديد المنافسة أو التعرف عليها	دراسة أنماط استجابة المنافسين و العيوب و إجراء المسح على العملاء و الموردين و التركيز على قابلية المنافسين و إمكاناتهم .
الإفراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين	دراسة أنماط استجابة المنافسين و تحليل الوظائف و الإتجاهات غير المرئية للمنافسين
الإفراط في التأكد أين يتم التنافس و ليس على كيفية ذلك	دراسة النوايا الإستراتيجية للمنافسين ، دراسة الصناعة من منظور المنافسين
الإفتراضات الخاطئة حول المنافسين	تحويل مقولة المنافسة الجيدة إلى حقيقة حية و دراسة أفعال المنافسين و أنماط المنافسين و أنماط استجابتهم ، و تأمين أو ضمان تمثيل مجاميع متنوعة في عملية تحليل التنافس ، و نوعية العاملين حول المنافسين و إثبات صلاحية الإفتراضات من خلال منافستها مع المجهزين و العملاء .
الشكل النهائي للنتائج من التحليل	إبلاء الإهتمام إلى الكوادر العاملة و التنظيم و وجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة ، و تكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار ، و استخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين

المصدر : ظاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد ادريس : الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، مرجع سابق ص 278 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

المبحث الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر

لقد أصبحت معظم المؤسسات الإقتصادية تمارس نشاطاتها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء و الإستمرار أن تقوم بإستمرار بتحليل عناصر بيئتها التنافسية . و من أجل القيام بذلك لابد من توفر أداة و وسيلة مناسبة ، حيث يعد الإعتماد على اليقظة الإستراتيجية أحد الوسائل الأنسب لذلك ، و التي يمكن تجزئتها إلى أربعة أنواع من اليقظة و هي اليقظة البيئية و التي تشكل في مجملها نظم متخصصة لليقظة و تلعب دورا هاما و مهما في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة¹

و بالتالي حسب Ribault و Martinet فإن اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين و العملاء ، أما اليقظة التكنولوجية فتهم بالمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخلين المحتملين و بالمنافسين في القطاع في حين اليقظة البيئية تتعلق بما تبقى من المحيط المؤسسة .

إلا أن هذا لا يمنع من أنه يمكن أن يؤثر أي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية على باقي القوى و هذا ما يتم توضيحه فيما يلي :

المطلب الأول : دور اليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية استخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر (العملاء ، الموردين)

ان اليقظة التجارية تتعلق بالعملاء (الاسواق) و الموردين ، فهي تخص المجال التسويقي ، أي التي تهتم بالعلاقات التجارية ، و بالطرق و الكيفية التسويقية الحديثة ، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين الا أن سلوك المنافسين تبقى محل أكبر اهتمام شغل المسيرين في المؤسسة و لذا فإن اليقظة التجارية تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية ، أسعار المنافسين و أهداف تجار المؤسسات المنافسة و غيرها²

و في اطار هذا النوع من اليقظة نجد أن كل من رجال البيع و مسؤولي المشتريات هم من يكونون على احتكاك و قرب من العملاء و موردي المؤسسة و بالتالي هم من بإمكانهم لعب دور المتيقظين التجاريين بشكل أكبر ، فبالنسبة لرجال المبيعات ، و زيادة في دورهم في تحويل المواد الأولية إلى المؤسسة عن ريق عمليات الشراء ، فهم يقومون أيضا بجمع معلومات حول مستلزمات الجديدة ، و أو حول تقنيات الإنتاج المستخدمة من طرف الموردين ، كما يمكن للمؤسسة استخدام ما يعرف بنظام المعلومات ، ما بين المؤسسات لإقامة روابط وثيقة مع العملاء و الموردين ، حيث تربط العملاء بمنتجاتها ، و تربط الموردين بمواعيد التسليم و جداول الأسعار و غيرها ، و هذه الروابط من شأنها أن تخفض من قوة التفاوض لكل من العملاء و الموردين³

و بالتالي فاليقظة التجارية تؤثر على العملاء و الموردين بشكل ايجابي يمكنها من تطوير علاقتها مع العملاء ، و اكتساب عملاء جدد من خلال جلب معلومات عن احتياجاتهم و كيفية التواصل معهم أو كيفية ايصال المنتجات بطريقة مبدعة ، و من جهة أخرى يمكنها من تطوير علاقتها مع الموردين من خلال جمع معلومات حول المواد الأولية الجديدة ، أو عن تقنيات الإنتاج المستخدمة من طرف الموردين و كما تستطيع جلب معلومات عن تشكيلة منتجات المنافسين و عن أسعارها ، و أيضا معرفة مختلف أسواقها ، مما يمكنها من

¹ - مرمي مراد ، مرجع سابق ، ص 132 .

² - داودي طيب و آخرون ، ، مرجع سابق ، ص 12 .

³ - مرمي مراد ، مرجع سابق ، ص - ص 134 . 135 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

معرفة المنافسين في القطاع ، و تؤثر كذلك في المنتجات البديلة التي تقدمها المؤسسات الأخرى ، و التي تلبى نفس الحاجة التي يلبيها المنتج .

المطلب الثاني : دور اليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
إن الإصغاء إلى محيط المؤسسة و متابعة و مسايرة المستجدات في جميع المجالات خاصة المجال التكنولوجي لمعني اليقظة التكنولوجية و التي تعني " رصد و مراقبة جميع المستجدات العلمية و التكنولوجية من ابتكارات و ابداعات و معارف علمية و أبحاث و غيرها . مما يتعلق بالتكنولوجيا و العلوم القادرة على احداث آثار ايجابية على أداء المؤسسة ¹ فهي تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمل المؤسسة ، و تعمل على زيادة فعالية قدراتها التنافسية في حالة استغلالها ، و ذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو إقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الإختراع و بالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق و المنافسة في السوق ²

و بالتالي فالمؤسسة تقوم بتحسين تنافسيتها على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات و الرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي ، بما يمكن من مواجهة المنافسة بإنتهاج استراتيجيات تكنولوجية دفاعية كانت أو هجومية ، و تصبح قادرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي اذي يشكل الفارق بينها و بين منافسيها ³ و من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة ما يلي : ⁴

- تحقيق تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها ، و جذب أكبر عدد من المستهلكين و العملاء ؛
- تحقيق الجودة في السلع و الخدمات ، و بالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين و العملاء و حصول على أكبر حصة في السوق ؛
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع ؛
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة ؛
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة و بالتالي فالتكنولوجيا تؤثر على منتجات و خدمات المؤسسة ، و عملائها ، و موزعيها ، و مورديها ، منافسيها ، و أسواقها ، و عملياتها الإنتاجية و ممارساتها التسويقية و مركزها التنافسي ⁵

بمعنى أن اليقظة التكنولوجية تؤثر على قوى بورتر كالعلاء ، الموردين ، و المنافسين في القطاع و المنتجات البديلة بما ينعكس على زيادة تنافسية المؤسسة .

المطلب الثالث : دور اليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر (المنافسين الحاليين – المنافسين المحتملين)

¹ - أحمد قايد نور الدين : "المؤشرات البيئية و الإبداع التكنولوجي" ، الملتقى الدولي الرابع حو المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة بن بو علي ، الشلف ، 10/9 نوفمبر 2010 ، ص 16 .

² - سلطاني محمد رشدي ، مرجع سابق ، ص 76 .

³ - داودي الطيب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 18 .

⁴ - وعيل نيلود ، بلقاسم راجح : التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف 10/9 نوفمبر 2010 ، ص 3 .

⁵ - محمد المحمدي الماضي : الإدارة الإستراتيجية (الإعداد و الصياغة) دار الثقافة العربية للنشر و التوزيع ، مصر 1998/1999 ، ص 87

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حاليا كالعولمة ، و لعدة مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ إلى بيئتها و التعرف على متغيراتها و التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في تعزيز تنافسية المؤسسة¹ فاليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها و التعرف عليه ، و تساعد في تحليله و تلعب دور أفعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المرتقبين (المحتملين) في جوانب عديدة كمنتجاتهم استراتيجياتهم التسويقية و التجارية ، التكنولوجيا المستعملة ، أسعارهم الخ . و كل ما يؤثر على التنافس ، و بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية ، و في مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج ، و بالتالي أداءها الإستراتيجي ، و من ثم فإن اليقظة التنافسية تعتبر عاملا محددًا لتأقلم المؤسسة و تكيفها مع المتغيرات الحادثة و توقعها² و بالتالي نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي ، و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة في اطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية و استمرارية أدائها³

و من أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية ، و التي تساهم في تحسين التنافسية المؤسسة ما يلي :⁴

- المعرفة العميقة للأسواق و المنافسة ، و اكتساب موقع لطرح سلعتنا و خدماتها المبتكرة في السوق ؛
- تقليص دورة حياة المنتج و التسيير الجيد للوقت ؛
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة و حل المشاكل بطريقة سريعة ؛
- الحصول على مورد و اخر من المعرفة و الخبرات و التحسين المستمر في السلع و الخدمات ؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء و التحسين الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديها ؛
- المساهمة في نشاطات البحث و التطوير و عمليات إتخاذ القرار .

المطلب الرابع : دور اليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية و استخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر
اليقظة البيئية هي البحث ، معالجة ، و شد المعلومات المتعلقة بالجوانب الإجتماعية ، الإقتصادية ، السياسية و الجيوسياسية و الثقافية للمؤسسة⁵
ان اليقظة البيئية تسمح بالمراقبة : التطورات الجبائية ، قانون المالية ، الشروط المنظمة للسوق ، تغيير المواقف ، سلوك المستهلكين ، مخاطر الفوضى و الصراع و غيرها⁶، بمعنى أن اليقظة البيئية تتعلق بالبيئة و ما يخصها من تغيرات سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، و ثقافية ، أي العوامل البيئية التي أضافها أوستن (Austin) ، إلى نموذج القوى الخمس و أشار إلى تأثيرها على هذه القوى .

¹ فلة العياهرة ، مرجع سابق ، ص 133 .

² بلعزوز بن علي ، فلاق صليحة ، مرجع سابق ، ص ص 10-11 .

³ عيو عمر ، عيو هودة : دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة حسين بن بو علي ، الشلف ، 10/9 نوفمبر 2010 ، ص ص 14 – 15 .

⁴ فلة العياهرة ، مرجع سابق ، ص 133 .

⁵ - M . AKIL , veille stratégique en entreprise : (Communication Gouvernance et intelligence économique) , colloque International , U . FC Alger. 14 – 16 Juin 2008 , P 20 .

⁶ - بومدي يوسف ، مرجع سابق ، ص 16 .

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

فالقيود السياسية او الحكومية كقيد الدخول إلى الأسواق يؤثر على الداخلين المحتملين ، أو قيود في مواصفات المنتج التي قد تؤدي بالمؤسسات إلى انتاج منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة ، و كما قد يؤدي بها إلى الإعتماد على موردين جدد يزودونها بالمواد التي تمكنها من الالتزام بهذه المواصفات .
و بما أن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين و تنتبأ بتغيير أذواقهم و كما أن اتجاهات و عادات و تقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة ، و تؤثر على منتجاتها ، و بالتالي فهي تهتم بالعملاء ، و عليها أن تكون يقظة حولهم .

و كما أن قيد حماية البيئة من التلوث أي اليقظة الإجتماعية ، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية إجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء و تصبح أكبر و لاء لمنتجات المؤسسة ، و من جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد ، و ذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضره للبيئة ، و أيضا يجعل المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا غير ملوثة للبيئة ، و من ثم انتاجها لمنتجات صديقة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ، و منه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية ، إجتماعية ، أو ثقافية و غيرها فإنها تؤثر على القوى التنافسية لبورتر ، مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها التجارية التكنولوجية التنافسية البيئية تساهم إلى حد كبير من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد الفرص الواجب اقتناصها و التهديدات التي ينبغي تجنبها و ذلك من أجل حقيق السقوف التنافسية و العمل على الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية و ذلك من خلال ما يلي :¹

- معرفة الإتجاهات الجديدة و التنبؤ بالتغيرات الهيكلية ؛
- تكيف المنتج مع التغيرات إلى الجديدة ؛
- الرفع من قدرة المؤسسة و سرعة رد الفعل إتجاه التغيرات ؛
- البحث عن الميزات التنافسية و تطويرها والحفاظ عليها ؛
- تدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها .

¹ - زروخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء : دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة حسنية بن بو علي ن الشلف ، 10/9 نوفمبر 2010 ، ص 11 .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة له أهمية بالغة في عملية تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة ، و تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يمثل مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، الهدف منه إكتشاف و تحليل الفرص و التهديدات التي يفرضها المحيط التنافسي للمؤسسة .

إن تحليل القوى التنافسية يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في المحيط المؤثر في الصناعة لتحديد المنافسين و خصائصهم احتمال دخول منافسين جدد ، معرفة خصائص المنتجات البديلة و ماهي القوة التفاوضية التي يملكها كل من العملاء و الموردين ، فتحليل القوى التنافسية يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمات من خلال تحديد المنافسين الأقوياء و مدى فعاليتهم و تأثيراتهم في السوق ، و كذا تحديد المنافسين الضعفاء و كيفية التغلغل و النمو في الأسواق التي يعملون فيها .

إن الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية (تجارية ، تكنولوجية ، تنافسية ، بيئية) تساهم إلى حد كبير في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تأثيرها على القوى التنافسية لبورتر و بالتالي فهي تساعد على إكتشاف و تحليل الفرص و العمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات و العمل على تجنبها .

إن كل ما تطرقنا اليه في هذا الفصل أو حتى الفصل السابق يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الإستراتيجية ، و تحليل البيئة الخارجية و ما الدور الذي يلعبه الأول في الأخير لكن كيف هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر في الاطار الميداني ؟ و هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بالليقظة الإستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل عرض مدى تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الوطنية ومدى ملائمة واقعها التسييري على المدى الطويل مع المعطيات النظرية المتعلقة بالليقظة الإستراتيجية ودورها في تحليل البيئة الخارجية.

وقد كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- العينة التي اخترناها للدراسة من أجل التعرف على مستوى تطبيقها لليقظة الإستراتيجية وماهو دور هذه الأخيرة في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش-

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت إلى تسطير مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش- من حيث نشأتها وتطورها وكذلك التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – GMS- هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225 م²، منها 4920 م² مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850 م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070 م².

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000 ، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الانتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- 1- وحدة انتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛
- 2- وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق؛
- 3- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
- 4- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول (1.III): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	Kg 40	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

الفرع الثاني: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- ◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفرينة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- ◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.
- ◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛
- تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية؛
- توفير مناصب شغل؛
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

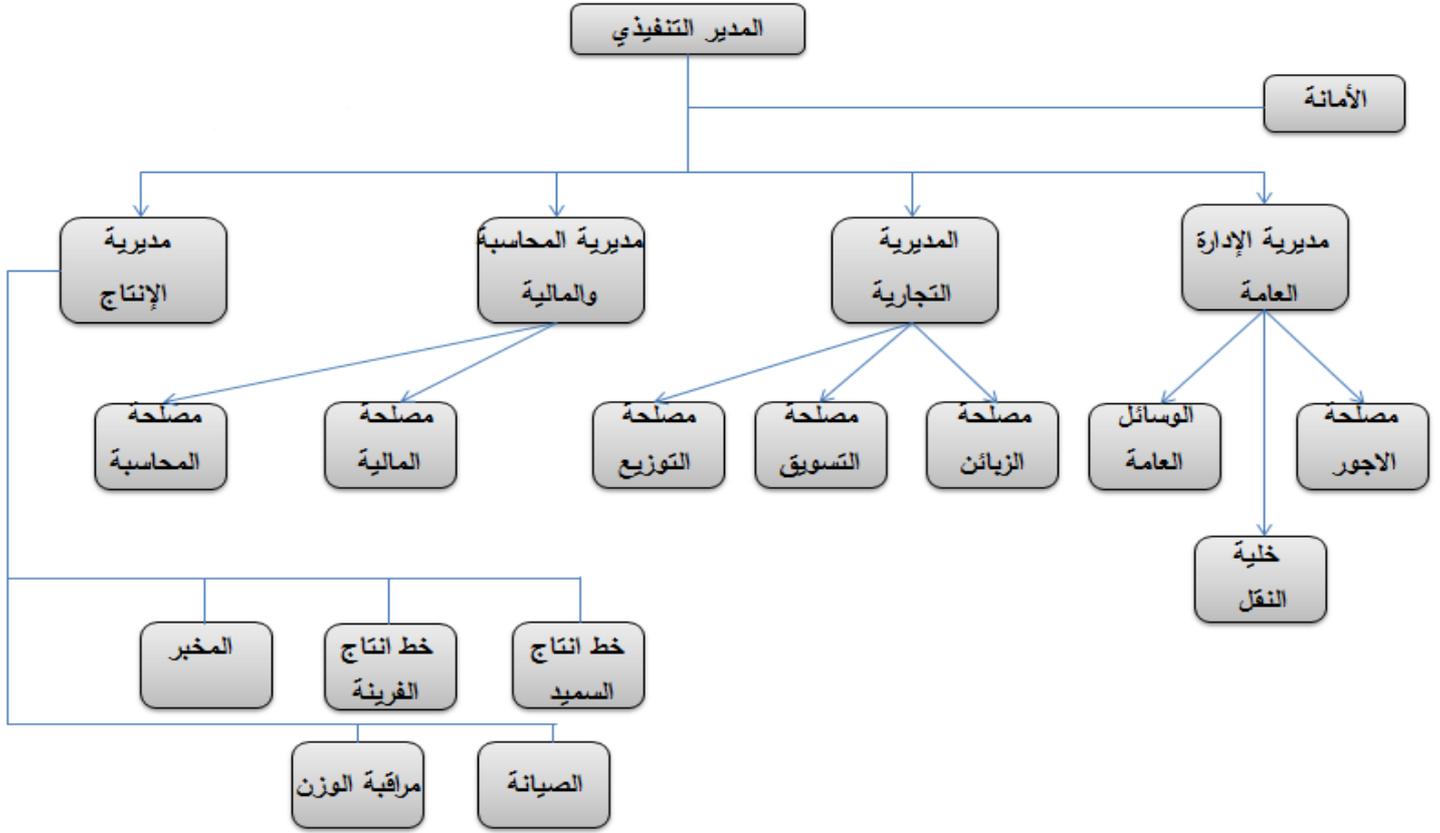
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (1.III) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (1.III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

- 1- **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
- 2- **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
- 3- **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:
 - 1-3- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.
 - 2-3- **خلية النقل:** تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.
 - 3-3- **مصلحة الأجور:** وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- 4- **المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:

4-1- مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم ارسال بيانات عن حجم الانتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:

- ❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الانتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبيات.
- ❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
- وصل طلبية فارغ مع الختم؛
- تصريح شرفي؛
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛
- وصل استقبال.

◀ كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبيات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

4-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتنفرع عنها مصلحة المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ❖ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- ❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- ❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة؛
- ❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6- مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

6-1- المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- ❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- ❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- ❖ إمكانية التخزين

6-2- مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

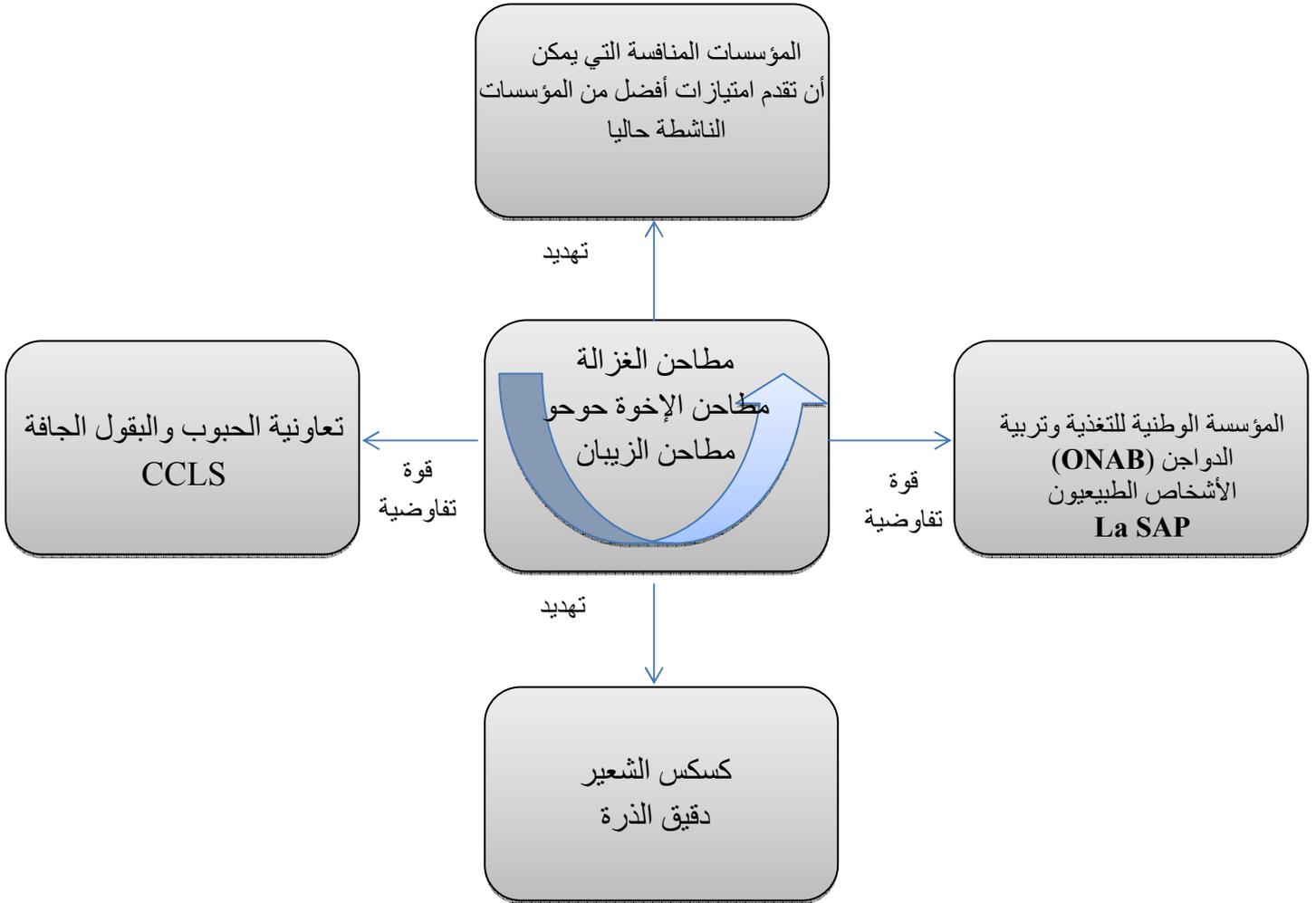
- ❖ استقبال المادة الأولية؛
- ❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- ❖ استقبال الأكياس؛
- ❖ تخزين وتصريف المنتج؛
- ❖ الصيانة الوقائية والفنية؛
- ❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المطلب الرابع: نموذج القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بناء على نتائج المقابلات التي قمنا بها مع رؤساء مصالح مختلفة في المؤسسة منها (مصلحة التسويق ، مصلحة الإنتاج، مصلحة التجارة) واستنادا على المعلومات المقدمة من طرفهم، حاولنا في هذا المطلب وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. حيث تعتبر كل من مطاحن الغزالة، مطاحن الإخوة حوحو بسيدي عقبة ومطاحن الزيبان بالقنطرة من أهم المنظمات المنافسة حاليا في الصناعة على مستوى المحيط المحلي والذي يعتبر الأقرب والأكثر تأثيرا. وتستمد المؤسسة مدخلاتها من المحنك الوحيد لتوزيع الحبوب والبقول وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة الذي يزودها بالمادة الأولية من أجل العملية الانتاجية. لتوجه مخرجات هذه العملية إلى مجموعة من المنظمات مثل مؤسسة LA SAP التي تعتبر زبونا مهما يقتني النخالة، والمؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن في فرعها القريب من المؤسسة حيث تقوم بشراء النخالة أيضا، ليكون الأشخاص الطبيعيون من أكثر زبائن المؤسسة عددا حيث يقومون بشراء المنتجات الرئيسية والتمثلة في السميد، الفرينة والكسكس. أما فيما يخص وجود منافسين محتملين فلم يتم تحديد أسماء لمنافسين محددين، لكن حسب رأي من قابلناهم فإن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي صناعة جذابة خاصة المحيط الذي تتواجد فيه المطاحن الكبرى للجنوب، فهو يتميز بكثرة الاستهلاك لمادة السميد باعتبارها المادة الأولية التي تدخل في مختلف المأكولات اليومية لأصحاب المنطقة. ويعتبر دقيق الذرة وكسكس الشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهي منتجات موجهة خاصة لمن يعانون من مشاكل صحية. ويوضح الشكل الموالي مختلف القوى التنافسية للمؤسسة:

الشكل (2.III): القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من رئيس مصلحة التسويق

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، للتوصل إلى معرفة مدى تطبيق أنواع اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر ، وذلك باللجوء إلى أدوات بحث مناسبة كالمقابلة والاستمارة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

الفرع الأول: البيانات الأولية

في موضوع بحثنا المتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على إدارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V16 (statistical package for social science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

وتعرف الاستمارة بأنها: " أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها".¹

وتعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما لاسيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية.²

كما اعتمدنا على المقابلة التي تعرف بأنها: " أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفها في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث".³ وللمقابلة عدة أنواع وقد اعتمدنا على المقابلة المفتوحة التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف.⁴

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

¹ مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص169.

² خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008، ص104.

³ ياسل محمد سعيد العبيدة: مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

⁴ عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 127.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

سنعمل في هذا المطلب على التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية¹، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله².

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش ولاية بسكرة والمتكونة من 35 إطار، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وقد تم توزيع 35 استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 34 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (97.14%).

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول " دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر"، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما*:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو اليقظة الإستراتيجية ويحتوي على 20 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر ويحتوي على 20 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2.III): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 1999، ص83.
² مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص158.
*أنظر الملحق رقم (2)

الجدول (3.III): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب نعمل على التعرف على مختلف الأساليب الاحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الاحصائي للاستثمار، ثم نتطرق إلى التحليل الاحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستثمار من خلال تحليل صدقها وثباتها.

الفرع الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستثمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V16 تم استخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

- 1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- 3- اختبار Cronbach Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الاستثمار.
- 4- معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.
- 5- اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov): للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 6- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

الفرع الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

- 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

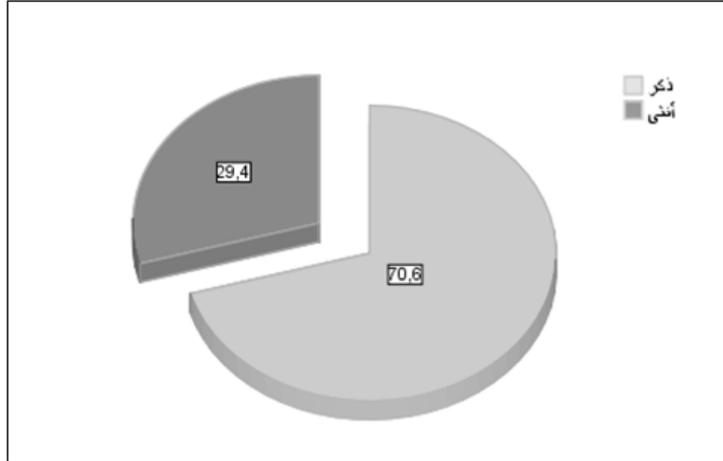
الجدول (4.III): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.6%	24	ذكر
29.4%	10	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (4.III) يتبين أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.6%)، في مقابل نسبة (29.4%) من الإناث، ويمكن توضيح التباين في نسبة الذكور والإناث في الشكل التالي:

الشكل (3.III): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (5-III): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

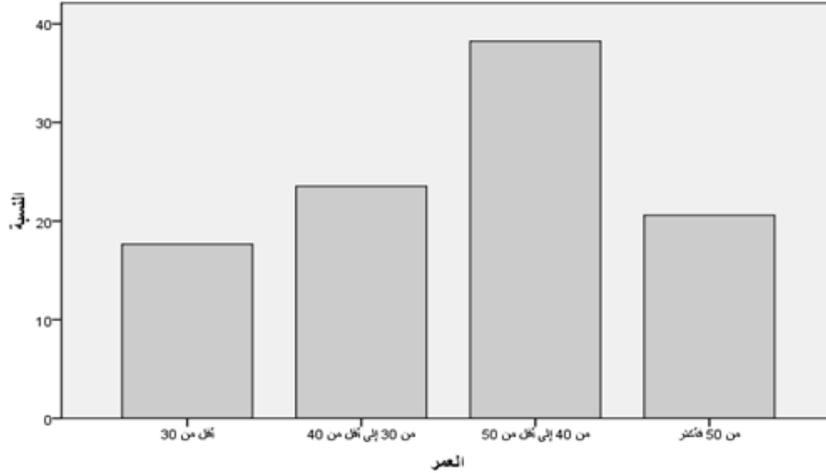
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
17.6%	6	أقل من 30 سنة
23.5%	8	من 30 إلى أقل من 40 سنة
38.2%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20.6%	7	من 50 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال قراءة الجدول (5-III) نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 40 إلى أقل من 50) حيث بلغت (38.2%)، تلتها نسبة (23.5%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من 40)، وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن. ثم تلت ذلك الفئة العمرية التي يفوق سن المبحوثين فيها 50 سنة بنسبة (20.6%) أين يمكن اعتبار هذه الفئة تمثل عامل الخبرة بالنسبة للمؤسسة، لتكون فئة الشباب البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة كأخر فئة عمرية بنسبة (17.6%). وما يمكن ملاحظته أن النسب المئوية للفئات العمرية، خاصة الثلاث الأخيرة، متقاربة نوعاً ما وهو ما يخلق انسجاماً داخل المؤسسة. كما أن هذا التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازناً، حيث نجد أن الشباب ميول للمخاطرة والتغيير والفئة العمرية الأكبر سناً يمكن أن تفيد بالخبرة اللازمة بينما تأتي

الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر. ولتوضيح توزيع النسب بين مختلف الفئات العمرية نقترح الشكل التالي:

الشكل (4.III): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

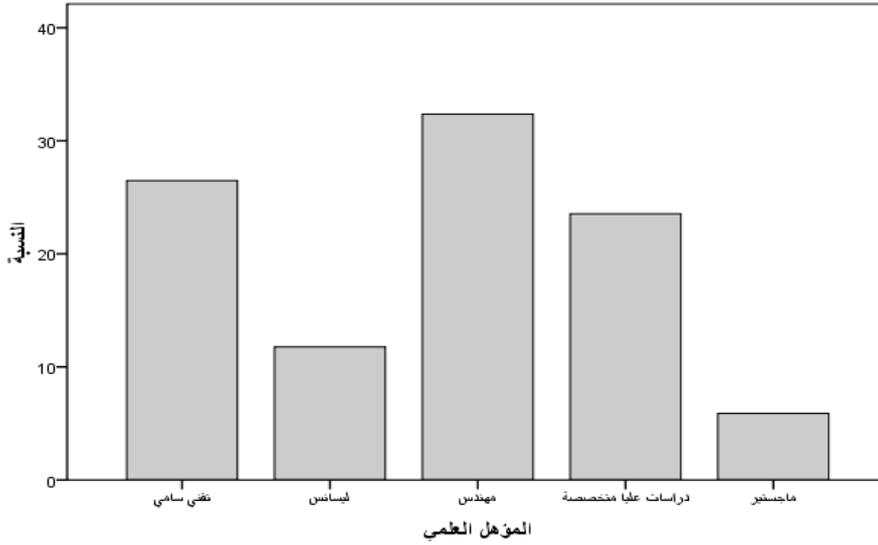
جدول (6-III): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26.5%	9	تقني سامي
11.8%	4	ليسانس
32.4%	11	مهندس
23.5%	8	دراسات عليا متخصصة
5.9%	2	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

كما سبق وذكرنا، تم توزيع استمارتنا على إدارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 6 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل مهندس حيث بلغت (32.4%)، تلتها نسبة (26.5%) لمؤهل تقني سامي، ثم نسبة (23.5%) لمؤهل دراسات عليا متخصصة، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ (5.9%) لمؤهل الماجستير. وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل الماجستير متواجد بنسبة جد ضعيفة ومؤهل الدكتوراه منعدم ويمكن أن يكون السبب راجع إلى أن حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه، في الغالب، يفضلون استكمال مسارههم الوظيفي في الجامعات. لكن ذلك لا ينفي أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (5.III): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

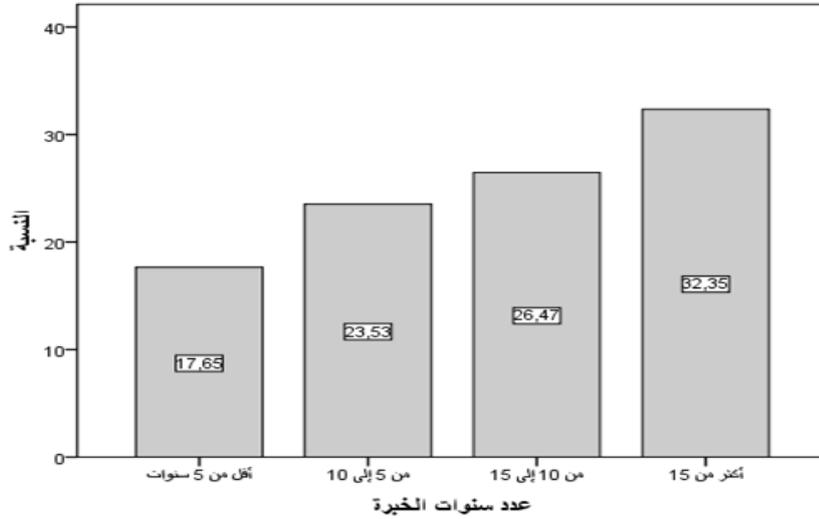
الجدول (7-III): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	23.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	26.5%
أكثر من 15 سنة	11	32.4%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (7-III) نلاحظ أن ما نسبته (32.4%) من مبحوثي الدراسة فاقت سنوات خدمتهم 15 سنة، وهو ما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة المبحوثة ذات خبرة كبيرة هذا ما يفيدنا في دراستنا ذلك أن صاحب هذه الخبرة يكون على دراية أكبر بمنافسي المؤسسة، مورديها، زبائنها ومختلف القوى التي تؤثر على المؤسسة. تلتها نسبة (26.5%) للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة، ثم نسبة (23.5%) للمبحوثين الذين دامت سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، لتكون فئة الشباب الأقل خبرة بنسبة (17.6%) للذين لم تفق سنوات خبرتهم 5 سنوات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (6.III): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1- **الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإستراتيجية، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر ببسكرة*، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستمارة والخروج بها على صورتها النهائية.

2- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات

يقدر بـ (0.946).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة جمعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول (8.III) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد:

* أنظر الملحق رقم (1)

الجدول (8.III):نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة التنافسية	5	0.702	0.838
اليقظة التكنولوجية	5	0.702	0.838
اليقظة التجارية	5	0.702	0.838
اليقظة البيئية	5	0.702	0.838
اليقظة الإستراتيجية	20	0.834	0.913
تحليل البيئة الخارجية	20	0.834	0.913
جميع العبارات	40	0.895	0.946

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (8.III) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته (0.895) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (0.834) بالنسبة لعبارات محور اليقظة الإستراتيجية في مقابل ما قيمته (0.834) بالنسبة لعبارات محور تحليل البيئة الخارجية وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.946) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور اليقظة الإستراتيجية حيث بلغت قيمتها (0.913) في مقابل قيمة (0.913) كمعامل صدق لعبارات محور تحليل البيئة الخارجية

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستمارة، سنتأكد في هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (9.III) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0,05 أي (sig>0,05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول (9.III): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).

البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	1,296	0,301
اليقظة التكنولوجية	0,911	0,468
اليقظة التجارية	1,014	0,355
اليقظة البيئية	1,544	0,229
جميع العبارات	0,709	0,643

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين اليقظة الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وسيتم تحليل محاور الاستبانة بالإعتماد على درجة الأهمية النسبية التي تحدد بحسب المتوسط الحسابي، وذلك بترتيب المتغيرات على حدى والعبارات على حدى من أعلى قيمة للمتوسط الحسابي إلى أدناها، أما الاتجاه فيتم تحديده حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين، وذلك بالإعتماد على الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية كما سبق وأشرنا في الفصل الأول عن المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة. لذا سنخصص هذا الفرع للإجابة عن السؤال الموالي: ما هو مستوى تطبيق أنواع اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التجارية والبيئية) لدى إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش؟

و للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (10.III).

جدول (10.III): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الاستراتيجية.

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
اليقظة التنافسية					
		3,94	0,43067	2	موافق
1	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.	3,48	0,400	4	موافق
2	تتحرى المؤسسة عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين.	4,24	0,781	2	موافق
3	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسين.	4,26	0,673	1	موافق تماما
4	تترصد المؤسسة عن تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين.	3,63	0,743	3	موافق
5	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.	2,80	0,853	5	محايد
اليقظة التكنولوجية					
		3,50	0,48212	4	موافق
6	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير.	2,80	0,910	5	محايد
7	تقوم المؤسسة بمشاريع وأبحاث لتطوير تكنولوجياتها.	2,98	0,954	4	محايد
8	تواكب المؤسسة التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية.	4,04	0,665	1	موافق
9	تعتمد المؤسسة في الحصول على المعلومات على التكنولوجيات الجديدة من هيئات البحث العلمي.	3,74	0,773	3	موافق
10	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة.	3,93	0,800	2	موافق
اليقظة التجارية					
		4,07	0,34605	1	موافق
11	تجمع المؤسسة معلومات عن تغير أذواق المستهلكين، وتطور احتياجاتهم.	3,83	0,709	5	موافق
12	تعمل المؤسسة على إقتراح منتجات جديدة لزيائنها.	3,89	0,737	4	موافق
13	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة.	4,30	0,662	1	موافق
14	لدى المؤسسة معلومات عن الموردين تسمح بتطوير علاقتها معهم كما تعمل على تتبع عرض منتجاتهم الجديدة.	4,15	0,729	3	موافق
15	تسعى المؤسسة للحصول على معلومات تساهم في تطوير إستراتيجياتها التوزيعية.	4,20	0,719	2	موافق

اليقظة البيئية			
موافق	3	0,41752	3,86
موافق	3	0,715	3,98
موافق	4	0,750	3,72
موافق	2	0,725	4,09
موافق	1	0,623	4,48
محايد	5	0,611	3,07
موافق	-	0,27956	3,84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

أ- اليقظة التجارية: من خلال الجدول (10.III) نلاحظ أن بعد "اليقظة التجارية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,07) بالانحراف المعياري (0,34605). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه موافق. كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد اليقظة التجارية تشير إلى موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,83-4,20) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,709-0,719). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمورديها وعملائها، ومتيقظة حولهم وذلك من خلال جلب مختلف المعلومات عنهم، وتطوير علاقاتهم معها، باعتبار المواد الأولية مهمة للعملية الإنتاجية للمؤسسة، وعملاؤها يعتبرون مصدر أرباحها وتعمل على تلبية إحتياجاتهم، كما أن المؤسسة تحاول باستمرار دخول أسواق جديدة من أجل توسيع حصتها السوقية.

ب- اليقظة التنافسية: من خلال الجدول (10.III) أيضاً نلاحظ أن بعد "اليقظة التنافسية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,94) بانحراف معياري (0,43067)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه موافق، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد اليقظة التنافسية أنها تشير إلى موافق، ما عدى العبارة الخامسة التي تشير إلى محايد، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,80-3,48) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,400-0,853). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتابع كل ما يخص منافسيها، وتعمل على الحصول على مختلف المعلومات التي تخصهم، والتي قد تؤثر على حصتها السوقية، أو ربحيتها، إلى حد أنها تقوم أحيانا بشراء منتجات الأفضل للمنافسين والعمل على اختبار جودتها من أجل الحصول على معلومات حول مكوناتها ذات الجودة وذلك بهدف إنتاج أفضل منها، بمعنى أن المؤسسة تمارس اليقظة التنافسية، إلا أنها لا تقوم بمراقبة حصة السوقية للمنافسين بصفة دورية وذلك بحسب إجابات المبحوثين التي جاءت محايد نظراً لعدم علمهم بذلك.

ج- اليقظة البيئية: من خلال الجدول (10.III) يتضح من بعد "اليقظة البيئية" الذي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3,86) بانحراف معياري (0,41752). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضاً إلى اتجاه موافق، ما عدى العبارة العشرون التي تشير إلى محايد، إذ تراوحت المتوسطات بين (3,98-3,07)، أما انحرافات المعيارية فكانت بين (0,611-0,715)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها يقظة بيئية لكنها متوسطة، فنجد أن المؤسسة تهتم أكثر باليقظة التشريعية من ناحية

القوانين، واليقظة الاجتماعية نتيجة احساسها بالمسؤولية الاجتماعية، وتحاول انتاج منتجات صديقة للبيئة، إلا أن يقظتها من ناحية الطقس منخفضة كونه لا يؤثر على نشاطها ولذلك كانت أغلب إجابات المبحوثين محايد نظرا لعدم معرفتهم بذلك.

د- اليقظة التكنولوجية: يظهر من خلال الجدول (10.III) أن بعد " اليقظة التكنولوجية " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,50) بانحراف معياري (0,48212)، ووفقا لبعد اليقظة التكنولوجية فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. ويتضح من الجدول نفسه أن بعض عبارات الدراسة لها إتجاه موافق وأخرى محايد، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2,80-3,93)، وبلغت انحرافات المعيارية بين (0,800-0,910) وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة يقظتها التكنولوجية منخفضة نوعا ما، حيث نجد أنها تهتم بالتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتعمل على جلب معلومات سواء من الموردين أو انترنت أو من خلال حضور الملتقيات العلمية، أو من خلال استفادة من المنفوقين في مجال التكنولوجيا، إلا أنها لا تقوم بأبحاث ومشاريع لتطوير التكنولوجيا، بل تقوم بشرائها، وكما أن ليس لديها مصلحة للبحث وتطوير التكنولوجيا.

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن اليقظة الاستراتيجية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش جيدة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية (3,84) ونستنتج من هذه النتيجة أن المؤسسة تمارس اليقظة الاستراتيجية دون أن تكون على علم بذلك، كونها لا تمتلك مصلحة خاصة بها.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية كما سبق وأشرنا في الفصل الثاني عن مجموع التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها . لذا سنخصص هذا الفرع للإجابة عن السؤال الموالي: ماهو مستوى تحليل البيئة الخارجية (باستخدام تحليل القوى التنافسية ليورتر) لدى إدارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة تحليل النتائج الموضحة في الجدول (11.III) الموالي مباشرة.

الجدول (11.III): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المنافسين المحتملين	3,69	0,52417	5	موافق
21	ترصد المؤسسة باستمرار المنافسين المحتملين الذين ينوون الدخول للسوق.	3, 98	0,745	1	موافق
22	تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافسين المحتملين على حصتها السوقية.	3,00	0,789	4	محايد
23	تسعى المؤسسة لتنويع الحواجز والعوائق لمنع دخول المنافسين المحتملين بالإعتماد على الإستثمارات المالية الضخمة لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات لتخفيض التكاليف	3,98	0,802	2	موافق
24	تقوم المؤسسة بالحصول على تكنولوجيا متطورة يصعب على الداخلون المحتملون الحصول عليها.	3,83	1,018	3	موافق
	المنتجات البديلة.	3,91	0,53503	2	موافق
25	لدى المؤسسة المعلومات الكافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع حاجات نفس الزبائن.	3,85	0,698	3	موافق
26	تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة	3,52	1,005	4	موافق

				على الدوام إيجاد سبل للسيطرة عليه	
27	موافق	2	0,749	3,87	تدرك المؤسسة أن المنتجات البديلة لها تأثير على حجم مبيعاتها.
28	موافق	1	0,620	4,43	تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن غيرها من السلع البديلة.
	موافق	3	0,82153	3,65	القوة التفاوضية للموردين.
29	موافق	3	1,07	3,65	لدى المؤسسة عدد محدد ومعروف من الموردين
30	موافق	1	1,187	3,50	يمكن لموردينا الضغط علينا وفرض الأسعار التي تناسبهم
31	موافق	2	1,053	3,74	إن الموردين يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية
32	موافق	4	0,017	3,65	إن تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.
	موافق	4	0,51161	3,77	القوة التفاوضية للعملاء.
33	موافق	2	0,729	3,96	يمكن للمؤسسة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض ومحاوله إجبارها على تخفيض أسعارها.
34	موافق	4	0,779	3,43	تعمل المؤسسة على تخفيض قدرة العملاء على التفاوض من خلال اقتراح منتجات أو خدمات بأفضل جودة.
35	موافق	3	0,853	3,63	يمكن للمؤسسة التحكم في قدرة العملاء على التفاوض إذا كانت كمية مشترياتهم كبيرة.
36	موافق	1	0,694	4,09	تدرك المؤسسة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توفرت لديهم معلومات تامة عن العروض والمنتجات المقدمة من قبل المنافسين
	موافق	1	0,41905	4,08	المنافسين الحاليين.
37	موافق	2	0,779	4,28	تتابع المؤسسة منافسيها في القطاع المؤثرين على تنافسيتها.
38	موافق	4	0,837	3,50	تستطيع المؤسسة التحكم في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقتهم الانتاجية.
39	موافق	3	0,758	4,22	تبحث المؤسسة باستمرار عن أساليب تمييز لمنتجاتها برفع جودتها حتى تتمكن من فرض نفسها في السوق.
40	موافق	1	0,640	4,35	المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية.
	موافق	—	0,36746	3,85	البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل عام.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

أ- **المنافسين الحاليين:** من خلال الجدول (11.III) نلاحظ أن بعد " المنافسين الحاليين " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,08) بالانحراف المعياري (0,41905). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المنافسين الحاليين أنها تشير إلى موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,28-4,35) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,640-0,779). وهذا ما يدل على إدراك المؤسسة محل الدراسة لمدى تأثير المنافسين على تنافسية المؤسسة وعلى حصتها السوقية، وعملها على تمييز منتجاتها وعلى رفع مستوى جودتها عن باقي المنافسين وكما أن المؤسسة تتحكم في أسعارها إذا ما زاد عدد المنافسين وذلك كون المنافسين يحددون أسعار منتجاتهم على أساس الأسعار التي تضعها المؤسسة محل الدراسة.

ب- **المنتجات البديلة:** من خلال الجدول (11.III) نلاحظ أن بعد " المنتجات البديلة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,91)

بالانحراف المعياري (0,53503). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المنتجات البديلة تشير إلى موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,85-4,43) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,620-0,698). وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة على إطلاع بالمنتجات البديلة المتوفرة في السوق (كسكس الشعير ، دقيق الذرة)، وكما أنها على وعي بمدى تأثيرها على تنافسيتها، إلا أنها لا تعتبر تهديدا قويا على حجم مبيعاتها.

ج- **القوة التفاوضية للموردين:** من خلال الجدول (11.III) نلاحظ أن بعد " القوة التفاوضية للموردين " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,65) بالانحراف المعياري (0,82153). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القوة التفاوضية للموردين أنها تشكل إتجاه موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,50-3,74) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,017-1,187). وهذا يعني أن للمؤسسة عدد محدد من الموردين وهو ما اكده رئيس مصلحة التسويق الذي حدد موردا واحدا ووحيد للمؤسسة وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) التي تعد المحرك الوحيد لتوزيع الحبوب والبقول الجافة في الجزائر ، وبالتالي فإنها ستضع الأسعار التي تناسبها كون منتجاتها تتميز بالجودة وبالتالي فإن الانتقال من مورد لآخر يكلف المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها.

د- **القوة التفاوضية للعملاء:** من خلال الجدول (11.III) نلاحظ أن بعد " القوة التفاوضية للعملاء " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,77) بالانحراف المعياري (0,51161). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القوة التفاوضية للعملاء يشير إلى إتجاه موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,96-4,09) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,729-0,694). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها القدرة على التحكم في القوة التفاوضية مع عملائها حتى وإن كانت كمية مشترياتهم كبيرة ، وتدرک مدى تأثيرهم على تنافسيتها في ظل توفر منتجات المنافسين، وكما أنها لا تعمل دائما على تقديم منتجات أو خدمات أفضل من أجل تخفيض قدرة عملائها على التفاوض، حيث تعد كل من المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن ، ومؤسسة LA SAP من أهم العملاء الدائمين للمؤسسة، إضافة إلى الأشخاص الطبيعيين .

هـ- **المنافسين المحتملين:** من خلال الجدول (11.III) نلاحظ أن بعد " المنافسين المحتملين " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,69) بالانحراف المعياري (0,52417). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المنافسين المحتملين أنها موافقة ما عدى العبارة الثانية التي كانت محايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,98-3,83) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,745-1,018). وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تقوم برصد المنافسين المحتملين وتدرک مدى تأثيرهم على حصتها السوقية، وكما تحاول الحصول على تكنولوجيا يصعب عليهم الحصول عليها، حيث أن قدرتها على وضع حواجز للدخول مرتفعة وتعد الإستثمارات المالية الضخمة أهم عائق أمام المنافسين المحتملين بالإضافة إلى وجود عائق آخر وهو إقتصاديات الحجم ، فكلما تمكنت المنظمات العاملة في الصناعة من الإنتاج بكميات كبيرة وتكاليف منخفضة كلما كان ذلك عائقا أمام الداخلين المحتملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية وعبارات متغير تحليل البيئة الخارجية سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.
 الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية :

تم استخدام نتائج تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول (12.III) يبين ذلك

جدول (12.III): تحليل الإندجار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	4,095	4	1,024	21,182	*0,000
الخطأ	1,981	41	0,048		
المجموع الكلي	6,076	45			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

معامل التحديد $(R^2) = 0,674$.

معامل الارتباط $(R) = 0,821$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12.III) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 21,182 و بقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهي اليقظة الاستراتيجية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (67,4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي قوة تفسيرية جيدة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، بعبارة أخرى اليقظة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية: والتي تنص على:

H₀: "لا يوجد دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب – أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$."

جدول (13.III): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
اليقظة الاستراتيجية	1,043	8,650	*0,000	54,676	0,821	0,674

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (13.III) نجد أن هناك دور معنوي لليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت 54,676، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت 8,650 بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,821) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير اليقظة الاستراتيجية (67,4%) من التباين الكلي الحاصل في مستوى تحليل البيئة الخارجية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير اليقظة الاستراتيجية على مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (1,043) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك دور معنوي لليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ".

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

H_{01} : "لا يوجد دور معنوي لليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (14.III): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
اليقظة التجارية	0,434	4,115	*0,000	36,039	0,601	0,362

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (14.III) نجد أن هناك دور معنوي لليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (36,039)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (4,115) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,601) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير اليقظة التجارية (36,2%) من التباين في مستوى تحليل البيئة الخارجية بالاعتماد على قيمة (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير اليقظة التجارية على مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار B (0,434)، وبالتالي نرفض الفرضية

بصيغتها الصفرية، وعليه فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية البديلة التي تقول أنه: " يوجد دور معنوي لليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) "

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

H_{02} : "لا يوجد دور معنوي لليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (15.III): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (T)	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل (X)
0,217	0,466	10,026	*0,002	3,212	0,296	اليقظة التكنولوجية

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (15.III) نجد أن هناك دور معنوي لليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (10,026)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت 3,212 بمستوى دلالة (0,002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,466) وهي علاقة طردية جيدة، حيث فسر متغير اليقظة التكنولوجية (21,7%) من التباين في مستوى التنافسية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بالاعتماد على قيمة (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير اليقظة التكنولوجية على مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار B (0,296)، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، وعليه فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية البديلة التي تقول أنه: " يوجد دور معنوي لليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

H_{03} : "لا يوجد دور معنوي لليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (16.III): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
اليقظة التنافسية	0,237	2,963	*0,005	11,096	0,476	0,227

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (16.III) نجد أن هناك دور معنوي لليقظة التنافسية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (11,096)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (2,963) بمستوى دلالة (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,476) وهي علاقة طردية جيدة، حيث فسر متغير اليقظة التنافسية (22,7%) من التباين في مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بالاعتماد على قيمة (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير اليقظة التنافسية على مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار B (0,237)، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، وعليه فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية البديلة التي تقول أنه: " يوجد دور معنوي لليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على:

H_{04} : "لا يوجد دور معنوي لليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (17.III): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
اليقظة البيئية	0,350	4,015	*0,000	26,290	0,597	0,357

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (17.III) نجد أن هناك دور معنوي لليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (26,290)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (4,015) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,597) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير اليقظة البيئية (35,7%) من التباين في مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بالاعتماد على قيمة (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير اليقظة البيئية على مستوى التنافسية في المؤسسة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار B (0,350)، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، وعليه فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية البديلة التي تقول

أنه: " يوجد دور معنوي لليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر عند مستوى الدلالة $(0,05=\alpha)$ ".

خلاصة الفصل:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش، أين تعرفنا على نشأة هذه المؤسسة وتطورها، منتجاتها وأهميتها والأهداف التي تسعى لها. لنقوم بعد ذلك بتوزيع استمارة على إطاراتها. وبعد استرجاع الاستمارات الموزعة، أين كانت نسبة الاستجابة (97.14%)، عملنا على تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V16. وبعد التحليل واختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة حصلنا على نتائج عديدة أهمها أنه يوجد دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

تتعامل المؤسسات في وقتنا الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالتنافسية وسرعة التغيير وحدثه، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، حيث أصبح من المتطلبات الأساسية لكل المؤسسات الحالية البحث عن الوسائل والطرق بغرض التحسين والتطوير لتتمكن من البقاء والاستقرار في ظل تنافسية البيئة، ويعتبر تبني اليقظة الاستراتيجية من أهم الوسائل الاستراتيجية للتسيير، ومن الأساليب التي يجب الاعتماد عليها والتي تجعل المؤسسة متيقظة لما يحيط بها، وتمكنها من متابعة ومراقبة بيئتها من أجل جمع المعلومات المتكاملة بمختلفة أنواعها، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة بهدف إكتشاف التهديدات وتفاديها، وكذا الفرص المتاحة لها لإقتناصها، ولتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية ومن أجل الحصول على مزايا تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، مما يساهم بفعالية في الحفاظ على مكانتها التنافسية.

وفي ظل المعطيات التي تملها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع، وأنظمة المعلومات الحديثة يبرز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج.

توصلنا من خلال هذا البحث إلى النتائج النظرية والنتائج التطبيقية التالية:

1- النتائج النظرية:

- اليقظة الاستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من أجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي، وتكون المؤسسة يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات في محيطها.

- اليقظة الاستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث، معالجة وتحليل، ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها استراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، محيطية، توقع، وانشاء الأبداع.

- تشمل اليقظة الاستراتيجية أنواعا مختلفة تتمثل في: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، والبيئية.

- تمثل اليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة لما لها من تأثير على اتخاذ القرارات المناسبة، وعلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، ولضمان تحقيق فعالية عملية اليقظة الاستراتيجية لابد من توفر عدة شروط منها التحكم في الوقت، الاتصال الداخلي الجيد، ... وغيرها.

- لا يمكن أن تنجح اليقظة الاستراتيجية دون أن تمر على مجموعة من المراحل تبدأ بالبحث عن المعلومات، جمعها، اختيارها، تداولها وتخزينها، ومن ثم معالجتها صولا إلى نشرها واستخدامها من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

- المعلومات من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها، ولا يمكن أن تتم دون توفر ممثلها الذين يقومون بجمع ومعالجة وتحليل المعلومات.

- تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية على مجموعة من الطرق والوسائل من أهمها الانترنت لجمع المعلومات، وطريقة المعايير لمعالجة المعلومات
- تواجه اليقظة الاستراتيجية العديد من المعوقات التي قد تقف في وجه تبنيها أو تطبيقها، ومن أهم هذه المشاكل: عدم وجود خلية لليقظة الاستراتيجية، وتكلفة انشائها مرتفعة.
- حتى تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية فإنها تعتمد على دراسة القوى التنافسية الخمس لبورترز والمتمثلة في المنافسون في القطاع، القوة التفاوضية للعملاء، الداخليين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، والمنتجات البديلة، بالإضافة إلى نموذج أوستن الذي أضاف القوة السادسة والمتمثلة في الدولة والجماعات الضاغطة، وعوامل البيئة الخارجية العامة.
- اليقظة التنافسية تلعب دور فعالاً في تحليل البيئة الخارجية من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ.
- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمل المؤسسة، وتعمل على تحليل البيئة الخارجية في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الأبداعات التكنولوجية أو اقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الاختراع، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.
- اليقظة التجارية تساهم في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء والموردين، والسوق، بما يعكس بشكل ايجابي على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء والموردين.
- اليقظة البيئية لها دوراً فعالاً في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية، اقتصادية، السياسية، والثقافية للمؤسسة.

2- النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن غالبية إيطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.6%) وتدني نسبة الإناث كإيطارات في هذه المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات السن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش تتمركز في المجال من (من 40 إلى أقل من 50) حيث بلغت (38.2%) لتكون فئة الشباب البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة كأقل فئة عمرية بنسبة (17.6%) .
- أظهرت الدراسة أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى حيث أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش كانت لمؤهل مهندس حيث بلغت (32.4%) بينما تقاربت النسب بين مؤهلي تقني سامي وليسانس إلا أن نسبة مؤهل الدراسات العليا كان منخفض جداً إلى منعدم.
- أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من إيطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش ذات خبرة كبيرة فاقت سنوات خدمتهم 15 سنة حيث بلغت (32.4%) تلتها نسبة (26.5%) للمبوهئين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة وهذا يجعلهم على دراية أكبر بمنافسي المؤسسة، مورديها، زبائنهم ومختلف القوى التي تؤثر على المؤسسة ما يدعم عملية اليقظة ويشجع التطور المستمر .

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش، لديها مستوى جيد من اليقظة الإستراتيجية وفقا لمقياس الدراسة، أي أنها تمارس اليقظة الاستراتيجية وذلك راجع لإلمامها بما يجري في المحيط ، وبرصدها ومتابعتها ومراقبتها لما يحدث في بيئتها الخارجية، وعملها على جمع مختلف المعلومات سواء كانت تتعلق بالمنافسين الحاليين أو المحتملين، أو بالتكنولوجيا الجديدة، أو تلك التي تخص العملاء والموردين، بالإضافة إلى قدرتها على معالجتها وتحليلها من أجل اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات.

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش تطبق أنواع اليقظة الاستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية.

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يقظتها التكنولوجية منخفضة نوعا ما، لكونها لا تقوم بأبحاث ومشاريع لتطوير التكنولوجيا، بل تقوم بشرائها، وكما أن ليس لديها مصلحة للبحث وتطوير التكنولوجيا.

- أظهرت الدراسة أن مستوى تحليل البيئة الخارجية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هو جيد وفقا لمقياس الدراسة، وذلك لكون المؤسسة تدرك مدى أهمية التنافسية، كذلك تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بأفضل جودة وخدمة عن منافسيها، وهذا ما توضحه حصتها السوقية المرتفعة مقارنة بمنافسيها.

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تلتزم بأبعاد البيئة الخارجية التي تمت دراستها بمستوى جيد، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: المنافسون في القطاع، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، الداخلون المحتملون.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي لليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) إذ نجد اليقظة الاستراتيجية فسرت ما نسبته (67,4 %) من التباين في مستوى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود دور معنوي لليقظة التجارية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود دور معنوي لليقظة التكنولوجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الثالثة الأولى إلى وجود دور معنوي لليقظة التنافسية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود دور معنوي لليقظة البيئية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

ثانيا: التوصيات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصي بما يلي:

- ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة انشاء مصلحة لليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تجهز بالإمكانات البشرية والمادية الضرورية لأداء مهامها من أجهزة كومبيوتر وبرمجيات لضمان انتقال المعلومة بشكل أفضل.

- العمل على نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي، وبالأخص المعلومات الغير الرسمية، والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، العملاء، والأسواق، أو التكنولوجيا الجديدة... وغيرها التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها، بما يساعد على تحليل بيئتها الخارجية.
- ضرورة إنشاء مصلحة للبحث وتطوير التكنولوجيا.
- ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التحولات التي تطرأ عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.
- توعية الإطارات بأن احتكار المعلومة عند شخص ما لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة في شيء، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وأن اليقظة مسؤولية الجميع.

أولاً: المراجع العربية

ا. الكتب:

1. ابراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. ابراهيم عبد النبي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري تنظيمي)، جامعة الزقازيق، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. إلهام فخري طلمية، إستراتيجيات التسويق المعاصر (إطار نظري و تطبيقي)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2012.
5. إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعب، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2004.
6. باسل محمد سعيد العيدة، مهارات تصميم و تنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، 2005.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة و الإستراتيجية (مفاهيم نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. ثابت عبد الرحمان إدريسي، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 1 ، 2005.
10. جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) الدار الجامعية، مصر، 2007.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريسي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية ، الأردن 2009.
12. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريسي ، الإستراتيجية و التخطيط (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007.
13. خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008.
14. روبرت أ . ديفيدلي ، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ترجمة عبد الحكيم الخرامي، دار الفجر، مصر، 2008 .
15. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2005.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
17. سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج، الأردن، 2009.
18. شيل جواد: إدارة وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، لبنان 2007.
19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2007.

20. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي و الحديث، القاهرة 1993.
21. عدنان حسين البادري ويعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية، دار اثراء، الأردن، 2009.
22. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2000.
23. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل، الأردن، 2004.
24. ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
25. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
26. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية (الإعداد والصياغة)، دار الثقافة العربية للنشر و التوزيع، مصر 1999.
27. محمد بن وارد وحمزة تركمان، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة ، متاح على الموقع [http:// forum4 ideas.Blogspot.com/ 2011/02/ blog-post 2371.Html](http://forum4ideas.blogspot.com/2011/02/blog-post_2371.html)
28. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن 2005.
29. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 1999.
30. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
31. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
32. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
33. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد ، تنفيذ ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006.
34. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- ii. رسائل ماجستير:
35. احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية و دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 / 2006.
36. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في تركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2005.
37. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، واقعة أهمية و شروط تطبيقية حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

38. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، اهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
39. سوما علي سليطن، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرين 2007.
40. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركات الإسمنت الكبيرة) مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007.
41. علاوي نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، قسم تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2011.
42. عليوات رقيق، ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2005/2004.
43. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
44. عيسى حيرش، اليقظة الاستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسات (منشورة) مقدمة لطلبة الماجستير للدفة الثانية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003.
45. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة سونطراك)، مذكرة ماجستير في مالية دولية (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2010 / 2011.
46. لبصير خليدة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
47. مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة Profiplast ChiAli)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
48. نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، 2003.
49. النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، جامعة سعد حلب البليدة، 2005.

III. الملتقيات

50. أحمد قايد نور الدين، "المؤشرات البيئية و الإبداع التكنولوجي"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بن بو علي، الشلف، 10/9 نوفمبر 2010.
51. بومجان عادل و محمدي رشيد : دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 21 / 22 فيفري 2012.
52. بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9. 10 نوفمبر 2010.
53. جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
54. دواوي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
55. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 10/9 نوفمبر 2010.
56. سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2007.
57. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات توليد إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات) جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
58. عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 10/9 نوفمبر، 2010.
59. عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 10/9 نوفمبر 2010.

60. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9. 10 نوفمبر 2010.

61. هاني عرب ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، ملتقى البحث العلمي ، متاح على الموقع

www.Marketing-etudiant.fr ، www.rsscrrs.info.

62. وعيل نيلود، بلقاسم رابح، التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 10/9 نوفمبر 2010.

IV. المجالات:

63. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007.

64. عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة خط البلد و مضمونه في الإدارة الدولية، مثال دول الخليج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد9، مارس2006.

65. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003.

66. محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية والتطبيق)، مجلة RIST، مجلد رقم 08، الجزائر، 1998.

67. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 5 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2007

68. هوارى معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، عدد خاص ، 2007.

V. الندوات والمؤتمرات:

69. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2012.

70. عبد الستار حسن يوسف، " تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16 أبريل 2007.

ثانيا: المراجع الأجنبية

71. Chedia Dhaoui, **Les critères de réussite d'un system d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique (proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un system d'intelligence économique)**, thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Ecole doctorale (langue, temps, sociétés), Université Nancy, France, 2008.
72. Inès Boulifa Tambourra, **Identification des factures critique du seccés la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, Thèse de doctorat en science de gestion, Institue supérieure degestion, Université de Tunis, Tunis, 2007/2008.
73. Jak obiak, **exemple commenté de veille technologique**, édition d'organisation, Paris, 1992.
74. Laboute.g et Legendre.R, **Etape d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise.** http://www.Mmeduim.com/veillequotient_pdf consulté le:14/02/2014.
75. Bergeroup, **Observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations**, argne, Vol 24, N°3.
76. IAAT (Institue Atlantique d'Aménagement des Territoires), **La veille stratégique de concept a la pratique**, Notede synthèse , Juin 2005.
77. Jean michel Riboult, **veille stratégique**, séminaire, EmPSTT, 1962, cité inlaurentHarnel, " Maitriser et pratiquer le veille stratégique", Ed Anfour, 2001.
78. Pierrette Bergeron, **Veille stratégique et PME (comparaison des politiques gouvernementales de soutien)**, Press de l'université de Québec, Canada, 2000.
79. Humbert Lesca et Janssek_Munz, **veille stratégique : application à internet et site web pour provoquer des informations à caractère anticipatif**, article publié à Cerac Grenoble, Université Pierre Mendés, France, Mai 2003.
80. M . AKIL , **veille stratégique en entreprise : (Communication Gouernance et intelligence économique)** , colloque International , U . FC Alger. 14 – 16 Juin 2008.
81. Tugrul Atamer et Ronald Calon , **Diagnostic et d'écision Stratégique** , 2^{eme} Edition , DUNOD , Paris ,2003.
82. Jean –Pierre Helfer et al , **Mangement , Stratégie et Organisation** , 3^{eme} , Edition , Paris , 2000.

83. Maquette O , coldrion , L A Rouss , (dictionnaire de Français) , Que bec , 2001.
84. Frank brulhart : les 7points clés du diagnostic stratégique (avec la methode des cas) edition d'organisation . paris 2009.
85. Jean Marie Ducreux et all , le Grand livre de la stratégie , Edition , d'organisation , paris , 2009.
86. Manwel Cartier et all : Maxi Fiches De Stratégie , DUNOD, Paris, 2010.
87. Michal darbelet et all. l'essentiel sur le management . 5eme edition . berti .alger 2007.
88. Marie-Laurence et Caron-Fasan, Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faible, site web : <http://www.veille-strategique.org/docs/2001-sui-caron.pdf>.
89. Hand rickD, specialization of environmental scanning activities among superlevel executives, journal of management studies, vol ,18,1981.
90. Audrey Baneyx, Introduction à la scientométrie, site web : <http://controverses.ensup.fr/wordpress/wp-content/uploads/2011/doc.pdf>.
91. Honri duhanel stratégie direction del entreprise , imprimerie cirat France . le réédition . 1986.
92. Nicolas Lesca : Construction du sens (le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signe d'alerte précoce), thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale de sciences de gestion, France, 2002.
93. Lesca H et Caron-M-L, **la veille stratégique : créer intelligence collective au sein de l'entreprise**, Revue Française de Gestion, N° 105, 1995.
94. Lesca-H, **Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative : Application au cas de repense au attente à la sécurité des réseaux d'entreprise**, Act de colleque AIM, Grenoble, 2003.
95. Blalaco-S, Caron-N-L, Lesca H, **Sélection et exploitation des signaux faible de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guide utilisateur**, AIMS, Montréal, 1997.
96. Picard. D, **Veille social : prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 1991.
97. Jacque Orsoni et Jean-Pierre Helfer, **Management stratégique**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1994.
98. Humbert Lexa, **Veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997.

VI. المواقع الإلكترونية:

99. <http://www.veille.com> consulté le:24/02/2014
- Gérard Verna, **La veille technologique : une ardente. Nécessite**, Article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
100. [http:// forum4 ideas.Blogspot.com/ 2011/02/ blog-post 2371.Html](http://forum4ideas.blogspot.com/2011/02/blog-post-2371.html).
101. [TTP:// membres iyosiykos .fr/h/ stratégie / stratégie 1- htm](http://membres.lyosiykos.fr/h/strategie/strategie-1-hm) ; consulte le :15/04/2014.
102. Humbert Lesca, **Veille stratégique (concepts et d'émarche mise en place dans l'entreprise)**, site web : [http:// canpus hesge. Veille/ ressources/ docs/ veille- lesca. Pdf](http://canpus.hesge.ch/veille/ressources/docs/veille-lesca.pdf).
103. Humbert Lesca, **L'utilité de la méthode el E.Scanning CERAC**, Grenoble, [http://www.veille-startégique.org](http://www.veille-strategique.org)

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	زير صبرينة	1
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	مناصرية إسماعيل	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	صيفي وليد	3

الملحق رقم (02)

إستبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان الدراسة

دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة- باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

(موجه لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش)

تحية طيبة وبعد...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة مطاحن الجنوب -أوماش، وهي موجهة لإطارات المؤسسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً بأن جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

التعريف بمتغيري الدراسة:

- اليقظة الاستراتيجية: هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث، معالجة وتحليل، ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

- البيئة الخارجية: هي تلك التغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها مثل (الموردين، المنافسين، المنتجات البديلة.....إلخ.

الطالبة:

طجين العالية

السنة الجامعية: 2014/2013

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش ، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر. أنثى.
2. العمر: أقل من 30 سنة. من 30- إلى أقل من 40 سنة.
- من 40- إلى أقل من 50 سنة. من 50 سنة - فأكثر.
3. المؤهل العلمي: تقني سامي (TS). ليسانس. مهندس
- شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS). ماجستير. دكتوراه.
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 5- إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10- إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة- فأكثر.

القسم الثاني: محاور الدراسة.

- المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق أنواع اليقظة الاستراتيجية (التنافسية ، التكنولوجية ، التجارية ، والبيئية) ، لذلك نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

رقم	عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اليقظة التنافسية						
أ						
1	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.					
2	تتحرى المؤسسة عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين.					
3	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسين.					
4	تترصد المؤسسة عن تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين.					
5	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.					
اليقظة التكنولوجية						
ب						
6	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير.					
7	تقوم المؤسسة بمشاريع وأبحاث لتطوير تكنولوجياتها.					
8	تواكب المؤسسة التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية.					
9	تعتمد المؤسسة في الحصول على المعلومات على التكنولوجيات الجديدة من هيئات البحث العلمي.					
10	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة.					
اليقظة التجارية						
ج						
11	تجمع المؤسسة معلومات عن تغير أذواق المستهلكين،					

				تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام إيجاد سبل للسيطرة عليه	26
				تدرك المؤسسة أن المنتجات البديلة لها تأثير على حجم مبيعاتها.	27
				تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن غيرها من السلع البديلة.	28
				ج القوة التفاوضية للموردين	
				لدى المؤسسة عدد محدد ومعروف من الموردين	29
				يمكن لموردينا الضغط علينا وفرض الأسعار التي تناسبهم	30
				إن الموردين يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية	31
				إن تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.	32
				د القوة التفاوضية للعملاء.	
				يمكن للمؤسسة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض ومحاوله إجبارها على تخفيض أسعارها.	33
				تعمل المؤسسة على تخفيض قدرة العملاء على التفاوض من خلال اقتراح منتجات أو خدمات بأفضل جودة.	34
				يمكن للمؤسسة التحكم في قدرة العملاء على التفاوض إذا كانت كمية مشترياتهم كبيرة.	35
				تدرك المؤسسة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توفرت لديهم معلومات تامة عن العروض والمنتجات المقدمة من قبل المنافسين	36
				ه المنافسين الحاليين	
				تتابع المؤسسة منافسيها في القطاع المؤثرين على تنافسيتها.	37
				تستطيع المؤسسة التحكم في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقتهم الانتاجية.	38
				تبحث المؤسسة باستمرار عن أساليب تمييز لمنتجاتها برفع جودتها حتى تتمكن من فرض نفسها في السوق.	39
				المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية.	40

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش

