وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص:الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

الموضوع:

دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
دراسة حالة مجمع صيدال-فرع المدية-

إعداد الطالبة:
- يوسف الزين خيرة

إشراف الأستاذ:
أ. د-مكيد علي

أعضاء لجنة المناقشة:

د- يرقي حسين.....(جامعة المدية)	رئيسا
أ.د- مكيد علي.....(جامعة المدية)	مشرفا و مقررا
د-غزازي عمر.....(جامعة البليدة)	عضوا ممتحنا
د-علوطي لمين.....(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2013/2012.

ملخص:

إن طبيعة البيئة الديناميكية المعقدة في عصر تعتبر فيه المعلومات و المعرفة من أهم الموارد التي تسعى المؤسسة الاقتصادية جاهدة و مجبرة للوصول إليها و محاولة استخدامها من أجل تقديم أفضل الخدمات إلى الزبون لكسب ولائه عن طريق عرض السلع و الخدمات في بيئة الأعمال، إذ أصبح يتطلب بقاء و استمرار المؤسسة في السوق العمل منها على تحسين و تجديد و تطوير ميزتها التنافسية بصفة دائمة، و من هنا تظهر أهمية ممارسة المؤسسة الاقتصادية لنشاط لليقظة الإستراتيجية، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم وأنجع السبل الضرورية للمؤسسة من أجل مواكبة ومسايرة التطورات والتغيرات و للحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مركزها التنافسي في السوق.

شكر و عرفان:

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير و الامتنان و العرفان بالجميل

إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا

من الطور الابتدائي إلى وصولنا لهذا المستوى.

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف" **أ.د. مكيد علي**" الذي أفادنا

كثيرا بنصائحه و توجيهاته القيمة

و لم يبخل علينا بتقديم يد المساعدة لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا

على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر عمال فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) بالمدية.

و جميع الأساتذة و الزملاء و كل عمال المكتبة بكلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير بالمدية.

كما لا ننسى شكر الأستاذة ألعيداني حبيبة على نصائحها و توجيهاتها القيمة.

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة

من قريب أو من بعيد.

خيرة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.

إخوتي و أخواتي

جميع أهلي و أقاربي.

كل الأوفياء و الصديقات الذين جمعتني بهم مسيرة الحياة.

خيرة.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكـــال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات البيئة الخارجية	12
02	القوى التنافسية الخمس لPorter	13
03	تحليل سلسلة القيم	20
04	مصفوفة BCG	34
05	نموذج BCG2	35
06	مصفوفة ماكينزي من النوع أ، ب، ج	37
07	عوامل ظهور الميزة التنافسية	58
08	دورة حياة الميزة التنافسية	59
09	العلاقة بين البيانات و المعلومات	67
10	المبادئ العامة لليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	86
11	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى التنافس الخمس لPorter	92
12	نموذج الإشارة الضعيفة	96
13	مراحل اليقظة الإستراتيجية	99

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج تحليل SWOT.	25
02	نقاط القوة/ الضعف و الفرص/ التهديدات.	26
03	المقارنة بين البيانات و المعلومات.	67
04	ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية.	101
05	تعداد الموارد البشرية على مستوى فرع المضادات الحيوية.	132
06	تقسيم الموارد البشرية للفرع.	133
07	منتجات الفرع الجديدة من 2011/2005	134
08	تطور كمية الإنتاج للفرع من 2011/2006	135
09	عدد الوحدات المباعة خلال السنوات 2011/2006.	135
10	تطور رقم الأعمال على مستوى الفرع.	135
11	مصفوفة SWOT للفرع.	136
12	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبيان.	142
13	معاملات الارتباط بين درجات عبارات دراسة البيئة والإستراتيجيات العامة للتنافس مع الدرجة الكلية للمحور.	143
14	معاملات الارتباط بين درجات عبارات التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	144
15	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مدى اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته مع الدرجة الكلية له.	145
16	معاملات ثبات الاستبانة.	145
17	معامل الثبات في حالة حذف فقرة و بقاء باقي العبارات الأخرى.	146
18	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.	147
19	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.	149
20	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات أعضاء عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالتنافسية، الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع	153

21	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بنظام اليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.	**166**
22	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دراسة البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.	**176**
23	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية التنافسية، الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.	**178**
24	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف)لفرضية درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.	**180**
25	معامل ارتباط اليقظة الإستراتيجية بالتنافسية	**182**

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر و تقدير.....	
إهداء.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الأشكال.....	
فهرس الجداول.....	
مقدمة عامة.....	أ-ز
الفصل الأول: تحليل بيئة المؤسسة و الإستراتيجيات العامة للتنافس	
تمهيد الفصل.....	**2**
المبحث الأول: دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.....	**3**
المطلب الأول: تعريف و أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة.....	**3**
المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية.....	**6**
المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية.....	**8**
المبحث الثاني: دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.....	**15**
المطلب الأول: أهمية و مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.....	**16**
المطلب الثاني: مداخل تحليل البيئة الداخلية.....	**20**
المطلب الثالث: ربط التحليل البيئي و التحليل الإستراتيجي SWOT.....	**24**
المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.....	**27**
المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية حسب المركز التنافسي للمؤسسة.....	**27**
المطلب الثاني: إستراتيجيات التنافس الشاملة.....	**30**

المطلب الثالث: أساليب اختيار الإستراتيجية التنافسية.....	**33**
خلاصة الفصل.....	**39**
الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية و الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية.	
تمهيد الفصل.....	**41**
المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية.....	**42**
المطلب الأول: ماهية التنافسية.....	**42**
المطلب الثاني: أنواع و أسباب التنافسية.....	**45**
المطلب الثالث: عوامل و مؤشرات التنافسية.....	**48**
المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.....	**52**
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	**52**
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و عوامل ظهورها.....	**55**
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.....	**58**
المطلب الرابع: مصادر و مظاهر الميزة التنافسية.....	**61**
المبحث الثالث: مدخل لنظم المعلومات الإستراتيجية.....	**64**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومة.....	**64**
المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات.....	**70**
المطلب الثالث: نظام المعلومات الإستراتيجية.....	**72**
خلاصة الفصل.....	**78**
الفصل الثالث: أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.	
تمهيد الفصل.....	**80**

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية.....	**81**
المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.....	**81**
المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.....	**87**
المطلب الثالث: أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية.....	**92**
المبحث الثاني: إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.....	**94**
المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....	**94**
المطلب الثاني: كيفية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.....	**100**
المطلب الثالث: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية.....	**102**
المبحث الثالث: دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية	**105**
المطلب الأول: دور، مزايا و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.....	**105**
المطلب الثاني: المعرفة المعمقة للأسواق و الرفع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.	**107**
المطلب الثالث: البحث عن الميزات التنافسية و تطويرها و المحافظة عليها.....	**109**
خلاصة الفصل.....	**117**
الفصل الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال).	
تمهيد الفصل.....	**119**
المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال و فرع المضادات الحيوية.....	**120**
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال.....	**120**
المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات	**126**

الحيوية.....	
المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع المضادات الحيوية.....	**129**
المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لفرع المضادات الحيوية.....	**129**
المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية.....	**137**
المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	**141**
المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة**.....**	**141**
المطلب الثاني: تطبيق إجراءات الدراسة**.....**	**147**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية**.....**	**175**
خلاصة الفصل.....	**183**
خاتمة.....	**185**
قائمة المراجع.....	**192**
الملاحق.....	

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة تخضع لكثير من التغيرات و التطورات وتداول المعلومات فيها يتم بسرعة فائقة، بفعل تأثير المنافسة الحادة سواء كان ذلك بين مختلف الدول أو بين المؤسسات العاملة فيها، و يرجع ذلك إلى آليات العولمة والتأثيرات السلبية لعناصر نظام العلاقات الاقتصادية الدولية، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية الوطنية في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار تلك التغيرات، بل يستلزم الموقف العمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها و معرفة الأسواق و آليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و تقليل تكاليف الإنتاج و تطوير التكنولوجيا والتحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بطريقة ذكية، وبهذا تتمكن من رفع أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها.

ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة هذه التحولات الاقتصادية العالمية، لزم على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية أن تدرك أهمية التكيف مع هذه التحولات من خلال فهم العلاقة الموجودة بينها و بين بيئتها الخارجية، لاسيما البيئة التنافسية قصد ضمان تكيف ايجابي معها يساهم في تقوية نقاط قوتها و تدنية جوانب ضعفها.

إن انتشار العولمة الاقتصادية و تطورها يعني اعتبار أسواق الدول المختلفة على أساس أنها سوقا واحدة، وأن قواعد هذه السوق الموحدة هي التي تحدد مجالات التوظيف والاستثمار المربح وبالتالي شروط الاستغلال الأمثل للموارد على المستوى العالمي.

إن هذه النظرة الجديدة للنشاط الاقتصادي، المتمثلة في خروج المنافسة من إطارها المحلي إلى بعدها العالمي، فتحت المجال أمام دخول مؤسسات اقتصادية عالمية بإمكانيات مالية وتكنولوجية كبيرة وخبرة اقتصادية و تسويقية هائلة، هما خلق للمؤسسات الاقتصادية الناشئة مصاعب متزايدة وفرض عليها تحديات كبيرة.

إن التحولات الاقتصادية المعاصرة ، المتميزة بسيادة قواعد اقتصاد السوق، تتطلب إعادة توجيه مبادئ ومقاييس العمل في المؤسسات الاقتصادية للدول الناشئة باتجاه تعزيز تنافسيتها و إيجاد مكانة لها في السوق، و الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، و عدم التأثر و الاستسلام لعناصر البيئة التنافسية .

لكن طموح المؤسسة لا يجب أن يتوقف عند هذا الحد ، بل يجب عليها البحث عن العوامل المساعدة على اكتساب عناصر القوة و شروط التميز التي تجعلها في وضع الريادة؛ وهذا من خلال إتباع إستراتيجية هجومية – إستراتيجية تعظيم المنافع لا تدنية الخسائر-

ومن أجل الوصول إلى درجة عالية من التميز في المنافسة يجب على المؤسسة البحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن وتطوير أدوات الأداء التنافسي، هذا المنهج يدعى نظام اليقظة الإستراتيجية.

إن وجود هيئة لليقظة الإستراتيجية تمارس ما نسميه الاستشراف أو الاستشعار المبكر يعتبر من خصائص المؤسسة الرائدة؛ حيث تعتبر هذه الهيئة ضرورية لمواجهة المؤسسة لتحدياتها وتدعيم فرص تفوقها و تطورها.

إن نظام اليقظة الإستراتيجية يسمح من جهة لمتخذي القرار في المؤسسة الاقتصادية التعرف على أهم ميادين التطور التقني و العلمي الرائدة، و التي لها تأثير مباشر على آفاق تطور هذه المؤسسة، فتتخذ الإجراءات و الخطوات الاستباقية للاستثمار فيها بغية الحصول على المعارف و الخبرات التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، كما يلعب هذا النظام دور جهاز الإنذار المبكر من خلال جمع المعلومات والمعطيات حول اتجاهات التغيرات و التحولات التي يمكن أن تحصل في سلوك البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة و إرشادها إلى السياسة الاستباقية المثلى التي يجب عليها إتباعها لتدنية المخاطر أو الخسائر المحتملة الناجمة عنها و تعظيم المنافع في الحالة العكسية.

إن نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تنبع أهميته أيضا من دوره الأساسي في إجراء التنبؤات الخاصة بتطور مختلف المؤشرات الاقتصادية و ذلك من أجل تمكين المؤسسة من إعداد سياساتها المستقبلية المختلفة على أسس موضوعية، و تقدير آثار تنفيذ هذه السياسات على وضعيتها التنافسية المحتملة، كما تمكن المؤسسة من مقارنة نفسها مع منافسيها و تسمح لها بالتعرف على ما تكتسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها ، وما عندها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تحتل مكانة الريادة في السوق التي تنشط فيها.

الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ✓ ما مدى مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية: انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو الهدف من دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ما المقصود بالتنافسية و كيف تتم تنميتها؟
- ✓ هل نظام اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية في الوقت الحاضر؟
- ✓ ما هي حدود و إمكانيات تأثير نظام اليقظة الإستراتجية على تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؟

- ✓ ما هو واقع تطبيق مدخل مفهوم اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة انتيبيوتيكال؟

الفرضيات: محاولة منا الإجابة على الأسئلة الجزئية السابقة، اعتمدنا الفرضيات التالية:

- ✓ إن الهدف من متابعة المؤسسة الاقتصادية لبيئتها التنافسية هو جمع المعلومات الضرورية، والتعرف على التهديدات التي تواجهها والتعامل معها و الفرص المتاحة لها، لاقتناصها و تحويلها إلى ميزة تنافسية تدعم مكانتها في السوق.
- ✓ تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى، تتكامل فيـــما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم.
- ✓ يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية جهازا استشرافيا يساهم في اتخاذ القرارات الاستباقية ، لذلك فهو يشكل أداة ضرورية لتعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سواء الهجومية منها أو الدفاعية.
- ✓ يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في رصد آفاق التحولات المحتملة في بيئة المؤسسة و العمل على التقليل من إفرازات حالة عدم التأكد الناجمة عنها، مما يدعم قدرتها على المنافسة و يوفر لها شروطا و فرصا حقيقية للتميز.
- ✓ لا تعمل مؤسسة أنتيبيوتيكال على إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية، كما أنها لا تسعى لتوفير الشروط الضرورية لتطويرها و اندماجها الإيجابي في الاقتصاد العالمي.

أهمية الدراسة: إن أهمية جهاز اليقظة في المؤسسة الاقتصادية تتجلى على مستويين:

- ✓ أنه يسعى إلى الاستشعار المبكر لكل عناصر المخاطر الموجودة في بيئة المؤسسة، والتي يمكن أن تشكل بالنسبة لها تهديدات(إفلاس الزبائن، انهيار السوق المالي، ارتفاع حاد و مفاجئ للأسعار، معدلات الصرف.....)، فيعطي تشخيصا دقيقا لهذه المخاطر المحتملة و عواقبها ثم سبل التصدي لها، حتى تستعد المؤسسة لمجابهتها و لا تفاجئ بها.و يمكن عمل نظام اليقظة في هذه الحالة المؤسسة من إعداد سياسة وقائية يمكن أن نسميها استباقية، تهدف إلى تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن هذه التهديدات.
- ✓ إن دور جهاز اليقظة في المؤسسة يتمثل خاصة في البحث المستمر على العوامل المساعدة على اكتساب عناصر القوة وشروط التميز الذي يجعلها في وضع الريادة.
- ✓ إن إستراتيجية المؤسسة يجب ألا تكون دائما دفاعية في شكل ردات فعل للتأثيرات النابعة من بيئتها الخارجية، فيجب عليها ألا تنتظر حتى تتلقى التأثيرات الخارجية لتتحرك من أجل التأقلم

والتكيف، بل يجب أن تسعى إلى الإستراتيجية الهجومية الفاعلة و المؤثرة، إستراتيجية تعظيم المنافع لا تدنية الخسائر.

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة في ما يلي:

- ✓ معرفة أثر تبني نظام اليقظة الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إظهار أهمية رصد المعلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة، بدءا بمعرفة منافسيها في السوق، نقاط قوتهم و ضعفهم، أهدافهم المستقبلية وصولا إلى إستراتيجياتهم.
- ✓ انجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر ارتباطها بالتنافسية.
- ✓ إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية.

مبررات اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- ✓ التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية و العالمية، وهو ما يستدعي من المؤسسة الاقتصادية الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية لتتمكن من مواجهة التحولات المستمرة، تعزيز فرص نجاحها.
- ✓ يقيننا الشخصي بأهمية الموضوع، وكذا الدور الذي يلعبه نظام اليقظة الإستراتيجية في تدعيم تنافسية المؤسسة.

بعض الدراسات السابقة:

1- سهيلة مزيان،"**أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس-**"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

تعالج الطالبة من خلال هذه الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التكنولوجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟، و تسعى الطالبة من خلال هذا البحث إلى تقييم و دراسة اليقظة التكنولوجية و إثبات أهمية امتلاك المؤسسات نظام لليقظة التكنولوجية أمام ما تشهده من قدرة تكنولوجية متسارعة و متنامية عبر الزمن، كما ركزت على ماهية اليقظة التكنولوجية على المستوى الجزئي(المؤسسة)، و ليس على المستوى الكلي، و إظهار أهمية التفتح على البيئة من أجل التطبيق الفعال لليقظة التكنولوجية لتطوير الميزة التنافسية.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أنها تتناول اليقظة التكنولوجية أما دراستنا تناولت اليقظة الإستراتيجية.

2- نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2003/2002، والتي تناولت الإشكالية:"إلى أي مدى تكمُن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أن الطالبة تطرقت إلى اليقظة التنافسية، أما دراستنا فاشتملت على دراسة اليقظة الإستراتيجية و التي تضم كافة أنواع اليقظة بما في ذلك اليقظة التنافسية.

منهج و أدوات الدراسة: من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعاده، و اختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري(الفصول الثلاثة الأولى) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، و هذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و تحليل أبعاده، كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي(الفصل الرابع) على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أما عن أدوات الدراسة و مصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

- ✓ **الدراسة النظرية:**وتم الاعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، كما تم الاعتماد على الملتقيات و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنيت في موضوع الدراسة.
- ✓ **الدراسة الميدانية:** الخاصة بفرع المضادات الحيوية بالمدية و استخدمنا في هذه الدراسة:

- **المقابلة المباشرة:** حيث تم إعداد و إجراء العديد من المقابلات بطريقة منظمة مع بعض المسؤولين عن القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية والذين لهم صلة بالموضوع بهدف فهم واستيعاب مدى ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في الفرع و مدى تأثيره على تنافسيته، و قد جعلنا مجال المقابلة أكثر حرية، و ذلك بتوجيه الأسئلة بالشكل الذي تمليه علينا مجريات المقابلات، و يترك للطرف الآخر حرية الإجابة على الأسئلة التي طرحت عليه، وقد كانت مهمتنا في هذا الصدد تدوين وتسجيل الإجابات، ابتداء بالأسئلة العامة للمؤسسة وصولا إلى الأسئلة الأكثر دقة.
- **الاستبيان:** حيث قمنا بتقديم الاستبيان بهدف الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، ويتوضح نموذج الاستبيان في الملحق رقم(5) وقد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

حدود الدراسة: لإتمام أهداف البحث و من أجل تنظيم خطوات معالجة إشكالية بحثنا تم وضع حدود لهذا البحث لتسهيل مهمة الوصول إلى المعلومات الخاصة بكل جوانبه، فبما أن إشكالية البحث تدور حول توضيح مدى تأثير ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فإن حدود الدراسة النظرية اقتصرت على المستوى الجزئي (المؤسسة) و ليس على المستوى الكلي، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فاشتملت على أحد فروع مجمع صيدال و هو فرع المضادات الحيوية بالمدية.

صعوبات البحث: واجهتنا عدة صعوبات للقيام بهذا البحث و تتمثل أهمها فيما يلي:

- نقص المراجع المتخصصة و ذات الصلة بموضوع اليقظة الإستراتيجية ومع ندرتها باللغة العربية و خاصة المراجع التي تتناول العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة.
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات في فرع المضادات الحيوية.
- عدم التجاوب في ملئ استبيان الدراسة و التأخر في إعادته.

بعض مصطلحات الدراسة:

- **اليقظة:** النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.
- **اليقظة الإستراتيجية:** تشير إلى نشاط الرصد و الاستكشاف للتغيرات المستقبلية المحتملة لبيئة عمل المؤسسة و هذا لأغراض إستراتيجية، وتشمل:اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التجارية.
- **الميزة التنافسية:** هي خاصية التفرد التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المنافسين.
- **التنافسية:** ما تملكه المؤسسة من قدرات و وسائل من أجل مواجهة و مزاحمة إمكانيات من أجل استغلالها بكفاءة و هذا لتحقيق ميزة تنافسية.
- **المنافسة:** هو نشاط المزاحمة، المواجهة و الصراع الذي تقوم به المؤسسة في السوق من أجل البقاء و الاستمرار.

هيكلة البحث: للقيام بهذه الدراسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وجزء نظري يقسم إلى ثلاث فصول، وفصل يتناول الجزء التطبيقي، وخاتمة حيث:

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى بيئة المؤسسة والإستراتيجيات العامة للتنافس، و يحتوي على ثلاث مباحث، ركزنا في المبحث الأول على دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، أما دراسة و

تحليل البيئة الداخلية فتم التركيز عليها في المبحث الثاني، و تناولنا في المبحث الثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس.

أما **الفصل الثاني** فجاء بعنوان مدخل عام إلى التنافسية و الميزة التنافسية للمؤسسة، و يحتوي على ثلاث مباحث أيضا، تم التركيز في المبحث الأول على الإطار النظري التنافسية، أما الإطار النظري الميزة التنافسية فتم التركيز عليه في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى نظام المعلومات الإستراتيجية باعتباره مهم للمؤسسة لتتمكن من اكتساب ميزة تنافسية.

جاء **الفصل الثالث** بعنوان أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ويحتوي على ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فخصص لكيفية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية أي من يقوم بنشاط اليقظة الإستراتيجية، و تم التركيز في المبحث الثالث على أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

بينما **الفصل الرابع** فيتضمن دراسة تطبيقية على فرع المضادات الحيوية لمعرفة مدى تبني هذه المؤسسة لثقافة اليقظة الإستراتيجية، و أشتمل الفصل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديما عاما عن مجمع صيدال و فرع المضادات الحيوية، والمبحث الثاني خصص لدراسة بيئة الفرع ومعرفة واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل و بيان نتائج الدراسة الميدانية.

و في نهاية البحث تم تلخيص ما جاء في البحث إلى خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها، و جملة من التوصيات.

الفصل الأول:

تحليل بيـــئة المؤسسة و الإستراتيجيات العامة للتنافس

تمهيد الفصل:

إن من أهم مميزات العصر الحالي السرعة الهائلة في التقدم العلمي و التكنولوجي، وكثرة التغيرات التي تشهدها الظواهر المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية، وهذا يحتم على المؤسسة الهادفة لتحقيق النجاح المستمر في عملياتها و أنشطتها، أن تعمل باستمرار على تطوير قدراتها و أدواتها التنافسية من أجل تحقيق مستوى تنافسي متميز يضمن لها النمو و الاستمرار.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، التي أصبحت تتجاوز مجرد تحقيق الربح، أصبح يتطلب منها اعتماد نظرة مستقبلية أكثر انفتاحا و شمولية على بيئتها الداخلية و الخارجية، وذلك بتجاوز مسألة التكيف مع التحولات الحاصلة في هذه البيئات و الانتقال إلى مرحلة مواجهة التغيرات الجارية في البيئة التنافسية و التأثير فيها سعيا منها للوصول إلى وضعية الريادة و العمل على المحافظة عليها.

إن تحقيق هذه الغاية يفرض على المؤسسة الاقتصادية دائما تشخيص وضعيتها الحالية و ذلك بالتعرف على نقاط قوتها و ضعفها، بالاعتماد على تقييم موضوعي لقدراتها الذاتية و الموارد المتاحة لها، ثم العمل على تطوير أدواتها التنافسية و تعزيز قدرات التحليل و الدراسة الاستباقية من أجل استشراف طبيعة التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية، فيما يسمح لها بتحضير نفسها و تطوير استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المنافع و الفرص و تدنية مستوى الخسائر و التهديدات الناجمة عنها.

و سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

- تحليل و دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة.
- الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المبحث الأول: دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية قوة ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة ككل وعلى أداء المديرين و العاملين، لذا يجب التعامل مع تلك المؤثرات الخارجية بكفاءة، فالمؤسسة ككل تتفاعل باستمرار مع محيط دائم التغير والتعقيد.

المطلب الأول: تعريف و أهمية البيئة الخارجية.

يعتبر تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من أهم المسائل التي يتناولها الفكر الاقتصادي المتعلق بالمؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط الخارجي.

أولا- تعريف البيئة الخارجية: هناك العديد من التعريفات التي تناولت البيئة الخارجية و منها:

تعرف البيئة الخارجية على أنها: ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.يتكون هذا المحيط من عدة مجموعات من المتعاملين أهمها: الدائنين،الموردين، الزبائن، العاملين و المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط كالحكومات و اتحادات العمل، و غيرهم.[1]

نلاحظ من هذا التعريف أن محيط المؤسسة في عدد من المتعاملين الأساسيين معها دون التوسع إلى كل المتعاملين مثل:البنوك أو السوق المالية و النقدية عامة أو المؤسسات غير المنافسة أو غير الموردة لعوامل الإنتاج مثل مؤسسات التكوين، البحث و التكنولوجيا، مكاتب الدراسات والخبرة و غيرهم.

و تعرف البيئة الخارجية أيضا بأنها:"الحالة التي يستطيع الإستراتيجيون من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص و التهديدات للمؤسسة "[2].

كما يقصد بتحليل البيئة الخارجية أنها:"عملية استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية ،الثقافية و قوى المنافسة، و ذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية ، و معرفة مصادر هذه الفرص و التهديدات

[1] عبد السلام أبو قحف، " **اقتصاديات الأعمال**"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1993، ص ص19-20.

[2] كاظم نزار الركابي، "**الإدارة الإستراتيجية .العولمة و المنافسة** "، دار وائل للنشر ، ط1، الأردن، 2004، ص 119.

من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية ، و فهم علاقات التأثير و التأثر فيما بينها من جهة و بين منظمة الأعمال من جهة أخرى"[1].

و تعرف البيئة الخارجية أيضا على أنها:"العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية،الاجتماعية،الثقافية والتكنولوجية."[2]

تتحدد جوانب المحيط الخارجي من القوى البيئية العامة: الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الاجتماعية و الثقافية، و عناصر البيئة الجزئية كالزبائن، المنافسين، قنوات التوزيع والموردين التي تمس نشاط المؤسسة مباشرة، و تهدف المؤسسة من خلال دراسة هذه العوامل إلى استغلال الفرص المتاحة لها و تجنب ما يهدد استمراريتها و التأثير على أدائها.[3]

أما **التعريف الأكثر شمولية** للبيئة الخارجية فيتمثل فيما يلي:

"البيئة الخارجية هي البيئة التي تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات، و تتكون من متغيرات عامة تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ، أما المؤسسة فلا يمكنها التأثير فيها كثيرا، و نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها على إيجاد التلاؤم المناسب بين أنشطتها و بين المتغيرات المكونة لهذه البيئة، فمن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية ، مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة"[4] .

ثانيا- أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية: يمكن تلخيص أهمية دراسة و تحليل البيئة في النقاط التالية:[5]

- ✓ إن أي مؤسسة اقتصادية هي بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، و هذا يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، و يوضح الوضع القائم لأي مؤسسة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين خصائص المؤسسة و خصائص متغيرات البيئة الخارجية.

---

[1] سعد غالب ياسين، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2002،ص65.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرون، بحث رقم 66**"، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة،مصر، 1999، ص32.

[3] Kotler et Dubois," **Marketing management",** publication ,9eme édition, 1997, p 103.

[4] مؤيد سعيد السالم، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص ص89-90.

[5] مصطفى محمود أبو بكر،" **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص ص 200-201.

- ✓ إن وجود أي مؤسسة، فضلا عن نجاحها و بقائها و نموها، يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع عناصر البيئة الخارجية التي تعمل فيها و على درجة تحقيق أهداف الأطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة.
- ✓ إن تعامل أي مؤسسة مع بيئتها الخارجية يخلق لها العديد من الفرص، ويطرح أمامها الكثير من التهديدات التي تؤثر في سلوكها، و تؤثر على قدرتها و كفاءتها في ممارسة أعمالها و تحقيق أهدافها ويتطلب ذلك من المؤسسة قبل وضع خطط وبرامج العمل فيها أن تتعرف على هذه الفرص والتهديدات، و تدرك أهميتها وأبعادها و مجالات واتجاهات تأثيرها على ممارسة الإدارة الإستراتيجية ووضع خططها و برامجها.
- ✓ إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب و خصائص ممارسة الأنشطة داخل المؤسسة، كما تتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها هذه المؤسسة، فستضطر إلى تغيير، تعديل أو تطوير أهدافها أو التغيير في الأهمية و الوزن النسبي لهذه الأهداف، استجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو تهديدات.
- ✓ إن الإستراتيجيات و السياسات و الخطط بالمؤسسة تتأثر كذلك بالظروف البيئية الخارجية، كما تتأثر بأسلوب و ممارسة النشاط داخل المؤسسة، فلا شك أن إستراتيجيات و سياسات وخطط المؤسسة في حالة تعاملها مع بيئة اقتصادية و تسويقية يغلب عليها احتكار القلة، لابد أن تختلف عن إستراتيجيات و خطط نفس المؤسسة في بيئة اقتصادية و تسويقية مختلفة.
- ✓ وما يقال عن تأثير البيئة الاقتصادية و التسويقية يقال أيضا عن تأثير البيئة السياسية والتكنولوجية والاجتماعية على إستراتيجيات المؤسسة وسياساتها و خططها و برامج العمل فيها، فيجب على المؤسسة أن تكون دائما في منطقة وضوح الرؤية مع بيئتها الخارجية و ما يكمن فيها من فرص وتهديدات.
- ✓ إن ما تمارسه المؤسسة من وظائف إدارية-تخطيط، تنظيم، تنسيق، تقييم، توجيه، رقابة، و اتخاذ القرارات – يجب أن تتم في ضوء المتغيرات البيئية المؤثرة على مدخلات و مخرجات مختلف أنظمة المؤسسة[1].
- ✓ تتأثر جميع المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر و بدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية سواء على المستوى الدولي أو المحلي.[2]

[1] عبد الغفار حنفي، **" أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 152.

[2] قدور بن نافلة، عاشور مرزيق ،**"اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 9و 10 نوفمبر 2010 ، ص8.

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا، و تظهر أهميتهما عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المؤسسة و هما[1]:

-الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها .

-التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها.

المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية.

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة أعمال تمتاز بالتعقيد و التغير و عدم التأكد، ويرجع ذلك إلى الكم الهائل من المؤسسات التي تنشط في مختلف القطاعات و التطور التكنولوجي الكبير والسريع، الذي نتج عنه التغير في المفاهيم و الأفكار و التطبيقات، و من أهم الخصائص المميزة للبيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث ما يلي:

1-زيادة حدة المنافسة: و يتجلى ذلك في الاتساع المستمر للأسواق و تزايد عدد المنتجات المتماثلة والبديلة، ولم تعد المنافسة بين المؤسسات تقتصر على سعر وجودة المنتج، بل تعددت أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة. و أصبح من الضروري تتبع إستراتيجيات المنافسين و رغبات العملاء، حتى يمكن صياغة و تطوير خطط إستراتيجية ذات كفاءة بعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في الأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج، و مواجهة إستراتيجيات المنافسين المتعددة.[2]

2- الثورة التكنولوجية: تمثل الثورة التكنولوجية والتقنيات الحديثة للمعلومات السمة الأساسية لبيئة الأعمال في العالم المعاصر، فقد أدت إلى خلق قدرة غير محدودة على امتلاك كل العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات ، و توزيعها و استرجاع المعلومات و السيطرة عليها، و خزنها بكميات هائلة و تحديثها والاستفادة القصوى منها كمورد مهم من موارد المؤسسة، فقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان و عالم الأعمال.[3]

3- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: من أهم المظاهر الاقتصادية لعدم استقرار و تذبذب السوق ما يلي:[4]

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية ، ط1، الإسكندرية، 2002، ص ص 148-149.

[2] محمد أحمد عوض، **"الإدارة الإستراتيجية –الأصول و الأسس العلمية"**-، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص32.

[3] سعد غالب ياسين،" **نظم المعلومات الإدارية"**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 1998، ص 48.

[4] سعد غالب ياسين ، **"الإدارة الإستراتيجية "**، مرجع سابق،ص25.

-عدم استقرار أسعار صرف العملات.
- عدم استقرار أسعار الطاقة و المواد الأولية المصدرة من قبل الدول السائرة في طريق النمو.
-تزايد عجز ميزان المدفوعات لمعظم دول الفئة المذكورة.
-زيادة المديونية الخارجية لهذه الدول.
-تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، و بالذات الحروب الإقليمية و الأزمات الدولية.
- تزايد أسعار المنتجات المستورة من طرف هذه الدول.

4- التشتت في السوق و تجزئته: حيث أصبح البلد الواحد يشهد عدم التجانس في أذواق المستهلكين واختلاف درجة الولاء للعلامات التجارية، و أصبح السوق الكبير عبارة عن مجموعة أسواق صغيرة مختلفة ، الأمر الذي فرض على المؤسسات توفير بدائل مختلفة من منتجاتها لمقابلة هذا التنوع في الطلب .[1]

5-**كونية الأعمال(تلاشي حدود السيادة بين الدول و الأقاليم):** لقد تلاشت في عالم اليوم حدود السيادة بين مختلف الدول و الأقاليم ، وذلك مع زيادة نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، و ندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري، مما أدى إلى جعل نشاط الأعمال أكثر عالمية و أقل محلية من ذي قبل ، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم ترى الأسواق العالمية أسواق محتملة و فرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها، كما أن معظم المؤسسات لا تكتفي بالموردين المحتملين بل تبحث عن مصادر لتوريد أرخص و كفاءة أكثر، سواء تعلق ذلك بالمواد أو العمالة.[2]

6-التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال: يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشتمل على الإنترنيت ، تكنولوجيا الهواتف النقالة و الحواسيب السريعة ، بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي إلى غير ذلك من تقنيات الاتصال الحديثة ، وقد جعلت هذه التقنيات المتطورة العالم اليوم على الرغم من اتساع رقعته الجغرافية يعيش و كأنه قرية صغيرة ، أين تتلاشى الحدود الجغرافية و الزمنية.[3]

7-التطور في منظمات الأعمال: تتميز منظمات الأعمال الحديثة بالنمو المستمر في حجم نشاطها ورأس مالها المستثمر، تنوع المنتجات و الخدمات المقدمة و تطور التقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل

[1] عبد السلام أبو قحف، **"مقدمة في اقتصاديات الأعمال"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.

[2] محمد أحمد عوض، **"الإدارة الإستراتيجية- الأصول و الأسس العلمية –"**،مرجع سابق ، ص30.

[3] محمد بن سعد لحمر عباس،" **تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التنمية الاقتصادية"** ، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، معرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، بسكرة ، 2005، ص 282.

قدر من الإشباع للمستهلكين و المشترين الصناعيين، وهذا بهدف مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.[1]

8-**زيادة درجة تأثير العملاء:** لم يعد الزبون كما في السابق يرضى بما هو موجود في السوق، و لا يملك إلا القليل من الأفكار عما يدور حوله، بل تغير و أصبح أكثر ثقافة و إدراكا للمتغيرات من حوله، الأمر الذي زاد من قوته التفاوضية وزاد من تنوع رغباته و طموحاته، و جعل من درجة إشباع هذه الحاجات المحور الأساسي للقرارات المتخذة على مستوى المؤسسة.

9-ظهور المفاهيم الجديدة في فكر إدارة منظمات الأعمال: و من أمثلتها التركيز على الجودة الشاملة من أجل إضافة قيمة متجددة للمستهلك و دعم المركز التنافسي للمؤسسة، التركيز على أخلاقيات الأعمال مع تعاظم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، و التي تتمثل في المحافظة على البيئة من التلوث،العقلانية في استغلال الموارد، الاهتمام برفاهية المجتمع، التركيز على خدمة العملاء و التوجه بحاجاتهم، إعادة هندسة العمليات بالشكل الذي يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، تطوير مهارات العمال لمقابلة التطور التكنولوجي .

هذه الخصائص أكسبت البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال صفة التعقيد و عدم التأكد، و هذا ما يجعل اتخاذ القرارات عملية صعبة، و لهذا فالمؤسسة بحاجة إلى نظام لرصد كافة التغيرات في هذه البيئة.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية.

يشمل التحليل الخارجي تشخيص و دراسة عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تعتبر المورد الأساسي لمدخلات و مخرجات عملياتها و أنشطتها الرئيسية، و تتمثل مكونات البيئة الخارجية فيما يلي:

أولا- البيئة الخارجية العامة: تتكون البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من مجموعة من القوى أو المتغيرات الكلية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الإدارية سواء المحلية أو الدولية التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

1-المتغيرات الاقتصادية: تعتبر المتغيرات الاقتصادية الكلية إحدى عوامل البيئة المؤثرة على المؤسسات من خلال الفرص والتهديدات التي تقدمها لها، ومن بين هذه المتغيرات: معدلات النمو

[1] سعد غالب ياسين،" **نظم المعلومات الإدارية** "، مرجع سابق ، ص52.

الاقتصادي، معدلات الفائدة، مستوى الأسعار، معدلات سعر الصرف، دورة الأعمال (الركود، الكساد، الرواج).[1]

2-المتغيرات الاجتماعية و الثقافية: تكمن أهمية دراسة المتغيرات الاجتماعية، السياسية و الثقافية في طبيعة تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، وعلى قيم و معتقدات العاملين فيها ، وكذا الوظائف التي تؤديها في المجتمع ، وتشمل التغيرات السكانية، تزايد خروج المرأة للعمل ودورها في المجتمع، ارتفاع مستوى التعليم، القيم و المعتقدات و تشمل أيضا العادات، التقاليد والأديان.[2]

3-المتغيرات السياسية و القانونية: تتمثل العوامل السياسية في التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة مثل سياسة الضرائب ، التدخل الحكومي .

أما المتغيرات القانونية فتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية و العالمية على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة ، القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين الخاصة بالعلاقة مع العاملين كالضمان الاجتماعي، القوانين الخاصة بالنظام التجاري كالتصفية والإفلاس، و القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك [3].

4-**المتغيرات التكنولوجية:** يعتبر التغير التكنولوجي أكثر أشكال التغير وضوحا و انتشارا في المجتمع، فهو يؤثر بشكل مباشر على كل جانب من المجتمع، كما تستطيع التغيرات التكنولوجية تجديد و إلغاء الصناعات الموجودة أو إيجاد صناعات جديدة تماما، وغالبا ما تسبب التغيرات التكنولوجية في تحويل أساليب عمل المؤسسة ، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة والتي تعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها و منتجاتها باستمرار.[4]
و تضم التكنولوجيا المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، مختلف نظم العمل و المعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات أعمال المؤسسة.[5]

5- المتغيرات الدولية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية و العالمية دورا بارزا و مؤثرا على المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها في إتاحة الفرص و خلق التهديدات معا و تشتمل العوامل الدولية على الائتلافات الإستراتيجية بين المؤسسات،التكتلات الاقتصادية الجهوية الدولية،التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، و التطورات

---

[1] محمد السيد غراب،" **الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات عملية**"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص81.

[2] إسماعيل محمد السيد، "**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص87.

[3] فلاح حسن عداي الحسني، "**الإدارة الإستراتيجية** "، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ،2000، ص70.

[4] كاظم نزار الركابي، "**الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة**"، مرجع سابق، ص138.

[5] فريد فهمي زيارة،" **وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط العربية ، الأردن، عمان، 2009، ص49.

التكنولوجية.[1] فمن دون شك أن للمتغيرات الدولية تأثيرا كبيرا على رسالة و قرارات المؤسسة، و تنعكس المتغيرات الدولية على كل من ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الدولية، التجمعات الاقتصادية العالمية، العلاقات على مستوى الدول و الاختلافات الحضارية بين الدول.[2]

ثانيا- البيئة الخارجية الخاصة: للبيئة الخارجية الخاصة بمجمل عناصرها تأثير مباشر على عمليات وأنشطة المؤسسة لذا يجب على المؤسسة أن تعطيها أهمية كبيرة، فهي نظام مفتوح تتعامل مع مجموعة العناصر الخارجية التي تقع في حدود تعاملاتها، فقد يكون التأثير غير متساوي، أي قد يختلف تأثير متغيرات هذه البيئة من مؤسسة إلى أخرى، لكن جميع عناصر هذه البيئة يتبادلون التأثير مع المؤسسة بشكل أو بآخر.[3] وأهم مكونات هذه البيئة هي:

- بيئة المهمة (المتعاملين).
- البيئة التنافسية(الصناعية).

1-تحليل بيئة المهمة(المتعاملين): يقصد بتحليل المتعـــاملين التّـــحديد الرسمي للمؤسسات أو الأطراف الذين يؤثرون و يتأثرون بما تقوم به المؤسسة من أعمال و نشاطات و ما تتبناه من برامج وسياسات، أو الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر منتجات أو خدمات المؤسسة، و لتتمكن المؤسسة من تمييز كل مجموعة بصورة دقيقة و سليمة، لابـــدّ لها من إجراء مسح عميق و شامل لكل فئات المتعاملين. وتقسّم فئات المتعاملين الرئيسيين إلى:[4]

أ-الزبائن:

يحتل الزبائن بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهمة موقع مهم من حيث التأثير المحتمل على الإستراتيجية و نتائج الأعمال، فالعميل هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا ما يؤثّر بشكل مباشر على مستوى المبيعات والأرباح، و بالتالي قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو. و للزبائن أنواع أهمها:[5]

---

[1] زكريا مطلك الدوري، **"الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2005، ص 92.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، **"مرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي"**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص160.

[3] عبد السلام أبو قحف، **"الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص119.

[4] خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس،**"الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"** دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 97-99.

[5] جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ،**"التسويق المعاصر"**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 122.

زبائن مترددون أو متخوفون ، زبائن مقتنعون بمنتجات المؤسسة، زبائن دائمون، و زبائن مرتدون (يشعرون بالملل لأنهم اشتروا منتجات المؤسسة).

ب - العاملون:

إن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة،لذا ينبغي على المؤسسات الاقتصادية تبني مدخلا فعالا لإدارة عامليهـــا يقوم على أساس تكوين فريـــق متكامل من العـــاملين لديهم الخبرة، المهارة والرغبة في العمل بكفـــاءة، و يشعرون بالانتماء للمؤسسة والولاء لها. كما يجب على المؤسسة التّعرف على آراء وتطلعات مواردها البشرية بشكل دوري و منتظم من خلال مجموعة من القنوات والأساليب، فتفهّم المؤسسة حقيقة احتياجات أعضاء فرقهـــا، و بهذا تتمكن من الوصول إلى ما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

ج- المستثمـــرون أو المموّلـــون:ويقصد بهم حملـــة الأسهم الذيـــن استثمروا أموالهم في المؤسسة، يندرج المستثمرون في قائمـــة أصحاب الشأن من المتعامليـــن المؤثّرين و المتأثرين بنتائج نشاطات المؤسسة.

د - الموردون: من المهم أن تدرك المؤسسة أن نجاحها في تقديم المنتجات الخدمات يعتمد كثيرا على أداء هؤلاء الموردين و استعدادهم لمعاونة المؤسسة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

ه**- المجتمـــع:** تتزايد مسؤولية المؤسسة في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السّائدة، باعتبارها المحور الأساسي في تشكيلة المجتمع.

و -**مقدمو الخدمات:** يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات و معاملات تربطهم بالمؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية كوكالات الإعلان، و المكاتب الاستشارية، و هيئات النقل...الخ.[1]

ي - الحكومة:يشكل قطاع الحكومة عنصرا هاما من عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية ويتجلى تأثيرها عليها خاصة في الميادين التالية:[2]

- تمارس الحكومة تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية عن طريق سن بعض القوانين و التشريعات المنظمة لعمل مؤسسة ما أو قطاع بأكمله و ذلك نظرا لأهميته بالنسبة للمجتمع ككل.

-إن الحكومة قد تساعد مؤسسة معينة على أداء دورها في المجتمع من خلال دعم منتجاتها دعما ماليا، أو من خلال إعطائها قروضا ميسرة بسعر فائدة منخفض، أو تقوم بإعفائها من الضرائب لفترة محددة، أوقد تقدم بعض الأموال لها للإنفاق منها على البحوث و التطوير.

---

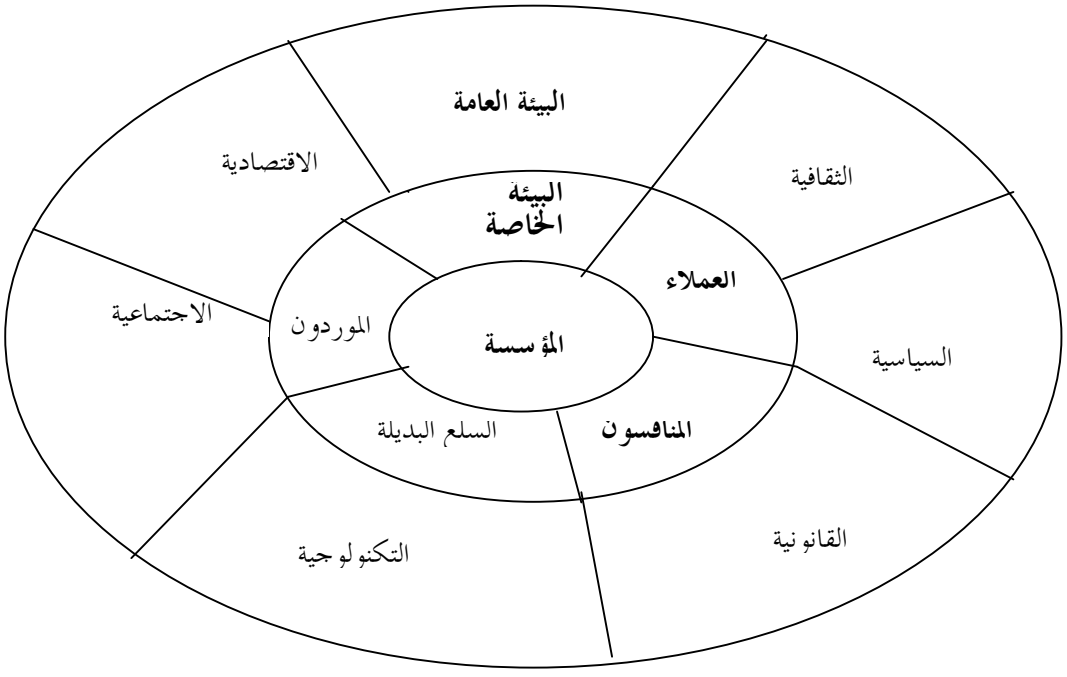
[1] سملالي يحضية،**"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية –مدخل الجودة و المعرفة"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 39.

[2] عبد السلام أبو قحف،" **التسويق : وجهة نظر معاصرة"**، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، ط1، بيروت، لبنان، 2001، ص ص 85-86.

- قد تدخل الحكومة كمنافس للمؤسسة عن طريق إنشاء مؤسسة مملوكة لها لتقديم نفس السلعة أو الخدمة التي تقدمها.

الشكل التالي رقم (1) يوضح أهم متغيرات البيئة الخارجية :

الشكل رقم (1): متغيرات البيئة الخارجية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف،" **إستراتيجيات و سياسات الأعمال**"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 29.

2-البيئة التنافسية(تحليل قوى المنافسة): تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة العملاء و الموردين، و مدى الالتزام بالتطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة.

كما لا يمكن عزل تأثير متغيرات البيئـــة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة التنافسية، فالتّفاعل قائم ودائم بينهما، فيمكن أن يكون تأثير البيئة الخارجية العامة على المؤسسات بدرجات متساوية في بعض الأحيان، غير أن تأثير البيئة التنافسية قد يختلف من مؤسسة لأخرى، و في هذه الحالـــة تظهر الحاجة إلى وجود إستراتيجية شاملة لنشاط المؤسسة. كمـــا تعتبر هذه البيئـــة حقـــل الممارسة و تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها، و تعتمد البيئة التنافسية أساسا على تحليل المنافسين الحاليين و المرتقبين للمؤسسة. فكل ما يشغل المؤسسة هو التعرف على درجة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية و تحديد أطرافها.

و هناك من يرى بأن البيئة الصناعية هي:" مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، و يمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا و التأثير فيها جزئيا".[1]

وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية التالية :[2]

1-احتمال دخول منافسين جدد للمؤسسة

2-التهديدات التي تمثلها المنتجات البديلة.

3-قوة المساومة عند الموردين.

4-قوة المساومة عند المشترين.

5-درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نشاط واحد.

يرىPorter أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل تقلصت قوة المؤسسة القائمة على تحقيق الأرباح، و طبقا لإطار عمله يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد للمؤسسة، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح ، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن اعتباره فرصة لها ، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم. و قد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الزمن ، و ذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الإستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل السابقة أن تتيح فرصا أو تهديدات جديدة أمام المؤسسة، و يترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك المتغيرات.[3]

---

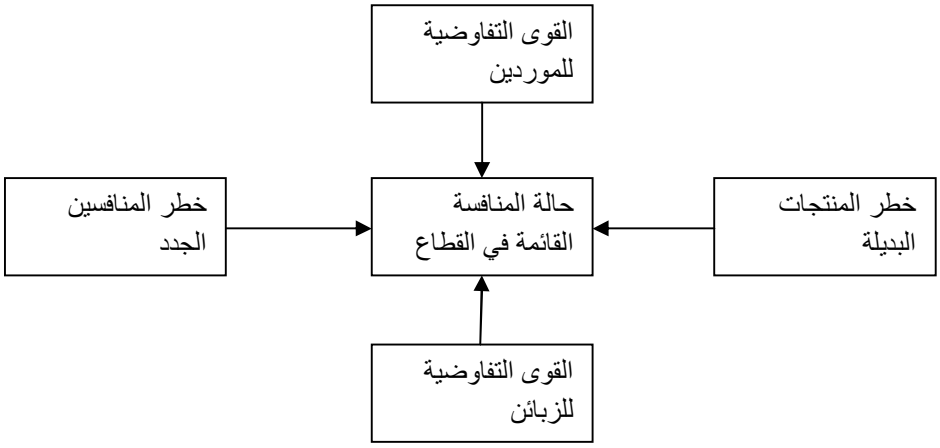
[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 21.

[2] شارلز هل، جارلت جونز،" **الإدارة الإستراتيجية**" ترجمة رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد أحمد عبد المتعال ،دار المريخ للنشر ،ج1،ط4، الرياض، 2001، ص132.

[3] شارلز هل، جارلت جونز ، مرجع سابق، ص 132.

و يوضح الشكل رقم (2) القوى التنافسية الخمس ل porter:

الشكل رقم(2): القوى التنافسية الخمس لporter



Source : M. Porter « **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé »,** édition Dunod, paris, 1998 , p15.

1- تهـــديد المنافسين الجدد (المحتملين): من المهم للمؤسسة أن تهتم بالمنافسين الجدد و المحتملين وعدم تجاهلهم، لأنهم يمكن أن يكون لهم قدرات جديدة في الإنتاج يعجز عنها المنافسون الحاليون، وكلما زادت صعوبة الدخول للسوق قلت حدة المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد، وهناك سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند الدخول للسوق و هي:[1]

1-1-**اقتصاديات الحجم الكبير:** يساعد ذلك على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة كلما زاد الإنتاج، و هذا يتطلب من إنفاقا استثماريا ابتدائيا عاليا للدخول بكمية كبيرة من الإنتاج أو عليه القبول بتكلفة باهظة للوحدة الواحدة.

1-2-تمييز المنتج: على المنافس الجديد أنن يبذل الكثير من الجهد و يصرف الكثير من الموارد لمواجهة العلامات التجارية المعروفة و جلب عملائها المخلصين.

1-3-متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق و خاصة عندما يكون الاستثمار محفوظا بالمخاطر مثل الاستثمار للأبحاث و التطوير أو

[1] عمار عماري ، واضح الهاشمي، " **تأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة ، ماي، 2005، ص5.

الإعلان، و مثال على ذلك نجد أن التكاليف و المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تأسيس مؤسسة للأدوية أكبر بكثير من تلك التي يمكن مواجهتها عند تأسيس مؤسسة استشارية[1].

1-4-اختراق قنوات التوزيع: يتطلب مشروع إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة مجهودات إعلانية و إعلامية كبيرة من المؤسسة المشرفة من أجل اجتذاب المشاهدين، كذلك تعاني مثلا صناعة الأغذية الجديدة من نفس المشكلة، حيث تتنافس من أجل احتلال مكان على رفوف المتاجر.

1-5-مزايا الشركات القائمة مسبقا: الشركات القائمة مسبقا لها عدة ميزات فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لأسباب كثيرة منها امتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام،الخبرة والعلامات التجارية، المكانة المكتسبة في وسط الأعمال، اختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية، اختيار العمالة ذات خبرة.

1-6-سياسة الحكومة:إن الحكومة يمكن أن تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق التحكم في منح التراخيص، تقليص دخول المواد الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين و التشريعات التنظيمية الأخرى.

2.**تهديد المنتجات البديلة(سلع الإحلال)**: المنتجات البديلة هي التي تبدو ظاهريا مختلفة لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة،[2] فوجود المنتجات البديلة يحدّ من العائدات المحتملة للمؤسسة، و تؤثر سلبا على المكانة السوقية للمؤسسة أرباح المؤسسة في حالة لم تميز نفسها عنهم ومن أجل ذلك ينبغي دراسة ما يلي:

-مدى إشباع منتجاتهم لرغبات المستهلك.

-قربهم أم بعدهم عن أماكن التوزيع.

-مدى تنافسية أسعارهم.

-مقدار الخدمات التي يقدمونها.

3-**قوة التفاوض للمجهزين(الموردين):**حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي التأثير على أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي كما في حالة شراء مصانع الأحذية لمتاجر بيع التجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.[3]

---

[1] طارق السويدان، **" قيادة السوق"**، دار بن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص17.

[2] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 98.

[3] عبد القادر ربحي الجدلي،**" ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية"** ، تأليف: سعد غالب ياسين ، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان ،الأردن، 1998، [على الخط]، متاح على :

http://www.arab-api.org/devbrdg/devlop-bridge24.pdf

تاريخ الإطلاع:23-10-2011، ص 10.

4. قوة التفاوض للزبائن: ترتفع القوة التفاوضية للزبائن إذا توفرت فيهم الشروط التالية[1]:

-الشراء بكميات كبيرة جدا مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل.

-دخل المشتري منخفض، فكلما قل دخله كلما زاد احتمال سعيه للحصول على أسعار أقل.

-إذا كان الزبون ينتج المنتجات بنفسه.

-إذا كان الزبون يملك معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق و التكاليف والطلب و الأسعار.

5. التّنافس بين المنافسين الحاليين: إن مستوى المنافسة في أي صناعة تحدده العوامل التالية: [2]

-زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم في القوة.

-بطء معدل نمو الصناعة.

-صعوبة تمييز المنتجات.

-عوائق الخروج العالية.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل البيئة الداخلية.

تساعد دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة في تحديد العوامل الإستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف فيها، بمعنى تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها و تدعيمها باعتبارها تمثل جوانب قوة للمؤسسة، و تحديد العوامل التي تمثل نقاط ضعف في المؤسسة ومن ثم تجنبها أو معالجتها.

المطلب الأول: أهمية و مكونات البيئة الداخلية.

أولا- تعريف البيئة الداخلية: من بين أهم التعاريف الخاصة بالبيئة الداخلية نذكر ما يلي:

تعرف البيئة الداخلية على أنها:" مجموعة العوامل، المكونات و المتغيرات المادية، المعرفية والتنظيمية المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة من موارد بشرية، عمليات التشغيل، الحسابات المالية، الدراسات التسويقية، الثقافة التنظيمية للمؤسسة و الكفاءات القيادية الإدارية ".[3]

كما تعرف البيئة الداخلية بأنها:"مجموعة العناصر و المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، التأثير عليها و تغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجياتها و التي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر و أدق".[4]

أما **التعريف الشامل للبيئة الداخلية** فيتمثل في:

---

[1] M. Porter," **Le choix stratégique et concurrence",** economica **,**Paris ,France, p27**.**

[2] زكريا مطلك الدوري، **" الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم و حالات تطبيقية "** ،مرجع سابق، ص107.

[3] طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **"الإدارة الإستراتيجية "**، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الأردن ، 2007، ص283.

[4] الطيب داودي، **" أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية"** ، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، ص ص39-40).

البيئة الداخلية للمؤسسة هي "البيئة التي تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية للمؤسسة ، لذلك فإن اختلاف المحيط الداخلي للمؤسسات يتجسد باختلاف قدرات المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية و جوانب ضعفها، و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة"[1].

ثانيا- أهمية تحليل البيئة الداخلية: يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، كما يساهم التحليل الداخلي في:[2]

-تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة.

-التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط.

-بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها و الاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

-استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، حتى يمكن التغلب عليها و الحد من أثارها السلبية.

ثالثا- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة: تشمل البيئة الداخلية للمؤسسة كل عناصر الإطار الداخلي. وتتمثل أهم مكوناتها في:

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-ثقافة المؤسسة.

-موارد المؤسسة.

1-الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية، فبموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

أ-**مفهوم الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم داخل المؤسسة، عن طريق تحديد المسؤوليات و السلطات و توصيف الأعمال لكل فرد في مهامه. كما أنه ليس هناك تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات، فكل مؤسسة لها ظروفها الخاصة و هيكلها الخاص بها.[3]

ب-أنواع الهياكل التنظيمية: هناك أنواع مختلفة للهيكل التنظيمي منها:[1]

---

[1] طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق، ص283.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص 229.

[3] أحمد ماهر،"**دليل المدير ، خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 1999، ص254.

- ✓ **الهيكل التنظيمي البسيط:** و هذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام يشغل مستوى الإدارة العليا و العاملين يرتبطون به مباشرة، ويناسب هذا الهيكل المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد.
- ✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي**: يلائم هذا الهيكل المؤسسات المتوسطة الحجم، التي تنتج منتجات عادة ما تقع في إطار صناعة واحدة و يقسم العمل على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج والتسويق، التمويل، الموارد البشرية.
- ✓ **الهيكل القطاعي(تنظيم أقسام المنتجات):** يطلق عليه أحيانا "الهيكل الخاص بوحدات الأعمال الإستراتيجية"، حيث يمثل كل منتج وحده خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، يناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، و كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، و كل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، و تعمل جميع الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم.
- ✓ **هيكل المصفوفة** : يتم فيه دمج مجالات الأقسام أو الوظائف معا و في نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري، و الآخر إداري متخصص و يستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معينة، و يكون فاعلا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة و معقدة خاصة في التكنولوجية والأسواق.
- ✓ **الهيكل المختلط:** و هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة لأسواق مختلفة، ولكنها تعمل تحت خيمة مؤسسة واحدة.

و ما تجدر الإشارة إليه أن هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة، تختلف هذه الأنواع باختلاف حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، و مدى تنوع المنتجات التي تقدمها،لكل هيكل مزايا و عيوب، و ليس هناك هيكل تنظيمي واحد يمكن أن نعتبره الهيكل التنظيمي الأمثل و الذي يصلح لجميع المؤسسات .و هنا تبرز قدرة المؤسسة في تحديد الهيكل الذي يتناسب مع حجمها و طبيعة عملها و بما يحقق لها الاستمرارية و البقاء.

2- ثقافة المؤسسة(الثقافة التنظيمية): تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات وتغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة، ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية، الثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دورا أساسيا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية السائدة في المؤسسة، حيث نجد أن ما يصدر عن

[1]عبد العزيز صالح بن حبتور،"**الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير –**"،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان ، الأردن، 2004، ص193-196.

أفراد المنظمة من تصرفات فعلية ما هو في واقع الأمر إلا إفراز ونتاج للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد.[1]

يمكن تعريفها أيضا بأنها:" مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها جماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف مع محيطها الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، و اعتبارها أفضل الطرق لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".[2]

يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم، العادات، الأعراف الاجتماعية السائدة في المؤسسة، و بالتالي يصعب فهم ثقافة المؤسسة بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد في البيئة التي تعمل فيها.فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة القيم، المبادئ و المناهج التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة و التي تحدد الإطار العام للسلوك التنظيمي داخلها، كما تشكل الأساس الذي يتم من خلاله حل المشكلات و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.[3]

3- موارد المؤسسة: من أهّم الجوانب التي تساهم في نجاح أو فشل التّنفيذ الخاص بإستراتيجية معينة تتخذها المؤسسة هو الجانب المـــالي نظرا لأنه المصدر الأساسي لكل الإمكانيات التي تحتاجتها المؤسسة لممارسة نشاطها، فمن الضروري أن تقوم بإعداد التقديرات المسبقة عن حجم و توقيت الحاجة لهذه الأموال، أو تبحث عن مصادر التمويل لتنفيـــذ الإستراتيجية في الوقت المناسب، و بهذا يعتبر هيكل التمويل محددا أساسيا لعملية نجاح أو فشـــل التنفيذ.

1-**تعريف الموارد:** تعرف الموارد بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بأنها:" الإمكانيات المتاحة في المؤسسة والتي تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية و نظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث و التطوير".[4]

2-أنواع الموارد: و تشمل الموارد اللازمة لنشاط أي مؤسسة اقتصادية ما يلي:[5]

- **الموارد التنظيمية:** تشتمل على الإستراتيجيات المختلفة والهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والتسويق، نظم الإنتاج و التخزين،أنظمة الرقابة و غيرها.

---

[1] أحمد بوشنافة– أحمد بوسهمين ،" **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة يومي 3-4 ماي 2005، ص3.

[2] Strategor, « **Politique générale de l'entreprise- stratégie structure décision identité** », éd dunod,3eme édition, paris,1997,p470.

[3] حسين حريم، "**إدارة المؤسسات منظور كلي**"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

[4] أحمد عطا الله القطامين، " **التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1،عمان ، الأردن، 1996، ص 81.

[5] عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص ص205-206.

-الموارد المالية: تشمل كل مصادر التمويل، الداخلية و الخارجية، النقدية و الإئتمانية التي تستعملها المؤسسة لتمويل مختلف نشاطها.

-الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، أماكن الإنتاج، وسائل الإنتاج، المعارض و المخازن، وسائل النقل و التخزين و التوزيع.

-الموارد البشرية:و تشمل كل الإطار البشري العامل في المؤسسة من المستويات القيادية إلى مستويات التنفيذ البسيطة.

-موارد البحث و التطوير: تعتبر الموارد في هذا الجانب بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها و يتدنى أداؤها.[1]

-نظم المعلومات الإدارية: برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات و تحليلها و توفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، بسبب التعقيد المتواصل و التداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، و التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها.[2]

و قد تختلف الموارد المطلوبة لاحتياجات التسويق، و التوزيع و الخدمة طبقا لجماعة المستهلكين و لكنها قد تتشابه بالنسبة للمنتجات التي تشبع عدة وظائف أو منتجات تقوم على أساس بدائل تكنولوجية متشابهة، و تقدير مدى التشابه أو الاختلاف في احتياجات الموارد يتوقف على حكم و تقدير الإدارة.[3]

المطلب الثاني: مداخل تحليل البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي تتمثل في:

أولا-مدخل تحليل سلسلة القيم: يعدّ نموذج سلسلة القيم، الذي قدمه Porter عام 1985 في كتابه الشّهير"الميزة التنافسية"، أحد الأساليب الحديثة لتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعتبر تحليل سلسلة القيم الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة التّعرف على الأوضاع السائدة فيها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة هذه الأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويقسم هذا المدخل العوامل ومتغيرات البيئة الداخلية إلى أنشطة رئيسية، وأنشطة داعمة، على أن تتكامل جميعها وتقاد لتحقيق الزيادة في هامش الربح، ويتميز هذا المدخل بأنه ينظر إلى جميع الأنشطة

---

[1] أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 82.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] عايدة سيد الخطاب ،" **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات "**، مكتبة عين شمس للنشر ، ط3،القاهرة ، مصر، 1998، ص ص174 -175.

كأنها مجموعة واحدة لتصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، و فيما يلي رسم توضيحي للأنشطة التي يهتم بها هذا المدخل:

الشكل رقم (3): تحليل سلسلة القيم



المصدر: مؤيد سعيد السالم، " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005 ص 137.

يتداخل تحليل سلسلة القيمة مع التحليل الوظيفي الذي سنتطرق إليه لاحقا، إذ تعتبر سلسلة القيمة كعبارة عن مجموعة من الأنشطة المنشأة للقيمة، و تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة، حيث يتم تحليل تلك الأنشطة، و تحديد مساهمة كل منها في تشكيل التكلفة، ثم يتم العمل على تخفيضها بما يحقق ميزة التكلفة الأقل أو أدائها بشكل أفضل، و بالتالي البيع بسعر أقل ومن ثم تحقيق قيمة أكبر، و تقسم هذه الأنشطة إلى:[1]

1.الأنشطة الرئيسية(القاعدية): و التي تساهم في تشكيل القيمة بشكل مباشر و تتمثل أساسا في الإمدادات الداخلية والتي تتعلق باستلام و تنظيم المواد وكافة عناصر المدخلات للنّظام الإنتاجي، عمليات الإنتاج و تشمل كافـــة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات،الإمدادات الخارجية وتتضمن أنشطة نقل السلع بمختلف أنواعها إلى مراكز التوزيع، التسويق و المبيعات، الخدمات.

2.الأنشطة المساعدة: وهي أنشطة لا تنشأ القيمة، و إنما تساعد الأنشطة الرئيسية على إنشائها و تتمثل في الشراء، تنمية التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية و الخدمات المساعدة و التي تشمل المستويات التنظيمية المسئولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية.

ثانيا- مدخل S7: يتضمن هذا المدخل تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـــ (S)، هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ماكينزي (Mickinsy) الاستشارية وهي:[2]

[1] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 137.

[2] نفس المرجع، ص ص 224-225.

1. الإستراتيجية Strategy: وتشير إلى مجموعة الخطوات و الإجراءات المتكاملة التي تقوم بها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخفيض الموارد.

2. **الهيكل Structure:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تشمل الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على المسئول أمام من؟ وتقسيم المهام والمسؤوليات بحيث تكون من التكامل والتنسيق ما يسمح بانتقال المعلومة وتداولها ويدعم الاتصال الفاعل.

3. الأنظمة Systems : وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولا بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها: نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم رقابة الجودة، نظم قياس الأداء، وتقييم العمل.

4. نمط الإدارة Style : ويمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

5. الموظفون Staff : أي جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك من حيث الاهتمام بخصائصهم الديمغرافية، واستعداداتهم وقدراتهم البدنية والفكرية، وذلك ما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية المختارة.

6. القيم المشتركة Shaved values: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة.

7. المهارات Skills: وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل الموارد و تطبيق المعارف في واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ما يعيب على هذا المدخل هو عدم ذكره لدور المدير في تنفيذ الإستراتيجية.

ثالثا- مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجيات السوق:يستخدم هذا المدخل بهدف تحديد الاستراتيجيات التي تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي ما في ظل الظروف المختلفة ويمكن تحديد أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة مع الوحدات ذات العائد المنخفض فيما يلي:

- انخفاض كثافة الاستثمار.
- ارتفاع الحصة السوقية.
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج.
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة.
- ارتفاع فعالية التشغيل.
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

رابعا- المدخل الوظيفي لتشخيص البيئة الداخلية: و يشمل تحليل العناصر التالية:

1-**التحليل المالي**: و يهتم بالنقاط التالية:[1]

-دراسة الوضعية المالية من أجل تقدير الأضرار التي قد تنجم عن أزمة في السيولة المالية ومن ثم التوقف عن دفع مستحقات العاملين.

-دراسة التكاليف و الهيكلة المالية التي تقدم عرضا عن قوة المركز المالي على المدى البعيد.

-إعادة النظر في مستوى المديونية و التي أصبحت عاملا حساسا لدى مجموعة المحللين الماليين.

2- التحليل التسويقي: انطلاقا من العناصر المقدمة من المصالح التجاريـــة فإن التحليل التسويقي يهتم بالنّـــقاط التالية:[2]

-الموازنة بين أصناف المنتجات و أماكن توزيعها، إضافة إلى التجزئة السوقية.

-الملائمة بين تشكيلة المنتج، وضعية المنتجات و تجزئـــة السوق، إضافة إلى تحليل مختلف أبعـــاد المزيج التسويقي.

3-تحليل وظيفة الإنتاج: تشمل تحليل وظيفة الإنتاج العناصر التالية:[3]

-تحديد معايير و جودة الإنتاج.

-التخطيط و الرقابة على الإنتاج.

-العمر الإنتاجي و حاجات تجديد وسائل الإنتاج.

-تسيير المخزونات و طرق تموين عمليات الإنتاج.

4-**البحث و التطوير:** يتمثل في تقييم إمكانية المؤسسة على الابتكار و يهتم بتحليل:[4]

-جهود البحث و التطوير.

-مدى توفر الموارد المالية للمنتجات الجديدة.

-قدرة الفرد و المؤسسة على التجديد و الابتكار.

5-**الموارد البشرية**: تمثل الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة،و يعتبر العنصر البشري جزء من أصول المؤسسة و من أهم ما تملكه، حيث يمثل الأداة الحقيقية للعمل و الإنتاج،

---

[1] N. Guedj," **finance d'entreprise**, **les règles du jeu**", Edition d'organisation, 2eme edition, paris, 2000, p 32.

[2] Y. Evrard et autres," **Market, Etude et recherches en marketing**", Edition Dunod, paris,2000, p 40.

[3] J. Benassy, "**la gestion de production**",Edition Hermes, paris,1998, p 86

[4] A. Tugrul et R. Calori," **Diagnostic et décisions stratégiques**", Edition Dunod, Paris, 1998, p 72.

وأن المؤسسة التي لا تملك العنصر البشري الفعال تكون فقيرة إلى الأداء المتميز و الجودة العالية وأن نجاحها يتوقف على كفاءة و فعالية الأفراد الذين يعملون فيها.[1]

و تقوم المؤسسة بعملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار الوضع الراهن و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة،و هذا ما يعرف بتخطيط الموارد البشرية.[2]

يتمثل تسيير الموارد البشرية في الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية[3].

و تتمثل العناصر التي يجب تحليلها فيما يلي:[4]

- تعداد الموظفين و تطوريهم الممكن و هيكلتهم.
- تأهيل العاملين و تكييفهم مع التغيرات التكنولوجية و الإدارية.
-العلاقات الإنسانية و الاجتماعية .

المطلب الثالث: ربط التحليل البيئي و التحليل الإستراتيجي SWOT.

أولا- ربط التحليل البيئي الداخلي و الخارجي: لكي يكون التحليل البيئي مفيدا و عمليا و ليس مجرد دراسات نظرية ، فإن هذا التحليل يفترض أن ينطلق بشكل متدرج و مترابط وصولا إلى الخيارات الإستراتيجية النهائية التي تنفذها المؤسسة بكفاءة وفعالية ، إن مستوى الدخول في هذا التحليل تحدده قدرة المؤسسة و حجمها و إمكاناتها و طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، فيمكن أن يكون هذا التحليل متدرجا كالآتي[5]:

-تحليل شامل و دراسات عامة أو متخصصة لأبعاد البيئة الخارجية غير المباشرة.
-تحليل أكثر دقة و تركيزا للبيئة الصناعية و المنافسة أو البيئة المباشرة استنادا إلى متغيرات ذات أثر كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة.

---

[1] شعيب بغداد، ذياب زقاي جامعة، معاريف محمد جامعة،" **تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية "**، [على الخط]، متاح على:
http://www.univ-*sada*.dzeconomiesimiaireSEMINAIREAnnexe.comunication.diab.pdf.
تاريخ الإطلاع: 03-01-2011، ص 1.

[2] موفق محمد الضمور، " **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية و المصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

[3] جمال الدين محمد المرسي،**" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين"**، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر، 2003، ص 16.

[4] J. igalens ,"**Audit des ressources humains**", Edition Laison, paris, 2000, p 23.

[5] طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 321.

-تحليل شامل و مستمر و متتابع لمكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام.
-تحليل دقيق و معمق لموارد المؤسسة التي تستند عليها قدرات المؤسسة و جدارتها المحورية وبالتالي ميزاتها التنافسية قياسا للمنافسين.

إن قدرة المؤسسة للاستجابة لمجمل المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية تتحدد بإمكانياتها في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات و اقتناص الفرص، و عادة ما يكون هناك تطابق منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية و الخارجية لكي تتخذ المؤسسة الإجراء اللازم و الضروري لمواجهة هذا التداخل، لغرض استفادة المؤسسة من معطيات البيئة الخارجية والداخلية، لهذا فإنه يفترض أن يوضح هذا التحليل في إطار صورة شمولية يمكن الاستفادة منها في قرارات المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية.

ثانيا-التحليل الإستراتيجي: يتمثل الهدف من هذا التحليل في تحديد الإستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة،و ذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسة،و يمكن القول أن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قدرة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات و تصحيح نقاط الضعف التي تواجها.إن مصفوفةSWOT تعتبر أداة مهمة تساعد المديرين في وضع الإستراتيجية الملائمة وفق ما هو متاح، و يتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية و العناصر الداخلية، و يتطلب ذلك حكم جيد مع العلم أنه لا توجد حالة مثلى تستغل إستراتيجيات نقاط القوة/ الفرص، أي توظيف نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية[1].

يعرف التحليل الإستراتيجي بأنه" أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية".[2]

و يوضح الجدول التالي رقم (1) نتائج تحليلSWO T**:**

الجدول رقم (1): نتائج تحليل SWOT.

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	(S) نقاط القوة قوة في التمويل، الأفراد، التسويق...	(W) نقاط الضعف ضعف في التمويل، الأفراد، التسويق...

[1] مداح عرايبي الحاج، " **تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق"**، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997،ص43.
[2]طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص322.

(o) الفرص نقاط تمثل مزايا للمنظمة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية.الاجتماعية وغيرها	Max- max (so) إستراتيجية الاعتماد على نقاط القوة في الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق	Min-max(wo) إستراتيجية الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة
(t) التهديدات نقاط تمثل مخاطر أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.....	Max-mim(st) إستراتيجية الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات و تتكيف معها و تحاول تخفيف أثارها.	Min-min(wt) إستراتيجية الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف و مواجهة التهديدات.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **"الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية"**، بحث رقم66"، كلية التجارة ، جامعة منصورة، جدة،1425 ه، ص235.

ويمكن شرح الجدول في الآتي:[1]

- ✓ **مفهوم الفرص**: هي عبارة عن مجال جذب معين يتناسب مع الجهود أو التصرفات و الأنشطة التسويقية التي تستطيع المؤسسة التمتع فيها بمزايا تنافسية.
- ✓ **مفهوم التهديدات**: التهديد عبارة عن تحد غير مرض أو غير مقبول يواجه المؤسسة و يترتب عليه اضطراب في بيئة العمل مما ينتج عنه في حالة غياب الجهود التسويقية الهادفة و المنظمة تقلص مبيعات المؤسسة أو الإفلاس أو الفناء أو خروج أحد منتجاتها من السوق أو تراجع رقم أعمالها ككل.
- ✓ **نقاط القوة**: هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة و التي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تتيح للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

[1] عبد السلام أبو قحف، **" التسويق وجهة نظر معاصرة"**، مرجع سابق، ص ص 76-77.

✓ **نقاط الضعف**: هو النقاط التي تؤشر على نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة و خصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسة المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية[1].

و يمثل الجدول التالي رقم(2) أهم نقاط القوة/ الضعف و الفرص/ التهديدات في المؤسسة:

الجدول رقم (2):نقاط القوة/ الضعف و الفرص/ التهديدات.

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية:
-القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة. -التوسع في إضافة خطوط إنتاجية. -القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. -إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. -التوطن بين المؤسسات المنافسة. -النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. -ظهور تكنولوجيا جديدة.	-دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل. -زيادة مبيعات المنتجات البديلة. -البطء في نمو السوق. -تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. -المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. -زيادة الضغوط التنافسية. -زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال. -نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين. -تغيير حاجات و أذواق المستهلكين. -تغييرات ديمغرافية معاكسة.
القوة الداخلية:	الضعف الداخلي:
-ملائمة الموارد المالية. -قناعة المشترين جيدة بمنتجات المؤسسة. -السبيل في الوصول إلى إستراتيجيات الحجم. -تكنولوجيا ملائمة. -ميزة في التكاليف. -حملة إعلانية جيدة. -مهارات إنتاجية مبدعة. -قابليات إدارية ناجحة.	-التوجه الإستراتيجي غير واضح. -التسهيلات شبه معدومة. -نقص في الخبرة . -أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. -معاناة مع المشاكل الداخلية. -فضل في مجال البحث و التطوير. -خط الإنتاج ضيق جدا. -تصور سوقي ضعيف.

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص 155.

-إمكانيات تصنيع جيدة. -مهارات تكنولوجية مثالية.	-شبكة توزيع ضعيفة. -مهارات تسويقية دون المستوى. -عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الإستراتيجي. -تكاليف الوحدة الإنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين.

المصدر: زكريا مطلك الدوري، " **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط العربية عمان، الأردن ، 2005، ص ص156-157.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الآتي:

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية حسب المركز التنافسي للمؤسسة.

يعمل كل منافس على وضع إستراتيجية تسمح له بمواجهة منافسيه، ففي داخل كل سوق نجد المؤسسة الرائدة التي تتولى المبادرة، و هناك المؤسسات المتحدية التي تفرض عليها بعض المنافسة، و في درجة أقل نجد التابعين ثم المتخصصين، و لكل نوع من هذه المؤسسات إستراتيجيات خاصة بها، و تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

أولا-إستراتيجية المؤسسة الرائدة:إن سعي المؤسسة للمحافظة على مكانتها الرائدة في السوق، يحتم عليها الحرص على متابعة التغيرات التي تحدث في السوق، و للحفاظ على مكانتها يمكن للمؤسسة إتباع الاتجاهات التالية:[1]

أ-الإستراتيجية الهجومية(رفع مستوى الطلب على منتجات المؤسسة أو زيادة الكميات المباعة)

يمكن للمؤسسة الرائدة في سوق معينة أن تعمل على رفع الطلب على منتجاتها، بإتباع الطرق التالية:

-تحفيز و ترغيب مستعملي منتجات المؤسسة على رفع مستوى استهلاكهم، بالتّركيز على خصائصه المختلفة وعلى المنافع التي تعود على المستعمل جرّاء هذا الاستعمال المتكرّر، و على التسهيلات والمزايا الإضافية الممكن الحصول عليها.

[1] أحمد زغدار ،**"التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص ص11-12.

- التّعريف أكثر بالمنتج من أجل اكتساب مستعملين جدد، كانوا من قبل على جهل بوجود هذا المنتج وبخصائصه المختلفة؛ التي تؤهّله ليحض بقبول هؤلاء المستهلكين الجدد، بشكل يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة.

- توسيع مجالات استخدام هذا المنتج، من أجل زيادة عدد المستهلكين، وتتمّ عملية توسيع استعمال المنتج من خلال ابتكار استعمالات جديدة له. مثلا يمكن للمؤسسة التي كانت تنتج دهنا خاصّا بالمنازل أن تتوسع، لتُدخل في مجال اهتمامها إنتاج دهن لطلاء السيارات.

ب- الإستراتيجية الدّفاعية(حماية الحصّة السوقية للمؤسسة):.في حالة عدم قدرة الرائد في صناعة ما أن يبادر بالهجوم من أجل زيادة نصيبه من الطلب في السوق، فإنه يلجأ إلى سياسة الحفاظ على الأقل على هذه الحصّة، و يمكن له تحقيق ذلك بزيادة حجم منتجاته في السوق وتحسين نوعيتها، كلّ ذلك من أجل توفير منتجاتها لتكون جاهزة عند الطلب. و إلاّ فإن كل غياب أو نقص لكميات من هذه السلعة في السوق، سيترتب عنه لجوء المستهلكين إلى المنتجات المنافسة لها، وبذلك يضيع على المؤسسة نصيب من هذا الطلب.

ثانيا- إستراتيجية المتحدي : يمكن للمتحدّي إتباع الاستراتيجيات التالية[1]:

-الهجوم الجبهي: وهي مهاجمة المنافس في نقاطه الحساسة، وذلك بالتركيز على جودة المنتج، الأسعار، الإشهار.

- الهجوم الجانبي: مهاجمة المنافس في نقاط ضعفه، أو الجوانب المهملة من طرفه.

-الحصار: في هذه الحال يقوم المهاجم بتكثيف الهجوم على المنافس ، وهذا لإرغامه على الدفاع على عدة جوانب في وقت واحد. ويتطلب الحصار توفّر المهاجم على إمكانيات كبيرة.

-الابتعاد: في هذه الحالة يتفادى المهاجم الهجوم المباشر، وإنما يتمثل نشاطه التنافسي بصرف الأموال في البحث و التطوير وإطلاق منتجات جديدة؛ وهي الإستراتيجية التي يمكن أن تلحق ضررا بالرائد مستقبلا.

-حرب العصابات: وتتمثل في القيام بهجومات صغيرة على الرائد بشكل متقطّع. وهي تسمح للمؤسسة المتحدية التي لا تمتلك رؤوس أموال كبيرة بتوفير فرص للظهور.

ثالثا-إستراتيجيات التابع: بعض المؤسسات المتحدية لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، و في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة

[1] صليحة ساخي ،" **المنافسة و دورها في إنعاش الاقتصاد الوطني** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2000، ص52.

للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها.[1] كما تفضل تتبع الرائد، موفرة على نفسها تكاليف التصميم، التوزيع والإشهار، و هناك ثلاث إستراتيجيات للتابع تتمثل في:

1- **التبعية القريبة:** أي تقوم المؤسسة التابعة بتقليد المؤسسة الرائدة في معظم مكونات المزيج التسويقي من حيث المنتجات، السعر، و هنا المقلد لا يأتي بشيء جديد، في هذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة تكون كمتحدية للمؤسسة الرائدة لكن بصورة غير مباشرة و بلا صراع.
2- **التبعية عن بعد:** في هذه الإستراتيجية تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها بمكان تتميز فيه عن الرائد، وفي نفس الوقت تنسخ بعض عناصر المزيج التسويقي الهامة عن المؤسسة الرائدة، مثلا أسعار البيع.
3- **التبعية الاختيارية:** تختار المؤسسة التابعة بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة و تتبعها بشرط أن تتوفر لها الإمكانيات و الظروف.

رابعا-إستراتيجيات المتخصص: تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، و هي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، و التي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع.

و يشترط في هذا المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمؤسسة المتجنبة ما يلي:[2]

-أن يتضمن حجما كافيا من الطلب و القدرة الشرائية.
-أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.
-ألا يكون موضع اهتمام من جانب المؤسسات الكبرى.
-أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد و المهارات اللازمة لخدمة الزبائن.
-أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

يمكن أن تعتمد المؤسسة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي و تكييفه لخدمة جزء محدد من السوق، و هي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

المطلب الثاني:إستراتيجيات التنافس الشاملة.

[1] محمد العربي بن لخضر ، عامر بن سالم ، " **صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 9-10نوفمبر 2010، الشلف، ص5.
[2] سامية لحول،" **التسويق و المزايا التنافسية –دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، تسيير المؤسسات، باتنة، 2008، ص ص 184-185.

تعتبر هذه الإستراتيجيات إطارا يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار، التكاليف،التميز بالمنتجات و الخدمات بما يمكن الإدارة من بناء مركز تنافسي قادر على مواجهة قوى المنافسة.[1]و تتمثل إستراتيجيات التنافس الشاملة في:

-إستراتيجية الريادة في التكاليف.
-إستراتيجية التميز.
-إستراتيجية التركيز.

أولا-إستراتيجية الريادة في التكاليف: تؤسس هذه الإستراتيجية على قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وتستطيع المؤسسة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف، التي تنتج عن اقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة[2]. وسيتم شرح العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة فيما يلي:[3]

- **اقتصاديات الحجم الكبير**: يساعد ذلك في تقليل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، و ذلك بتوزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات، و بالتالي تستطيع بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين.
- **اقتصاديات و وفرات التعلم**:حيث يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، و ينظر إلى التعلم هنا على أنه عملية مستمرة تسمح باكتساب مهارات متجددة،و تفهم أسباب عيوب المنتج ،و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- **تكنولوجيا الإنتاج**: يعتبر شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من أهم وسائل تخفيض التكلفة و ذلك من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية أقل.
- **تكلفة المواد الأولية**: تعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على أسعار أقل للمواد الأولية.
- **اختيار قرارات تشغيلية أخرى:** كالحد من الخدمات المقدمة للمشترين؛ ومرتبات أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين؛تخفيض عدد قنوات التوزيع؛تخفيض حجم الإنفاق على البحث و التطوير.

[1] فلاح حسن عداي الحسني، مرجع سابق ، ص 182.
[2] روبرت .أ.بتس-ديفيد. لي،**"الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية"**، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1،القاهرة، مصر، 2008، ص ص 302-303.
[3] حسن صبحي مصطفى،**"الميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية "**، [على الخط]، متاح على:
http://www.sameeher. Files.wordpress.com
تاريخ الإطلاع: 27-11-2011، ص 6.

و من بين الطرق و السياسات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف نجد:[1]

-تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملين بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
-تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
-استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
-تخفيض تكاليف البحث و التطوير و الإعلان.

و لضمان نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية يجب توفر مجموعة من الشروط و من بينها:

-وجود طلب مرن اتجاه السلع، بمعنى تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة شراء المستهلكين للسلعة.
-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
-محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يمكنها من وضع خط دفاعي ضد المنافسين ووضع حاجز لدخول منافسين جدد.[2]

ثانيا-إستراتيجية التميز: تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء كبير ومهم في السوق، و ذلك بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق هذا التميز و لهذا تقوم بالبحث عن التميز في جودة المنتج المستهدف.[3]

و تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا و درجة عالية من التميز من خلال هذه الإستراتيجية و التي تقوم على التفوق و الإنفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة خاصة حول منتجاتها وخدماتها، تتضمن القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية و فريدة و مميزة عن باقي المنافسين.[4]

و يتجسد الهدف من إستراتيجية التميز العامة في تحقيق المزايا التنافسية ، و ذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد، و تتجه المؤسسة التي تعتمد على سياسة التميز إلى اختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، و عادة ما يتحمل تكاليف أعلى مما يتحمله

[1] إسماعيل محمد السيد،" **الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم و حالات تطبيقية-**"، ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر،1993، ص 200.
[2] J.C Mathé & O.B.-Brandouy, **« Analyse Stratégique : problèmes, méthodes et solutions** » , ed économica, paris , 1997, p 57 .
[3] طارق نائل هاشم،" **دور نظم المعلومات السوقية في تحسين الأداء التسويقي لشركات المساهمة العامة الأردنية** "، أطروحة دكتوراه فلسفة في التسويق ، عمان ، الأردن، بدون سنة نشر، ص ص 18-19.
[4] سعد غالب ياسين،" **الإدارة الدولية-مدخل إستراتيجي**"، دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان، الأردن،ط1، 1999، ص 160.

رائد التكلفة، و لكن هذا لا يعني أن الرقابة على التكاليف ليست أمرا مهما، و يمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام الجودة، التطوير،التسعير، الاستجابة لحاجات العملاء.[1]

ثالثا- إستراتيجية التركيز: تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء أو أكثر من السوق، حيث تقوم بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة[2]، و تعني هذه الإستراتيجية تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء...الخ.

و هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:[3]

1- **التركيز مع خفض التكلفة**: هذه الإستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
2- **التركيز مع التمايز:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، تسعى المؤسسة في هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة. و تستفيد المؤسسة من هذه الإستراتيجية بمزايا التخصص، و الذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، كما تكتسب القدرة على التجديد و التطوير،و اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات و المنتجات. كما لها مخاطر تتمثل في قدرة المؤسسات الأخرى على تقليدها.[4]

المطلب الثالث: أساليب اختيار الإستراتيجية.

توجد عدة أساليب لاختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

أولا-التجزئة الإستراتيجية: تعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر مسلك للتحكم في الزبائن وفي المحافظة على الحصة السوقية.

[1] الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية،[على الخط]، متاح على:
http://Mckadi.ifrance.com/47.do.
تاريخ الإطلاع: 12-12-2011.
[2] طارق نائل هاشم، مرجع سابق، ص 19.
[3] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 148.
[4] جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص308

1- مفهوم التجزئة الإستراتيجية: تعرف التجزئة الإستراتيجية أنها: "عملية تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشط متجانسة، بحيث يمكن صياغة إستراتيجية لكل ميدان نشاط، مع تخصيص الموارد المالية، التكنولوجية، والبشرية اللازمة لذلك".[1]

2- معايير التجزئة الإستراتيجية: يقصد بمعايير التجزئة الإستراتيجية، مختلف المقاييس التي يتم بواسطتها تحديد ميادين النشاط الإستراتيجية، ويمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي:[2]

- طبيعة الزبائن (خواص، جماعات، مؤسسات، إدارة...).
- نوعية التكنولوجية المستخدمة (وسائل الإنتاج، براءات الاختراع).
- نوع الحاجات والرغبات التي يتم تلبيتها.
- الخدمات المقدمة.
- الكفاءات أو مفاتيح النجاح المحورية.
- المنطقة الجغرافية (محلية، دولية)، المعرفة التسويقية، منافذ التوزيع، درجة انحلالية المنتج.

ثانيا- طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG: صممت هذه الطريقة في شكل المصفوفة من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي جماعة بوسطن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسة في تسيير و تنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرارات فيما يخص معدل نمو كل منتج[3].

و تضم هذه المصفوفة بعدين رئيسين، البعد الأول حصة السوق النسبية ، أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق. و تنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع السلعة أو الخدمة داخل السوق[4]. كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مصفوفة BCG



[1] B. Ramantsoa," **Stratégie Encyclopédie De Gestion" ,** tome3, 2eme Ed, Edition economica, France 1992, p55.

[2] J. Lambian, R.nchupétaz, « **Le marketing stratégique el opérationnel** »,dunod, 5eme ed, Paris,2003, p17.

[3] حياة إبراهيمي ، كلتوم بن ثامر ، " **نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية"**، [على الخط]،متاح على:
http://www.ief.Pedia.Comarabwp.contentuploads.2010. Pdf.
تاريخ الإطلاع:1-12-2011. ص11.

[4] محمود جاسم الصميدعي ، " **إستراتيجيات التسويق"**، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 80.

Source : K. Hamdi, « **Comment diagnostiquer et redresser une entreprise**»,ed. Rissala ,1994, p92 .

أ- حصة السوق: و تحسب كما يلي:

الحصة السوقية= مبيعات وحدة نشاط المؤسسة/مبيعات وحدة أكبر منافس في السوق.

ب-**معدل نمو السوق:** يتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقا لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الاقتصادية، و يتميز معدل النمو الصناعي الأسرع من المعدل الاقتصادي بامتلاكه نمو عالي(قوة للمؤسسة)، بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض(تهديد للمؤسسة).[1] و يمكن حساب معدل نمو السوق كما يلي:

معدل النمو= [إجمالي مبيعات الصناعة(ن+1)-إجمالي مبيعات الصناعة(ن)]/إجمالي مبيعات الصناعة(ن).

و يمكن شرح خلايا المصفوفة فيما يلي:

- ✓ **النجوم**: تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسبية كبيرة ومعدل نمو قوي، وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين، وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد،إلا أنها تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.[2]
- ✓ **البقرة الحلوب**: وتمثل المنتجات المسنة والتي تدرُّ موارد أكبر مما تستهلك، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح.[3]
- ✓ **علامات الاستفهام**: تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعبر عن أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، ولتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تمييز المنتج و تطوير براءات الاختراع.
- ✓ **الكلاب المسعورة**: لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوي في السوق، وتمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها ومن ثم يجب التخلي عنها و إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.[4]

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص 179.

[2]Boston Conslting Group(BCG), Growth_Share Matrix.MS_Excel& Ms word Templates User Guide.[on line], disponible sur :
http://www.business-tools-Templates.com. Consulté le :11/12/2011. copyright Business Tools & Templates 2005.p2.

[3]ACCA, BCG MATRIX, .[on line], disponible sur :
http://www.2accoglobal.com.Documents boston-consulting.pdf.onsulting.pdf .consulté le 21-2-2012, p1.

[4] حياة، ابراهيمي كلثوم بن ثامر ، مرجع سابق، ص 15.

ثالثا-نموذج BCG2: حاول مكتب BCG في نموذجه الجديد في سنة 1980إظهار مختلف الوضعيات التنافسية الموجودة انطلاقا من هدف الإستراتيجية ذاتها ، و لذلك ارتكز على بعدين هما:[1]

-حجم الميزة التنافسية: و يقصد به عدد الإمكانيات الفريدة للحصول على ميزة تنافسية، والتي كلما كانت درجة حمايتها مرتفعة كلما حافظت عليها المؤسسة في السوق، و بالتالي المحافظة على تميزها.

-مصادر الميزة التنافسية: يقصد بها الطرق التي تمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية،و بصفة عامة يمكن القول أن تقاطع البعدين السابقين يسمح حسب نموذجBCG2 بتشكيل المصفوفة المعنية، و التي يوضحها الشكل كما يلي:

الشكل رقم (5): نموذج BCG 2



Source : Alain –Charles. Martinet, « **Diagnostic stratégique** », Vuibert, Paris, 1990,p 74 .

تقسم هذه المصفوفة المحيط التنافسي إلى الأقسام التالية:

-محيط الحجم: يتميز هذا المحيط بمحدودية مصادر التميز، أي أن هناك إمكانية واحدة فقط تسمح بخلق ميزة تنافسية و هي العمل على تحقيق الحجم الكبير لتخفيض التكلفة.

- **محيط التخصص:** يتميز هذا المحيط بوجود عدة مصادر للتمييز و قدرات المؤسسة كبيرة لخلق ميزة تنافسية، فتبحث عن التخصص في خدمة أجزاء سوق خاصة و تحاول استغلال واحدة أو أكثر من هذه الأجزاء إلى أقصى حد و بشكل مختلف عن المنافسين.[2]

-المحيط المبعثر: يتميز هذا المحيط بوجود مصادر متعددة للتميز و لكن غير ثابتة، حيث يمكن إتباع طريقة معينة لخلق ميزة تنافسية إلا أنه نظرا لوجود حواجز دخول محدودة (حماية قليلة) فإن هذه المزايا تكون ضعيفة باعتبارها غير مقاومة للمنافسين.

[1] F. Gouillant. « **Stratégie pour une entreprise compétitive** »,Paris, Economica, 1989, pp128-129.
[2] A. Hamadouche, « **Méthodes et outils d'analyse stratégique** »,éd chihab, Alger,1997,pp(56-57).

-**المحيط المأزق:** يتميز هذا المحيط بمصادر محدودة للتميز، وهذا لضعف القدرات و الموارد المتاحة لدى المؤسسات بالإضافة إلى انعدام حواجز الدخول و إتاحة التكنولوجيا للجميع.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن مكتب BCG أوضح في نموذجه الجديد العلاقة بين حصة السوق ومعدل مردودية الاستثمار في كل نوع من أنواع المحيط السابقة الذكر، و الهدف من ذلك هو إبراز تراجعه عن الاعتقاد الذي تبناه في النموذج الأول الخاص بالعلاقة بين كل من الحصة السوقية والمردودية حيث يربط بين هذه المتغيرات علاقة طردية.

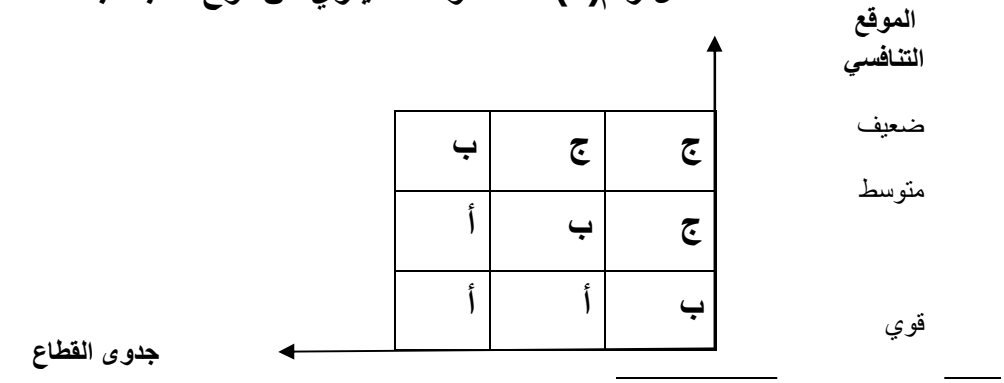
رابعا- مصفوفة ماكينزي: تهدف هذه المصفوفة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين، ويتمثل شرح بعدي هذه المصفوفة في الآتي:[1]

-يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبكل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

- يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات، و يتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي – متوسط – ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(6) : مصفوفة ماكينزي من نوع أ، ب، جـ



[1] A. Hamadouche, op cit, pp.(61-62).

Source :A. Hamadouche,« **Méthodes et outils d'analyse stratégique** »,ed chihab, Alger,1997,p63.

أ: الاستثمار بهدف ضمان النمو.

ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية.

ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي و درجة جدوى القطاع، و من ثم اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يناسب المؤسسة: وضعية الحيازة على ميزة تنافسية، توفر إمكانيات التفوق عن المنافسين و الاستفادة من الفرص المتاحة.

خامسا- طريقة(Arthur D. Little (ADL: هذه الطريقة قامت بصياغتها مجموعة BCG و لها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة، حيث التشابه بينهما يمكن من تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية ومعرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة، و هذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة BCG و هما:

- نضج القطاع
- الموضع التنافسي.[1]

في هذه الطريقة نجد أن الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير الوضعية التنافسية لا يكفي وتقترح نضج القطاع كون هذا الأخير مثل المنتج يمر عبر أربع مراحل، ولهذا نجد أن تقدير الوضعية التنافسية يستلزم دراسة حصة السوق النسبية و أيضا نقاط قوة و ضعف المؤسسة يكون مقدر حسب مرحلته.

و ما يميز هذه الطريقة عن مصفوفة BCG أنها أضافت الوضع التنافسي كمؤشر جديد، حيث نجد أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية، كلما أدى ذلك إلى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بغض النظر عن دورة حياة المنتج.[2]

و ما تجدر الإشارة إليه أن هناك أساليب أخرى لاختيار الإستراتيجية التنافسية منها **دورة حياة المنتج،** فلكل منتج دورة حياة معينة تبدأ من طرحه في الأسواق لحين بلوغه الذروة في المبيعات و الأرباح، ومن ثم التقهقر في المبيعات وانخفاض الربح، و تتألف هذه الدورة عادة من أربع مراحل لكل منها

[1] K. Hamdi, « **comment diagnostiquer et redresser une entreprise », éd Rissala, 1994, p100.**
[2] K. chiha , « **Gestion et stratégie financière** », édition Houma , 2005, p157 .

خصائص معينة.[1] فاستعمال المؤسسة لمنحنى دورة حياة المنتج يفتح أمامها العديد من الاستراتيجيات يمكن العمل بها[2].

خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمتغيرات الخارجية،وكائن حي يتعايش مع الظروف المحيطة به، سواء المتعلقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، و نظرا للأهمية التي يوليها قطاع الأعمال لهذا الجانب، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تمارس على المؤسسة ضغوطا مستمرة تدفعها للبحث عن الاستراتيجيات المناسبة التي تؤهلها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بما فيها تحقيق النمو والتطور، التفوق

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،" **إدارة التسويق: مفاهيم و أسس"**، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2006، ص ص 100-101.

[2] للإطلاع أكثرعلى دورة حياة المنتوج و الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة يمكن الرجوع إلى المرجع :محمود جاسم الصميدعي،" **إستراتيجية التسويق"**، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان،الأردن،2000،ص ص 191-197.

والتميز على منافسيها و المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع، و لتحقيق ذلك وجب على المؤسسة أن تعمل بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية من أجل مواجهة التحديات الخارجية، لتغتنم الفرص، تتجنب التهديدات و لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي و مزاياها التنافسية، وسنحاول التطرق للتنافسية والميزة التنافسية في الفصل الثاني، نظرا لأهميتها الكبيرة للمؤسسة من أجل بقائها ، نموها و استمرارها في مجال نشاطها.

الفصل الثاني:

مدخل عام إلى

التنـــافسية والميزة

التنـــــــــــــــــــــــــــــافسية و نظم المعلومات

الإستراتيجية.

تمهيد الفصل:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال المعاصر منافسة شديدة نتيجة تعدد المنتجات المتشابهة و اتساع الأسواق من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية، و ظهور بلدان صناعية جديدة لها قدرة عالية على المنافسة، خاصة بعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع و الخدمات وفقا لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مما جعل المنافسة تنتقل من المستوى الإقليمي و تصبح ذات بعد عالمي، فأصبحت التنافسية بذلك أمرا محتما على المؤسسة التي تريد البقاء و تعمل على زيادة معدلات نموها، فأصبحت التنافسية بذلك العامل المحدد للرابحين و الخاسرين في البيئة الدولية المعاصرة، فهي لا ترتبط بالموارد الطبيعية و ضآلة تكاليف اليد العاملة، فبقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي و التكنولوجي و الجودة و السياسات الفاعلة من قبل المؤسسات و الحكومات، إذ أصبح يتطلب استمرار و بقاء المؤسسة في السوق ضرورة العمل على تحسين، تجديد و تطوير ميزتها التنافسية باستمرار، نظرا لسعي المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغيرات جذرية على خصائص و إمكانيات الاستعمال للمنتجات والخدمات المقدمة، و لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لابد لها أن تسعى نحو تحسين وتطوير هذه الميزة بصفة مستمرة، و لتحقيق ذلك لابد لها من الاعتماد على نظام المعلومات الإستراتيجية الذي يساعدها على اكتساب المزايا التنافسية في بيئة تنافسية سريعة التغيرات و التقلبات.

و للتعمق أكثر في هذا الموضوع سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار النظري للتنافسية.
- الإطار النظري للميزة التنافسية.
- مدخل لنظام المعلومات الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية.

تعتبر التنافسية مصطلح جديد في ظل بيئة الأعمال المتغيرة و المعقدة، وتعني التنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكبر فترة ممكنة، وفي هذا الصدد لابد من تناول مختلف مفاهيم التنافسية و أهم المؤشرات والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون و الباحثون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها.

المطلب الأول: ماهية التنافسية.

إن مصطلح التنافسية و كذا المنافسة من أكثر المصطلحات رواجا في فكر إدارة الأعمال في الوقت المعاصر، و هما و إن اختلفتا إلى حد ما في مدلولهما، فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد فيما يعرف بالقدرة التنافسية المبنية على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول و القائم على اختلاف ميزتها التنافسية.[1]

أولا- مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها فيما إذا كان الأمر يتعلق بمؤسسة، قطاع أو دولة، ولتوضيح ذلك سنحاول التطرق لكل مستوى من مستويات التنافسية على حدى.

1-تنافسية الدولة: تطرقت عدة مجالس و منظمات لتعريف تنافسية الدولة و من أهمها:

أ- مجلس السياسة التنافسية الأمريكية: يعرفها على أنها:" قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية".[2]

ب-منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية: و تعرفها بأنها:" القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة أو المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي للدولة".[3]

ج- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرفها على أنها:" قدرة الدولة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة".[4]

---

[1] أحمد بلالي،" **إستراتيجية التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8و 9 مارس 2005، ص 460.

[2] كمال رزيق ، قاسي ياسين،" **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"**، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، 8-9مارس 2005، ص20.

[3] وديع محمد عدنان،**" القدرة التنافسية و قياسها"**، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 5.

[4] كمال رزيق، قاسي ياسين، مرجع سابق، ص20.

2- تنافسية القطاع: يتشابه مفهوم تنافسية القطاع إلى حد كبير مع مفهوم تنافسية المؤسسة، لأن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. وهذا يشير إلى أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.[1]

3- تنافسية المؤسسة: يمكن تعريفها بأنها:" قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل تطوير أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية، فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية: النمو/الحصة السوقية".[2]

و يعرفها فريد النجار على أنها:" القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد".[3]

و تعني أيضا بأنها: قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستجابة لمتطلبات و احتياجات المستهلك المتطورة بفعالية و كفاءة أكثر من الآخرين في السوق المحلية و الدولية، و تقاس من حيث معدلات نمو المؤسسة و تطور حصتها السوقية".[4]

و تعني أيضا بأنها:" قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، من حيث الربحية، حصة السوق،الاستقرار،النمو،رقم الأعمال، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل أهمها في التكلفة، الجودة الشاملة،الإبداع،البحث و التطوير،الابتكار و التجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية".[5]

و تعرف كذلك على أنها:" القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي و العالمي".[6]

---

[1]شاكر تركي إسماعيل،**"التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديتاصورات تواجه الانقراض- دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 7، العدد45، شتاء 2010، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص ص 3-4.

[2]J. Muchielli, **« la compétitivité : définition, indicateurs & déterminant** », [on line], disponible sur : team.univ-paris.fr/team perso/mucchiel/compétitivité.pdf. consulté le : 06/01/2012 .

[3]فريد راغب النجار،**" المنافسة و الترويج التطبيقي: : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية-مدخل المقاربات التطويرية المستمرة "**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

[4]الطيب داودي، مراد محبوب، **" تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، 2007، ص38.

[5]نصيرة قوريش، **" الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10 نوفمبر2010، ص 12.

[6]فريد راغب النجار،**" إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص123.

أما **التعريف الأكثر شمولية** للتنافسية فهو:" التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها، و التي تسمح لها بتزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية و الدولية، مما يعني نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيد المحلي و العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية الحكومية، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية".[1]

مما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة ما بين التنافسية على مستوى الدولة، القطاع و المؤسسة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى مستوى متطور لقطاع ما دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

و ما تجدر الإشارة إليه هو الفرق بين المنافسة و التنافسية، فالمنافسة ظاهرة تميز قطاع الأعمال خاصة الصناعية، تتفاوت حدتها من قطاع إلى لآخر تبعا إلى عدد من المنافسين، و هي تشير إلى درجة المزاحمة و التصادم بينهم، و هي المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد مستوى الأسعار وتصريف أكبر قدر من السلع والخدمات ضمن شروط السوق".[2]

أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على ممارسة المنافسة فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسة لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه، و تعني التسابق نحو نفس المركز على وجه التباري عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة و القدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة و فعالية قصوى، و السرعة في اتخاذ القرارات الصائبة و تنفيذ الخطط والإستراتيجيات.[3]

أما عن أنواع المنافسة فهناك المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، تتمثل المنافسة غير مباشرة في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.[4]

---

[1] عادل العلي، نسرين بركات،" **التنافسية و تجربة الأردن"**، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، [على الخط]، متاح على: http://www.arab.opi.org/wps0004-pdf، تاريخ الإطلاع: 13-10-2011، ص 2.

[2] مخفي أمين، بن شني يوسف، " **دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص2.

[3] مريم طالب ،" **تحليل محددات و مكونات و هيكل و شكل المنافسة في النظريات الاقتصادية و إستراتيجية المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 9-10 نوفمبر2010، ص8.

[4] عبد السلام أبو قحف, **"التنافسية و تغير قواعد اللعبة"**, مكتبة و مطبعة الإشعاع, الإسكندرية, 1997, ص 25.

ثانيا-خصائص التنافسية: تحمل التنافسية العديد من الخصائص و التي تتمثل في:[1]

- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر، مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم و توظيف قوى العمل، وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية.
- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي فلا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسيتها على الذين ساهموا في تحقيقها.
- التنافسية تعبر عن إمكانيات المؤسسة.
- التنافسية خاصية مؤقتة: أي غير دائمة، و هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة معينة، مما يستوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل دائما على تطوير أدوات المواجهة و المزاحمة في السوق.
- التنافسية أصبحت عالمية: فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي.

ثالثا-أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[2]

- تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة: بمعنى سعي المؤسسة إلى تحقيق نسبة عالية من أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة و فعالية.
- التطور و التحسين المستمر: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة و التقليد.
- تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، و تعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها و تفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: أنواع وأسباب التنافسية.

للتنافسية أنواع و أسباب تتمثل في الآتي:

أولا- أنواع التنافسية: يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين كالآتي:[1]

[1] M. TERNISIER ,A. F.DIGUET, « **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie** », édition de l'industrie, paris, 2001,pp30-31.

[2] صلاح الشنواني،" **اقتصاديات الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص ص 130-131.

1- **التنافسية بحسب الموضوع:** و تصنف إلى:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار أساسي لتقييم تنافسية منتج معين, و يعد ذلك أمراً غير دقيقا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقييم تنافسية المؤسسة آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

2- التنافسية وفق الزمن: و تصنف إلى التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية المستدامة كما يلي:

أ- التنافسية الملحوظة: تعتمد درجة التنافسية هنا على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل كثيرا بنتائج ايجابية على المدى القصير، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون معبرة بصدق على تحسن حقيقي و مستدام في الأدوات و الوسائل التنافسية للمؤسسة.[2]

ب-القدرة التنافسية المستدامة: تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.

على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع معايير متفاوتة و غير محددة ، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تمكنها من الصمود أمام منافسيها و السعي إلى التفوق عليهم.[3]

و تميز الكثير من أدبيات الفكر الإداري بين عدة أنواع من التنافسية أهمها:

1- **تنافسية التكلفة أو السعر**: تتمثل في انخفاض ما يدفعه المشتري مقابل ما تقدمه له المؤسسة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج، فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصريف السلع إلى الأسواق الداخلية و الخارجية بصورة أفضل.[4]

---

[1]H.LESCA, «**Structure et système d'information : Facteurs de compétitivité** », éd Masson, paris, 1982, pp11-12.

[2] عيسى دراجي،" **البيئة و الميزة التنافسية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 17.

[3]محمد زبير ،"**الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف، 9و10 نوفمبر2010، ص 3.

[4] منير نوري ،" **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، الشلف، الجزائر ، بدون سنة نشر، ص 24.

2- **التنافسية غير السعرية**: و تتمثل في أي منفعة تتحقق للمستهلك من غير السعر مثل النوعية، سرعة الاستلام للمنتج و تفرده، سهولة و تعدد مجالات استعماله مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى المشتري لاقتنائه.

3- **التنافسية النوعية**: و تشمل بالإضافة إلى النوعية، الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة و الأكثر ملائمة لاحتياجات و متطلبات المستهلك يتمكن من تصريف منتجاته حتى و لو كانت أكثر سعرا من أسعار سلع منافسيه.[1]

4- **التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المؤسسة من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ثانيا- أسباب الاهتمام بالتنافسية: ترجع أسباب الاهتمام بالتنافسية إلى:[2]

- تطور المستوى الاجتماعي و الثقافي للسكان و التحسن المستمر في مستوى المعيشة يؤدي إلى زيادة الطلب العالمي، مما ينجر عنه اتساع الأسواق و تزايد المنتجات المتشابهة فيها، الشيء الذي يخلق صعوبات متزايدة للمؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها و يتطلب منها العمل على تطوير وسائل تنافسيتها.
- تشبع الأسواق الداخلية للدول و المناطق الجغرافية أصبح عائقا في وجه نمو و تطور المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مما يدفعها إلى البحث باستمرار عن أسواق خارجية، الشيء الذي يتطلب منها العمل على التحسين المستمر لأدوات و وسائل تنافسيتها.
- التغيرات الحاصلة على البحث العلمي في مختلف جوانبه الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية كظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة.
- التطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال ومستوى تطوره بقدر ارتباطها بالمعرفة و مهارات العاملين و الإدارة ذات الكفاءة العالية.
- التطورات السياسية و التوجهات، و تعزيز دور المؤسسات الدولية مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج.

و تحقق المؤسسة التنافسية من خلال التركيز على الجوانب التالية:[3]

- التحكم في عناصر التكاليف.

---

[1] محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص11.

[2] المرصد الوطني للتنافسية،" **التنافسية في الفكر الاقتصادي** "،الجامعة العربية المتحدة، سوريا، تموز(جويلية) 2011 [على الخط]، متاح على: **http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf.**

تاريخ الإطلاع : 16-1-2012.ص ص(2-3).

[3] فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

- إدارة الوقت و القضاء على المضيعات.
- الاستثمار في الابتكار، التطوير و التجديد.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إرضاء العملاء و إعطاءهم أهمية أكبر في إستراتيجية نشاط المؤسسة.
- تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف.
- حماية المستهلك و المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
- تعظيم المبيعات و تعزيز الرقابة على المخزون.
- التدريب المكثف.

و لكن هناك بعض المعوقات التي تضعف دور التنافسية و تتمثل أهمها في:[1]

- عدم الاهتمام بالإبداع و التطور التكنولوجي على مختلف مستويات النشاط داخل المؤسسة
- انخفاض مستوى الاستثمار في المورد البشري.
- غياب قاعدة البيانات و منظومة الاتصالات و المعلومات الإدارية.
- مركزية القرارات و تقييد هامش المبادرة لدى مسؤولي الهياكل الإدارية الدنيا.
- غياب روح الفريق و حلقات الجودة.
- تدهور المناخ و السلوك التنظيمي الفعال.
- غياب سياسة واضحة و فعالة لتقييم مستوى الأداء في المؤسسة و الرقابة على مختلف أوجه نشاطاتها.
- الفشل في التعرف على الفرص و التهديدات البيئية و كذلك تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة.

المطلب الثالث: عوامل و مؤشرات قياس التنافسية.

من المعروف عديمة الربحية هي مؤسسة ليست تنافسية، فالمؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها تساوي أو تفوق سعر منتجاتها في السوق خاصة في الأمد المتوسط و الطويل ، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها، و للحكم على تنافسية المؤسسة هناك العديد من المؤشرات لذلك، كما للتنافسية العديد من العوامل، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الآتي:

أولا-عوامل التنافسية: هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة و هي:[2]

[1] خديجة الحاج نعاس ، فضيلة معمر قوادري ،" **أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية** "، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9و10 نوفمبر 2010، ص 16.

[2] عبد السلام أبو قحف, " **التنافسية و تغيير قواعد اللعبة**"، مرجع سابق, ص 26.

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم و العكس صحيح.

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح.

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

- السعر: كلما كان السعر الذي تكون المؤسسة على استعداد لتحمله يقل عن السعر المتداول في السوق كلما كانت المؤسسة المعنية في وضع تنافسي أفضل.

- الجودة: كلما كان المنتج يستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستهلك، متعدد الاستعمالات، سهل الاستعمال و التصليح و يوفر درجة عالية من الأمان كلما كانت المؤسسة المنتجة له في وضع تنافسي أفضل.

ثانيا- مؤشرات قياس التنافسية:هناك مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى كل من المؤسسة، القطاع والدولة كما يلي:

1- مؤشرات على مستوى المؤسسة: تتمثل مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أ- **الربحية**: تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة فهي ضرورية لكونها توضح أهمية النتيجة المتوصل إليها، كما أنها تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما حققته وما تم تقديره، و تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع أو نشاطات ذات تكلفة عالية و ربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المنتجات أو المشاريع ذات الربحية المرتفعة و التي تقل فيها التكلفة.[1]

ب- **تكلفة الصنع:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة و وقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع و المتمثلة في المواد الخام،اليد العاملة و الآلات المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر الاهتمام بعناصر تكلفة الصنع، لأن تكلفة صنع المؤسسة مقارنة مع تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذا إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة و تدني السعر على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.[2]

---

[1] إبراهيم إبراهيمية ، **" تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف"**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشلف، 2011، [على الخط]، متاح على:
http://www.univ-chlef.dzratshRATSH.ARArticle.Revue-Academique-N-05-2011article-09.pdf
تاريخ الإطلاع:12-3-2012، ص102.

[2] محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص11.

ت-**تكلفة التسويق و التوزيع:** باعتبارهما جزءا هاما من السعر، تلعب هي أيضا دورا هاما في تقييم تنافسية المؤسسة.

ج- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج**: تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات، كما أنها تقيس الفعالية التي تحوِل المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى مخرجات.[1]

د- **الحصة من السوق**: يعتبر نصيب المؤسسة من السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها، و مدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار، حيث تسعى كل المؤسسات إلى المحافظة على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه و تسعى إلى تطويره، و يمكنها تحقيق هذا الهدف إذا كان السوق ينمو، و كانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.[2] و يتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج و سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد إلى السوق من جهة و سرعة معدل نمو السوق المستهدفة من جهة أخرى.

و يمكن حساب حصة المؤسسة في السوق حسب العلاقة التالية:[3]

حصة المؤسسة في السوق= مبيعات المؤسسة/ مبيعات القطاع.

2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع(فرع النشاط الاقتصادي): تتمثل أهم مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع فيما يلي:

أ- **مؤشرات التكاليف و الإنتاجية**: يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون متوسط تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب. وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحدوية.

ب-**مؤشر التجارة و الحصة من السوق الدولية**: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية، كمؤشرات عن التنافسية على مستوى القطاع، وعليه فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو تزايد حصته من الواردات آخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.[4]

ج- **الميزة النسبية الظاهرة**: لقد طور الاقتصادي Balassa أداة لقياس المزايا النسبية بعد إتمام حدوثها، و التي اسماها المزايا النسبية الظاهرة، و استعرض فيها مقاييس الأداء التنافسي و التي

---

[1] رابح زوبيري، " **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكيدة، يومي22-23 أفريل 2003، ص36.

[2] محمد فريد الصحن، **" التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات"**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 290.

[3] K. Hamdi, op cit, p97.

[4] G Donal,,M. Fetridge, « **la compétitivité : notions et mesures** », industrie, canada, avril,1995,p 19.

اهتمت بشكل أساسي بمفهوم (Revealed Comparative Advantage)RCAالمتصلة ببعض قيم المقاييس المختلفة.

و يمكن استخدام مقياس RCA أيضا على قطاع معين في الدولة، و ذلك من أجل الاستدلال على وجود مزايا نسبية أو عدم وجودها و ذلك من خلال مقارنتها بالقطاعات الأخرى في تلك الدولة، حيث يدل هذا المقياس على الزيادة أو النقصان في صادرات هذا القطاع مقارنة بصادرات القطاعات الأخرى.[1]

ثم أنشأ بورتر سنة 1990 مقياس للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة و يمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

RCA_{ij}= (الصادرات الكلية للبلدj/[صادرات المنتجi للبلدj/ (الصادرات الدولية الكلية/الصادرات الدولية للمنتج i).[2]

3- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة: هناك العديد من المؤشرات المقترحة لتنافسية الدولة، و من بين أهم المؤشرات التي يتم التركيز عليها ما يلي:

أ- **مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد**: إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية للإنتاج و على الموارد الطبيعية و حدود التجارة، وأن الارتفاع في هذه العوامل يزيد من الدخل الفردي بارتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج الكلية.[3]

ب-**مؤشر النتائج التجارية**: توجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة و هي:[4]

-**رصيد الميزان التجاري**: غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، و لكن هذا الفائض يمكن أن يكون أحيانا مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة مثل الارتفاع غير العادي لمستوى أسعار صادراته أو تدني مستوى حجم وارداته أو غيرها.

-**تركيبية الصادرات**: إن ارتفاع حجم الصادرات خارج الموارد الطبيعية و المواد الأولية يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، و زيادة الإنتاجية نتيجة التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل.[5]

---

[1] لؤي صادق الحاج مصطفى، " **القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و أفاق تطورها**"، [على الخط]، متاح على:
http://www.najah.edu.thesis380.pdf
تاريخ الإطلاع:23-12-2011، ص ص(12-13)

[2] محمد الطيب دويس ،" **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول –حالة الجزائر-"**، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005، ص 15.

[3] محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص20.

[4] نفس المرجع، ص 21.

[5]جمال الدين سحنون، يوسف حمدي ،" **تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي"**،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9و10نوفمبر 2022،[ص 15.

-حصة السوق الدولية: من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق آفلة، فإن هذا لا يؤشر على مستوى تنافسي جيد، كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.[1]

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

لقد شغل تحديد الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، و لتحديد هذا الإطار سنحاول التطرق إلى:

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة، و إنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء.

أولا- الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين نظريات الميزة النسبية و الميزة التنافسية، و ذلك كما يلي:

1-الميزة النسبية(دافيد ريكاردو): و تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر، أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في وفرة المواد الخام، وفرة رأس المال، وفرة الأيادي العاملة أو وفرة الإدارة والتكنولوجيا. و يمكن للدولة التي لا تملك ميزة مطلقة بالمشاركة في التجارة الدولية، إذا تخصصت في إنتاج السلع ذات الميزة النسبية المرتفعة لديها أكثر من غيرها. [2]

و تعتمد الميزة النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية و بشرية متوفرةو يد عاملة رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، الموقع الجغرافي المتميز،و غير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من تقديم سلع منخفضة السعر في السوق العالمية. و يتم تحديد **الميزة المطلقة** من خلال مقارنة إنتاجية قوة العمل بين الدول، بينما تشير **الميزة النسبية** إلى قدرة البلد على إنتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرص البديلة.[3]

2-**الميزة التنافسية(مايكل بورتر):** وجد بورتر بأن مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث و الميزة النسبية لريكاردو مازال لهما قدر من الأهمية في أدبيات التجارة الدولية، كما أكد على أن تحليل ريكاردو كان

[1] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 22.
[2] محمد أحمد خضيري،" **صناعة المزايا التنافسية : منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على واقع الاقتصاد المعاصر"**،مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع،ط1،الإسكندرية، مصر، 2004، ص23.
[3] المرصد العالمي للتنافسية، مرجع سابق، ص ص11-12

في الاتجاه الصحيح بسبب اعتماده على الاختلافات في الإنتاجية (و إن كانت هذه الإنتاجية قاصرة على عنصر العمل وحده) في تحديد الميزة النسبية.

تعتمد المزايا التنافسية على التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج، و بالتالي إنتاج سلع و خدمات ذات خصائص فريدة و متميزة، من خلال الإدارة و المعرفة وقيام التحالفات الإستراتيجية.[1]و ترجع خصوصية الميزة التنافسية إلى أنها تتعدى و تتجاوز كلا من مفهوم الميزة المطلقة و الميزة النسبية معا، و تزيد عليها أنها تتجه إلى أبعاد و أطر جديدة ، حيث تتحول من الهبة الطبيعية إلى السعي للابتكار، الاختراع و التجديد و التطوير، و من ثم فإن المزايا التنافسية هي من صنع الأفراد و المؤسسات و الدول، وهي عملية تتابعية تدريجية تتم على مراحل، بحيث يترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس و الوعي والإدراك الذاتي و الضميري بالثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق واقع أفضل.[2]

ثانيا- مفهوم الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية على أنها:" تمتع المؤسسة بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة، وهذا ما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة و منافع للعملاء تفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتأكد التمييز والاختلاف عنهم".[3]

وتعرف كذلك على أنها: قدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[4]

كما تعني: مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين:

- إنتاج قيم و منافع و توفيرها للعملاء بكفاؤة و فعالية أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التفوق و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.[5]

---

[1] المرصد الوطني للتنافسية ،مرجع سابق، ص 13.

[2] محمد أحمد خضيري، مرجع سابق، ص 24

[3] بارك نعيمة، برابنيس عبد القادر،" **متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر2010، ص 6.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، " **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 13.

[5] أمال عياري، رجم نصيب، **" الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 29و 30 أكتوبر2002، ص 13.

و تعرف أيضا بأنها:" خاصية أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجيات للتنافس".[1]

و تعرف أيضا بأنها:" ما تختص به المؤسسة دون غيرها و بما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسين في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع ذات جودة أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".[2]

أما التعريف الأكثر شمولية للميزة التنافسية فيتمثل في أن الميزة التنافسية هي إنفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها، بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة اتجاه منافسيها، و يتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة منتجاتها، مرونة عملياتها...الخ، و التي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

ثالثا- خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بخصائص عديدة منها ما يلي:[3]

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- أنها تبنع من داخل المؤسسة و تشكل قيمة مضافة لها.
- أنها تنعكس على أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشترين أو كلاهما.
- أنها تؤدي إلى التأثير في المشترين و تساهم في تدعيم صورتها الذهنية لديهم و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة و تحفزهم للشراء منها و تعزز ولائهم لها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- أنها تبنى على الاختلافات و التباين بين المؤسسة و منافسيها، و ليس على التشابه.
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.[4]

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:[5]

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- استمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

---

[1] نبيل مرسي خليل، " **الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مرجع سابق، ص 37.
[2] طلعت أسعد عبد المجيد، " **التسويق الفعال: كيف تواجه القرن الواحد و العشرون"**، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص 190.
[3] M. Mostplier , « **l'avantage concurrentielle** », [on line], disponible sur : **http://concurrence-avantage-strategique.org** , p57.
[4] M. Porter, « **l'avantage concurrentiel des notion** », op cit, p48.
[5] G. Garibaldi, « **stratégie concurrentielle : choisir et gagner** », ed d'organisation, 1994, pp95-96.

- إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين خاصة في الأمد القصير.

و لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر، فالحسم مقترن بالاستمرارية، و هذا الأخير مقترن بإمكانية الدفاع عنها. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولا تستمر طويلا.

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية يعني أنها تمتلك عناصر قوة تساعدها على التفوق عن غيرها من المؤسسات في مجالات معينة.[1]

رابعا- أهداف الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة من خلال إيجاد ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:[2]

- تدعيم نقاط قوتها الحالية بما يعزز من وضعيتها التنافسية.
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تسويقي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع فئة جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات.
- تكوين رؤى مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها و للفرص البديلة التي ترغب في اقتناصها و التهديدات التي تريد تجنبها.

خامسا- أهمية الميزة التنافسية: ترجع أهمية الميزة التنافسية إلى كونها تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و يشير التقرير الدولي للتنافسية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، و ذلك من خلال الفرص المتاحة أمام مؤسسات الدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته، فمن خلال الميزة التنافسية تستطيع دولة ما، في ظل ظروف سوق حر و نزيه، إنتاج سلع و خدمات تواجه الاختيار في الأسواق العالمية، و تحافظ على الدخل الحقيقي لمواطنيها، وتزيد منه.[3]

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و عوامل ظهورها.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع الميزة التنافسية، و العوامل التي أدت إلى ظهورها.

---

[1] الداوي الشيخ، عائشة شتاحة ،" **الالتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، ط2،يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص ص 514.

[2] صورية معموري ، هجيرة الشيخ ،" **محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/9نوفمبر2010، ص ص3-4.

[3] الداوي الشيخ، عائشة شتاحة ،مرجع سابق، ص 514.

أولا- أنواع الميزة التنافسية: تتمثل أهم أنواع الميزة فيما يلي:

1- **ميزة التكلفة الأقل**: تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم و تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة،و التي تعد مصدرا هاما لهذه الميزة،[1] إذ تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد الأسعار دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط. و يمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.

2- **ميزة التميز**: و تُعرف أيضا بميزة الجودة العالية[2]، و تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز له قيمة استعمالية مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، جودة أعلى، خصائص متفردة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع و غيرها، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي:[3]

- **النوعية**: و تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
- **الثقة و الأمان**: و تعني ثقة المستهلك في ديمومة المنتج و قدرته على أداء وظائفه بدون تعطيلات وتوقفات.
- **التسليم**: و يعني إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون تأخير و في المكان المناسب له.
- **المرونة**: وهي التكيف و الاستجابة مع التقلبات في الطلب سواء من حيث المواصفات،التكلفة...الخ.
- **الابتكار**: و يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم، التصنيع، فرص تعدد الاستعمال، التغليف وكل ما هو جديد و مبتكر. و يمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص أو التهديدات، و هذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.

---

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

[2] سليمة غدير أحمد ، عائشة كحيلي سامي،" **دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، ط2، ورقلة، 23/22نوفمبر 2011، ص 1239.

[3] باسل فارس قنديل، **"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 63.

و ما تجب الإشارة إليه أن الميزة التنافسية لا تحقق الريادة و التفوق الإستراتيجي للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمراريتها، وذلك باعتمادها على العديد من الموارد والقدرات مما يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة وكيفية تقليدها، خاصة إذا كانت تتعلق بمكونات رأس المال البشري.[1]

3- **ميزة اختصار الوقت:** في ظل المنافسة العالمية القوية و تناقص العائد على الاستثمار، يتحتم على المؤسسة الأخذ بعنصر الزمن خدمة لمصلحتها و مصالح المستهلك ، و منه يتجلى مصدر آخر من مصادر الميزة التنافسية.[2]

وتعني ميزة اختصار الوقت تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن من أجل خدمة المستهلك، و ذلك من خلال عدة عناصر أهمها:[3]

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات، و بالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين و تكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للمستهلك.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع المستهلكين.

ثانيا- عوامل ظهور الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل خارجية و أخرى داخلية، و هي كما يلي:

1- **العوامل الخارجية:** تشكل تطورات احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والقانونية دافعا قويا لبعض المؤسسات الاقتصادية في الحصول على الميزة التنافسية نتيجة لسعيها في الإسراع في رد الفعل و الاستجابة لهذه التغيرات و التطورات. فالمؤسسة التي تحقق السبق في الحصول على التكنولوجيا الحديثة و كل عناصر الاستجابة السريعة و الفعالية لتغيرات السوق أسرع من غيرها تكون قد عملت على تثمين عنصر الزمن و استطاعت خلق ميزة تنافسية و لو مؤقتة على منافسيها عن طريق سرعة رد فعلها، مما يتيح لها أفضلية زمنية في التعاملات الاقتصادية مقارنة بمنافسيها. و من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة

---

[1] صورية معموري ، هجيرة الشيخ ،مرجع سابق، ص 6.

[2] فرحات غول ،" **حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة العالمية المعاصرة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9و10 نوفمبر 2010،ص 5.

[3] وزارة التجارة و الصناعة، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، " **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"**، [على الخط]، متاح على:

http://www.mfti.gov.egsme.pdf.research6.pdf.

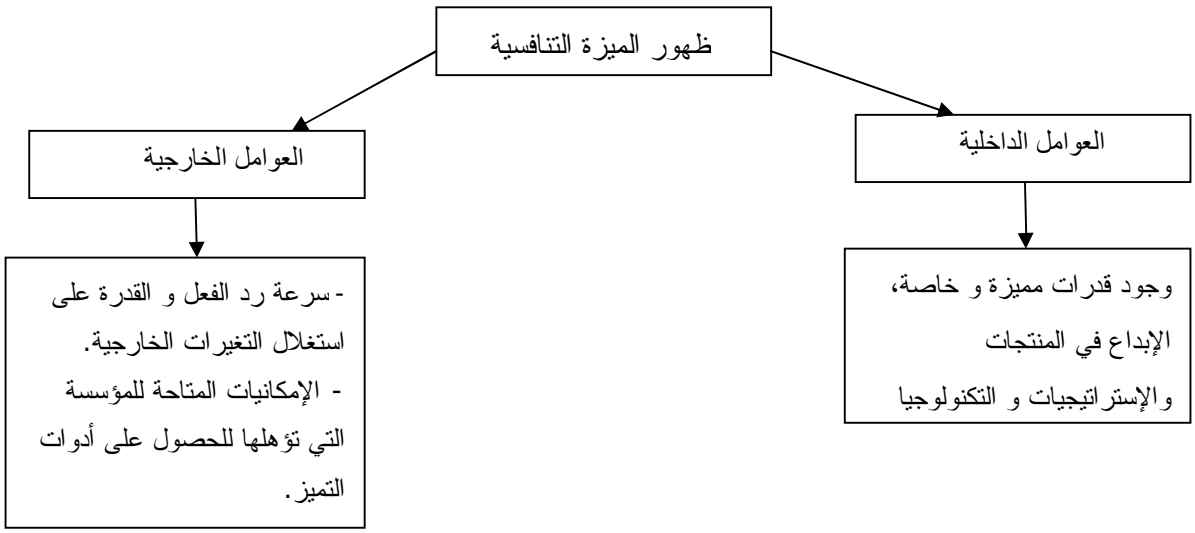
تاريخ الإطلاع: 31-1-2012، ص 7.

للمتغيرات الخارجية، و هذا يعتمد على الإمكانيات المتاحة للمؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.[1]

2- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد أو شراء قدرات قد لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة، و لكنه يشمل أيضا الإبداع في الإستراتيجية و في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق قيمة أو وظيفة جديدة.[2]

و الشكل التالي يوضح عوامل ظهور الميزة التنافسية:

الشكل رقم(7): عوامل ظهور الميزة التنافسية



Source: AFNOR, cellule de veille, [on line] , disponible sur : http://afnor.veille.avantage.concurrentielle.org.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

للميزة التنافسية محددات و معايير عديدة و لعل من أبرزها، حجم الميزة التنافسية، و نطاق التنافس. ومن المهم أن تكون هذه الميزة التنافسية ذات طابع مستمر و لا تزول بالتقليد.

أولا-محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

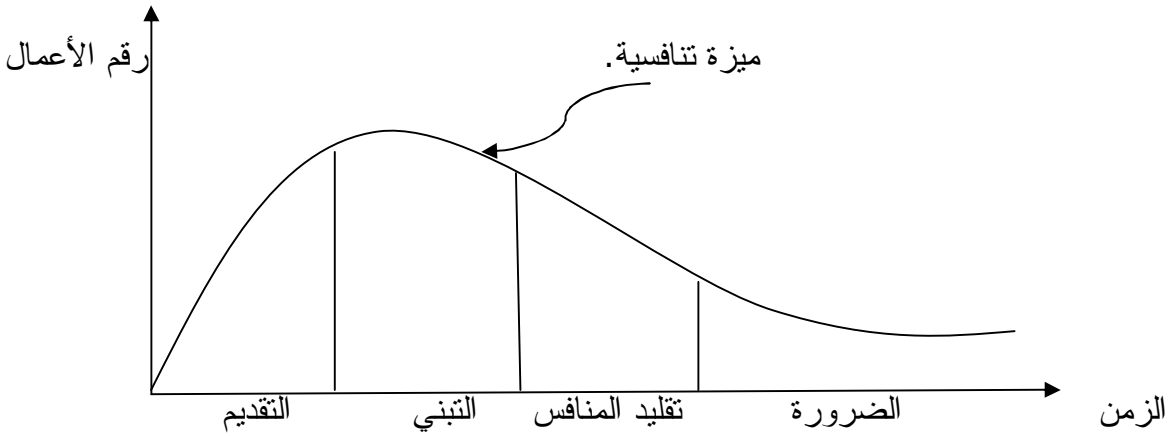
1- حجم الميزة التنافسية: تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة

[1] فيصل بن محمد بن مقطف الحنفري القحطاني، مرجع سابق، ص 34.
[2] وزارة التجارة و الصناعة، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص8.

أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا.

ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(8): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، **"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87.

و يتمثل شرح مراحل الميزة التنافسية فيما يلي: [1]

أ- **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي. و تُعرف الميزة التنافسية مع مرور الزّمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث يعود ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قِبل عدد متزايد من الزبائن.

ب- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، بمعنى تكون العوائد الناتجة عنها بالنسبة للمؤسسة أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم التأثير الإيجابي الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة شيئا فشيئا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفرات.

د- **مرحلة الضرورة**: أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة تختلف عن الميزة الحاليـــة،وإذا لم تتمـــكن المؤسســـة من التحسيـــن أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى الريادة من جديد.

[1] نبيل مرسي خليل، **" الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مرجع سابق، ص86.

2- نطاق التنافس: و يعبر عن مدى اتساع الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة،[1] و التي قد تكسبها مزايا تنافسية جديدة، و ذلك حسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف الوصول إليها.[2]

و يتكون نطاق التنافس من أربعة أبعاد و هي:[3]

أ- نطاق القطاع السوقي: هو قدرة المؤسسة على تنويع مخرجاتها أو تعدد زبائنها، مما يؤدي إلى الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.، بشرط تأسيس بدائل متاحة لمواجهة الطوارئ التي تحدث في بيئة المنافسة.

ب- النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية و الخارجية، بالاعتماد على مصادر التموين المختلفة مقارنة بالمنافسين من أجل تحقيق ميزات تنافسية.

ج- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. و تبرز أهمية هذا النطاق بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في مناطق مختلفة من العالم.

د- نطاق الصناعة(قطاع النشاط): يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا، الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

و هنا تمارس البيئة التنافسية للمؤسسة ضغوطا مستمرة تدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية لكي تتميز عن باقي المنافسين و تضمن من خلالها استمرارها في النشاط.[4]

ثانيا- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتمثل أهم معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية في:

1- **مصدر الميزة التنافسية**: حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:[5]

---

[1] العربي عطية ،" **تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي**"،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8و09 مارس 2005، ص 440.

[2] فرحات غول، " **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد12، فيفري، 2009، ص 99.

[3] نبيل مرسي خليل،" **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مرجع سابق، ص ص 87-88.

[4] H. Spitezki , **« La stratégie d'entreprise- compétitivité et mobilité** », édition economica, paris, 1995,p54.

[5] الشيخ الداوي، عائشة شتاحة ، مرجع سابق، ص ص 156-157.

- ✓ مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تمييز المنتج، الصور الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف مرتفعة، و تتميز هذه المزايا بعدة خصائص أهمها:

- إن تخفيض هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر قدرات و مهارات من مستوى مرتفع مثل الأفراد الذين هم على قدر من الترتيب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحث و التطوير و التسويق.

2- **تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة**: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر تلك الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.[1]

و من هنا يمكن القول أنه من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة بسهولة و في وقت قصير.[2]

3- **درجة التحسين و التجديد المستمر في الميزة**: تقوم المؤسسة باستمرار بتعزيز ميزتها التنافسية الحالية و لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى جدواها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة ما إذا لم تحقق هدف التفوق على المنافسين.[3]

المطلب الرابع: مصادر و مظاهر الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير والسعي إلى تحقيقه[4]، فبالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

---

[1] نبيل مرسي خليل، **" الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مرجع سابق، ص99.

[2] فرحات غول ، **"حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"**، مرجع سابق، ص 6.

[3] نبيل مرسي خليل، **" الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مرجع سابق، ص100

[4] محسن محمد الخضيري، مرجع سابق، ص 116.

أولا- مصادر الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة دائما إلى اكتساب مزايا في قطاع النشاط الذي تزاوله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد و تهيئة القدرات و الإمكانيات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تدعم بها هذه المزايا، و تجعلها في مركز تنافسي جديد في السوق، و لكي تبقى المؤسسة دائما في وضعية تنافسية رائدة عليها إيجاد المصادر المختلفة، والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة و معقدة نظرا لما أصبحت تمليه التغيرات المتسارعة.[1]

و تتمثل مصادر الميزة التنافسية في:

1- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير كل نشاطات المؤسسة، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.[2]

2- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.و للمنافسة عبر الزمن أبعاد تظهر فيما يلي:[3]

- اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية.
- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم المنتج.
- الالتزام بجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

3-المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقق في الأخير التميز على المنافسين.

و تعرف المعرفة على أنها ناتج نشاط و عمل العقل الإنساني، و تشكل فيما يطلق عليه في الوقت الحاضر رأس المال الفكري، و تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، مناهج و قوانين.[1]

---

[1] عبد الله بلوناس، **" طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر"**، [على الخط]، متاح على :
http:labocolloque5.voila.net110belouanas.lamjad.pdf.
تاريخ الإطلاع: 31-1-2012، ص 8.

[2] كمال الدين عبد الغني مرسي،**"الخروج من فخ العولمة"**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 61.

[3] سملالي يحضيه، **" إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**،مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 أفريل 2003، ص 176.

4-الجودة: تأثر الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا كبيرا، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، و هذه الوضعية يمكن أن تؤدي بدورها إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها و بالتالي يزيد من أرباحها.[2]

5-الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج ،أما المخرجات فتتمثل في السلع و الخدمات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتجه تكاليفها إلى الانخفاض إذا حققت كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.[3]

6-المرونة: مع دخول مرحلة التسعينات، و تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها. ذلك أن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب، و التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة و على مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى. و على هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتعلق بمستوى جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:[4]

- **مرونة الحجم**: و تعني القدرة على التكيف بحجم الطلب و تقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.
- **مرونة مزيج المنتجات**: و يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن و إشباعها، والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

7- **الإبداع**: يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك القائمة، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى الموقع التنافسي للمؤسسة.[5]

---

[1] علي السلمي،" **إدارة التميز**"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 202.

[2] محمد زبير ، " **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة**"، مرجع سابق، ص7.

[3] عبد الله بلوناس، مرجع سابق ، ص 9.

[4] أحمد بلالي ،" **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية-حالة مؤسسة قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة (2000-2006)**"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة ،العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008، ص 14..

[5] عبد الله بلوناس ، مرجع سابق، ص 11.

ثانيا- مظاهر الميزة التنافسية: تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر و السمات منها:[1]

- الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير.
- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.
- العناية الأفضل و الأشمل بالزبون لتحقيق الرضا التام.
- المرونة و التحديث الدائمين في التنظيم و العمليات.

المبحث الثالث: مدخل لنظام المعلومات الإستراتيجية.

تحتاج معظم المؤسسات الاقتصادية إلى نظم المعلومات الإستراتيجية، و يرجع ذلك إلى الدور الذي تؤديه هذه النظم في خدمة نشاط المؤسسة من خلال إمداد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تعتبر كمدخلات في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة، و خاصة فيما يتعلق منها بالبيئة التنافسية، و بالتالي تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها الاستمرار في نشاطها. يوحي هذا الدور بأهمية التعرف على هذا النظام من خلال دراسة هذا الأخير بأسلوب عملي يضمن تحقيق الغاية من وجوده بشكل ناجح والتعرف أيضا على العوامل التي تضمن نجاح هذا النظام بتأدية دوره الإستراتيجي.
و قبل التطرق إلى نظام المعلومات الإستراتيجي تجب الإشارة إلى أهم مفاهيم المعلومة ونظام المعلومات.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومة.

لكي تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها المختلفة تحتاج إلى كم هائل من البيانات و المعلومات، إذ تعتبر عمليات جمع البيانات، تصنيفها، تحليلها ومعالجتها من المواضيع المهمة في عالم اليوم الذي أصبحت تشكل فيه المعلومة موردا إستراتيجيا للمؤسسة.

أولا- مفهوم المعلومة: المعلومة مصطلح كثير التداول عند الناس و لكن أكثرهم لا يستوعبون المقصود بهذا المصطلح، إذ أن الكثير لا يستطيعون التمييز بين البيانات و المعلومات، و لهذا قبل التطرق إلى تعريف المعلومة تجب الإشارة إلى التعاريف المتعلقة بالبيانات قصد إزالة اللبس الواقع بين المفهومين.

[1] عبد الغني دادن ، عبد الوهاب دادن ، **" الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي و تفعيل الشراكة العربية الأوروبية "**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين و تفعيل الشراكة العربية الأوروبية ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، سطيف، 18و 19 ماي 2004، ص 10.

1-البيانات: تعرف البيانات بأنها رموز مجردة من المعنى الظاهري، و تعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها و حسابها رياضيا، أو نوعية مثل الخصائص و المميزات الإنسانية والاجتماعية، و تتطلب إجراء معالجات معينة من أجل تحويلها إلى أدوات إحصائية بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل[1].

و يمكن تعريفها بأنها:" مجموعة الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاما، صفات، مقادير، رموزا أو حروفا". و يلاحظ على البيانات ما يلي:[2]

- إذا كانت البيانات عن أحداث حالية مشاهدة أو تاريخية موثقة فإنها تمثل حقائق. مثل كميات الإنتاج، حجم المبيعات، و سجلات الموظفين و غيرها.
- إذا غابت مشاهدة الأحداث التي تمثلها البيانات و غاب توثيق هذه الأحداث فإن البيانات تمثل تقديرات استكشافية يمكن الوصول إليها باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إذا كانت البيانات عن أمور مستقبلية فهي تمثل توقعات، يمكن الوصول إليها باستخدام أساليب التنبؤ.

و العلاقة الموجودة بين البيانات و المعلومات هي نفسها الموجودة بين المادة الخام والمنتج النهائي.[3]

2-المعلومات: إن العصر الحالي يولي اهتماما متزايدا للمعلومة، ويرجع ذلك لأهميتها البالغة في نظم المعلومات، إذ لا يمكن تخيل أي نظام دون وجود معلومات، فما المقصود بالمعلومة ؟ .

المعلومة هي كل ما يسمح بإعطاء معنى لمجموعة من الأحداث، و ما يهمنا هو المعنى الذي تتخذه المعلومة داخل المؤسسة، فمن وجهة نظر التقني، تمثل المعلومة من خلال أي إشارة يمكن أن ترسل وتخزن، و هذا المفهوم للمعلومة يتطابق مع الإعلام الآلي. أما من وجهة نظر المستعمل، يمكن اعتبار المعلومة على أنها: " كل عنصر معرفة بإمكانه تسهيل استغلال نظام تسيير، تنظيم أو إيجاد حل لمشكل ما".[4]

و يمكن تعريفها بأنها:" بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار أو توصيل الحقائق و المفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم. أي مجموعة من البيانات المنظمة و

---

[1] عثمان الكيلاني و آخرون،" **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"**، دار المناهج للنشر،ط2، عمان، الأردن، 2002، ص15.

[2] نجم عبد الله الحميدي ، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد،" **نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر-"**، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2005، ص 35.

[3] G. David et autres, « **Système d'information pour le management** », volume1 , economica, paris,1985,p116.

[4] درحمون هلال ، " **المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة" ،** أطروحة دكتوراه غير منشورة ، العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص(57-58).

المنسقة والمعالجة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص ، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها".[1]

أما التعريف الأكثر شمولية للمعلومة فيتمثل في المعلومة هي نتاج لعمليات تنظيم، معالجة و ترتيب البيانات بطريقة تمكن من زيادة فهم المستفيد منها لها و يساعده في تكوين تراكم معرفي أو حل مشكلات معينة.

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات، يمكن النظر إلى المعلومات على أنها ظاهرة عملية تتضمن أربع دلالات أساسية و هي:[2]

- التعبير عن حالة من المعرفة ، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.
- التعبير عن عملية بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.
- التعبير عن سلعة أي بمعنى تمثيل العالم و ما ينطوي عليه من أحداث و أشياء و حركات بصورة مادية يمكن تداولها و الاستفادة منها.
- التعبير عن البيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات و الظروف المحيطة بإنتاجها و استخدامها.

3- المعرفة: تعرف المعرفة بأنها الفهم المكتسب من خلال الدراسة و التجربة و التأقلم مع كيفية صنع أو عمل الأشياء بشكي ميسر و سريع، و هي تتولد من تراكم الحقائق، الإجراءات، القواعد و الإرث المعرفي المكتسب. و يمكن النظر إلى المعرفة بأنها تراكم معلوماتي مستمر.[3]

ثانيا- العلاقة بين البيانات و المعلومات: تعتبر البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام. حيث البيانات في النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها، أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة، بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى و قيمة وبالتالي يمكن استعمالها.[4] و يمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات و المعلومات كما يلي:

---

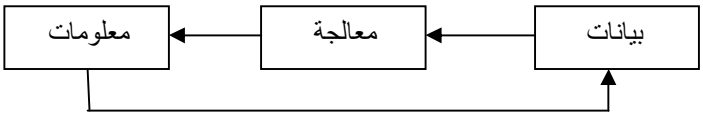
[1] ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي ،" **تسويق المعلومات** "، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1،عمان ،الأردن، ، 2004 ، ص 20.

[2] ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 21.

[3] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **"الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن،،2009، ص 545.

[4] أحمد فوزي ملوخية، " **نظم المعلومات الإدارية"** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص44.

الشكل رقم(9): العلاقة بين البيانات و المعلومات.



المصدر: أحمد فوزي ملوخية، " **نظم المعلومات الإدارية**" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص45.

و من هنا يظهر لنا التمايز بين البيانات و المعلومات و الذي يتمثل في الآتي:[1]

- البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوئها.
- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح بالتحليل و التفسير و اتخاذ قرارات على ضوئها.
- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.
- أن الهدف النهائي للمعلومات هو زيادة المعرفة أو تخفيض عدم التأكد لدى مستخدمي هذه المعلومات مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الهادفة في إطار موضوعي و أقل مجازفة.[2]

و يمكن التعبير عن الفرق بين البيانات و المعلومات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3): المقارنة بين البيانات و المعلومات

البيانات	المعلومات
تمثل أرقاما أو أعدادا غير مفسرة	تمثل أرقاما أو أعدادا مفسرة
تمثل المدخلات	تمثل المخرجات
لا يمكن اتخاذ القرار بالاعتماد عليها	يتخذ القرار بناءا عليها
أرقام غير تامة المعالجة	أرقام تامة المعالجة

المصدر: محمد الصيرفي،" **نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 128.

ثالثا- أهمية المعلومات في المؤسسة: يمكن إبراز أهمية المعلومات من خلال استعمالاتها المتعددة والتي تتمثل في:[3]

- تعتبر المعلومات أداة مساعدة على سيرورة العملية التسييرية في المؤسسة، و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في التنسيق بين مختلف العمليات و النشاطات في المؤسسة.

[1] فايز جمعة صالح النجار، " **نظم المعلومات الإدارية MIS**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2007، ص20.
[2] هاشم أحمد عطية،" **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية** "، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص10.
[3] عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، " **مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية**"، مجلة الباحث –عدد 2006/4، ص ص57-58.

- المعلومات أدوات للاتصال في المؤسسة، و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات و الاتصال الخارجي بالمحيط.
- المعلومات تعتبر وسيلة و أداة للتأثير على الأفراد في المؤسسة، و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في خلق ثقافة المؤسسة بالتعريف بالأفراد و تعليمهم و ترقيتهم لزيادة خبرتهم وكفاءتهم.
- تلقى المعلومات اهتماما متزايدا و انتشارا واسعا، و حاجة ملحة على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة، لكونها موردا استراتيجيا يرفع من إنتاجيتها، و سلاحا تواجه به المؤسسات المنافسة الحادة من خلال تكوين واضح عن البيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على التغيرات الحاصلة فيها.

و على العموم فإن أهمية المعلومات تكمُن في اعتبارها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات في المؤسسة، إذ بدون معلومات كافية و جيدة تتوافق و تنسجم مع الاحتياجات العامة للمؤسسة لا يمكنها الوصول إلى قرارات ناجحة.

رابعا-أنواع المعلومات: يمكن تصنيف المعلومات إلى ثلاث مجموعات و هي:[1]

1- **معلومات التشغيل**: وهي مجموعة المعلومات الضرورية للعمل اليومي للمؤسسة، فهي مرتبطة بالمهام المتكررة، و بدون هذه المعلومات لا يمكن تحقيق المهام العادية في المؤسسة.و بصفة أدق يمكن تقسيم هذا النوع من المعلومات إلى معلومات القيادة و معلومات الرقابة.

2- **معلومات التأثير**: يهدف هذا النوع من المعلومات إلى التأثير في سلوك الأفراد الذين لهم صلة وثيقة بالمؤسسة، و يمكن من خلالها خلق صلة ترابط بين العامل والمسؤول بهدف جعل كل فرد يعتبر المؤسسة ملكا له.

3- **معلومات التوقع**: و هي المعلومات التي تسمح للمؤسسة بالمعرفة المسبقة لبعض التغيرات التي يمكن أن تحدث و المتعلقة بمحيطها الخارجي، و ذلك بهدف الاستفادة من بعض المزايا أو تجنب بعض المخاطر، فهي إذن معلومات تفيد في قيادة المؤسسة في الاتجاه الصحيح ، و النظر إلى ما هو أبعد من المهام العادية.

عادة ما ينظر إلى هذا النوع من المعلومات من ناحية اليقظة الإستراتيجية، كما أن هذا النوع من المعلومات لا يفرض على المؤسسة و لا يكون من طرفها، ولكن يمكن أن يوجد بفضل إرادة المسيرين، و قد تختلف هذه الإرادة من مؤسسة إلى أخرى.*

[1] درحمون هلال ، مرجع سابق، ص ص 59-60.

* سنتطرق إلى هذا النوع من المعلومات(إشارات الإنذار المبكرة) في الفصل الثالث في المبحث الثاني، المطلب الأول في المرحلة الأولى من مراحل اليقظة الإستراتيجية.

و ما يميز هذه المعلومات عن النوعين السابقين، أنها يمكن أن تكون حقيقية أو إشاعات، و يمكن أن يكون مضمونها يحمل معاني غامضة، كأن يكون أكيد أو غير أكيد، واضح أو غير واضح، متناقض...الخ.

خامسا-مصادر المعلومات: تنتج المؤسسة أشكالا متعددة من البيانات بحكم نشاطها و أوضاعها الداخلية و تصنف مصادر هذه البيانات إلى مصدرين اثنين هما:[1]

1- **المصادر الداخلية**: هذه المصادر تعطي بيانات رسمية من داخل المؤسسة, و يتم تجميعها طبقا للأحداث التي وقعت فعلا، فبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها و استخراج الحقائق منها, و هناك أيضا مصادر داخلية غير رسمية من خلال اتصالات عرضية غير نظامية ومناقشات غير رسمية، وترتبط البيانات المجمعة داخليا بصفة عامة بأعمال المؤسسة والأنشطة المرتبطة بهذه الأعمال و هي تستخدم لإنتاج معلومات مفيدة في اتخاذ القرار.
2- **المصادر الخارجية:** وهي المعلومات التي يكون مصدرها خارجيا، أي أنها المعلومات المتعلقة بالعالم الخارجي، و التي تم الحصول عليها من خلال المصادر الخارجية للمؤسسة، و تشمل أطرافا متعددة, فالحكومة مثلا تصدر معلومات عن القوانين و السياسات الاقتصادية كما أن المؤسسات الإعلامية تصدر معطيات في أشكال مختلفة(مكتوبة, مسموعة, مرئية)، و تعتبر ذات أهمية لأنها تقدم معلومات تخص الأوضاع البيئية للمؤسسة، والتي تتعلق عادة بالمنافسين والزبائن والموردين...الخ.

سادسا- خصائص المعلومات الجيدة: هناك عدة خصائص تتصف بها المعلومات الجيدة، و يمكن تلخيصها على النحو التالي:[2]

- دقيقة، أي خالية من الخطأ.
- كاملة ، أي تحتوي على كل الحقائق الهامة.
- مناسبة، تتلاءم مع طبيعة الحاجة إليها و اهداف استعمالها
- اقتصادية، أي يمكن الحصول عليها بشكل اقتصادي(تكلفة و قيمة المعلومات).
- مرنة، أي يمكن استخدامها لعدة أغراض.

[1] R. Reix,"**Traitement des informations, initiation a l'informatique de gestion"**, edition Foucher, paris,1980,p94.

[2] نبيل مرسي خليل، " **نظم المعلومات الإدارية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص23.

- يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها.
- آمنة، لا يمكن سرقتها، و إمكانية الدخول إليها من قبل المستخدمين المصرح لهم فقط.
- مبسطة، أي ليست معقدة بشكل ظاهر.
- توفرها في الوقت المحدد و حين الحاجة إليها.
- قابلية التحقق منها، أي إمكانية التأكد من مدى صحتها.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات.

تمد نظم المعلومات المؤسسة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فأي قرار لا يمكن أن يكون ذا فعالية إلا إذا اعتمد على بيانات دقيقة، ملائمة و ذات مصداقية.

أولا-مفهوم نظام المعلومات: توجد عدة تعريفات لنظم المعلومات و من بينها:

يعرف نظام المعلومات بأنه نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات الهيئات المختلفة في المؤسسة، وهو مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات التي تهدف تجميع، تشغيل، تخزين، توزيع، نشر و استرجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، بهدف تدعيم اتخاذ القرار، التعاون،التحليل،التصور والرقابة داخل المؤسسة. كما أنه مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات و معطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مخرجات و بالتالي الحصول على نتائج أفضل.[1]

أما **التعريف الأكثر شمولية** لنظام المعلومات فيتمثل فيما يلي:" هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".[2]

ثانيا-أهمية نظام المعلومات في المؤسسة: تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين مستوى أداء المؤسسة، مساندة عملية اتخاذ القرارات و تدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تعمل فيه.[3]

ثالثا- خصائص نظام المعلومات: هناك مجموعة من المميزات و الخصائص التي إذا ما توفرت في النظام، كان هذا الأخير جيدا وناجحا، و تتمثل هذه الخصائص في الآتي:[4]

- **تكاملية النظام**: أي أنه يجب أن يحتوي على كامل عناصره و مكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه.

[1] فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سابق، ص 19.
[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد،" **نظم المعلومات المحاسبية"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص4.
[3] أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق ، ص 4.
[4] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي، " **نظم المعلومات الإدارية"**، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 2004، ص32.

- **بساطة النظام**: أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد.
- **انسيابية المعلومات**: و تعني ضرورة توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام.
- **تعدد العناصر**: يجب أن يحتوي النظام على أكثر من عنصر.
- **التميز**: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- **الارتباط**: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- **المخرجات**: يجب أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف المؤسسة.

ثالثا- مكونات نظام المعلومات: يتكون النموذج العام للنظام من العناصر التالية:[1]

1- **المدخلات:** وهي تتمثل في كل البيانات التي جمعت بحيث تعتبر كمادة أولية خامة موجهة للمعالجة، ويشترط فيها أن تكون صحيحة لأن عدم الدقة في البيانات يمكن أن يؤدي إلى إنتاج معلومات خاطئة، وعليه لابد من التأكد من أن البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها.

2- **العمليات(المعالجة):** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام و هي جميع العلاقات المبرمجة و الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.[2]

3- **المخرجات:** هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية، حيث يقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للاستخدام مثل السلع النهائية(المعلومات المفيدة) والتي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد و تحقق أهداف المؤسسة.

4- **التغذية العكسية:** و هي المعلومات المرتدة و التي تشكل أداة للرقابة الفعالة على جميع النشاطات وأعمال النظام، وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة بهدف تصحيح الانحرافات التي قد تخرج النظام من مساره المتجه نحو الهدف.[3]

خامسا- موارد النظام: هي الوسائل و الإمكانيات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، و تعتبر الموارد جزء من النظام، كما أنها عكس البيئة الخارجية تشمل كل الأشياء التي يمكن أن يُحدث النظام عليها تغيرات و يستخدمها لصالحه و من بينها الأفراد، الأموال، المعدات،المعلومات وغيرها.

---

[1] محمد زياد الشرمان، **" مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"**، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص48

[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص30.

[3] محمد زياد الشرمان، مرجع سابق، ص50.

في النظام المغلق عادة ما تتوافر كل الموارد التي يحتاجها النظام مرة واحدة في أي لحظة زمنية معينة، وعندما ينقطع التدفق المستمر للموارد لهذا النظام فإنه يصل في نهاية الأمر إلى حالة من التعطل الكامل. أما في النظم المفتوحة و التي تسمح بتدفقات إضافية مستمرة من الطاقة و الموارد إلى داخل النظام فإنها تكون نظما أكثر قدرة على البقاء و الاستمرار كما هو الحال في منظمات الأعمال.[1]

المطلب الثالث: نظام المعلومات الإستراتيجية.

لقد أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي ومصدر مطلوب للحصول على الميزة التنافسية للتغلب على المنافسين، هذه النظرة تعكس مدى التقدم في نظريات الفكر الاستراتيجي، وأطلق على نظم المعلومات التي تبنى لتدعيم هذا التوجه بنظم المعلومات الإستراتيجية.

أولا- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية: يعرف نظام المعلومات الإستراتيجية على أنه:" نظام المعلومات الذي يساعد في الإعداد للإستراتيجية، تطبيقها والرقابة عليها بدعم من تكنولوجيا المعلومات الحديثة، و الذي يساهم في تحقيق ميزات تنافسية مستديمة للمؤسسة".[2]

كما يمكن تعريفه بأنه:" نظام مبني على استخدام تكنولوجيا المعلومات، يستعمل كأداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة من خلال استخدام المعلومات و تشغيلها،و عادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المؤسسة ليشمل العملاء،المستهلكين، الموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات و شبكات الاتصال تعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية".[3]

و يمكن تعريفه أيضا بأنه نظام معلومات محوسب يعمل على تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات.[4]

و يعرف أيضا بأنه:" النظام الذي يؤثر على الأهداف، العمليات، المنتجات، الخدمات و العلاقات مع محيط المؤسسات لتمكينها من التفوق على المنافسين، كما يمكن لهذا النوع من الأنظمة أن يعدل نشاطات المؤسسة ".[5]

---

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **"مقدمة في نظم المعلومات الإدارية –النظرية –الأدوات- التطبيقات "**، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 47.

[2] صليحة بوصوردي، **" دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أنظمة المعلومات الإستراتيجية-دراسة حالة مؤسسة صيدال، وحدة قسنطينة-"**، رسالة ماجستير غير منشورة ،علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات،كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2004، ص 34.

[3] إبراهيم مقطيف ،**" نظم المعلومات الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية"**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر ، 2008، ص 126.

[4] سعد غالب ياسين، **" تحليل و تصميم نظم المعلومات "**، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1 ،عمان ، الأردن، 2005، ص37.

[5] درهمون هلال، مرجع سابق، ص75.

أما **التعريف الأكثر شمولية** لنظام المعلومات الإستراتيجية فيتمثل في أنه ذلك النظام الذي يزود المؤسسة بمنتجات و خدمات خاصة وقدرات تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية ذات بعد إستراتيجي في سوق الأعمال، ويشجع على الابتكار في ميدان الأعمال و يحسن من عملياتها و يساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة. و بعبارة أخرى هو النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يدعم تفوق المؤسسة على منافسيها.[1]

يعتبر نظام المعلومات إستراتيجي إذا ساعد المؤسسة على تدعيم و مساندة عملية التغير في منتجات المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها أو في تحسين أدوات و وسائل تنافسيتها في القطاع، كما يلاحظ أن الأداة التي تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية من تحقيق الهدف من استخدامها هي استخدام تكنولوجيا المعلومات كجزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة لمواجهة احتياجات المستهلك.[2]

و تجدر الإشارة إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية تستخدم لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أو لدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة أو تستخدم للاثنين معا، وأن أي نظام من أجل اعتباره نظام معلومات إستراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية:[3]

- النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال.
- النظام له تأثير واضح و مهم على الأداء التنظيمي.

وبالحديث عن هذا النظام تجب الإشارة إلى المعلومات الإستراتيجية التي هي مخرجات هذا النظام، والتي تعرف بأنها:" المعلومات التي تكون ذات توجه عام و مستقبلي و مشتملة على قدر معين من الشمولية والمخاطرة، والتي ترتبط بتخطيط السياسات العامة للمؤسسة و خاصة في الأجل الطويل".[4]

و تعرف أيضا بأنها:"المعلومات ذات التوجه المستقبلي أي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، و التي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد و المخاطرة، وترتبط بالخطط بعيدة الأمد التي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة".[5]

---

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي،" **نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي معاصر"**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الأردن ،2008، ص126.

[2] أمل مصطفى عصفور، " **نظم المعلومات الإدارية"**، جامعة قناة السويس،[على الخط]، متاح على:
http://www.cta.mosul.combooks.books.mark11.pdf.، تاريخ الإطلاع: 26-1-2012، ص 42.

[3] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي،مرجع سابق، ص 85.

[4] حسن علي الزغبي،" **نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي"**، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2005، ص 33.

[5] محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص38.

و يمكن النظر إليها بأنها:" تلك المعلومة التي توفر للمؤسسة امتياز تنافسي يجعلها في أحسن موقف، فهي إذن عبارة عن امتياز تنافسي في يد المؤسسات التي تستعملها و تستغلها لهذا الشأن".[1]

أما التعريف الأكثر شمولية للمعلومات الإستراتيجية فهو:" هي تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات إستراتيجية على مستوى المؤسسة، و التي يمكن أن تكون مصدرا مهما في تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية إن استخدمت بالشكل المطلوب".[2]

يُستخلص من وجهات النظر المستعرضة حول المعلومات الإستراتيجية، بأن تلك المعلومات لابد أن تغطي المجالات التالية:[3]

- معلومات إستراتيجية عن البيئة الخارجية.
- معلومات إستراتيجية عن البيئة التنافسية.
- معلومات عن البيئة الداخلية للمؤسسة.

و للمعلومات الإستراتيجية عدة أهداف منها:[4]

- تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة، ملائمة و ذات مصداقية.
- اكتساب ميزة تنافسية زمنية، نتيجة للسبق الزمني في الحصول على المعلومة.
- محاكاة و تقليد الشركات المنافسة الريادية.
- المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن و مشاريع المنافسين.
- مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و المتمثلة في أدوات أكثر تقدما وفعالية.
- معرفة قوانين المؤسسات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلا.

و تعتبر المعلومات الإستراتيجية ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة، فبالنسبة لمنظمات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج و التقنيات الجديدة و غيرها.

ثانيا-أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية: تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بالعمل من أجل تحقيق أهداف رئيسية أهمها:[5]

-تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية من المعلومات.

---

[1] A .Lamiri, **« Management de l'information- redressement et mise à niveau des enterprise** », OPU , Alger, 2003,p7 .

[2] حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص 34.

[3] نفس المرجع، ص40.

[4] إبراهيم مقطيف ، مرجع سابق، ص 128.

[5] سعد غالب ياسين، **"تحليل و تصميم نظم المعلومات"**، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.ص ص 37-39.

-تقديم واجهة بينية صديقة للمستفيد النهائي من مدراء الإدارة التنفيذية العليا.
-العمل من أجل تحقيق كفاءة عالية للرقابة الإستراتيجية.
-مقابلة متطلبات عملية اتخاذ القرارات غير الهيكلية و غير البنائية.
-المساعدة في الدخول إلى معلومات تفصيلية و تقديم خلاصة شاملة عنها سواء باستخدام برامج إنتاج الأشكال البيانية، أو باستخدام القدرات البرامجية المتاحة لإنتاج التقارير بأنواعها و أشكالها المختلفة.

ثالثا- أهمية إرساء نظام المعلومات الإستراتيجية: هناك عدة مزايا يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجية و من بينها:[1]

1- **تحقيق التفاعل بين أنظمة معلومات المؤسسة، التنظيم و إستراتيجية المؤسسة:** انتقل دور أنظمة المعلومات من الوظيفة التقليدية لدعم النشاطات الروتينية إلى كونه وسيلة أساسية لتنفيذ الأنشطة الإستراتيجية، نتيجة للعروض المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، و كذا تزايد احتياجات المستعملين.

2- **تحسين أداء مهام الإدارة الإستراتيجية:** يساعد في إعداد و متابعة و تطبيق الإستراتيجية، فهو إذن أداة الإدارة الإستراتيجية والتي تركز على ضرورة الاهتمام بالمحيط الخارجي باعتبار المؤسسة نظام مفتوح دائم التفاعل معه، وإعداد القرارات الإستراتيجية من أجل تعديل اتجاهات المؤسسة لتصبح أكثر قدرة على استغلال فرص المحيط و الاستعداد لما يفرضه من تهديدات.
كما تدعم أنظمة المعلومات الإستراتيجية متابعة تنفيذ الإستراتيجية من خلال المعلومات الواردة باستمرار حول سيرورة التنفيذ، والتي تمكن من خلال مقارنة النتائج مع الخطط، و كذا مع مستجدات المحيط التي توفرها هذه الأنظمة في الوقت اللازم و الجودة المطلوبة و الحجم الكافي، في إطار تنظيم يتلاءم و طبيعة المحيط من جهة، و كذا طبيعة الاتصالات و الدوران المرن للمعلومة من جهة أخرى،و هذا بعد آخر ليكون نظام المعلومات بالمؤسسة نظاما إستراتيجيا.
كما يتم دعم تطبيق الإستراتيجية من خلال أنظمة المعلومات الإستراتيجية التي تعنى بالسير الحسن لنشاطات ووظائف المؤسسة في كل مستوياتها، والتي توفر المعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف التخطيط الإستراتيجي، فنظام معلومات الإنتاج يصبح إستراتيجيا عندما يساهم في تصميم خصائص المنتج الذي يرقى لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق توفير المعلومات الخارجية لخصائص المنتج الذي يرغب فيه المستهلكون، معلومات عن طرق الإنتاج و التكنولوجيا...الخ.

3- تحقيق الإستراتيجية الحديثة للمؤسسة: إن التطور الذي حققه قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات، كان له و لا يزال أثر على أنظمة معلومات المؤسسة، بحيث لم تصبح عملية الاستثمار فيها مجرد

[1] صليحة بوصوردي ، مرجع سابق، ص ص(39-43).

عملية تغيير جزئية أو مشروع منفصل، بل على العكس،هو إعادة توجيه معمقة لإستراتيجية المؤسسة، و التي يعود تأثيرها على تنظيم هذه الأخيرة.

رابعا- خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية: لنظام المعلومات الإستراتيجية عدة خصائص أهمها:[1]

- نظام المعلومات الإستراتيجية يغير كثيرا في أداء المؤسسة، و ذلك على وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير هو أحد المعايير في التمييز بين نظام المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات التقليدية، أي ما تحققه النظم التقليدية من عائد على الاستثمار يمكن للنظم الإستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.
- يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الغايات الإستراتيجية، حيث يكون النظام إستراتيجيا إذا ساهم و بشكل أساسي في تغيير طريقة المؤسسة بإنجاز النشاطات أو طريقة تنافسيتها أو طريقة تعاملها مع العملاء والموردين.

رابعا- نتائج إرساء نظام المعلومات إستراتيجية بالمؤسسة: يحقق هذا النظام للمؤسسة ما يلي: [2]

- مرونة العلاقات مع موردي المؤسسة، عملائها، موزعيها، كذلك مع البنوك و غيرهم من المتعاملين المباشرين للمؤسسة.
- تطبيقات ذات الاتجاه الأفقي للعديد من وظائف المؤسسة.
- منتجات جديدة قائمة أساسا على تشغيل نظام معلومات يتميز بالسرعة في أداء الخدمات أو العمليات و تحقيقها في الآجال المقدرة.
- يسمح نظام المعلومات الإستراتيجية بتحقيق ميزة تنافسية كالتميز أو التحكم في التكاليف و قد يكون هو الميزة نفسها، خاصة إذا كانت طبيعة الخدمة على اتصال مباشر بالنظام، و يمكن أن يشمل كل أنظمة المعلومات الوظيفية للمؤسسة.

خامسا- دور نظام المعلومات الإستراتيجية: يعتبر نظام المعلومات الإستراتيجية بمثابة نظام لاستشعار متغيرات البيئة التنافسية، متابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص المتاحة وتشخيص القيود والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة،إذن يسمح هذا النظام بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمحيط قصد استقطاب المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة، من أجل اكتشاف التغيرات ومعرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة وبالتالي تساعدها على البقاء و النمو و التطور في ظل المنافسة. ولعل أكثر أوجه استعمال هذا النظام هو نشاط اليقظة الإستراتيجية، والتي تتمكن المؤسسة بواسطته من الحصول المكبر

[1] حسن علي الزغبي ،مرجع سابق، ص ص20-21.
[2] صليحة بوصوردي، مرجع سابق ، ص34.

على المعلومات بصفة مستمرة وديناميكية، لاكتساب ميزة تنافسية دائمة مع الاستجابة السريعة للتغيرات، بالإضافة إلى ما يوفره من إمكانيات لتكوين نظرة مستقبلية عن المؤسسة و أفاق تطورات محيطها الخارجي.

كما يظهر دوره من خلال حاجة المؤسسات المتعددة الجنسية التي يمتد نشاطها في أكثر من دولة لاستخدامه، حيث توفر لها تلك النظم معلومات عن مختلف الأسواق العالمية، و تحدد طبيعة سوق العمل بكل دولة، كما تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بربط متخذي القرار بهذه المؤسسات بالرغم من التباعد الجغرافي بين وحداتها.

و بذلك يحقق نظم المعلومات الإستراتيجية مساندة الإدارة العليا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و هو ما يمكنها من الأداء بأسلوب يعجز المنافسين عن محاكاته، كما أن الدعم ألمعلوماتي الموجه لعملية التخطيط الإستراتيجي يكشف كثيرا من جوانب القوة التي تتمتع بها المؤسسة، و هو ما يتيح لها استثمار الفرص المتاحة بشكل أكثر واقعية، و بالتالي يؤدي إلى المنافسة المتميزة.[1]

[1] كوثر الأبجدي،" **الريادة و الإبداع ، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، إستراتيجيات التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة"**، مصر،[على الخط]، متاح على:**http://www.philod elphia.edu.jo.**تاريخ الإطلاع: 13-12-2011، ص **8.**

خلاصة الفصل:

أدت المنافسة الشديدة إلى وجود صراعات تنافسية بين المؤسسات، فأضحت هذه الأخيرة تبحث عن سبل تطورها و استمراريتها في ظل ظروف التغير المستمر لقواعد المنافسة و ذلك بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين الجودة أو بتمييز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة، فبقاء وتطور المؤسسات الاقتصادية أصبح قاصرا على المؤسسات التي تستطيع أن تتواكب مع تغيرات البيئة التنافسية و الخروج إلى الأسواق العالمية، وهذا يتطلب إيجاد القوة اللازمة التي تساعدها على التوافق و التفاعل الفوري مع المتغيرات البيئية، كما يستدعي تحسين مستوى التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفرات في الوقت و الجهد والمال.

فالوصول إلى تنمية و تطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية يعتمد على الاجتهاد و البحث المتواصل و الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتنافسية من أنواع، مؤشرات و محددات، حتى يتسنى للمؤسسة بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير و الطويل، فتتمكن بذلك من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر تميزها عن منافسيها في السوق المحلية و الدولية أي اكتسابها مزايا تنافسية.

وعلى المؤسسة ألا تكتفي بالحيازة على هذه الميزة التنافسية، باعتبار هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، و من هنا تأتي ضرورة تطوير هذه الميزة قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على منافسيها، و يستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع و الابتكار، ويستدعي هذا الأخير القيام بنشاط اليقظة بمختلف أنواعها للتعرف على أهداف المنافسين و مختلف الأدوات و المناهج المستعملة في نشاطاتهم واختراعاتهم، للتمكن من التغلب عليهم و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وسنحاول التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الفصل الثالث.

الفصل الثالث:
أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد الفصل:

أدى التقدم التكنولوجي الحاصل في الحياة بكافة مجالاتها و خاصة الاقتصادية إلى زيادة الطلب على المعلومة، إذ أصبحت المعلومات التي تخص محيط المؤسسة، الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة و متجددة بشكل سريع جدا، فأصبحت المعلومة تعتبر مورد أساسي للمؤسسة و مصدر تميز و تفوق لها، فبدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يحدث في محيط المؤسسة، الأمر الذي يؤثر على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها ، فتوفر المعلومات لدى متخذ القرار يمكن أن يساعده على تكوين فكرة أكثر موضوعية و أكثر مصداقية لما يحدث في المحيط التنافسي للمؤسسة، و بالتالي يسمح لها باتخاذ القرارات في مناخ أقل مخاطرة، لذا أصبحت المعلومات مورد هام، فالمؤسسة التي تمتلك المعلومات و الأموال تكون أقوى من التي تمتلك الأموال فقط. فالأولى تمتلك سبل تهيئة و تنمية أموالها، أما الثانية فقد تفقدها إن لم تتوفر لديها المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها و تنميتها، لذا فإن توفر المعلومات يحدد قدرة المؤسسة على الاستجابة لما يجري في السوق من أحداث و التكيف معها، و تعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم الأنظمة التي تتمكن المؤسسة من خلالها من توفير المعلومات المرغوب فيها في وقت مبكر و تضمن بها بذلك الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، و تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، لذا فالمؤسسة مجبرة على وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية يسمح لها بمتابعة و رصد و مراقبة سير العمل بها، و ضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة ما يتعلق بالمنافسين، فهي تؤثر تأثيرا مباشرا على تنافسية المؤسسة من خلال معرفة احتياجات الزبائن و تلبيتها عن طريق الإبداع، و لتوضيح ذلك سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

- مدخل عام لليقظة الإستراتيجية.
- تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية.
- دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية.

إن درجة التعقيد و حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط التنافسي اليوم جعلت منه بيئة خطرة وغير آمنة للمؤسسات التي تنشط في قطاع الأعمال، لذا فهي ملزمة على التوقع و بشكل مسبق بتغيراته و الاستعداد الدائم للتجاوب السريع اتجاهها، وذلك ما يتطلب توفرها على خصائص معينة أهمها المعرفة الجيدة المسبقة بمحيطها و عناصره للحصول على السبق الزمني الذي يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية ، و الأداة المناسبة لذلك ما يسمى باليقظة.

المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

تعاني المؤسسات ضغوطا و تهديدات مستمرة من حولها، الأمر الذي يستدعي منها التيقظ و بشكل مستمر و دائم، بمعنى آخر أن تمتلك نظاما للاستشعار المبكر يرصد كل المستجدات، وهذا يتطلب تخصيص الموارد اللازمة لممارسة هذا النشاط الحساس رغبة في التيقظ لغرض مراقبة و إبراز التهديدات التي يمكن أن تواجهها و اقتناص الفرص المتاحة، كما يساعد هذا النظام متخذي القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد للمؤسسة.

أولا- أصل المصطلح :

إن استخدام مصطلح اليقظة يحاكي فكرة المراقبة بالرادار، و الذي يهدف إلى حماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة، والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا في نمو المؤسسة.

و تلعب المراقبة دورا مهما في اكتشاف المعارف حول البيئة التنافسية، ودورا أساسيا في حماية تلك المعارف و تطويرها.

يعمل هذا الرادار أو كما يسمى برادار اليقظة على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه الإشعار المبكر للأطراف المعنية أو المسئولة بأي خطر يداهمهم، و ينقسم نشاط الرادار بهذا المعنى إلى قسمين:

الأول هو إطلاق نشاطات الإنذار و الثاني يعنى بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الخاصة به.

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة وهما جانبان مرتبطان

ومتكاملان، فضلا عن ذلك فقد بين porter في الثمانينيات أن العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة يكمن في عملية اليقظة و تحليل أنشطة المنافسين.[1]

ثالثا- تعريف اليقظة:

اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني Vigila و الذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصا عل حماية مكان ما، أو منطقة معينة و الحفاظ عليها.[2]

و تعني اليقظة أيضا:" أن يكون الشخص على تيقظ أي في حالة الوعي و الإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال و أقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى و أين تحدث ".[3]

فهي تشير إذن إلى توظيف و تخصيص كل الحواس بهدف الاستمرار في حالة الوعي من أجل المراقبة والمتابعة و الترصد لما يحدث في المحيط الخارجي للقائم بعملية اليقظة.

ويمكن تعريف اليقظة كذلك بأنها:" تلك العملية المستمرة والمتواصلة في البحث عن المعلومة الإستراتيجية، الاجتماعية،السياسية،العلمية والتكنولوجية الخاصة بمحيط المؤسسة بصفة عامة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات".[4]

فاليقظة إذن هي نشاط تلجأ إليها المؤسسة للحصول على المعلومات و التقاط الإشارات التي تصدر عن البيئة الخارجية المتميزة بالتغير السريع و المستمر مما يجعل بقاء و تطور المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحكم في مكوناتها لتضمن استقرارها و لتكسب قدرات تنافسية دائمة لها، وذلك باعتمادها على البحث و جمع المعلومات الملائمة و الضرورية و استعمالها في الوقت المناسب.

و يمكن تعريف اليقظة أيضا بأنها:" الرادار الخاص بالمؤسسة و الذي يمكنها من رصد المخاطر والفرص، عن طريق المسح الشامل لبيئتها".[5]

---

[1] رتيبة نحاسية ،"**أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 66.

[2] M.C.Sauvant, « **Dynamique dispositif de veille stratégique proactives dans les entreprise industrielle », [**on line], disponible sur **: http://veille-strategique.sauvant.org**, consulté le 13-4-2012.

[3] H. LESCA ,**« la veille stratégique : la méthode L.E scanning** », édition EMS, 2003, p3.

[4] علي بن يحي عبد القادر، قويدر الواحد عبد الله ،" **دور نظام المعلومات التسويقية في الترصد البيني لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10نوفمبر2010، ص 6.

[5] C. Marcon et N . Moinet**, « l'intelligence économique »,** Dunod, paris, 2006, p 12.

و تعرف **اليقظة الإستراتيجية** بأنها:" نظام يساعد على اتخاذ القرارات، ويهتم بمراقبة و تحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات، و يعتمد أساسا على المعلومة ذات الخصائص الإستراتيجية أو القرارات الهامة مما يكسبها صفة الإستراتيجية".[1]

و عرفت أيضا بأنها:" أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة يركز على تحسين تنافسيتها بجمع، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات و الفرص)، هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال و يرتكز على نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية".[2]

و تعرف أيضا بأنها:" عملية مستمرة من بحث، جمع و معالجة للمعلومات الإستراتيجية و القيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة".[3]

أما **التعريف الذي نراه الأكثر شمولية** لليقظة الإستراتيجية فيمكن صياغته كالتالي:[4]

"اليقظة الإستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بهدف استغلال الفرص المناسبة في وقتها، أو التعرف المبكر على الأخطار و تفاديها والتقليل من آثارها. و تتضمن هذه العملية تجميع، توزيع و تحليل المعلومات الإستراتيجية و نشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية".

من هذا التعريف يمكن استخلاص بعض **المميزات** من مفهوم اليقظة الإستراتيجية و منها:

- ✓ **الإستراتيجية** : تستعمل كلمة إستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المتكررة، و إنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار، وعليه فاليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، و لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية و بقاء استمرار المؤسسة، كاختيار موارد جديدة مثلا.[5]

---

[1] D. Coudol & S. Gros, « **la veille stratégique et les agents intelligents** »,[on line], disponible sur : **http://www.agentintelligent.com/veille/veille-stratégique.html.** consulté le 23-12-2011.

[2] يوسف بومدين، " **آلية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،الشلف، 9-10نوفمبر 2010 ،ص12.

[3] H. Lesca et Autres,« **l'utilité de la méthode L.E Scanning 'CERAC GRENOBLE'** », [on line], disponible sur : **http://veille-stratégique.org.** Consulté le :13-03-2012.

[4] كمال روبيح،" **اليقظة و المعلومات الإستراتيجية**"، [على الخط]، متاح على:
http://www.education.veille.inf.strategique.html.
تاريخ الإطلاع: 17-10-2011.

[5] H.Lesca, M .Caron, **« La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise** », [on line], disponible sur : **http://veille-stratégique.org** , consulté le : 13-03-2012, p 60.

- ✓ **التنصت المسبق**: و هو أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، و بالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج عدة أشهر أو سنوات قادمة، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية Ansoff" وليست توقعات مستنبطة من الماضي.[1]
- ✓ **الصفة الإرادية(الطوعية):** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية و تحتاج إلى إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط و فتح جيد لأدوات الترصد و التنصت بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.[2]
- ✓ **البيئة (المحيط):** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، و إنما مفهوم مكون من عدة عوامل مؤثرة داخلية و خارجية كالزبائن، الموردين، المنافسون، القوانين، الحكومات...الخ.
- ✓ **التوقع:** أي توقع و كشف التغيرات لاسيما الانقطاع المحتمل و الذي يمكن أن يحدث في المحيط أو البيئة المتعلقة بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية و نظرية بالنسبة لنوع المعلومات التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة ، فهي المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤية.
- ✓ **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط: اختبارها، معالجتها، نشرتها و مقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي. حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.[3]
- ✓ **الإبداع**: بالنظر إلى معلومات اليقظة والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع فهي لا تصف الأحداث التي وقعت فقط ، لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات و رؤية مستقبلية إبداعية.

رابعا- التمييز بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي: قبل التطرق إلى توضيح الفرق بين هذين المصطلحين، سنحاول التطرق إلى تعريف الذكاء الاقتصادي و بعض المصطلحات المشابهة.

- **الذكاء الاقتصادي:** يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الاقتصاد ، بما يمثله من نظام إدارة للمعلومات و منظومة متكاملة تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة

[1] H. Lesca, M.Caron, **« La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise »,** op cit, p62.
[2] H. LESCA ,**« la veille stratégique : la méthode L.E scanning** »,op cit, p15.
[3] H. Lesca, M.Caron, **« La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise »,** op cit, p62.

بالمؤسسة و العمل على استغلالها كفرص يمكن الاستفادة منها، تعزيز حصتها السوقية أو كتهديدات و معوقات تتطلب اجتنابها أو التكيف معها.

يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه:" النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة".[1]

كما يمكن تعريفه بأنه:" مجموع النشاطات المتناسقة للبحث،التحليل، التوزيع و الاستغلال الأمثل للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية و الآجال و التكلفة".[2]

و لإعطاء تعريف دقيق للذكاء الاقتصادي لابد من التطرق إلى مفهوم الذكاء الاصطناعي:

- **الذكاء الاصطناعي**: هو ذلك النشاط الناتج عن استعمال الإنسان للعناصر المختلفة للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات في كل ميدان النشاط و التي يصعب على العقل البشري القيام بها لوحده (تحاليل معمقة، تنبؤات، محاكاة، خرائط ، رسومات، برامج معلوماتية) حلول مثلى لمسائل معقدة و غيرها.
- **الذكاء الاقتصادي**: هو ممارسة نشاط الذكاء الاصطناعي في الميدان الاقتصادي سواء كان على المستوى الجزئي أو الكلي، و يعنى خاصة بالمساعدة على إدراك و حل المسائل التي يصعب على المسير السيطرة عليها بالاعتماد على قدراته الذاتية فقط، كما يساعد الذكاء الاقتصادي رجل الإدارة على إيجاد البديل الأمثل المحتملة التي يمكنه اتخاذها.

من خلال التعريفات الخاصة بالذكاء الاقتصادي نلاحظ أن أنشطة اليقظة محتواة في الذكاء الاقتصادي كما يمكن أن نلاحظ أن هذا الأخير عادة ما يستعمل في إطار الاقتصاد الكلي في حين يستعمل مصطلح اليقظة في إطار الاقتصاد الجزئي والمؤسسة الاقتصادية.

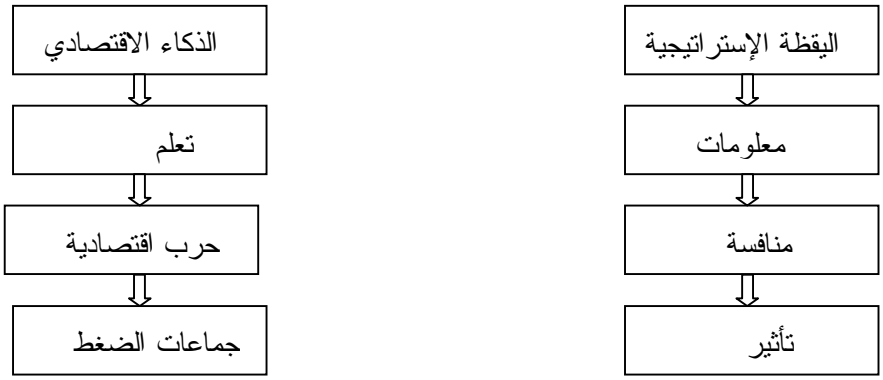
و يمكن توضيح المبادئ العامة لليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل التالي:

---

[1] أحمد الكردي، **"نظم المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي"**، [على الخط]، متاح على:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/192561.
تاريخ الإطلاع:22-10-2011.

[2] جمال الدين سحنون ، فاضل عبد القادر، " **الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17- 18أفريل 2006، ص 2.

الشكل رقم(10): المبادئ العامة لليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.



Source : E. Pateyron, **« La veille stratégique »,** édition économica, paris,1998 , p22.

و هناك بعض المصطلحات المشابهة لليقظة و التي تجب الإشارة إليها و المتمثلة في:[1]

- ✓ **الذكاء الإستراتيجي: هو** ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف و التفكير النظمي)، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين،الإبداع). و يرتكزون على نظام معلوماتي حولهم يتيح لهم استقصاء المعلومات و معالجاتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.
- ✓ **الذكاء التنافسي**: هو مصطلح يتعلق بالتنبؤ و رؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين،و أسس التنافس، و بما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المؤسسة ، كما و يجعله قادرا على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس، بالارتكاز إلى المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين و نواياهم.

خامسا- الفرق بين نظام المعلومات العادي في المؤسسة و نظام اليقظة الإستراتيجية:

- إن نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يهتم خاصة بالمعلومات المتعلقة بالتطورات المستقبلية والأحداث والتغيرات المحتملة الوقوع في المستقبل، و التي لها تأثير جوهري محتمل على مستقبل المؤسسة و على أهدافها و توجهاتها الإستراتيجية العامة. فهي تشكل إما مخاطر تهدد كيان المؤسسة ككل أو فرصا تسمح للمؤسسة بالارتقاء و تغيير وضعيتها الإستراتيجية في الاتجاه الإيجابي. و من هذا المنطلق يجب على نظام اليقظة أن تعمل على إجراء التوقعات و التنبؤات

[1] أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم،" **الإدارة بالذكاءات-منهج التميز الإستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات"**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص139.

باحتمال حدوث الأحداث و التغيرات و تحديد أهمية مخاطرها و انعكاساتها و آثارها على مستقبل المؤسسة، و إجراء التوقعات و التنبؤات باحتمال حدوثها وتحديد أهمية مخاطرها و إنعكاساتها و آثارها على المؤسسة، لذلك يسمى هذا النشاط بالاستشعار المبكر.

- أما نظام المعلومات العادي في المؤسسة فيهتم خاصة بجمع المعلومات الحالية، أي التي تحدث حاليا و التي تستعمل عادة من أجل اتخاذ القرارات العملياتية فقط.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

اختلف الباحثون في تحديد أنواع اليقظة، إلى أنه يمكن اعتماد التقسيم الآتي:

أولا- اليقظة التكنولوجية:

تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة، و كذلك على التحركات الإستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات و التقنيات،أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية.

و تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها:" النشاط الذي يرتكز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة(إشارات الإنذار المبكر)، والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات".[1]

و تعرف أيضا بأنها:" مراقبة البحث الأساسي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة و خلق تكامل بين الاثنين".[2]

كما تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، الامكانيات و الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميدان التقني و التكنولوجي، و التي تهم المؤسسة حاليا و مستقبلا.[3]

و تعرف أيضا بأنها:" الرصد الاندفاعي والمنتظم للحصول على الجديد مجال الابتكارات،الإبداعات، المعلومات،المعارف و التكنولوجيا، التي يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء المؤسسات و ترقية نمو المؤسسات".[4]

---

[1] B .Martinet, J.M, Ribault « **le management des technologies** » ,édition Organisation, Paris, 1991, p109.

[2] داودي الطيب و آخرون،" **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، الشلف، الجزائر ، 2007، ص 13.

[3] E. Pateyron, « **la Veille Stratégique** », Edition Economica, Paris, 1998, p144.

[4] سعيد محمد أوكيل، " **اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية : بين النظرية و التطبيق**"، [على الخط]، متاح على:
http://www.webrevien.dz.IMGpdf.la-veille-technologique-dans-les-pays-en-voie-de-developpement-Entre-la-theorie-et-la-concretisation.pdf.
تاريخ الإطلاع: 10-11-2011، ص 12.

أما **التعريف الذي نراه أكثر شمولية** لليقظة التكنولوجية فيتمثل في:" هي العملية التي ترصد المؤسسة من خلالها المعطيات حول التقنيات و التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها و منافسيها في إطار مجال نشاطها، وذلك بمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب، وإنما على مستقبل زبائنها، مورديها ومنافسيها، و اتخاذ الإجراءات الوقائية".[1]

و تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في: [2]

-جمع المعلومات التقنية و التكنولوجية الحديثة لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
-تحديد و حصر التقنيات و التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين.
-الاهتمام بالتطور التكنولوجي، الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع و الخدمات، التطور في طرق و أساليب الصنع.

و تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من ما يلي:[3]

-هيئات البحث العلمي و الجامعات من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات و أطروحات البحث.
-المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة.
-الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- التعامل مع مكاتب الدراسات.
- بنوك المعلومات.
-المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
-التحليل الدقيق لمنتجات المنافس.

و حتى يتم استغلال هذه المصادر، يجب توفير الوسائل المتطورة، و كذا الإطار البشري القادر على جمع المعلومات وترجمتها و إبداء الرأي فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

ثانيا- اليقظة التنافسية:

[1] رتيبة حديد، نوفل حديد، **" اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، يومي8-9 مارس 2005، ص189.
[2] نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 71.
[3] خليفة منية،" **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** "،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف،9- 10 ماي 2010، ص 77.

تتمثل اليقظة التنافسية أساسا في المراقبة المستمرة لما يجري في محيط المؤسسة، و خاصة ما يتعلق بالمنافسين الحاليين و المتوقعين، و كل عناصر البيئة التنافسية، وهذا لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم ومقارنتها مع تلك المتعلقة بالمؤسسة بما يسمح لها من تحسين مكانتها التنافسية.

و تهتم اليقظة التنافسية عادة بالمنافسين الحاليين و المرتقبين و الداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، و هي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية و التجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحسين قدراتها و وسائلها التنافسية و تطوير مكانتها في السوق، ومواجهة المنافسة القوية التي يشهدها قطاع النشاط،إذ تسعى هذا النوع من اليقظة إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين و نشاطاتهم.[1]

و تعرف اليقظة التنافسية بأنها:" ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر منافستها الحالية و المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية(عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية).[2]

تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:[3]

-الأداء الحالي للمنافسين.
-إستراتيجية المنافس.
-أهداف المنافسين الجديدة.
-قدرات المنافسين و الإمكانيات و الوسائل المستعملة من طرفه.
- مصادر تميزهم.
-الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافسين.
-الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا ونظرة المنافسين لمستقبلهم.

تعمل اليقظة التنافسية على بحث و فهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة، و هذا من خلال معرفة ما يلي:[4]

-منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
-تقنية البيع و التوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

---

[1] G. Verna , **« la veille technologie** », Université Laval , Canada, [on line], disponible sur : **http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html**. consulté le 4-4-2012

[2] رحال سولاف،،**"اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**،[على الخط]، متاح على:
http://rotoulrecherche.jearan.com/daoudi+rahal+chine.pdf
تاريخ الإطلاع:13-02-2012، ص 11.

[3] E. Pateyron, « **La management stratégique de l'information** », édition economica, paris, 1994, p19.

[4] J. Moya, **« Management de l'information : l'information an cœur de la stratégie de l'entreprise** », [on line], disponible sur :
http://www.egideria.fr. consulté 20-12-2011.

-الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان
-الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
-البحث و التطوير: التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.

ثالثا- اليقظة التجارية(يقظة التسويق):

إن المؤسسة بحاجة لمتابعة احتياجات المستهلكين و تطورها لمعرفة اهتماماتهم و أذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة، و معرفة عروض الموردين. و للإلمام بهذه المهام يتوجب عليها القيام باليقظة التجارية.

تعرف اليقظة التجارية على أنها:" عملية البحث و المعالجة و النشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة، و التي تتعلق أساسا بالزبائن و درجة رضاهم و ولائهم، و وضعية مورديها، و مدى قدرتهم على المساهمة في إنجاح نشاط المؤسسة".[1]

إذن في إطار هذا النوع من نشاط اليقظة من المهم تتبع ما يلي:[2]

-**الزبائن و الأسواق**: و يتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذا تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.
-**دور الموردين**: يجب تتبع العلاقة بين المؤسسة و الموردين، و الذين بإمكانهم مساعدتها من خلال طريقتين:
-أنهم في احتكاك دائم مع الزبائن و يعرفون التوسعات الممكنة للسوق.
-إمكانية تبادل المعلومات بينهم.
كما يجب في إطار هذه اليقظة دراسة و بشكل مستمر الجانب الخلفي و الأمامي للسوق، ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن، و التعرف إلى موردين جدد، و الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، و حتى إذا كان 80 %من الزبائن راضين بالمنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات ووجهة نظر 20% غير الراضين؛ حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر، و حتى يتم ذلك يجب معرفة:[3]
-مختلف تقنيات الشراء.
-تقنية إدارة الجودة.

---

[1] D. Diakhate, « **la veille stratégique** »,2010 , [on line], disponible sur : **http://foad.refer.org/IMG/pdf/veille-maj.pdf**. Consulté le :03-01-2012. P :7.

[2] نصيرة بن لخضر، هوارية بن حليمة ،" **الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10نوفمبر 2010، ص 10.

[3] E. Pateyron, « **la veille stratégique** », op cit, p154.

-التخطيط المستقبلي.

الهدف من ذلك هو معرفة حاجات و رغبات و سلوك المستهلكين الحاليين قصد كسب رضاهم، دون نسيان معرفة أحوال الزبائن المحتملين، و معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية، تقييم قدراتهم التفاوضية.و اختيار المورد الذي يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.[1]

رابعا- اليقظة الاجتماعية: تعرف اليقظة الاجتماعية بأنها:" ذلك الترصد الاجتماعي المرتبط بمحيط المؤسسة و بالمظاهر الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية و التشريعية".[2]

و اليقظة الاجتماعية تجيب عموما على الأسئلة التالية:[3]

-ما هي التعليمات و التشريعات الخاصة بالتصدير في مناطق جغرافية معينة؟

-ما هي قدرات و ردود أفعال المؤسسة فيما يتعلق بعملية سن القوانين و التعليمات و التشريعات؟ وما هي مسؤوليتها تجاه ذلك؟

-ما هي المقاييس و المعايير المطبقة و القابلة للتطبيق في كل سوق و على كل منتج؟

-ما هو المناخ و الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة؟ ما هو المناخ الاجتماعي؟ و ما هي المشاكل الداخلية؟

خامسا- اليقظة البيئية: تخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة كاليقظة التشريعية، المالية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة (Ecologique) و اليقظة الثقافية، و تعتبر هذه اليقظة مهمة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، و عليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث التحليل والمعالجة وإرسالها لمتخذي القرارات حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة.[4]

و تشمل اليقظة البيئية كل من اليقظة التنافسية، التكنولوجية والتجارية كما يوضحها الشكل الآتي:

---

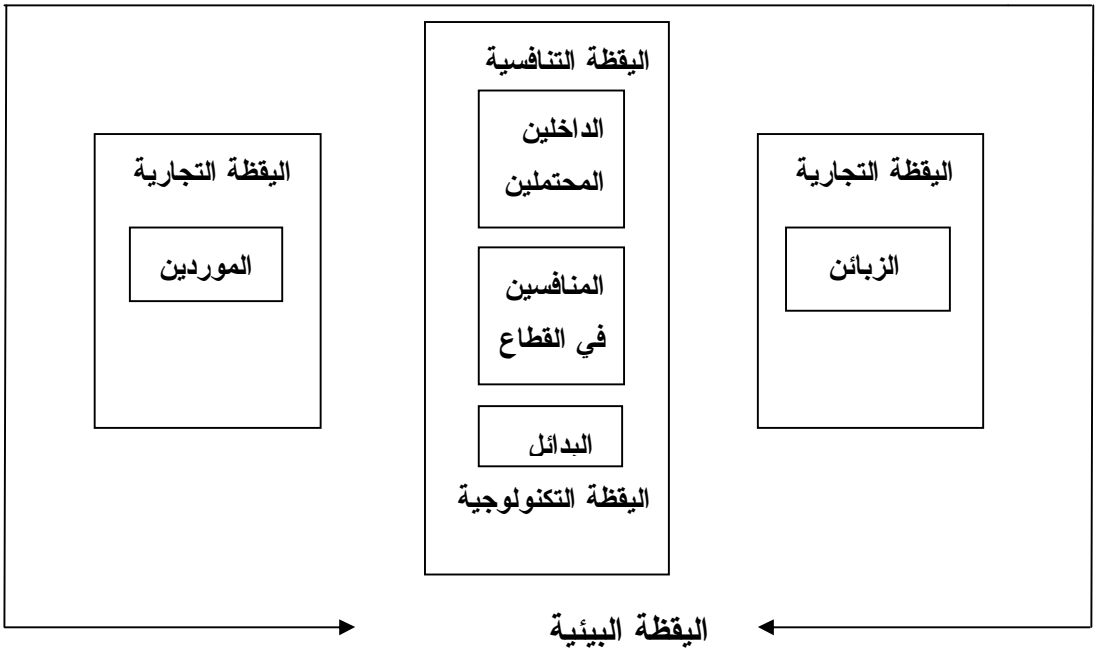
[1] بن نافلة قدور، مرجع سابق، ص11.

[2] « **La veille stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise ?** », Etude de l'institut d'innovation informatique pour l'entreprise, 3IE-EPITA ? 01/12/2001,[on line],disponible sur : **http://www.3ie.org/**, copyright©2001 3IE-EPITA. p13.

[3] Ibid, p13.

[4] سهيلة مزيان ،" **أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس**"، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008، ص 60.

الشكل رقم(11): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى التنافس الخمس لPorter.



Source: G. Verna ,**« la veille technologie** »,Université Laval ,Canada,[on line], disponible sur **: http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html**. consulté le: 4-4-2012.

من هذا الشكل يتضح لنا أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين و المحتملين، أما اليقظة التجارية فتهتم بالزبائن و الموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، و أخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية.

تتمثل أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

أولا- أهمية اليقظة الإستراتيجية: تظهر أهمية اليقظة الإستراتيجية من خلال الآتي:[1]

اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام يساعد متخذ القرار على ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية و التجارية، من أجل استخراج الفرص و التهديدات، كما أنها ترتكز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي

[1] أحمد السيد الكردي، **" دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية"، [على الخط]، متاح على: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74027/posts/150684.**
تاريخ الإطلاع: 30-10-2011 .

معين، وبالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها، كما أن هذا النوع من النشاط يساعدها أيضا في الحيازة على ميزة تنافسية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعلى تنبؤ تهديدات السوق و التحسن بمختلف قطاعات النشاط و ذلك على المدى الطويل و القصير.

و تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة و التي يمكن ذكر بعضها كالآتي:[1]

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- الحصول على رصيد وافر من المعارف و الخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة .
- الوعي في اتخاذ القرارات .
- التحسين الدائم في علاقتها مع الزبون.
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات و القدرة على البحث و التطوير و الابتكار.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات و وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهدافها بأقل الأضرار.
- اليقظة وسيلة لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها.
- الاقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا.
- تخفيض الأخطار الناجمة عن عدم التأكد البيئي و رفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن و أسواق جديدة.
- إيجاد شركاء و حلفاء جدد.

ثانيا- أهداف اليقظة الإستراتيجية: تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

-التنبؤ بالفرص و استغلالها و تجنب التهديدات و أثارها.

[1] D. Guerraoui, X. Richet, « **l'intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergents** », édition l'harmattan, France, 2005, p176.
[2] D.Guerraoui, X. Richet, op cit, p182 .

-تشخيص و تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة و إستراتيجياتها و تضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

-تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجية في المجال التسويقي و التجاري.

-تحليل البيئة العملية التقنية و التكنولوجية للمؤسسة.

-مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، و محاولة تطويره و إكسابه مزايا تنافسية.

-التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي و المستقبلي اتجاه المنافسين.

-تحقيق رؤية واضحة للأعمال، و الممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين و التنبؤ بنواياهم.

-اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم و السوق المناسب.

-الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء و بيع براءات الاختراع.

-تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات الأولية الخام، و المعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بالتعليق، و وضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

-رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية.

-تحسين، تطوير و توسيع نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.

إن البحث عن المعلومة المناسبة يسمح للمؤسسة بالتحضير الجيد لقراراتها الإستراتيجية، ويقودها للقيام برد فعل اتجاه المعلومات التي قد تصل لحد الإضرار بالهدف الذي سطرته و حددته، أو تهديد عملية تطبيق خطة عمل اليقظة في أحسن الظروف، من أجل هذا على المؤسسة أن تقوم بتنظيم خلية اليقظة.

المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

يمر نشاط اليقظة الإستراتيجية بالمراحل التالية:

أولا- المراقبة و المتابعة البيئية: وتشمل ما يلي:[1]

- بحث و كشف المعلومات عن الآفاق المحتملة و الأحداث المتوقعة المتعلقة بمحيط المؤسسة.
- جمع هذه المعلومات.
- التحليل الأولي و تأكيد المعلومات المجمعة.

[1] **« La veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise »** , op cit .p14 .

1- مرحلة البحث عن المعلومات: تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأولى و الأساسية في نشاط اليقظة الإستراتيجية، و تتمثل في المعرفة الجيدة لبيئة عمل المؤسسة بغرض معرفة كل ما يجري فيها، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك.

و تستلزم هذه المرحلة معرفة كل المعلومات الموجودة في محيط المؤسسة الخارجي، حيث تساعد هذه المعلومات و تدل و تنبه القائم بعملية البحث بوجود المعلومات المناسبة و الملائمة، وتختلف مصادر المعلومات منها رسمية كالمجلات، الدوريات، منتديات،مؤتمرات، ملتقيات، معارض بنوك المعلومات، مراكز البيانات و براءات الاختراع و غيرها، و منها غير رسمية كالزبائن، الموردين ، الشركاء، زيارات لدى المنافسين، المعلومات القائمة من قبل المؤسسات و غيره.

و ما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة بحد ذاتها يمكن أن تكون مصدرا للمعلومات خاصة إذا كانت كبيرة الحجم، حيث تتجاهل بعض المؤسسات في العديد من الحالات المعلومات المنتجة داخلها من قبل مصلحة ما أو من قبل أحد الفروع التابعة لها و ذلك بسبب الحجم الكبير، و تلجأ في هذه الحال إلى البحث خارجا عن ما هو موجود و متاح داخليا.

أما عن أنواع المعلومات الممكن الحصول عليها فتتمثل في الآتي:[1]

أ- **المعلومات البيضاء(الرسمية):** ويطلق عليها المعلومات العامة، و تشير إلى مجموعة المعلومات السهل والمباح الحصول عليها، إذ أنها متاحة لكل من يطلبها و هي تغطي مختلف المصادر المكتوبة والمدونة كالتقارير السنوية، المقالات الصحفية و العلمية، الملفات التجارية،...الخ, ولا يترتب عليها أي مشاكل قانونية و إفشاؤها لا يشكل خطورة على مصدرها ولا على مستعملها، كما أن استخدامها لعدة مرات لا ينقص من قيمتها. و تشكل هذه المعلومات القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة في عملية البحث، وأهم مصادرها هي: الصحافة، الكتب، المحامون و المحاكم، الدراسات والبحوث، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة، الشهادات و براءات الاختراع، الإنترنيت...الخ.

ب- **المعلومات الرمادية(غير الرسمية):** و تعرف بالمعلومات النصف مفتوحة أو الحساسة، و هي تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة بطريقة غير مباشرة و بصعوبة، و هي ترمي لخدمة حاجة محددة و مستهدفة، و قد تساعد في بعض الأحيان على اتخاذ القرارات بصفة مباشرة كما أنها معلومة مشروعة و قانونية، و يمكن الحصول عليها من: المنافسين، الموردين، الزبائن و المستهلكين، النقابات المهنية(الأطباء، المحامون، المهندسين)، اللجان و المكاتب المتخصصة...الخ.

[1]S. Espitalier,« **l'intégration d'internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale** », mémoire de fin d'étude , école supérieure de commerce Marseille Provence,2000,[on line], disponible sur : **http://stratégique.free.fr/analyses/memoire veille.pdf** , consulté le :11-04-2012, pp14-15.

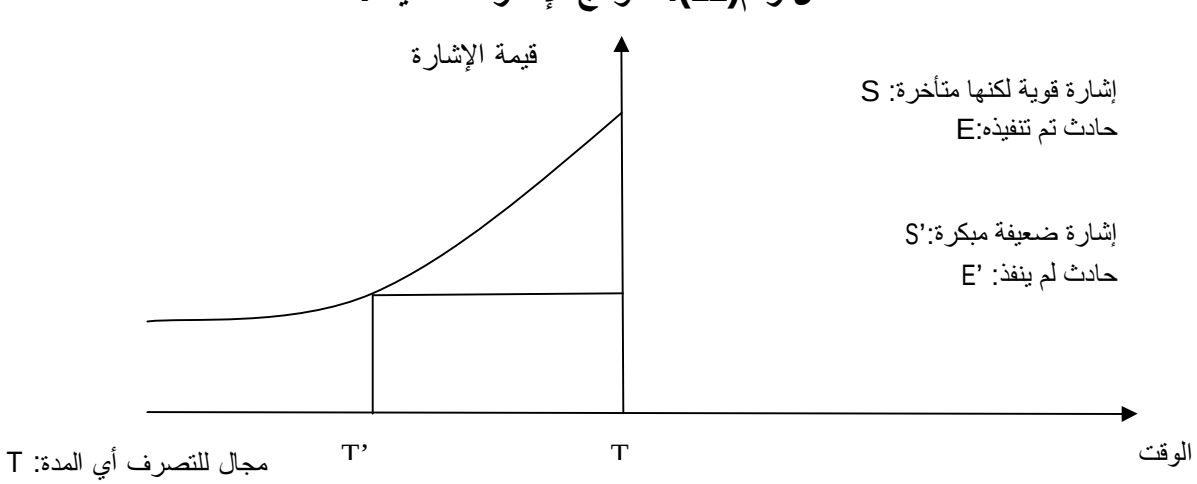
ج- **المعلومات السوداء(السرية):** هي تلك المعلومات التي يصعب الحصول عليها و تتطلب تجنيدا لطاقات وأموال ضخمة،فهي محمية من طرف القانون عن طريق عقد، و مخصصة فقط للأطراف المسموح لهم بالإطلاع عليها، و هي عادة معلومات ذات حساسية عالية و أهمية بالغة في اتخاذ القرارات، تختص بها الإدارة العليا للمؤسسة فقط و يمنع نشرها.

و يمكن القول أن هذا النوع من المعلومات هو خليط من تلك المعلومات السابقة الذكر(بيضاء ورمادية)، لكن ما يفرقها عنها هو كون المؤسسة اختصت بإنتاجها و أعطتها صفة مميزة لها.

و تكمن أهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة(علامات الإنذار المبكرة)**، و التي تمثّل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجّهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبّر عن التّطورات التي لم تتحقق تماما، و تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، و يمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة، و هى معلومات قليلة و غير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة، و لهذا أطلق عليها Ansoff (1975) مصطلح "الإشارات الضعيفة" كالمعلومات التى تستعملها أمريكا أثناء الحرب الوقائية ضد ما تسميه "الإرهاب الدولي"، و قد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التّأثير والتحّكم*.[1]

و تمثل إشارات الإنذار المبكرة المعلومات التي يعتقد أنها من المحتمل أن تكون لها منفعة كبيرة للمؤسسة، فكلما كانت إشارة الإنذار توقعية كلما كانت ضعيفة الشدة، و يمكن التعبير عنها بالإشارة الضعيفة، و يوضح الشكل التالي نموذج الإشارات الضعيفة.

الشكل رقم(12): نموذج الإشارة الضعيفة.



*تطرقنا سابقا إلى معلومات التحكم و معلومات التأثير، و للإطلاع على هذه المعلومات يمكن العودة إلى الفصل الثاني المبحث الثالث.

[1] كمال رويبح، **" دراسة مدى وعي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية"**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2،2004،ص4.

Source: H. Lesca, « **Veille stratégique, passage de la notion de signal faible a la notion précoce** », VSST2001 Barcelone Oct..Acte de colloque, tome1, 2001, p 100.

من خلال الشكل أعلاه فإن النقطة E تمثل الحدث المحقق خلال الزمن T، و يعبر عنه بالإشارة S و التي تمثل القيمة القصوى، و هنا فإن الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل التقاطها و فهمها لأن الحدثE تم تحقيقه في الزمن T، و هو في هذه الحالة مكشوف لجميع المؤسسات.

في حين يمكن ملاحظة النقطة 'E و التي تمثل الحدث E قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد، و إنما هناك فقط إشارات تدل على أنه سيحدث، و يمثل الزمن 'T الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث 'E و'S تمثل الإشارة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة مقارنة مع قيمة E و التي تمثلها العلامة S، و هي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل التقاطها.[1]

و يلاحظ أيضا أنه كلما كان الحدث قريبا من الزمن T، و هو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية و توفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير و التي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

و يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المؤسسة و المعبر عنه بالمجال ['T T] (هامش المناورة)، فالمؤسسة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث، فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة و تتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها بإشارات الإنذار المبكرة و المعبر عنها في الشكل بالإشارة('S).

و من أهم **مميزات علامات الإنذار المبكرة** ما يلي:[2]

- **نوعية**: معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع.
- **جزئية:** هي معلومات منتقاة، مجمعة، مفسرة و تم المصادقة عليها، و تكون ممسوكة بشكل منفصل، و تعتبر كل معلومة منها مبهمة و تافهة و مشتبه فيها، لكنها قريبة و مرتبطة بالمعلومات الأخرى و تستمد قوتها منها، و تأخذ تدريجيا معنى و تفسيرا فهي تشبه جزء من لغز أو قطعة الفسيفساء.

[1] H. Lesca, J. Claude , « **capter les signaux faible de la veille stratégique : comment amorcer les processus »,** colloque AIMS, Montpellier, France, 2000,p3 **.**

[2] H. Lesca, R. Dourai, «**Traquer et remonter des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi** », [on line], disponible sur : **http:/ /veille-strategique.org**. consulté le :12-11-2011 .

- **ناقصة**: الأخذ بحقيقة طبيعتها و صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة، للذهاب إلى أبعد مدى و ذلك عن طريق إنشاء تفسير و معنى لها.
- **غامضة:** كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها و تكون ملتبسة، و بالتالي يجب أن يأخذ هذا اللبس الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

2- **جمع المعلومات:** بعد عملية كشف و حصر المعلومات المطلوبة و تحديد المصادر اللازمة، تأتي عملية الجمع كحصاد للمرحلة السابقة، حيث يكفي المؤسسة تجنيد الطاقات وتسخير(تخصيص) الميزانيات و الأموال اللازمة لاكتساب و امتلاك تلك المعلومات.

و تتطلب هذه المرحلة الإجابة على الأسئلة التالية :

- من سيتكلف بالبحث عن المعلومات ثم جمعها؟
- كيف نستطيع الحصول عليها؟
- هل عملية الجمع عمل تقوم المؤسسة بإنجازه بنفسها بإنشاء هيكل صغير متخصص أو هي عملية يمكن مناولتها لمؤسسة متخصصة؟
- هل يوجد خطر لتسرب المعلومات؟
- هل تملك المؤسسة الميزانيات الضرورية من أجل استقبال المعلومات، نسخها، ترجمتها و تخزينها؟

3- **تأكيد المعلومات**: تقوم المؤسسة بعملية فرز و تصفية المعلومات ليتم في الأخير إثبات صحتها وسلامتها و صلتها تماما بالموضوع المستهدف، بعدها يتم تخزين تلك المعلومات بصفة مبدئية لغرض استغلالها في المرحلة التالية، و إن اقتضت الحاجة فمن الضروري على المؤسسة إقامة نظام أمن يحفظ لها تلك البيانات.[1]

ثانيا- استغلال المعلومات: و تشمل ما يلي:[2]

- معالجة و تحليل المعلومات.
- تخزين المعلومات.
- النشر و اتخاذ القرارات.

1- **معالجة و تحليل المعلومات**: هي أكثر المراحل أهمية لأنها تقوم بتحديد سلامة المعلومات وشرعيتها و قانونيتها،درجة الوثوق بها في اتخاذ القرارات، درجة دعم و مساندة الخبراء لها، نجاعتها، تكلفة تحليلها، الجهود و الوسائل اللازمة التي تتطلبها عملية التحليل.

[1] « **La veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise** », op cit ,p 16 .
[2] Ibid, p18.

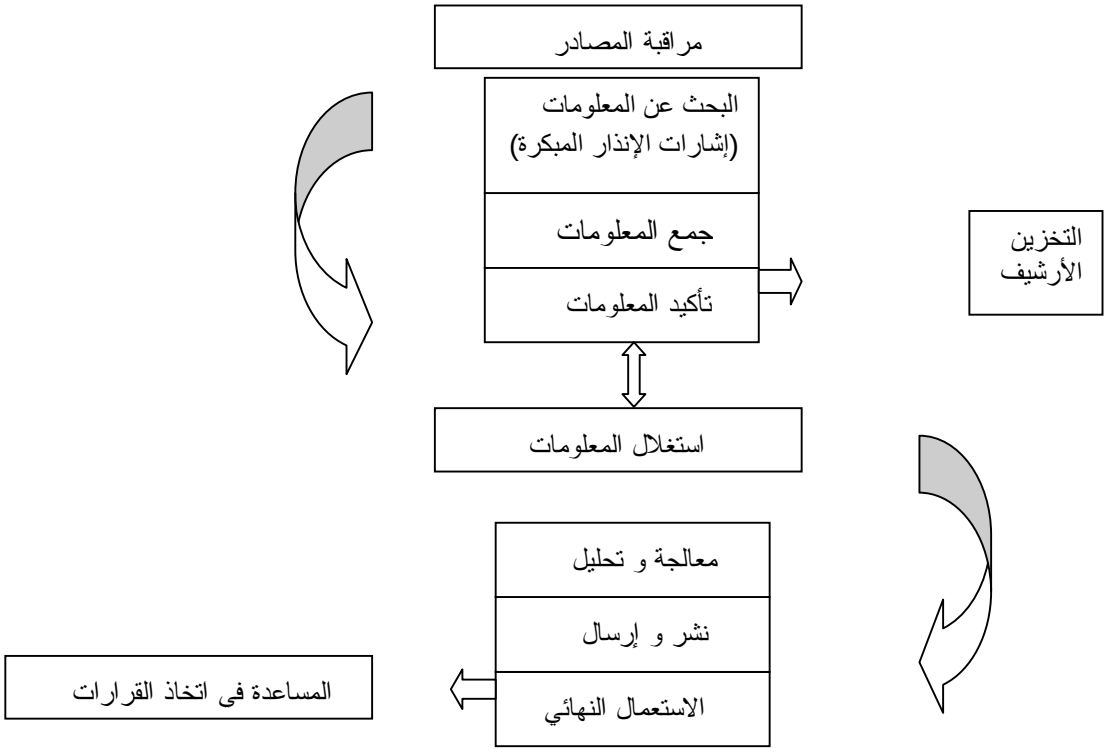
2- **تخزين المعلومات:** عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، فبعد عملية التعقب و الانتقاء و المعالجة والتحليل لابد من تخزين المعلومات، لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين بعملية اليقظة، فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار و في أي وقت للأشخاص المرخص لهم بذلك. ويمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع و السرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة، يتطلب المحافظة عليه وتنميته باستمرار، و من هذا المنطلق فعملية التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات تشكل ما يسمى بأمن المعلومات.[1]

3- **النشر و اتخاذ القرار**: غالبا ما يكون الاستعمال والاستخدام النهائي للمعلومة لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية الموجهة خاصة لبيئة المؤسسة التنافسية.

و بعدها تأتي خطوة أخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

و يتطلب لإنجاز هذه المراحل مهارات عالية و منهجية أكيدة إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة، فأي خطأ يرتكب على أي مستوى حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا، و يوضح الشكل التالي مراحل نشاط اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم(13): مراحل اليقظة الإستراتيجية.



[1]H.Lesca, « **veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », DISTNB, paris , France,1997,p12.

Source :Madame Matmar née ,Mohellebi Dalila, **« la veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprise à l'économie mondiale »,**[on line],disponible sur : **http://d.scribd.com.docs.21.rhnffte 06y37begrnt.pdf**. consulté le : 09-01-2012,p4**.**

المطلب الثاني: كيفية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.

من خلال مراحل اليقظة الإستراتيجية يتبين لنا أن تنظيمها يساهم فيه شبكة من أفراد في المؤسسة، وهذا يدل على أن نشاط اليقظة لم يعد مقتصر على مسؤولي المعلومة الوثائقية و إنما تتوسع ّإلى المهندسين والتجاريين و العلميين و المسيرين و متخذي القرارات، و هذا يعني أن كل وظائف المؤسسة معنية باليقظة و تساهم في تكوين شبكات الأفراد.

إذ يعتبر المتيقظ أحد ممثلي نظام اليقظة وهو الشخص الذي يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة التي ينتمي إليها وتتجلى مهمته الأساسية في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

و يمكن التمييز بين **نوعين من نظام اليقظة الإستراتيجية** كما يلي:[1]

1- **نظام اليقظة المركزي**: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين، و معالجتها وفق برامج و نظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و لابد من تعدد مسيري هذا النظام و تكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته.
2- **نظام اليقظة اللامركزي**: يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمتلكها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناءا على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

و ما تجب الإشارة إليه أن نظام اليقظة يجمع بين آليتين متكاملتين و هما آلية الإنذار والمتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة التي تمثل أهمية إستراتيجية للمؤسسة، و الثاني يسمح بتتبع التطورات، و يمكن توضيح آليتي عمل اليقظة الإستراتيجية كما يلي:[2]

[1]S.Dumas, « **Developpement d'un système de veille stratégique dans un centre technique »,** thèse pour l'obtention du doctorat en science de l'information et de la communication , université de droit, Marseille**,** 1994, p42**.**

[2] H. Lesca et Autres, « **l'utilité de la méthode L.E Scanning 'CERAC GRENOBLE'** », op cit.

أ- **آلية التحكم:** و تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع و العاجل (الأمر و الطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

ب- **آلية الإنذار:** و تعني هذه الآلية بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمدة من طرف بعض الأشخاص و بمبادرتهم الذاتية الذين يجب أن يكونوا سباقين إلى تنبيه المسؤول المباشر أو الأطراف الآخرى وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة و المبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

و يمكن توضيح أهم ممثلي نشاط اليقظة الإستراتيجية وإبراز دورهم و خصائصهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): ممثلي نشاط اليقظة الإستراتيجية.

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتجيين	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة -تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. -ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. -البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
الرئيس	-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. -الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط. -مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.	-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. -مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.
المتيقظون الكبار	- تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة	معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. -القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا. -القدرة على التحليل و التركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.
المتيقظون المشتركون	-تحديد مصادر المعلومات.	-المعرفة التامة بمجمل عملية

	-استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	اليقظة. -الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. -الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. -قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة و غيره حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع و معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	-نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.

Source : M .Cartier .,« **La veille : introduction** »,Janvier 1999,[on line],disponible sur: **http://www.medium.com/veille/veille/definitin.html, Copyright © 1996/2000 NETgraphe inc.**

و ما تجب الإشارة إليه في هذا السياق أنه ليست كل المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بنشاط اليقظة الإستراتيجية تقوم بتنظيم هيكل إداري مستقل الكيان لنشاط اليقظة الإستراتيجية، مهمته القيام بنشاطات معينة مثله مثل الهياكل الإدارية الأخرى في المؤسسة، و إنما نشاط اليقظة الإستراتيجية عمل إضافي يقوم به موظفون بالإضافة إلى نشاطاتهم الأساسية، بعدها يتم تقييمهم من طرف رؤسائهم و مكافأتهم على أعمالهم، و يعتبر هؤلاء الموظفون ركيزة اليقظة الإستراتيجية فهم عنصر أساسي للقيام بنشاطها. يخصص في هذه المؤسسات للقيام بهذا النشاط إجراء اجتماعات خاصة يقوم فيها مدير المؤسسة بتوعية و تحسيس مختلف الموظفين و حتى العمال أحيانا عن أهمية هذا النشاط في المؤسسة، و كيفية القيام به و كذا المعدات اللازمة لذلك و تحديد مختلف المصاعب و المخاطر الممكن التعرض لها عند القيام بهذا النشاط، و تحديد مختلف محاور الترصد و المراقبة التي تخص مجال نشاطه.

بعد ذلك يتكلف مختلف الموظفين المعنيين بالتقاط إشارات الإنذار المبكرة عن المعلومة اللازمة وجمعها وتحليلها ثم نشرها لمتخذي القرارات ليتم اتخاذ القرار بناءا عليها.

المطلب الثالث: طرق و وسائل العمل باليقظة الإستراتيجية.

إن الطرق أو الأساليب المتبعة في مزاولة نشاط اليقظة متعددة، حيث يمكن التمييز بين طرق وأساليب مباشرة و أخرى غير مباشرة، و فيما يلي سنتطرق إلى كليهما:[1]

1- الطرق أو الأساليب المباشرة: إن هذا النوع من الطرق أو الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق بروتوكولات أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف، ومن بين الأمثلة التي نوردها هنا التكوين والتربصات، الرخص أو التصريحات و الدعوات و غيرها.

أ- **عن طريق التربصات و التكوين:** يمكن للإطار مثلا أو الطلبة من الإطلاع على و تعلم أشياء جديدة منها: كيفية الإنتاج و الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه كلما كان مستوى التكوين أعلى أو أكثر تخصصا، كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر مع الملاحظة إلى أن هذه الفائدة لا تكون فعلية إلا إذا توفرت شروط استغلال ما تم الحصول عليه.

ب- **عن طريق الرخص:** يمكن لأطراف باحثة عن معارف أو معلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالي معين أو دون ذلك، أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة، وإنتاج الخدمات.

ت- **عن طريق الدعوات:** بإمكان المدعوين الوقوف على أشياء جديدة خاصة بالمؤسسة الداعية والحصول على معلومات، معطيات أو بيانات قد تفيد في العمل أو الوظيفة، في أغلب الأحيان تفيد مثل تلك الدعوات خاصة في الإشهار بالأطراف التي تقدم الدعوات و وفقا لما تريد أن يعلم به الغير.

2- الطرق أو الأساليب غير المباشرة: بالمقارنة مع الأساليب أو الطرق المباشرة المذكورة سابقا، فهذا النوع غير رسمي، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية الجهوية أو الدولية، أثناء المناسبة أو التظاهرات يقوم العلميون و التكنولوجيون بتبادل الأفكار والآراء، بل أهم من ذلك هو إقامة علاقات للاتصال، ومنها تبادل وسائل الاتصال: العناوين الإلكترونية و أرقام الهاتف والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها، سواء في الأبحاث أو التدريس، و ما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق أو الأساليب هو تكلفتها الدنيا، و كذا صلاحيتها في حل المشاكل و الصعوبات عندما تتعثر الطرق و الأساليب المباشرة أو الرسمية.

وهناك طرق أخرى تعتمدها كثير من المؤسسات، ومن أهمها **طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي)** باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة و تغيراتها، كما تعتمد بعض

[1] محمد سعيد أوكيل، **"اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية و التطبيق"**، مرجع سابق، ص ص(15-17).

المؤسسات على **الإنترنيت** في مراقبة البيئة و جمع المعلومات ، وسنحاول التطرق لهذه الطرق كما يلي:

أ- **طريقة المعايرة**: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، لهذا يعرفها KREAMS الرئيس الأسبق لشركة Rank Herox على أنها عملية مستمرة لتقييم وضعية منتجات المؤسسة، خدماتها، مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين سواء أكانت مؤسسات رائدة أو لديها تهديدا للمؤسسة.[1]

كما قدم Camp Robert و هو المسؤول عن تسيير برنامج المعايرة لنفس الشركة المذكورة سابقا تعريفا آخر ، وذلك بأنها:" البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، و التي تسمح للمؤسسة بضمان التفوق".[2]

ترمي هذه الطريقة إلى تحقيق التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا من أبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، و تفسير أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة، و ذلك من أجل إنشاء معيار جديد أعلى يقيس أداء المؤسسة، و تحديد نموذج لتعلم كيفية التحسين، و بذلك يتحدد هدف التفوق على هذه المؤسسة من خلال التحسينات المرادة، و تتضمن هذه العملية أو الطريقة المراحل التالية:[3]

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء هذه العملية.
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات و دراسة التفوق بين الأداء في المؤسستين و أسبابه.
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي مع المنافس و التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

توضح هذه الطريقة الرؤية بشأن ما يفعله المنافسون، و تزداد أهميتها عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة أداء بين ما هو موجود في المؤسسة و ما هو كائن في مؤسسات أخرى منافسة و رائدة، أين تمثل هذه الفجوات إشكاليات يجب توفير الحلول لها، و يمكن أن تتحول إلى فرص يجب استغلالها، ما يتطلب مراقبة مستمرة لإدراكها و تحليل أسبابها و القيام بالإجراءات المناسبة.

---

[1] J. Brilman, « **L'entreprise réinventé** », édition organisation, 4eme tirage, paris, 1996, p20.

[2] F. Jakobiak, «**L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'internet et des NTIC** », édition organisation , paris,2001, p213.

[3] Industrie CANADA, « **outils des diagnostic et d'analyse comparative** », [on line], disponible sur : **http://www.stratégie.ic.go.ca/ssgf/bs00212f.html.** consulté le: 22-12-2011.

ب- **الانترنيت**: يتطلب القيام بنشاط اليقظة تواجد وسيلة فعالة و تقنية حديثة و متطورة تساعد المؤسسة على البحث عن المعلومة بأسرع وقت ممكن، و التي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها وإمكانية رصدها لتغيرات محيطها، ولعل من أهم الوسائل على الإطلاق هي الانترنيت و التي تحتوي على كم هائل من المعلومات.[1]

المبحث الثالث: دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي بما توفره للمؤسسة من معلومات عن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، و تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و هذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي:

المطلب الأول: دور، مزايا و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

أولا- دور اليقظة الإستراتيجية: يتضح دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال الآتي:[2]

1- **تطوير منتجات جديدة**: المنتج له دورة حياة تبدأ من مرحلة الانطلاق، النمو، و النضج ثم الزوال، فالمنتج يمكن أن لا يمر بكل هذه المراحل كأن يزول بمجرد انطلاقه و وضعه في السوق وذلك لوجود منتج منافس له، و ذو تكنولوجيا أعلى منه الإهلاك المعنوي، و لهذا يجب أن تقوم المؤسسة عن طريق نشاط اليقظة بالمعرفة المسبقة بالتطورات في مجالات التكنولوجيا والقوانين و أذواق المستهلك...،واليقظة ضرورية لتمييز المنتج لأن دورة حياته تنقص بتطور تكنولوجيات جديدة.

2- **ترجيح كفة المنافسة لصالح المؤسسة:** بفضل اليقظة الدائمة للمؤسسة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها و التي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم و ميزتهم التنافسية فتستغلها وترجع كفة المنافسة لصالحها.

3- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية**: يسمح الترصد بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية(الاستثمار، تغيير الإستراتيجية، تغيير الهيكل التنظيمي، مهاجمة منافس...) وللتخفيض من حالة عدم التأكد، مما يسمح لهذه القرارات بأن تكون واقعية.

4- **معرفة السوق**: تعتبر اليقظة أداة هامة في مساعدة المؤسسة على معرفة السوق الذي تعمل فيه، فهو يمكنها من معرفة متطلبات الزبائن والصورة الذهنية التي يعملونها للمؤسسة و منتجاتها،

[1] بختي إبراهيم ،" **دور الانترنيت و تطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر-**"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ،2003، ص66.

[2] **La veille stratégique, [on line], disponible sur : http://veille.stratégique.html.** Consulté le : 12-11-2011.

و كذلك معرفة نسبة المنتجات المنافسة في السوق، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أي تغير في سلوك الزبائن، و أي تغير في وضعية المنتجات المنافسة ، و هذا ما يساعدها على تغيير إستراتيجياتها في الوقت المناسب حتى تضمن استمرارية نشاطها، وتقوية وضعية منتجاتها في السوق و تحسين تنافسيتها.

5- **الحصول على ميزة تنافسية**: يمكن لليقظة أن تمنح المؤسسة صفة التميز عن باقي المنافسين، وذلك بتوفر المؤسسة على المعلومات الضرورية حول البيئة و بصفة مستمرة و دائمة.

و على العموم يمكن توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة فيما يلي:[1]

- ✓ **التوقع**: و هي توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- ✓ **الاكتشاف**: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن إقامة الشراكة معهم من أجل التطوير، اكتشاف الفرص و التهديدات.
- ✓ **المراقبة**: أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج، تطور السياسات العامة للمنافسين، وضعية الزبائن و الموردين.
- ✓ **التعلم**: التعرف على خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين(المنافسين) مما يسهل وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

إذن فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة : منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية و التجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم...الخ، و عن كل التطورات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية ، القانونية والثقافية و كل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، و بالتالي أدائها الإستراتيجي، و حسب ما أشير إليه سابقا فإن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، والتقاط المعلومات و الإشارات التي تصدر عنه لاستغلالها في بناء أو تعديل إستراتيجياتها و في اتخاذ قراراتها، فبفضل اليقظة تكون المؤسسة على إطلاع دائم بما يحدث في بيئتها، و تعتبر عاملا محددا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة فتتمكن المؤسسة من توقع التغيرات و رصدها، إذ تلعب اليقظة الإستراتيجية دور فعالا و بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي.

[1] **La veille stratégique ,** op cit.

ثانيا- مزايا و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية: ينتج عن عملية مراقبة المؤسسة لبيئتها عن طريق اليقظة الإستراتيجية التحكم في المعلومة اللازمة و المفيدة، و التي من شأنها أن تخلق لها مزايا تنافسية والاستمرارية والحفاظ على مكانتها، فتساؤل عن هذه المزايا التي تخلقها اليقظة لها ؟

1- مزايا اليقظة الإستراتيجية: إنّ أهم المزايا التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ما يلي:

-تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأنّ المعلومات التي تمّ جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته و التخفيض من تكلفته.

-المرور الجيّد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

-التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

-وسيلة لإستراتيجية التمييز، فخلية اليقظة تكشف للمؤسسة عن مناطق نفوذ التهديدات والفرص وبالتالي إمكانية تغيير إستراتيجيتها ومنافستها في السوق، وحتّى تستفيد المؤسسة من اليقظة عليها أن توفّر عدة شروط معنوية أكثر منها مادية.

2-شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية: هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن فعالية اليقظة و التي تتمثل في:[1]

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

-اتصال داخلي جيّد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند طرف واحد، لأنّ اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي، و تهم نشاط المؤسسة ككل.

-الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف أفراد ذات وظائف محددة.

-روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

ونشير في الأخير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تكتمل وتظهر باعتبارها نشاط متكاملا ومكمّلا لبعضه البعض فمثلا في عدة حالات نجد أنّ اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما مثلا قطاع مستحضرات التجميل مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية.

المطلب الثاني: المعرفة المعمقة للأسواق والرفع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

[1] رتيبة نحاسية ، مرجع سابق، ص ص (58-59).

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها و تعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق، وإما أن تكون تهديدا لها أو معوق يشكل لها خسارة و نقصا في حصتها السوقية و أرباحها، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد و محاولة التقليل منه، وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك، و من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية و ضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة، و لا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة و القدرة لانتهاج نظام اليقظة الإستراتيجية بكافة مكوناتها وأدواتها لتوفر للمؤسسة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها، إذ تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن عن طريق تصميم منتجات بمواصفات متميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين، فالتميز في السلع و الخدمات يمكن أن يحميها من المنافسين لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن حيال منتجاتها، فالولاء أحد المفاهيم التي تساعد على معرفة درجة ارتباط المستهلك بالعلامة التجارية، والسلوك الشرائي للمستهلك يختلف باختلاف طبيعة المنتج و العلامة التجارية و مكان البيع، و هو موقف مشجع اتجاه علامة تجارية خاصة من بين العلامات الموجودة، ناتج عن شراء متكرر لهذه العلامة التجارية مع مرور الزمن.[1]

فالمنتج الذي يتمتع بالجودة العالية و السعر المناسب بالنسبة للمستهلك هو الذي يحوز على أعلى قيمة من وجهة نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، فتسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة عندئذ بالحصول على حصة سوقية أكبر، و ذلك عن طريق التركيز على نشاط البحث والتطوير، حيث يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة. و بالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا، فعلى سبيل المثال إنشاء دواء جديد يتطلب جهودا كبيرة في نشاطات البحث والتطوير، وفترة زمنية تمتد إلى غاية عشر سنوات ومبلغ معتبر من المال.[2]

و يعتبر البحث و التطوير الباب الرئيسي للربحية، وعادة ما تتنوع النشاطات التي يشملها هذا الأخير من تعميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبحث و التطوير من أهم السبل التي تدفع

[1] P. Louis, A. Dubois « **Le marketing fondements et pratique** », édition économica, 3eme édition, 1998,p107.

[2] بن نذير نصر الدين، منصوري الزين،" **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، 12-13 ماي 2010،ص ص19-20.

المؤسسات نحو مواجهة تحديات التنافسية، و تتمكن المؤسسة من خلال المعرفة المعمقة للأسواق بتحقيق ميزة تنافسية للمنتج و جلب المستهلكين إليه باعتباره خاص و متميز و مصدر القيمة المضافة بالنسبة إليهم،حيث يساهم الزبائن الراضون بدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للمؤسسة، فعادة ما يعطي هؤلاء الزبائن صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة و منتجاتها للآخرين بشكل جيد للآخرين. كما أنهم يحتفظون بولائهم لفترة طويلة من الزمن، و يرتبط ولاء الزبون برضاه حيث يلاحظ أن زيادة رضا الزبون يؤدي لا محالة إلى زيادة ولائه للمؤسسة ومنتجاتها لاسيما في الأسواق التي ترتفع فيها درجة المنافسة، فبالنظر لتزايد اهتمام المؤسسات بزبائنها و حرصا منها على استخدام كل الوسائل و الطرق المؤدية لكسب ولاءهم، فالبحث والتطوير إذن هو الأداة الأساسية لخلق تصورات جديدة وتغير أمور قديمة ومكتشفات سابقة إلى أشكال وأفكار أفضل،كما يعد نشاط البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، كما يسمح للمؤسسة بتمييز منتجاتها و بالتالي فرض سعر عال لمنتجاتها و زيادة أرباحها، وعليه يمكن القول أن الولاء للعلامة التجارية قد يساهم في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال، و هذا ما يرفع مركزها التنافسي، وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

كما تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من التعرف متى تلجأ المؤسسة إلى تغيير استراتيجياتها من الدفاع إلى الهجوم أو من الهجوم إلى الدفاع، حتى تضمن استمراريتها و استمرار تنافسيتها، فهي تمكنها من تفادي تهديدات المنافسين بتحفيز المديرين على تبني إستراتيجية دفاعية لمواجهة المخاطر التي تفرزها البيئة، أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في منتج معين لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم.

المطلب الثالث: البحث عن الميزات التنافسية و تطويرها و المحافظة عليها.

إن التغيرات والتطورات السريعة و المتتالية في بيئة الأعمال على المستوى المحلي أو العالمي، مما جعل المؤسسة الاقتصادية تعيش في محيط غير مستقر يتميز بالتطور المستمر في ميدان التكنولوجيا و مناهج العمل، مما يخلق للمؤسسة باستمرار مصاعب و تحديات متزايدة ، فأصبح لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعدة، و بالتالي يجب على المؤسسات أن تكون يقظة باستمرار لمواكبة تلك التغيرات و التعامل معها بجدية بالاعتماد على خدمات نشاط اليقظة التنافسية لتتمكن من معرفة توجهات المنافسين و ميزاتهم التنافسية، فتعمل على اكتشافها واكتسابها و خلق ميزة تنافسية جديدة تميزها عن باقي المنافسين، و ذلك بإنتاج منتجات وخدمات جديدة لها مواصفات تفتقر لها المنتجات المتواجدة في السوق، و هذا عن

طريق اليقظة التكنولوجية من خلال الإبداع التكنولوجي، و تعتبر اليقظة التكنولوجية أحد أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية خاصة و أنها تتمثل في جمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من التنبؤ باتجاهات تغيرات الابتكارات التكنولوجية، و تكرس المؤسسة هذا النوع من اليقظة أساسا لتطوير التكنولوجيات، الاكتشافات العلمية، والابتكارات التكنولوجية، تطور طرق الإنتاج وظهور المنتجات الجديدة، و يقودنا هذا للحديث عن الإبداع التكنولوجي وأثره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، إذ أصبح يحتل موقع مهم في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، باعتباره العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج.[1]

و يمكن الربط بين اليقظة و الإبداع التكنولوجي و الإستراتيجيات التنافسية عن طريق دراسة أثر الإبداع التكنولوجي و الذي هو أساسا ناتج عن نظام اليقظة الإستراتيجية، إذ أصبح الإبداع التكنولوجي بذلك عاملاً أساسياً في ظل المنافسة القوية، فالتكنولوجيا تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المؤسسات على تطوير واستمرارية قدراتها و إيجاد فرص نمو جديدة استجابة لظروف السوق المتغيرة.

فبالنظر إلى ظروف المنافسة في كثير من المجالات الصناعية نجد أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات واستراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق نجاحات كبيرة، وهذا ما يحفز المؤسسات للسعي وراء تعزيز نشاط اليقظة للتعرف على رغبات الزبائن و تلبيتها عن طريق إنتاج منتجات مبتكرة وجديدة.[2]

و يؤثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية عموما من خلال:

- الآثار على بنى النشاط؛
- الآثار على الإستراتيجيات العامة للتنافس.

أولا- الآثار على بنى النشاط: تتلخص هذه الآثار في الآثار على التجزئة الإستراتيجية، القيمة المحتملة للنشاط، القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف و سنتطرق إلى هذه الآثار فيما يلي:

1- **الآثار على التجزئة الإستراتيجية**: تتمثل في الآتي:[3]

- **اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية:** ويتعلق الأمر هنا إما باختفاء نشاط بكامله و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط.

[1] محمد سعيد أوكيل، **" اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

[2] فاطمة الزهراء رقايقية ، السعيد بومنجل ،**" مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال- واقع الجزائر"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، 12-13 ماي 2010، ص10.

[3] J .Broustail , F. Frery, « **le Management stratégique de l'innovation » ,** éd Dalloz, 1993, pp. 78-80.

- **ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة**: قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت، وكذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، والمتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.
- **تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة:** هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرق الإنتاج، وهي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج، فمثلا آلة التصوير بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، وهذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال.
- **إدماج عدة أجزاء في جزء واحد**: و يتعلق الأمر بإدماج عدة مكونات في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

2- **الآثار على القيمة المحتملة للنشاط** : وتكون من خلال الآتي:[1]

- **أثر الإبداعات الطفيفة**: تسمح الإبداعات الطفيفة عادة بالحفاظ على معدل نمو، أو على مرد ودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات،أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.
- **أثر الإبداعات الجذرية:** يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية قوية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ بنى النشاط، و في وقت قصير يتم التخلص من المنافسين القدامى، تعويض الموردين و حتى الموزعين القدامى بآخرين جدد.

3- **الآثار على بنية التكاليف:** تظهر هذه الآثار من خلال الآتي:[2]

- **الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها**: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين، و يمكن أن يعدل من حصة المشتريـــات واستهلاك الطاقـــة من خلال تحسين مردوديـــة طرق الصنع، و مهما كانت درجتـــه جذريا أو طفيفا يؤدي الإبداع عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

[1] J .Broustail , F. Frery,op cit, pp. 81-82 .
[2] Ibid, p90.

- **الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة:** يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة، ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليص أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج، و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس، وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكلفة الثابتة والمتغيرة في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

4- **الآثار على قوى التنافس الخمس:** يمكن توضيح الآثار على قوى التنافس الخمس من خلال معرفة الأثر على كل من: المنافسين الأقوياء، الزبائن، الموردين، المنتجات البديلة والداخلين المحتملين، وذلك كما يلي:[1]

أ- **أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:** عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة فإن الضغوط تنمو و تزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه انخفاض هامش الربح و ربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، و بالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، لذلك إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

- عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات و المزايا المرتبطة بأداء السلع، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، و كلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، و ذلك إن لم يستطع المنافسين الاكتشاف السريع للإبداعات التكنولوجية الخاصة بالمؤسسة، فالإبداع التكنولوجي المستمر يمكِن هذه المؤسسات من البقاء في السوق و كسب حصص سوقية أكثر فأكثر.

ب- أثر الإبداع التكنولوجي على إمكانية الدخول المحتمل للسوق:

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة التجارية لمنتجاتها، و ذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر بدخول منافسين جدد إلى

[1] أحمد السيد الكردي، **" الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"**، [على الخط]، متاح على:
http://www.kenana.online.com.users.ahmedkordy.posts/292973.htm
تاريخ الإطلاع: 10-04-2012.

نفس النشاط و غيرها يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعار عالية وأن تحقق أرباح كبيرة، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسة أن تسعى وراء إستراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول نفس النشاط.

و هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق، و منها:

- إن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق، و ذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل الحصول أو اكتشاف هذه المعارف الفنية و الخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.
- إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول نفس النشاط، و ذلك من خلال:

✓ حاجة المؤسسة الداخلة إلى الاستثمار بكثافة و بشكل مستمر في البحث و التطوير حتى تستطيع أن تساير الإبداعات الجديدة المتدفقة.

✓ التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء و تجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج، كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

✓ يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية المنخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة.

وفي الواقع فإن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة، فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الإنفراد باستخدامها بواسطة براءة الاختراع، والجدير بالذكر أنه إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.

ج-أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للمشترين(الزبائن): في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المشترين، كما في الحالات التالية:

- إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط العادات الاستهلاكية لمجتمع معين، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة و بتكلفة أقل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.
- إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، و كانت هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين مما يؤدي إلى تضييق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين)و الزبائن.

و إذا تمكن الإبداع المقترح من الحصول على رضا الزبائن فستزيد الحصة السوقية للمؤسسة و ذلك بكسب زبائن جدد و تدعيم ولاء الزبائن القدامى، و ذلك من منطلق أن سعي المؤسسة وراء الإبداع التكنولوجي يعبر عن اهتمامها الدائم بزبائنها و سعيها المستمر لتلبية حاجاتهم.

د- أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين: إن للإبداع التكنولوجي تأثير على القوة التفاوضية للموردين و يكون ذلك في الحالات التالية:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين و يضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع إرغام الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة و يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

فالإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسة من تغيير سيرورة الإنتاج أو المنتج النهائي إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي يحذف من مكونات المنتج أو يخفض منه، و الذي يمثل بالنسبة للموردين فقدان سبيل تجاري، و من ثم تدعيم لوضعية المؤسسة في التفاوض معهم وكسب تخفيضات وفقا للمكانة الجديدة.

ه- أثر الإبداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة: قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال مدخل محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، و تكلفة الإحلال بين المدخلات، أو بعبارة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هذه الأخيرة و تفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة.

- إن تهديد قوة السلع البديلة يمثل دافع للقيام بإبداعات تكنولوجية جذرية تجعل المستهلك لا يفكر في المنتجات البديلة، خاصة إذا حققت له تلك الإبداعات التكنولوجية الإشباع المطلوب و توافقت مع قدراته المالية، و بالتالي المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة.

إذن يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يسمح بخلق بدائل قوية و دقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة، و من ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل، فهنا تتهيأ الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار و جني الأرباح.

ثانيا- الآثار على الإستراتيجيات العامة للتنافس: ويكون ذلك من خلال:

1- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية خفض التكاليف:إن توجه المؤسسة نحو الإبداع التكنولوجي بهدف الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد من صناعات غير متوقعة،[1] مما يحتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التكنولوجية التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل و تنميتها، و يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- إن المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.
- إن إزالة خطوة غير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تدنية التكاليف.
- إن الأبعاد الحقيقية و الفعلية لعملية الإبداع التكنولوجي هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحدوية على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث أن تتسابق المؤسسات إلى الإتيان بالتحسينات في المنتجات و التي تقلل من التكلفة، و عندما يتوصل إلى هذا فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية و تحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان بقاء و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.[2]
- إن تبني التحسينات الدورية تماشيا و متطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها، و هو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات و زيادة الحصة السوقية، و هذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث و التطوير وتدنية تكلفة تحقيقها.

[1] P. Miller, « **stratégie et marketing de l'innovation technologique** », Dunod, paris, 1997, p11.

[2] محمد سعيد أوكيل، **" اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"**، ص ص 38-39.

2- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز:إن تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

- يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات، وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، و بالتالي على ميزة التمييز و تنميتها.
- إن إضافة مزايا جديدة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة سمة جديدة، و يمكن أن تكون في تحسين تصميم المنتج،مستوى جودته، سهولة استخدامه و مدى ملائمته للعرض أو استعماله من قبل الزبون يؤدي إلى تمييز المنتج.

تسعى المؤسسة من خلال توجهها نحو الإبداع التكنولوجي إلى تحسين المنتج أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء، حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المؤسسة، و ذلك بهدف الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

3- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز: إن إستراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة، وقد تأخذ شكل التركيز على أساس تكلفة أقل، أو التركيز على أساس تفرد المنتج.

و بالتالي فإن أمام المؤسسة و من أجل تنمية ميزتها التنافسية خيارات حسب طبيعة إستراتيجية التركيز من خلال ما يلي:[1]

- إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل، فيجب على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج.
- أما إذا كان التركيز على أساس تمييز المنتج، فإنه و من أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

و بعد التطرق إلى دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية من خلال معرفة كيفية تأثير الإبداع حسب طبيعته على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يتبين بأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف،فعندما يكون التغيير عاليا في صناعة معينة فإن معدل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه، و في هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأجل، و إنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، و هناك ميزة تنافسية

[1] G. Bressy, C. konkuyt, **« Economie d'entreprise** », Dolloz, 7eme édition, paris, 2004, p295.

محددة و لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين.

أما في حالة الصناعة التي يكون فيها معدل التغيير محدود و بطيء، فإن معدل الإبداع الجذري يحل صناعة محل صناعة و عملية و منتج جديدين محل عملية و منتج سابقين، و بالتالي يمكن العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأرباح التي تأتي نتيجة عملية الإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال الاستثمار الكبير في البحث و التطوير، وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الإبداعات التكنولوجية الجذرية، و رغم أنها تتسم بطول المدة الزمنية اللازمة لذلك إلا أنه كونه جذريا، وتعاقب الإبداعات التكنولوجية حتى في المدى الطويل يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية المستدامة.[1]

خلاصة الفصل:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة مهمة للرفع من تنافسية المؤسسة في ظل بيئة صفتها الدائمة الديناميكية، إذ تهدف اليقظة إلى البحث و المعالجة للمعلومات الإستراتيجية و القيام بنشرها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و لليقظة الإستراتيجية عدة مزايا عديدة حيث تسمح من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، فالمعلومات المجمعة عن طريق اليقظة الإستراتيجية تسمح بتحسين الخصائص التقنية للمنتج، جودته و تخفيض تكلفته، كما يمكن أن تقدم اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة منافع كبيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظل بيئة مضطربة، مما يجعل المؤسسة قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت، كما تضمن للمؤسسة الاستمرارية و تحقيق مكاسب على حساب منافسيها، و هذا لا يتحقق إلا بوجود تنظيما محددا لليقظة الإستراتيجية يتمثل في منهجية عمل متكاملة لجمع المعلومات و علاجها لاتخاذ قرار سليم، كما تتطلب فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في المجموعة، فنجاح و استمرار اليقظة في المؤسسة أصبح مرهون بتضافر جهود الأفراد العالمين في المؤسسة و إرادة قوية و صبر من الجميع، و تعتبر الانترنيت من أهم الوسائل المادية لليقظة و هي ضرورية و لا يمكن الاستغناء عنها.
لليقظة الإستراتيجية أنواع، منها التجارية التي بدورها تهتم بتتبع تطور احتياجات الزبائن و الموردين والعلاقة التي تجمعها بهم، و تطور عرض المنتجات الجديدة، واليقظة التكنولوجية التي تهدف إلى ملاحظة و تحليل المحيط التقني و العلمي إلى جانب بث المعلومات بهدف اتخاذ القرارات، وبالتالي هي التي تهتم بالمعلومات العلمية والتكنولوجية، واليقظة التنافسية هي التي تهتم

[1] نجم عبود نجم، " **إدارة الابتكار : المفاهيم و التجارب الحديثة**"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2003، ص ص (27-28).

بتحليل سلوكات المنافسين ونواياهم وإستراتيجياتهم، وهناك اليقظة الاجتماعية التي تهتم بتحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية كالتعارض الديني و العرفي، أما اليقظة البيئية فهي تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة.

إذن فاليقظة الإستراتيجية تهدف إلى ترصد سلوك المتعاملين و تعقب المعلومات الخاصة بهم وجمعها، خاصة إشارات الإنذار المبكرة التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير ايجابي أو سلبي على المؤسسة، ثم تحليلها و تخزينها و نشرها إلى متخذي القرارات في المؤسسة، و ذلك بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و تفاديها أو التقليل من آثارها، و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة في الوقت المناسب.

الفصل الرابع:
واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال).

تمهيد الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع و تسليط الضوء على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و الإستراتيجيات العامة للتنافس، و كذا الأساسيات الخاصة بالتنافسية و الميزة التنافسية و التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية و دوره كأسلوب إداري في المؤسسات التي تهدف إلى كسب مزايا تنافسية تدعم مركزها التنافسي في السوق المحلية و الدولية، و بغرض الوقوف على واقع نظام اليقظة الإستراتيجية و مدى تأثيره على مستوى التنافسية في المؤسسة في إحدى المؤسسات الجزائرية، كان اختيارنا لمجمع صيدال، فرع المضادات الحيوية(أنتيبيوتيكال) الواقع بالمدية ليكون حقلا للدراسة التطبيقية نظرا للمكانة التي يحتلها هذا المجمع في السوق الأدوية.

و من أجل التعرف على هذا الواقع قمنا بإجراء تربص ميداني بهدف جمع المعلومات التي تساعدنا في خدمة هذا الموضوع و ذلك ب:

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للفرع.
- إجراء لقاءات مع مسؤولي إدارة الفرع.
- إعداد استبيان من أجل معرفة مدى توفر نظام اليقظة الإستراتيجية و مدى تأثيره على تنافسية الفرع.

و عليه ارتأينا التطرق في هذا الفصل إلى:

- التعريف بمؤسسة صيدال و فرع المضادات الحيوية.
- الدراسة التحليلية لفرع المضادات الحيوية.
- بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال و فرع المضادات الحيوية.

يعدّ مجمع صيدال أحد أهّــم المؤسسات الصناعية العموميــة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني نظــرا للمكانة التي يحظى بها في السّــوق المحلي،وكذا اختراق منتجاته الأسواق العالمية، كما يعتبر فــرع المضادات الحيوية- محل الدراسة- أحد أهم فروعه و المتخصص أساسا في إنتاج المضادات الحيوية و الأدوية الجنسية البنيسيلينية و غير البنيسيلينية ، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال و فرع المضادات الحيوية، تقديم هيكلها التنظيمي و أهميتهما الاقتصادية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال.

أولا-نشأة مجمع صيدال:

يتمثل أول منشأ لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية التي أنشأت بحكم القرار المؤرخ في:1963/04/10، وكانت أساس نشاطها آنذاك يرتكز على الوظائف المتعلقة بتوزيع المنتجات الصيدلانية والكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات و تجهيزات، كونها كانت المحتكر الوحيد لمجال الأدوية والأدوات الصحية، الوسائل العلمية والأدوات الأخرى الضرورية للطب الإنساني والبيطري.

وفي سنة 1969 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية La Pharmacie Centrale Algérienne، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 77-6 المؤرخ في:1977/01/23 الذي اقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

أما في ما يخص النّــشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية ، فقد أنشأت في سنة 1971 وحدة إنتاج بالحراش، وتم استرجاع وحدة بيوتيك(Biotic) في سنة 1971 و وحدة فارمال(Pharmal) سنة 1975 اللتين كانتا موروثتين عن المستعمر الفرنسي.[1]

وفي أعقاب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم رقم:82/161 المؤرخ في:27-04-1982، حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، أما مشروع أنتيبيوتيك (Antibiotique) فقد تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية S.N.I.C. التي عملت على إنشائه.

[1] www.saidalgroup.dz/presentation1.html.

وفي 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لكي يصبح" صيدال SAIDAL"، وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية باستقلالية في التسيير، وكانت من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة ذات أسهم، وفي سنة 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة لها.

وفي سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة عمل لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويل صيدال في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع وهي: فارمال، بيوتيك، المضادات الحيوية.

ثانيا- تقديم مجمع صيدال:

مجمع صيدال شركة ذات أسهم، رأسماله يقدر ب:2500000000 دج، و يقع مقره على الطريق الولائي رقم11،ص ب-141 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.[1]

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) رقم 98/04 والمؤرخة في:1998/12/24، وعرضت أسهمه للبيع مابين 15فيفري و15 مارس 1999 وقدر عددها ب:2000000 سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر ب20% من رأسمال المجمع، وقدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد ب:250 دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت ب:800 دج، وكانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع .

يقدر عدد المساهمين في صيدال سنة 2008 ب:19288 مساهم، ويعد "مجمع الصناعة الصيدلة الكيماوية holding public chimie-pharmacie "المساهم الرئيسي ،و الذي قام بشراء80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع.[2]

تحصل المجمع في: 2005/02/05 على شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودةA.F.A.Q "Française D'audit et Qualité Association".

ثالثا- الأهمية الاقتصادية لمجمع صيدال:

تتكون سوق الأدوية بالجزائر من حوالي 68% من منتجات جنيسة و32% من منتجات أصلية، وما يميز الأولى هو انخفاض سعرها بنسبة 55% عن الثانية، ويؤكد الاتحاد الوطني للمتعاملين في

[1] http:// www.cosob.org/archives.htm#s3.
[2] http://www.cosob.org/les-emetteurs-groupe-saidal.html.

الصيدلة أن نسبة استهلاك الأدوية الجنيسة في الجزائر تتراوح مابين 25% و40 % وتبقى هذه النسبة منخفضة قياسا بالدول الأوروبية التي تعدت نسبة الاستهلاك بها 60 % .

ويمكن تلخيص مصادر الأدوية بالجزائر فيما يلي:[1]

70% من الاحتياجات مستوردة بينما 30% المتبقية من الاحتياجات فهي عبارة عن إنتاج وطني، تصل مساهمة مجمع صيدال فيها إلى نسبة 61% أما الجزء المتبقي الذي يمثل نسبة39 % يعود إلى العديد من المنتجين المحليين (حوالي 150مخبر).

يتكون نظام توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر من:

- 50 مؤسسة تجارية.
- تاجر جملة عمومي مكلف بتموين العيادات العمومية والخاصة.
- الصيدلة المركزية للمستشفيات مكلفة بالقطاع الصحي العمومي.
- حوالي 8300 صيدلة على المستوى الوطني، منها 150 ملك المؤسسة العمومية لتوزيع المواد الصيدلانية.

رابعا- تنظيم مجمع صيدال(الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال):

استحدث هيكل تنظيمي جديد لمجمع صيدال خلال سنة 2008، وعوض الهيكل المصفوفي السابق الذي تبناه منذ 1998، يأخذ الهيكل الجديد بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين الأنشطة وذلك بالتنسيق مع الوحدات الفرعية والتجارية وجميع مديريات و فروع المجمع على المستوى الوطني والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع، ويظهر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال الذي استحدث سنة 2008 كما يوضحه الملحق رقم(1).

يتميز هذا الهيكل بما يلي:

- الإدارة المركزية لجميع الفروع والوحدات التي يتوفر عليها المجمع.
- توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة للمجمع.

ولقد قام المجمع خلال السنوات الأخيرة بـــــ:

- إنجاز مخطط التوجيه الاستراتيجي لأنظمة الإعلام الآلي.
- مواصلة عملية إعداد المخططات التنظيمية للفرعين: فرمال والمضادات الحيوية و كذا بالنسبة لمديرية البحث والتطوير سنة 2005.
-إنجاز مديرية مركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي سنة 2007، عوض السابقة المكلفة بالبحث والتطوير.

المدريات المكونة للمجمع: يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية:

[1] http://www.saidalgroup.dz/activite.asp.

- **المدير العام:** يشرف على مجلس إدارة المجمع، كما يتولى مهمة إصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة،والسهر على السير الحسن لمختلف المديريات والوظائف والهياكل والتنسيق فيما بينها.
- **المدرية المركزية للموارد البشرية:** وتختص بكل الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية طيلة مسارها الوظيفي.
- **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:**تتابع تكيف الهياكل التنظيمية والبرامج ونظم المعلومات، مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل، كما تعمل على إدارة نشاط جمع، معالجة و توزيع المعلومات.
- **المديرية المركزية للمحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط والطويل، وذالك بتحليل الأنشطة المالية وفق الأهداف المسطرة، كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية على المدى القصير.
- **المديرية المركزية للشراكة:** تم إنشاء المديرية المركزية للشراكة للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج، وذالك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات بهدف اقتحام الأسواق العالمية، وبالبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة ، ومن بين المهام التي تقوم بها المديرية: [1]
- متابعة إنجازات ونشاطات المشاريع المشتركة.
- التفاوض مع المؤسسات الأجنبية, وتوقيع مختلف عقود الاتفاقيات المتعلقة بالتصنيع والترخيص.
- تنسيق ومتابعة تقدم المشاريع الصناعية ومساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية والوطنية، من أجل الحصول على الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد ملكية،.....إلخ)
- **المديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي:** تأسس كمخبر للأبحاث سنة 1975، وبعد التطورات المختلفة أصبح مختبرا تاما للأبحاث والتطوير سنة1998، وهو يمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني ثم تم تحويله إلى المديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي في سنة 2007 بغرض متابعة التطورات والأبحاث في هذا المجال.[2]و قد تحصلت المديرية في سنة 2006 على خمسة براءات اختراع من المركز الوطني للملكية الفكرية I.N.A.P
- **المديرية المركزية لنظام تسيير الجودة والأعمال الصيدلانية :** تعمل هذه المديرية بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية , وهي على علاقة مباشرة بالمديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي، قصد الحصول على منتجات جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة

[1] http://www.saidalgroup.dz/partenariat3.html.
[2] Rapport de gestion du Groupe Saidal 2006, p26.

للمستعملين، وقد شرعت في تبني نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذالك للحصول على شهادة ISO 9001 نسخة 2000 لنشاط التسويق والبيع.[1]وفي هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تدريب العمال في مجال إدارة الجودة.

- **المديرية المركزية للمراجعة و التدقيق والتحليل والحوصلة:** تقوم هذه المديرية بتحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع مع الحرص الدائم عل المراجعة الداخلية والقيام بالتحاليل وتصليح الانحرافات في الوقت المناسب.
- **المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي**: تقوم بدراسة السوق قصد تقديم تحسينات المجمع، وتهدف إلى إعطاء صورة ذهنية جيدة على المجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعنية لاسيما الصحافة والمجلات المتخصصة .
- **المديرية المركزية للأمن:** مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي والحفاظ على سلامة ممتلكات وعمال المجمع .
- **الوحدات التجارية:** يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية تهدف إلى التقرب أكثر من الزبائن وهي:
- **الوحدة التجارية المركزية:** أنشأت في 1995/08/12 قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من خلال المجمع، وتشغل هذه الوحدة 160 عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع، وتقدر قيمتها الاستثمارية بـــ : 70900000دج، ولها قدرة تخزين تصل إلى 4000000 وحدة بيع، ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية بالحراش وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800 متر مربع .
- **الوحدة التجارية للشرق:** أنشئت هذه الوحدة بباتنة في 1999/11/11 من طرف المدير العام السابق للمجمع "علي عون"، وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري ،وهي تشغل 50 عاملاً.
- **الوحدة التجارية للغرب:** أنشئت سنة 2000 و مقرها وهران وتهدف إلى توزيع المنتجات النهائية إلى الجهة الغربية والجنوبية للوطن، و هي تشغل 42 عاملاً.

كما قام المجمع بإعداد مشروع إنجاز وحدة تجارية رابعة بولاية ورقلة وهي في طور الإنجاز، وهذا من أجل تغطية احتياجات الولايات الجنوبية للجزائر.

الفروع المكونة للمجمع: يتكون المجمع من الفروع التالية:

[1] http://www.algerie-dz.com/article12312.html.

أ- **فرع فرمال:** يتواجد مقره بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، قدر رقم أعماله سنة 2007 بـــ 2532603000 دج، وهو أحد الفروع الثلاثة التي أنشأت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02.

ويتكون الفرع من ثلاث وحدات للإنتاج وهي:[1]

- **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى فرع فرمال بعد حل مؤسسة Ecopharm بتاريخ 1997/12/31، وهي تقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.
- **وحدة الدار البيضاء :** تعود نشأتها إلى عام 1985، تقوم حاليا بصناعة الكثير من الأدوية ذات صيغ مختلفة وهي تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي.
- **وحدة عنابة:** مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحبيبات)، و تحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر بـــ : 8000000 وحدة بيع في السنة .

ب-**فرع بيوتيك :** يتواجد مقره بالمحمدية (الجزائر العاصمة)، أنشأ في فيفري 1998، يتمتع هذا الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية . قدر رقم أعماله سنة 2007 بـــ: 2812028000 دج ويحتوي الفرع على ثلاث وحدات للإنتاج وهي:[2]

- **وحدة شرشال:** مختصة في إنتاج منتجات غسل الكلى، وتتكون هذه الوحدة من: ورشة إنتاج بطاقة تفوق 200700 وحدة بيع،ومخبر للمراقبة الفيزيوكميائية والمكروبيولوجيا والسموم الصيدلانية.
- **وحدة جسر قسنطينة:** تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع، وهي المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة،و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلفة بالتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي ومعالجة السموم. كما تحتوي أيضا على 5 ورشات للإنتاج : التحميلات، الأقراص، الملبسات، المحاليل المكثفة.
- **وحدة الحراش:** يقدر إنتاجها ب 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني وتتكون من خمس ورشات لإنتاج الشراب والمحاليل، الأقراص، الملبسات، المراهم، التحميلات.
- **وحدة باتنه:** يقدر إنتاجها ب 14 مليون وحدة بيع سنوياً، وتتكون من أربع ورشات لإنتاج: الأقراص، المراهم.

ج- فرع انتيبيوتيكال Antibiotical : وهو الفرع الذي يتواجد بولاية المديـــة،والذي يختص بصناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية و غير البينيسيلينية، و سنتطرق إليه بالتفصيل كونه محل الدراسة.

[1] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=PHARMAL.
[2] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=BIOTIC

د- فرع صوميديال: و هو في طور الإنجاز و يتواجد بالدار البيضاء، و بدأ إنجازه في سنة 2010.

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية.

فرع المضادات الحيوية هو المؤسسة محل الدراسة التطبيقية و لهذا سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب من خلال العناصر التالية:

أولا- نشأة فرع المضادات الحيوية: يعتبر فرع المضادات الحيوية من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقـــي، وهو مؤسسة عمومية اقتصادية. يقع الفرع على بعـــد *150* كلم جنوب العاصمة و *15*كلم عن مقر ولاية المدية، و يتربع على مساحة *25* هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحوّل اسمـــه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التّابع لمجمع صيدال، و أصبح يمثل هذا الفرع مشروعا ضخما. وقد تولت إنجازه المؤسسة الإيطالية C.T.I.P، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية.

و قد تم إنشاؤه من طرف الدولة الجزائرية عبر المراحل التالية:

- في:1972/06، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ولقد وقع اختيار المسئولين على المؤسسة الإيطالية C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة.
- في:1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر و المؤسسة الإيطالية.
- في:1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في:1978/02/12، باشرت هذه المؤسسة بإنجاز الأشغال.

و قدرت مدة الإنجاز بأربع سنوات و شهرين، حيث تسلمت الجزائر المشروع في : 1982/04/12 .

قد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C.
- المؤسسة الوطنية للكيمياء E.D.I.C.

و بعد تسليم المشروع في 1982 وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من اجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

و في سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال ، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية بموجب الرخصة الإيطالية.

و كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المركب بتاريخ 04-10-1988.

يتوفر فرع المضادات الحيوية على:[1]

[1] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL.

- ورشتين لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصيص صيدلاني ، الأولى مكرسة لعائلة البنسلين والأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية.
- ورشة لإنتاج الموارد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- ورشة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.
- مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة.

بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988،واختص في إنتاج الأشكال الجنيسة المتمثلة في: الحقن ،الكبسولات،المراهم،الأقراص والمساحيق.

وهو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية.
- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالأخلاط والمستحضرات الطبية.
- قدرات عالية تتمتع بها موارده البشرية المميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.
- مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.
- قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفي .

ثانيا- تقديم فرع المضادات الحيوية: يعتبر فرع المضادات الحيوية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس ماله ب: 18750000دج،[1]

تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994 وشهادة الجودة ISO 9001نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة A.F.A.Q

- العنوان ص.ب. 33-طريق الخميس – المدية 26000.
- رقم التسجيل التجاري : R.C : 99 BO342252.
- رقم الحساب البريدي الجاري : C.C.P3539-56/91.
- رقم الحساب المصرفي: C.P.A: 110.401.70.776.01/86.
- رقم الهاتف: 025.58.56.41. A.43.
- رقم الفاكس: 025.58.16.00.
- البريد الالكتروني: **antibiotical@hotmail.com**.

[1] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL.

- الموقع الالكتروني: **www.saidalgroupe.dz**. [1]

وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية " صيدال Saidal" تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لصيدال ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02.

ثالثا- تنظيم فرع المضادات الحيوية: يتوضح الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية من خلال الملحق رقم (2).

يتكون فرع المضادات الحيوية من المديريات التالية:[2]

1- **الإدارة العامة للفرع :** والمتمثلة في :

- **المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة الفرع ووضع و تنفيذ السياسات على المدى القصير والمتوسط والبعيد من أجل ضمان نمو وتوسع الفرع.
- **المساعد القانوني**: يتكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.
- **المساعد المكلف بالبيئة**: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات.
- **مساعد العلاقات الخارجية**: يتكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المنافسين و تنظيم العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء .
- **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل**: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، وإعداد تقارير خاصة بتسيير الفرع.
- **خلية المشاريع:** متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع ، خاصة مشاريع الشراكة .
- **خلية الاتصال والإعلام:** تضع خطط اتصالية داخلية و خارجية للفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

2- **المديريات الأساسية:** وهي ملزمة بالتطبيقات الجيدة في عملية الإنتاج. وتتمثل هذه المديريات في:

- **مديرية التقنيات الصيدلانية:**مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين مسبقا.

[1] Plan biennal 2008/2009 de la filiale Antibiotical , p01.
[2] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL

- **مديرية إنتاج المواد الأولية:** مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال (البيوتيكنولوجيا)، لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسلنية نصف مصنعة.
- **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على احترام مقاييس النوعية في إنتاج المواد الأولية، ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة التصنيع.

3- **المديريات المساعدة:** و هي كالتالي :

- **مديرية المالية والمحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق السياسة المالية للفرع والقيام بالأعمال و النشاطات المالية و المحاسبية العادية.
- **مديرية التموين والتجارة:** مهمتها شراء المواد الأولية وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون منها و من المنتجات التامة الصنع.
- **مديرية الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تطبيق سياسة الموارد البشرية والتعليمات العامة الخاصة بالفرع والصادرة عن المجمع.
- **مديرية مراقبة الجودة:** مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.
- **مديرية الطباعة**: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية كما تنتج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذالك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـــــ: 80 مليون علبة تغليف و140 مليون منشور دواء سنويا .
- **مديرية المنافع العامة :** مهمتها إنتاج وتوزيع مختلف المواد كالبخار، والمنتجات الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها .
- **مديرية الصيانة المركزية:** تطبيق السياسة الخاصة بصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعملية التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع المضادات الحيوية.

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لفرع المضادات الحيوية، وكذا دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في هذا الأخير.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للفرع.

يمكن التحليل البيئي المؤسسة من إعداد الإستراتيجية المناسبة لها و ذلك من خلال تمكنها من معرفة طبيعة الفرص و التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية و جوانب القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و بالتالي معرفة الجوانب القوية التي تمكنها من إيجاد مزايا تنافسية تستطيع من خلالها تدعيم مركزها التنافسي في السوق.

أولا- تحليل البيئة الخارجية للفرع: يسعى فرع المضادات الحيوية إلى فهم بيئته الخارجية وذلك بهدف معرفة الفرص المتاحة لاستغلالها والاستفادة منها و تجنب التهديدات المتواجدة و التقليل من آثارها، بسبب تواجده في بيئة يغلب عليها الاستيراد الدوائي، و تتكون بيئته الخارجية من البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة.

1- **البيئة الخارجية العامة**: و تشمل العوامل التالية:

أ- **العوامل البيئية**: و تشمل القضايا البيئية الوطنية والدولية، حيث تحصل الفرع على شهادة ISO 9002 صيغة1994، كما تحصل على شهادة ISO 9001 صيغة 2000(من 2005/02/02 إلى 2008/02/01)، و بهذا يتم الاعتراف بقدرات فرع المضادات الحيوية في إنتاج و تطوير وبيع الأدوية وفقا لمعايير الجودة المعترف بها دوليا، و بالاحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية يسعى الفرع للحصول على شهادة ISO 14000 والتي يحاول من خلالها إثبات أهمية الحفاظ على البيئة، و من أجل ذلك شرع الفرع في تنفيذ التّعليمات الصادرة من المخبر الفرنسي AFAQ سنة 2007.

ب- **العوامل الاجتماعية**: نظرا للتطورات التي شهدها المجتمع وخاصة من جانب انخفاض معدلات الأمية، انتشار الوعي والثقافـــة الصحية وزيادة الحاجات الطبية مما أثر بالإيجاب على الإنتاج الصيدلاني.

ج- **العوامل التكنولوجية**:أدى التطور التكنولوجي المحقق في المجال الصحي إلى تطور الصناعة الصيدلانية، سواء التطور في تقنيات صنع المنتج، أو في الدراسات و العلاج الطبي.

د- **العوامل الاقتصادية:** تتميز العوامل الاقتصادية لبيئة عمل فرع المضادات الحيوية بارتفاع البطالة، الارتفاع النسبي لمعدل التضخم وتوفر إمكانيات الشراكة، وهي كلها عوامل تؤثر عليه تأثيرا مباشرا، إذ لا يمكنه العمل بمعزل عن البيئـــة الاقتصادية التي تخضع لتغيرات مختلفة.

2 - البيئة الخارجية الخاصة: و تشمل العناصر التالية:

أ- **المنافسين**: إن حماية الدولة للإنتاج الوطني سابقا حدت من خطر المنافسة، حيث تميزت سوق الأدوية في الجزائر بوجود المخابر المحلية و التي تميزت بإمكانيات محدودة و انحصار مجال عمل معظمها على إنتاج منتج واحد أو اثنين، و قد انحصرت المنافسة لفرع المضادات الحيوية في الخواص وقد تتسع مستقبلا، أما الآن و بالنظر لآفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، يسعى الفرع لتوفير كل الشروط لتبديد التخوف من الانفتاح التام للسوق و بالتالي زيادة المنافسة و لاسيما الأجنبية، و مع ذلك تبقى المخابر الأجنبية و استيراد المنتجات

الصيدلانية تمثل أكبر مصدر تهديد لفرع المضادات الحيوية، ويمكن حصر المنافسة الحالية لفرع المضادات الحيوية فيما يلي:

- ✓ **المنتجون المحليون**: يتمثل المنتجون المحليون في الخواص المحليين فيوجد حوالي 46 وحدة إنتاجية موزعة عبر كامل التراب الوطني، والتي يمكن اعتبارها على أنها منافس للفرع و يمكن أن نذكر أهم المنافسين لفرع المضادات الحيوية في النقاط التالية:[1]
  - **المخبر الصيدلاني الجزائري** (LPA)**:** وهو مخبر برأسمال يقدر بـــ 1.1 مليار دج موزع على المساهمين الآتي ذكرهم بالتساوي 25% لكل منهم:
    - LDP فرنسا.
    - SANOFI فرنسا.
    - BIOCHIMIE النمسا.
    - SMITHKLINE et BEECHAM بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

و يملك أربعة وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإنتاجية الإجمالية إلى حوالي 86 مليون وحدة بيع سنويا.

- **مخابر لادفارما** (LADPHARMA)**:** تم تأسيسه عام 1985 وهي تنتج حاليا حوالي 34 منتج في شتى التخصصات.
- **المخبر الجزائري للأدوية** (LAM)**:** يقوم هذا المخبر حاليا بإنتاج حوالي 9 أنواع من المشروبات (SIROPS)، 6 أنواع في شكل قطرات للأعين، وثلاث منتجات على شكل حبوب وأقراص، يملك شبكة خاصة للتوزيع إضافة إلى إبرامه صفقة للتوزيع مع المتعامل العمومي.
- **مخابر بيوفارما** (BIOPHARMA)**:** متواجدة بمدينة قسنطينة باشرت نشاطها عام 1994م بإنتاجها للبراسيتامول وبعض أنواع المشروبات.

- ✓ **منتجون آخرون:** مثل آل فارم (ALPHARME): و بدأ نشاطها عام 1993م من خلال الاستيراد والتوزيع وفي 1999 دخلت مجال التصنيع للأدوية المتعلقة بالأمراض النفسية المختلفة، والمعهد الطبي الجزائري IMA الذي أنشأ عام 1992.
- ✓ **المستوردون:** يفوق عدد المستوردين للأدوية في الجزائر 60 مستوردا، منتشرين عبر التراب الوطني منهم الخواص والعموميين، و ما تجب الإشارة إليه إن الجزائر تعتبر من أكبر المستوردين للدواء في العالم.

ب - المتعاملين: و يشتملون على:

- ✓ **العملاء:** لفرع المضادات الحيوية علاقات جيدة مع جميع عملائه وهم لا يملكون أي قوة مفاوضة عليه إذ لا يوجد عندهم خيار في الشراء، و يتمثل ضغطهم الوحيد في تنفيذ الاتفاقية المبرمة مـــع

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة الفرع.

الفرع بخصوص المخزون الذي يتم إرجاعه للفرع عندما يبلغ المدة المتبقية لصلاحيته سنة بالنسبة للحقن و ستة أشهر بالنسبة لباقي المنتجات.

و يتمثل أهم عملاء الفرع في:

- الوحدات التوزيعية الخاصة: الوحدة التجارية للوسط، مركز توزيع للشرق (باتنة) .
- المؤسسات العسكرية.
- الصيدلة المركزية.
- تجار الجملة.
- الوحدة التجارية للوسط U.C.C .
- مركز توزيع للشرق – باتنة- CDB.
- مركز توزيع غرب – وهران-CDO .
- معهد باستور.

✓ **الموردون:** يتعامل فـــرع المضادات الحيوية مع عدد كبير من الموردين الأجانب و من مختلف الدول، و من بين هؤلاء الموردين الشركـــات الفرنسية، الألمانية، الاسبانية....

و للفرع علاقات جيدة مع مختلف مورديه، كما يملك الخيار في ما يخص شراء المواد الأولية من أي مورد دون آخر، و يعتمد الفرع في اختيار المورد على أساس معايير مختلفة و من أهمها النّـــوعية الجيدة، مـــدة التّـــسليم، التّـــكاليف المتحملة، الخدمات المقدمة، ...إلخ.

ج- **المنتجات البديلة**: تتمثل المنتجات البديلة لفرع المضادات الحيوية في تشكيلة منتجات الجيل الثّالث التي تمّ برمجتهـــا لسنة 2005،حيث تتميز هذه المنتجات بسرعة مفعولها وهي بذلك تهدّد منتجات الجيل الأول والثّاني.

كما تتمثل السلع البديلة لمنتجات هذا الفرع في الأدوية العشبية الطبيعية والتقليدية، والتي يعتبر ثمنها منخفض مقارنة مع أسعار الأدوية التي يتم إنتاجها في الفرع، ولكن ومع تقدم المستوى الثقافي للمستهلكين الجزائريين فإن تأثير هذه السلع ولجوء المستهلكين لاستخدامها بدأ ينخفض على ما كان عليه في السنوات السابقة، وبذلك لا تعتبر هذه الأدوية العشبية السلع كتهديد حقيقي لمنتجات الفرع.

د- **دخول المنافسين الجدد**: إن انفتاح السوق المحلية أمام المنافسين خاصة في ظل آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يجعل أي مؤسسة تجد فرصة في دخول سوق الأدوية تمثل تهديدا لفرع المضادات الحيوية خاصة إذا امتلكت هذه المؤسسات الإمكانيات والمؤهلات والتكنولوجيا اللازمة للإنتاج.

ثانيا- تحليل البيئة الداخلية لفرع المضادات الحيوية: تتكون البيئة الداخلية لفرع المضادات الحيوية من العناصر التالية:

1- الموارد البشرية: يملك فرع المضادات الحيوية كفاءات بشرية ذات قدرات و مؤهلات هائلة، ويقدر عدد العاملين على مستوى الفرع إلى غاية جوان 2012 ب 1049، و يمثل الجدول التالي تطور عدد العاملين في الفرع من سنة 2005إلى غاية جوان 2012:

الجدول رقم(5): تعداد الموارد البشرية على مستوى فرع المضادات الحيوية.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد العاملين بالفرع	1374	1355	1343	1283	1273	1246	1050	1049

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال هذا الجدول تناقص مستمر في اليد العاملة ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2012، ويعود سبب ذلك إلى خروج العاملين الذين وصلوا إلى سن التقاعد، و خروج البعض الآخر دون بلوغ سن التقاعد واتجاههم إلى العمل بالمؤسسات الأجنبية بسبب حصولهم على أجر مرتفع في هذه المؤسسات مقارنة بالأجر المتحصل عليه مقابل العمل في فرع المضادات الحيوية.
و حسب المقابلة التي أجريناها مع المسؤول عن الموارد البشرية في الفرع، تبين لنا أن الفرع يهدف إلى سياسة إنقاص العاملين ذوي المستوى المتدني و إحلال محلهم بذوي المستوى المرتفع، بهدف رفع مستوى أداء الفرع ، كما أشار إلى أن الفرع يهدف إنقاص العاملين إلى 600 عامل.
و ينقسم عمال الفرع إلى ثلاث فئات أساسية تتمثل في: الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، ويمكن توضيح هذا التقسيم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6): تقسيم الموارد البشرية للفرع.

	عدد العاملين الدائمين						عدد العاملين المؤقتين						المجموع الكلي
	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
الإدارة	52	17	32	10	1	0	0	0	0	0	0	1	113
الإنتاج	56	2	281	50	3	0	0	0	5	0	1	2	400
الدعم التقني	160	15	194	10	31	15	1	0	109	0	0	1	536
المجموع	268	34	507	70	35	15	1	0	114	1	0	4	1049
المجموع	302		577		50		1		115		4		1049
المجموع	929						120						1049

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من الملحق رقم3

نلاحظ من الجدول السابق أن الموارد البشرية للفرع متنوعة، حيث تتكون من الإطارات و تبلغ نسبتهم حوالي 28.88%، أعوان التحكم و تبلغ نسبتهم حوالي 65.97%، و أعوان التنفيذ و تبلغ نسبتهم حوالي 5.14%، إن ارتفـــاع نسبة كل من الإطارات و أعوان التّـــحكم يدل على حرص الفرع على استقطاب العمال ذوي المؤهلات و الكفاءات، ويمثل عدد العـــاملين في إطار عقود عمل دائمة نسبة 88.56 %، بينما نسبة العمال المؤقتين فتقدر بحوالي 11.44 %. أما العنصر النّسوي فقد قُـــدر العدد بـــ 124 في منتصف سنة 2012 (جوان 2012)، أي بنسبـــة 11.82 %، أما عن تخصصات العاملين في الفرع فتتمثل في: الصيدلـــة، البيولوجيا، الهندسة الكيميائية و هندسة الإعلام الآلي.

2- **إنتاج الفرع**: تشمل الوحدات الإنتاجية للفرع على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية المراحل النهائية التي تتمثل في مرحلة تعبئة المنتجات الصيدلانية النهائية وتخزينها وتسويقها، و يمكن التمييز بين منتجات الفرع كما يلي:[1]

إنتاج الأشكال الجنيسة التالية:

* الحقن Injectables * مراهم Pommades * أقراصComprimés

* كبسولات Gélules * مشروبات Sirops * مساحيق Poudres Pour Suspension

استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية و غير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مساحيق، و ذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأوليةV.R.A.C .

وتتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البنيسيلينية في:

-Péniciline Vacide –Péniciline Potassiqué

أما المواد الأولية المصنعة البينيسيلينية فتتمثل فيما يلي:

- Oxytetracyline Hel - Tetracyline

- إنتاج الطبعات الأصلية الناجعة (Principals Actifs) البينيسيلينية وغير البينيسيلينية من قبل وحدة البيوتكنولوجيا المتطورة.

وتبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للفرع ب 80 مليون وحدة سنويا، لكن الفرع يُنتج 30 مليـــون وحدة سنويا فقط، وهي نسبة قليلة مقارنة ما يملكه الفرع من إمكانات بشريـــة و تقنية.

كما يجتهد فرع المضادات الحيوية في إنتاج المنتجات الجديدة، و يمكن توضيح كمية المنتجات الجديدة في الجدول التالي:

[1] مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

الجدول رقم(7): منتجات الفرع الجديدة من 2011/2005.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المنتجات الجديدة	5منتجات	3 منتجات	12منتجات	14منتج	8 منتجات	30منتج	19منتج

المصدر: مديرية الاختصاصات الصيدلانيـــة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عددالأنواع الجديدة المنتجة تتزايد من سنة إلى أخرى، إلا أنه تناقص في سنة 2009 مقارنة مع 2008 و يعود ذلك إلى نقص البحث و التطوير في سنة 2009، ثم تزايدت من جديد في السنتين الأخيرتين.

كما تزايدت كمية الإنتاج خلال السنوات الأخيرة، و يمكن توضيح تطور كمية الإنتاج من سنة 2007 إلى سنة 2011 في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): تطور كمية الإنتاج للفرع (2012/2007).(بالوحدة)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
ك الإنتاج	37734649	39965746	46629942	42066016	42210873

المصدر: خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

من جهتها تزايدت كمية الوحدات المباعة لفرع المضادات الحيوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(9): عدد الوحدات المباعة خلال السنوات: 2012/2006.

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
ك المباعة	28222537	31714007	28278797	2792519732	3474134329

المصدر: خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

عند المقارنة بين الجدولين رقم (8) و(9) نلاحظ في سنتين 2007و2008 أن هناك علاقة طردية بين كمية الإنتاج وكمية المبيعات، أما في سنة 2009 تزايدت كمية الإنتاج أما كمية المبيعات فتناقصت، كما تناقصت كل من كمية الإنتاج و المبيعات في سنة2010، و هذا ما يعكس تناقص الحصة السوقية للفرع والعكس في سنة 2011، أما في سنة 2012(الأشهر الثلاث الأولى) فنلاحظ عدم وجود فرق كبير بين كمية المبيعات والإنتاج و هذا يدل على تسويق الفرع لمعظم الكمية المنتجة.

3- **رقـــم الأعمال:** يمكن توضيح رقم أعمال الفرع ابتداء من سنة 2007 إلى سنة 2012(شهر مارس) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): تطور رقم الأعمال على مستوى الفرع.

السنوات	2007	2008	2009
رقم الأعمال	2.054.229.471	2.279.020.793	2.412.176.654
السنوات	2010	2011	

رقم الأعمال	2792519732	3474134329

المصدر: خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن رقم أعمال الفرع يشهد ارتفاعا مستمرا من سنة إلى أخرى، وعند مقارنة الجدولين رقم (9) و (10) نلاحظ أنه رغم تناقص كمية المبيعات من سنة إلى أخرى إلا أن رقم الأعمال في تزايد مستمر و هذا يعكس ارتفاع أسعار المنتجات الجديدة التي دخلت إلى السوق.

ثالثا- مصفوفة SWOT لفرع المضادات الحيوية:

بعد التطرق إلى دراسة البيئة الخارجية والداخلية لفرع المضادات الحيوية يمكن التطرق إلى مصفوفة **SWOT** لهذا الفرع، والتي تعنى بتحليل الفرص والتهديدات التي تتواجد في البيئة الخارجية للمؤسسة ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، و يمكن توضيح هذه المصفوفة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(11): مصفوفةSWOT للفرع.

الفرص.	***التهديدات.***
- زيادة النمو الاقتصادي مما يؤثر بصفة مباشرة على نمو الاستهلاك. - زيادة النمو السكاني و ما يترتب عنه من زيادة في الاحتياجات الصيدلانية. - تشريعات و قوانين الاستثمارات ملائمة ومحفزة للإنتاج المحلي. - الارتفاع في عدد العمال في إنتاج الأدوية. - السياسة الملائمة لتشجيع و دعم الأدوية الجنيسة من قبل الحكومة. - غياب المنافسين الأقوياء على المستوى المحلي. - تطور سياسة العالمية لصالح تأييد المنتجات الجنيسة. - احتياجات حقيقية في السوق المحلي وزيادة الطلب على المنتجات الصيدلانية.	- آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة مما أدى إلى التخوف من الانفتاح التام للسوق. - نشأة وظهور منافسة محلية قد تؤدي إلى اتساعها مستقبلا. - تشجيع استيراد منتجات نهائية بطريقة غير متحكم فيها و بدون مراقبة. - المشاكل البيئية(التلوث). - توجه الإطارات نحو القطاع الخاص. - قلة الأنشطة الاقتصادية المحفزة للتنافس الخارجي.
نقاط القوة.	***نقاط الضعف.***
- إرادة المديرين لتأسيس و تطبيق أساليب الإدارة الحديثة. - عامل اللامركزية الإدارية على مستوى الوحدات. - حصول الفرع على شهادة ISO. - التوزيع المكثف على المستوى الوطني. - تنظيم جيد على مستوى مراكز التوزيع.	- عدم كفاية الوقت المخصص للتفكير في العمل. - انقطاع دوري للمنتجات النهائية و المطلوبة بكثرة. - عدم إتباع مناهج علمية لدراسة و تقدير الطلب. - استعمال ضعيف للكفاءات والقدرات في الإنتاج. - توقف دوري في سلسلة الإنتاج. - انخفاض في نسبة التوظيف الإداري و نقص في عدد المتخصصين من ذوي الخبرة في بعض المجالات:

- الخبرة الشخصية بالنسبة للموظفين في الإنتاج. - تناسق وسائل الإنتاج و مواكبتها للحداثة. - التحسين المستمر للإنتاج. - العمل في بيئة عمل و ظروف اجتماعية مريحة. - إدراك الفرع لأهمية التكوين و التدريب. - إدراك ضرورة دعم تطوير إدارة الموارد البشرية. - وجود خبراء ذوي خبرة عالية في مجال الترصد البيئي. - النتائج الصافية في ارتفاع. - تنوع المنتجات مما يسمح بتلبية حاجات الزبائن.	الكيمياء، التنظيم، المالية وإدارة الموارد البشرية. - تنظيم العمل غير محكم. - عدم وجود البديل في المناصب الإدارية. - ضعف الارتكاز على معايير كفاءة في التوظيف. - ضعف أداء نظام المعلومات. - المعلومات المالية غير كافية و العمليات غير مكتملة. - تأخر في تحصيل الديون و الحقوق.

المصدر: معلومات مقدمة من مديرية الفرع.

المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية.

بتزايد شدة المنافسة أمام فرع المضادات الحيوية سعى الفرع خاصة في السنوات الأخيرة و مع تطور التكنولوجيا إلى ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية بهدف ترصد التغيرات المفاجئة التي تحدث في البيئة الخارجية له، و سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى دراسة واقع نشاط اليقظة الإستراتيجية في هذا الفرع.

أولا- اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية:

1- نشأة اليقظة الإستراتيجية في الفرع:

لم يكن فرع المضادات الحيوية يهتم كثيرا في السابق بمجال اليقظة الإستراتيجية وذلك لما كانت الدولة تحمي الإنتاج المحلي، و بالتالي احتل الفرع مكانة قوية في السوق بسبب ندرة المنافسين وضعفهم، لكن بعد الإصلاحات الاقتصادية المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و المرتكزة بالأساس على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق، و أيضا استعدادا لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة أدى إلى تخوف المؤسسات الجزائرية من التفتح التام للأسواق، كما نشأت منافسة محلية من قبل الخواص وقد تتسع مستقبلا مما أدى إلى تيقن فرع المضادات الحيوية بأهمية اليقظة الإستراتيجية بصفة مستمرة و دائمة، حتى يتمكن من تطوير منتجاته وبالتالي المحافظة على مركزه التنافسي و ذلك بمعرفة كل المستجدات الحاصلة في مجال النشاط.

2- أنواع اليقظة الإستراتيجية الممارسة في فرع المضادات الحيوية:

يهتم فرع المضادات الحيوية بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية، ولكن باهتمام أكثر بنشاط اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية و يعتبر هذين النوعين الأساس الذي يعتمد عليه للمحافظة

على مركزه التنافسي وتجنب التهديدات التي تقع في بيئة عمله الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة فيها، كما يركز على كل من نشاط اليقظة التجارية ونشاط اليقظة الاجتماعية من حيث اهتمامه بتطوير و زيادة أسواقه و زبائنه و لكن باهتمام أقل من نشاط اليقظة التكنولوجية والتنافسية، وسنحاول التطرق إلى كافة الأنواع المطبقة في الفرع في الآتي:[1]

أ- **اليقظة التكنولوجية في فرع المضادات الحيوية**: تؤثر التطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية الحديثة تأثيرا كبيرا على اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة لنشاط الفرع و تطوير منتجاته الحالية، كما تمكنه من اكتشاف منتجات جديدة، حيث يعتمد الفرع عند قيامه بنشاط اليقظة التكنولوجية على محاولة جمع المعلومات التقنية و التكنولوجية، وكذا محاولة معرفة التكنولوجيا المطبقة من طرف المنافسين، كما يهتم الفرع عند القيام بهذا النشاط بدرجة كبيرة بالتطور التكنولوجي بصفته أساس التغيرات الكثيرة في البيئة الخارجية.

كما يتوفر الفرع على العنصر البشري للقيام بجمع المعلومات الإستراتيجية التي يحتاجها الفرع والتي لها علاقة بالتوجهات المستقبلية له، و يعتمد في ذلك على هيئات البحث العلمي وبكثرة على تحليل براءات الاختراع كما أن أعضاء فريق العمل بنشاط اليقظة التكنولوجية على إطلاع دائم بمصادر التوثيق العلمي.

ب- **اليقظة التنافسية في فرع المضادات الحيوية**:

يولي الفرع اهتمام كبير للقيام بنشاط اليقظة التنافسية من خلال جمع المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين والمحتملين، إذ يسعى و يكرس جهودا كبيرة لتشخيص وتحليل البيئة التنافسية و ذلك بهدف التقاط الإشارات الضعيفة المتعلقة بالمنافسين و كذا تحديد الفرص و اقتناصها ومعرفة التهديدات التي تواجهها و محاولة تجنبها، كما يهدف من خلال القيام بهذا النشاط إلى معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين و محاولة استغلالها ليتمكن بذلك من تحقيق ميزة تنافسية يدعم بها مركزه التنافسي في السوق و محاولة الدخول إلى أسواق جديدة، ومواجهة المنافسة في ظل الانفتاح التام للأسواق.

يعمل الفرع من خلال تحليله لبيئته التنافسية على معرفة كل ما له علاقة بمنافسيه، و ذلك من خلال معرفة منتجاتهم الحالية و كذا المعطيات الخاصة بالسياسة التي يعتمد عليها المنافسون في توزيع هذه المنتجات، وخطط و مشاريع الاستثمار في إنتاج المنتجات الجديدة.

ج- **اليقظة التجارية في فرع المضادات الحيوية:**

يهتم الفرع أيضا بنشاط اليقظة التجارية لكن بدرجة أقل من نشاطي اليقظة السابقين و هذا نظرا لعدم قيامه بتوزيع منتجاته بنفسه بنسبة كبيرة، فهو لا يقوم بالتوزيع المباشر إلا مع

[1] معلومات مقدمة من مديرية الفرع.

الصيدلة المركزية للمستشفيات، و يمثل العائد المتحصل عليه من هذا التوزيع حوالي نسبة 3% من رقم أعمال الفرع، كما يتعامل مع الأطباء ولكن بنسبة قليلة جدا.

أما نسبة 97% من رقم أعماله فيحصل عليها من خلال التوزيع غير المباشر بالتعامل مع ثلاث وحدات للتوزيع و هي الوحدة التجارية للوسط و التي تقع في الجزائر العاصمة، الوحدة التجارية للشرق و مقرها بباتنة و الوحدة التجارية للغرب والتي تقع في وهران، الوحدة التجارية الواقعة في ورقلة و التي هي في طور الإنجاز، و بعد توزيع المنتجات على هذه الوحدات تتكلف هذه الأخيرة بتوزيع المنتجات المتحصل عليها.

و قد تطرقنا سابقا إلى أن الفرع ينتج كل سنة منتجات جديدة حيت بلغ عددها سنة 2010 ب30منتج و في سنة 2011 ب 19منتج، و تساهم وظيفة البحث و التطوير في معرفة المنتجات المطلوبة في السوق، حيث يقوم الفرع بشراء براءة اختراع هذه المنتجات ثم يقوم بإنتاجها.

أما من حيث الموردين فيعتمد الفرع على استيراد المواد الأولية المستعملة في الإنتاج من المؤسسات الأجنبية و يدرس المكلفون بنشاط اليقظة على مستوى الفرع مدى قدرة هؤلاء الموردين على توفير المواد الأولية و معرفة أحوالهم ومدى قدرتهم التفاوضية.

د- اليقظة الاجتماعية في فرع المضادات الحيوية:

يهتم الفرع بمختلف التشريعات الخاصة بالتصدير والاستيراد، كما يحاول معرفة ردود أفعال المؤسسات المنافسة فيما يتعلق بعملية سن القوانين.

3- تنظيم اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية:

رأينا سابقا أن الفرع يهتم بممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية أخذا بعين الاعتبار الوسائل المادية و الإمكانيات البشرية، و قد توضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف موظفي فرع المضادات الحيوية أن هذا الأخير لا يقوم بتنظيم هيكل خاص للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية ، و إنما يقوم بهذا النشاط موظفي الفرع كنشاط إضافي لنشاطاتهم الأساسية.

يخصص الفرع لتنظيم هذا النشاط إجراء اجتماعات حول كيفية القيام بهذا النشاط ، حيث يقوم مدير الفرع بتحسيس و توعية مختلف الموظفين و حتى العمال بأهمية هذا النشاط للفرع، كما يقوم بتحديد مختلف محاور الترصد و المراقبة في مجال نشاطه، وبعدها تحديد المخاطر والمصاعب التي يمكن أن تواجه القيام بهذا النشاط.و يعتبر هؤلاء الموظفين ركيزة القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.

يتكلف مختلف الموظفين المعنيين بالقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية بالبحث عن المعلومة، وخاصة إشارات الإنذار المبكرة التي تحدث في المحيط الخارجي للفرع بهدف استباق

التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة نشاطه المتسمة بالتغير الدائم و تزايد المنافسة أمامه في ظل الإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و المرتكزة بالأساس على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق.و في ظل آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

يسعى القائمون بنشاط اليقظة الإستراتيجية إلى معرفة كل المعلومات التي تتواجد في المحيط الخارجي والتي تهم الفرع، ويعتمدون في ذلك على مصادر عديدة للبحث عن هذه المعلومات وجمعها، ومن هذه المصادر وأكثرها استعمالا من قبل أعضاء الفريق براءات الاختراع، كما يعتمدون على الجريدة الرسمية، المجلات والملتقيات المحلية و الدولية، منشورات مراكز البحث والمخابر،المجلات العلمية المتخصصة، مصادر المعلومات الإلكترونية وتوصيات الندوات والملتقيات وغيرها، وتمثل هذه المصادر نسبة حوالي 90% من مصادر المعلومات المجمعة، كما يعتمد الأفراد المكلفون بالقيام بهذا النشاط في جمع المعلومات على الموردين الأجانب والزبائن مثل الصيدلية المركزية للمستشفيات و الأطباء. كما أن الفرع لا يعتمد على التجسس الصناعي.

يتمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية بتوفير كل أنواع المعلومات، منها الرسمية و غير الرسمية و يكون مصدرها عادة من الموردين والزبائن، وقليلا ما يتحصل على المعلومات السرية و هي موجة للإدارة العليا للمؤسسة و يمنع نشرها، وللحصول عليها ينفق الفرع مبالغ مالية كبيرة و يبذل جهودا كبيرة. كما يتحصل على المعلومات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكرة)، و يوليها اهتمام كبيرا جدا.

و بعدما يتمكن الفرع من جمع المعلومات يسعى إلى فرزها وتصفيتها لإثبات صحتها و شرعيتها و درجة الوثوق بها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومدى ارتباطها و صلتها بموضوع البحث، وذلك من أجل استخدامها من أجل الوقاية من تأثير التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للفرع و استغلال هذه التغيرات لصالحه و تعظيم منافعه و تقليل الخسائر التي قد تتسبب فيها هذه التغيرات و تهدد كيانه. و بعد المعالجة والتحليل تخزن هذه المعلومات و تحفظ من الضياع و السرقة.

يعتمد الفرع على آلية التحكم في القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية إذ يقوم مدير الفرع بتحسيس الموظفين و العمال بضرورة القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية و في بعض الأحيان يقوم بعض الموظفين العاملين في الفرع بتحسيس المدير عن بعض الإشاعات التي تحدث في البيئة الخارجية للفرع و التي قد تهمه، و هنا يعتمد الفرع على آلية الإنذار.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ألزمتنا نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان، و الذي هو وسيلة من وسائل جمع البيانات و هم عبارة عن استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي تُوجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

نعتمد في هذا المبحث على تحديد فرضيات و مجال الدراسة، عينة و أدوات الدراسة الميدانية.

أولا- فرضيات الدراسة: تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية التي مفادها أن نظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في رصد التغيرات المستقبلية المحتملة في بيئة عمل المؤسسة والعمل على التقليل من التهديدات التي تفرزها هذه التغيرات مما يدعم قدرة المؤسسة على المنافسة و يوفر لها شروطا و فرصا حقيقية للتميز.و تتلخص فرضيات الدراسة في الآتي:

- ✓ توجد علاقة وطيدة بين تنظيم اليقظة الإستراتيجية و الرفع من قدرة الفرع على مواجهة المنافسة.
- ✓ يؤدي ضعف ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في الفرع إلى نقص في أرباحه.

ثانيا- مجال الدراسة: يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني و المجال الموضوعي.

- ✓ **المجال المكـــاني**: اقتصرت حدود الدراسة على مجتمع موظفي وعمال مديريات فرع المضادات الحيوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في المديرين و رؤساء مصالح المديريات بالفرع.
- ✓ **المجال الموضوعي**: تناولت هذه الدراسة بحث و تحليل اتجاهات آراء موظفي و عمال الفرع نحو **دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، و ذلك من خلال البحث في ثلاث أبعاد أساسية وهي:
  - دراسة البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في فرع المضادات الحيوية.
  - التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية.
  - درجة اهتمام فرع المضادات الحيوية باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.

ثالثا- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي و عمال المديريات التي يتكون منها و قد تمّ اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراســـة الأصلي وتمثلت في المديرين وبعض الإطارات و رؤساء المصالح من ذوي المؤهلات العلمية و خاصة الذين لهم علاقة بالقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية والمسؤولين عن تنظيم هذا النشاط.

رابعا- أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

***1*- أدوات الدراسة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، تم تصميم الاستبيان(الملحق رقم *4*) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تمّ عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين، و بعد إجراء التّعديلات المقترحة تم توزيعه على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات ورؤساء المصـــالح.

و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

- ✓ **الجزء الأول**: يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.
- ✓ **الجزء الثاني**: يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه الفرع نحو مدى تبنيه و ممارسته لنشاط اليقظة الإستراتيجية، حيث تضمنت أداة الدراســة ***33*** فقــرة على مقياس ليكرت ذو التقييم الخماسي وهي موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة، محايد. و تمثل تلك الفقرات ثلاث أبعاد و هي:

-**المحور الأول**: دراسة البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع. (الفقرات من *1*إلى *10*)، وتقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تقييم خماسي تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة، محايد).

-**المحور الثاني**: التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع. (الفقرات من *11*إلى *23*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة، محايد).

-**المحور الثالث**: درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته. (الفقرات من *24* إلى *33*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق،غير موافق بشدة، محايد).

اشتملت الاستبانة على 5 نقاط بمقياس **ليكرت** و التي تدرجت حسب المعايير التالية:

- غير موافق بشدة بدرجة 1.
- غير موافق بدرجة 2.
- محايد بدرجة 3.
- موافق بدرجة 4.
- موافق بشدة بدرجة 5.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس **ليكرت** الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1 = 4، ومن ثم قُسِم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4=0.8 . بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(12): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه	
من 1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف
من 1.8إلى 2.59	لا أوافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مقبول
من 3.4 إلى 4.19	أوافق	جيد
من 4.2 إلى5	أوافق بشدة	ممتاز

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الفرع **لا يوافقون بشدة** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الفرع **لا يوافقون** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **محايدون** حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **يوافقون** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **يوافقون بشدة** على ما جاء في العبارة.

ثانيا- صدق الاستبيان: و يعني التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

- **الصدق الظاهري**: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة المختصين كمحكمين والذين أبدوا ملاحظاتهم حول تكوين العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة البعض الآخر.

- **الاتساق الداخلي**: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين درجات عبارات دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

المحور الأول			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.713	06	**0.856
02	**0.695	07	**0.748
03	**0.726	08	**0.702
04	**0.830	09	**0.761
05	**0.830	10	**0.687
دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بدراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس قوية وتتراوح بين (0.856) في حدها الأعلى العبارة (06) وبين (0.687) في حدها الأدنى للعبارة رقم(10)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط بين درجات عبارات التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
11	**0.804	3-14	**0.515	18	**0.697
1-12	**0.771	4-14	**0.682	19	**0.683
2-12	**0.728	1-15	**0.755	20	**0.747
3-12	**0.773	2-15	**0.828	21	**0.583
4-12	**0.511	3-15	**0.736	1-22	**0.697
1-13	**0.721	4-15	**0.736	2-22	**0.702
2-13	**0.606	5-15	**0.793	3-22	**0.676
3-13	**0.447	16	**0.532	4-22	**0.577
4-13	**0.739	1-17	**0.554	5-22	**0.558
5-13	**0.595	2-14	**0.678	1-23	**0.595

6-13	**0.775	3-17	**0.769	2-23	**0.770
7-13	**0.495	4-17	**0.726	3-23	**0.685
1-14	**0.787	5-17	**0.747	4-23	**0.714
2-14	**0.716	6-17	**0.629	5-23	**0.644
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور تتراوح بين (0.828) في حدها الأعلى للعبارة (15-2) وبين (0.447) في حدها الأدنى للعبارة رقم(13-3)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم(15): معاملات الارتباط بين درجات عبارات درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته مع الدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
24	**0.778	30	**0.811	4-32	**0.815
25	**0.776	1-31	**0.520	5-32	**0.850
26	**0.687	2-31	**0.429	6-32	**0.692
27	**0.642	3-31	**0.699	7-32	**0.693
1-28	**0.786	4-31	**0.763	8-32	**0.389
2-28	**0.734	1-32	**0.735	1-33	**0.754
3-28	**0.694	2-32	**0.783	2-33	**0.787
29	**0.607	3-32	**0.849	3-33	**0.761
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور موجبة وتتراوح بين (0.850) في حدها الأعلى أمام العبارة (32-5) وبين (0.389) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(32-8)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

وحسب النتائج السابقة فإن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك لقوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة.

ثالثا-ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات عناصر الاستبانة وذلك بحساب قيمة معامل **"ألفا كرونباخ"** لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(16): معاملات ثبات الاستبانة

الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.915
المحور الثاني	0.952
المحور الثالث	0.951
الاستبانة ككل(مجموع المحاور)	0.975

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح هذا الجدول قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة و الاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول والمتعلق بالبيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس والتي تقدر ب:0.915 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات جيد لهذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الخاص بالتنافسية و الميزة التنافسية و التي تقدر ب:0.952 وهي قيمة كبيرة أيضا مما يؤكد ثبات هذا المحور، كما يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث الخاص باليقظة الإستراتيجية و التي تقدر ب:0.951 و هي قيمة ممتازة وهذا يدل على ثبات هذا المحور أيضا. كما يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي قيمة عالية تقدر بـــ(0.975) أن الاستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائجها و الاستفادة منها في التفسير.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الإستبانة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول رقم(17): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى

العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات
1	0,909	2-13	0,950	1-17	0,951	2-23	0,950	4-31	0,949
2	0,911	3-13	0,951	2-17	0,951	3-23	0,951	1-32	0,949
3	0,908	4-13	0,950	3-17	0,950	4-23	0,950	2-32	0,948
4	0,901	5-13	0,971	4-17	0,950	5-23	0,951	3-32	0,948
5	0,901	6-13	0,950	5-17	0,950	24	0,949	4-32	0,948
6	0,899	7-13	0,951	6-17	0,951	25	0,948	5-32	0,948
7	0,907	1-14	0,951	18	0,951	26	0,950	6-32	0,949

0,949	7-32	0,950	27	0,951	19	0,950	2-14	0,909	8
0,954	8-32	0,948	1-28	0,950	20	0,950	3-14	0,906	9
0,949	1-33	0,949	2-28	0,951	21	0,950	4-14	0,911	10
0,949	2-33	0,949	3-28	0,950	1-22	0,950	1-15	0,950	11
0,949	3-33	0,951	29	0,951	2-22	0,950	2-15	0,950	1-12
		0,948	30	0,951	3-22	0,950	3-15	0,950	2-12
		0,952	1-31	0,951	4-22	0,952	4-15	0,950	3-12
		0,954	2-31	0,952	22-5	0,950	5-15	0,952	4-12
		0,949	3-31	0,951	1-23	0,951	16	0,950	1-13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.971) كأعلى قيمة و(0.899) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن كل عبارات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـــ(0.975)، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبانة قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 85 استبانة.
- تم استرداد 70 استبانة و قد تم استبعاد 5 استبانات لأنها لم تستوف البيانات المطلوبة ، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي 85/65 = 76.47% وهي نسبة مقبولة.
- تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

أولا- الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاث بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

- تحليل التباين الأحادي"one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، العمر،الخبرة، المستوى التعليمي)، وموقفهم من البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس، التنافسية و الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية، والتي تكون عند مستوى دلالة(0.05) فأقل.

ثانيا- عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1- عرض البيانات الشخصية: تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر،الخبرة و المستوى التعليمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة[1]

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	%64.6
	أنثى	23	%35.4
العمر	أقل 25 سنة	7	%10.8
	من25 سنة إلى 35 سنة	26	%40
	اكثر من46 سنة	10	%15.4
المستوى التعليمي	ثانوي	16	24.6%
	جامعي	35	%53.8
	دراسات عليا	14	%21.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	%20
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	38.5%
	من 11 سنة إلى 21 سنة	17	26.2%
	من 22سنة إلى 32 سنة	10	15.4%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

تحليل الجدول:

أ- **بالنسبة للجنس:** نلاحظ من الجدول أن أغلب مفردات العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 65 فرد منهم 42 ذكور أي بنسبة تقدر ب: 64.6 % ، في حين أن 23 منهم هن إناث

[1] بالنسبة لتمثيل العمر،الجنس، المستوى التعليمي و الخبرة يوضحها الملحق رقم5.

يمثلن نسبة تقدر بـــ (35.4%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وذلك يؤشر على تحسن هيكل التوظيف في الفرع كون مجتمع العينة كانت نسبته الأكبر في السابق مكونة من الذكور.

ب-**بالنسبة للعمر:** نلاحظ من الجدول أن ما نسبتة 10.8% من العمال عمرهم أقل من 25سنة، وما نسبتة 40 % أعمارهم تتراوح بين 25 و35 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين36 و 46 سنة بنسبة 33.8% ثم يليهم بعد ذلك الذين أعمارهم تفوق 46سنة بنسبة 15.4%، ويستنتج من هذا التحليل أن أغلب أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية 25 و35سنة وهذا راجع إلى اعتماد الفرع على سياسة التخلص من العمالة الفائضة عن حاجة نشاطه و خاصة الذين كانوا في سن التقاعد.

ج- بالنسبة للمستوى التعليمي: نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة53.8 %، يليها العمال الذي مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة 24.6%ثم يليها العمال الذين مستواهم الدراسي دراسات عليا بنسبة 21.5%، ويستخلص من هذا التحليل أن متوسط عمال الفرع لديهم مؤهلات علمية عالية.

د- **بالنسبة للخبرة**: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة نسبة خبرتهم من 5إلى 10 سنوات بنسبة 38.5% وهذا ما يفسر أن أغلبية أعمار العينة تتراوح ما بين 25و 35 سنة، يليها العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين11 و 21 سنة بنسبة 26.2%، ثم يليها العمال الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20% وفي الأخير العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 22و 32سنة بنسبة 15.4%.

2- دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في فرع المضادات الحيوية: ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال الفرع عن **البيئة و الاستراتيجيات العامة للتنافس** وذلك من خلال العبارات العشر الأولى للدلالة عليه.

يتكون هذا المحور من 10 عبارات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي(1،2،3،4،5،6، 7،8، 9، 10)،ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بالفرع اتجاه كل عبارة،والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(19): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب

		التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة			
1	تتصف بيئة عمل الفرع بتسارع التغيرات.	14 %21.5	37 %56.9	4 %6.2	8 %12.3	2 %3.1	**3.82**	**1.014**	أوافق	**5**
2	تتصف عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع بالاستمرارية	6 %9.2	35 %53.8	3 %4.6	17 %26.2	4 %6.2	**3.34**	**1.149**	محايد	**10**
3	التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع هو عمل وقائي أكثر ما هو علاجي.	32 %49.2	25 %38.5	1 %1.5	3 %4.6	7 %6.2	**4.2**	**1.107**	أوافق بشدة	**2**
4	تشاركون في تشخيص و تحليل بيئة عمل الفرع.	13 %20	31 %47.7	4 %6.2	11 %16.9	6 %9.2	**3.52**	**1.251**	أوافق	**9**
5	يستعين الفرع بخبراء مختصين في تحليل البيئة الخاصة بنشاط الفرع.	12 %18.5	38 %58.5	4 %6.2	7 %10.8	4 %6.2	**3.72**	**1.083**	أوافق	**6**
6	يستخدم الفرع مصفوفة SWOT(نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات) كأداة مساعدة في عملية تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه.	19 %29.2	33 %50.8	4 %6.2	7 %10.8	2 %3.1	**3.92**	**1.035**	أوافق	**3**
7	يستعمل الفرع دورة حياة المنتج في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لنشاطه.	46 %70.8	11 %16.9	2 %3.1	5 %7.7	1 %1.5	**4.48**	**0.986**	أوافق بشدة	**1**
8	يعتمد الفرع على مقارنة حصة السوق و معدل النمو الصناعي في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.	8 %12.3	48 %73.8	2 %3.1	5 %7.7	2 %3.1	**3.85**	**0.852**	أوافق	**4**
9	تشاركون في اختيار الإستراتيجية العامة لنشاط الفرع.	13 %20	32 %49.2	4 %6.2	12 %18.5	4 %6.2	**3.58**	**1.184**	أوافق	**8**
10	يستعين الفرع بخبراء مختصين في تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة لنشاطه.	11 %16.9	37 %56.9	4 %6.2	9 %13.8	4 %6.2	**3.65**	**1.110**	أوافق	**7**

المجموع بشكل عام	**3.81**	**0.815**	**أوافق**

يتضح من خلال هذا الجدول أن اتجاه معظم المستجوبين حول **البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** كان **موافق،** وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(3.81) بانحراف معياري قدره(0.815) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص **بالبيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ا **المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و نتائج SPSS.**

- جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "يستعمل الفرع دورة حياة المنتج في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لنشاطه" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عناصر عينة الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.48) بانحراف معياري قدره(0.986)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، و هذا يفسر أن 89.6 % من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على دورة حياة المنتج في تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه.
- وردت العبارة رقم 3 و التي تنص على أن "التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع هو عمل وقائي أكثر ما هو علاجي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.2 بانحراف معياري 1.107 و هذا يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يقوم بالتحليل الإستراتيجي من أجل الوقاية، ولكن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

يبرر أفراد العينة هذا الاتجاه العام لإجاباتهم على هذه الفقرة بأن إدارة المؤسسة تقوم بالتشخيص والتحليل الإستراتيجي لبيئة عملها كإجراء استباقي و ليس كردة فعل للتأثيرات السلبية للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها، فهي بذلك تمارس سياسة هجومية و تحاول استباق الأحداث و الاستعداد لها عوض الانتظار حتى تلقي الصدمات ثم تلجأ إلى إصلاح الأضرار الناجمة عنها.

هذا من جهة و من جهة أخرى فإن إعداد إستراتيجية النشاط للفرع تكون مبنية على تشخيص مسبق و معرفة جيدة بوضعية بيئة عمل المؤسسة يعزز من فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- بالنسبة للعبارة رقم 6 و التي تضمنت" يستخدم الفرع مصفوفة SWOT(نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات) كأداة مساعدة في عملية تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه"فكانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.92 و بانحراف معياري 1.035، و هذا يفسر أن الفرع يستخدم مصفوفة SWOT في تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه، و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و إذا ما بحثنا في طبيعة تشتت هذه الإجابات على هذه الفقرة بالرجوع إلى عدد الإجابات و نسبها المئوية، سنجد أن معظم أفراد العينة منقسمين بين موافق(33) و موافق بشدة (19)، مما يعطي اتجاها عاما بالموافقة على هذه الفقرة على العموم مقداره 78.5% من الإجابات.

ترجع خلفية موافقة معظم أفراد العينة المستجوبة، حسب وجهة نظر بعض أعضائها، إلى أن إدارة الفرع تستعين بتحليل SWOT في إعداد إستراتيجية نشاط المؤسسة إلى أن الإدارة تحاول الاعتماد على المناهج و الأساليب العلمية الحديثة في تسيير شؤون الفرع و ذلك بهدف مسايرة التحولات الجارية في بيئة عمل الفرع في الوقت الحاضر و خاصة ما هو معمول به لدى منافسيها.

- جاءت العبارة رقم 8 و التي تضمنت" يعتمد الفرع على مقارنة حصة السوق و معدل النمو الصناعي في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.85 و بانحراف معياري 0.852، و هذا يفسر أن 77% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على مقارنة حصة السوق ومعدل النمو الصناعي في تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه.
- أما العبارة رقم 1 و التي تضمنت" تتصف بيئة الفرع بتسارع التغيرات" فحلت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.82 و بانحراف معياري 1.014، وهذا يفسر أن بيئة عمل الفرع تتصف بتسارع التغيرات و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و هنا أيضا إذا ما نظرنا إلى طبيعة التشتت سنجد أن معظم المستجوبين موافقون على العموم على محتوى هذه الفقرة.

- جاءت العبارة رقم 5 و التي تنص على " يستعين الفرع بخبراء مختصين في تحليل البيئة الخاصة بنشاط الفرع" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.72 و بانحراف معياري 1.083، وهذا يفسر أن الفرع يستخدم خبراء

مختصين في تحليل بيئة نشاطه و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- وردت العبارة رقم 10 و التي تضمنت " يستعين الفرع بخبراء مختـــــــــــصين في تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة لنشاطه" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.65 و بانحراف معياري 1.110 و هذا ما يفسر أن الفرع يستعين بخبراء مختصين في تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة لنشاطه و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

بالرغم من أن معظم أفراد العينة 73% موافقون على مضمون الفقرة 10، إلا أن وصول هذه الفقرة في المرتبة 7 يدل على أن شدة الموافقة عليها هو أقل من الفقرات السابقة، و هذا راجع في الواقع إلى أن الفرع يستعين ببعض الخبراء في هذا المجال، لكن مجال تدخلهم محدود و يتعلق ببعض جوانب إعداد الإستراتيجية فقط و أن طبيعة عملهم تأخذ شكل استشاري فقط.

- جاءت العبارة رقم 9 و التي تضمنت" تشاركون في اختيار الإستراتيجية العامة لنشاط الفرع" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.59 و بانحراف معياري 1.184، و هذا ما يفسر أن عمال الفرع يشاركون في اختيار الإستراتيجية العامة لنشاط الفرع و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

بالرغم من الاتجاه الغالب في الموافقة على مضمون هذه الفقرة (71.8%) إلا أن درجة الموافقة منخفضة بشكل ملحوظ مقارنة بالفقرات السابقة، و هذا ما يؤكد التحليل الخاص بالفقرة 10، لأن هذين العبارتين مرتبطتان ببعضهما.

- وردت العبارة رقم 4 و التي تضمنت " تشاركون في تشخيص و تحليل بيئة عمل الفرع" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.52 وبانحراف معياري 1.251، و هذا ما يفسر أن عمال الفرع يشاركون في تشخيص و تحليل بيئة الفرع و لكن هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم 2 والتي تضمنت"تتصف عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع بالاستمرارية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.34 و بانحراف معياري 1.149، و هذا ما يفسر أن عملية التحليل

الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع لا تتصف بالاستمرارية و لكن هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه العبارة و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- دراسة التنافسية،الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع: يتكون هذا المحور من 13 عبارة موزعة في الاستبانة(العبارات من 11إلى 23)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالفرع اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالتنافسية، الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
11	تعتمد فعالية و مصداقية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع على قوة نظام المعلومات.	22	36	2	4	1	**4.14**	**0.864**	**أوافق**	**17**
		% 33.8	%55.4	%3.1	%6.2	%1.5				
1-12	المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي: معلومات تكنولوجية(تكنولوجيا، تطوير طرق الإنتاج).	39	17	2	6	1	**4.34**	**1.020**	**أوافق بشدة**	**9**
		%60	%26.2	%3.1	%9.2	%1.5				
2-12	معلومات تنافسية(المنافسين الحاليين و المحتملين).	32	23	2	4	4	**4.15**	**1.149**	**أوافق**	**16**
		% 49.2	%35.4	%3.1	%6.2	%6.2				
3-12	معلومات تجارية(زبائن، موردين، أسواق).	15	41	5	2	2	**4**	**0.848**	**أوافق**	**24**
		% 23.1	%63.1	%7.7	%3.1	%3.1				
4-12	معلومات بيئية(سياسية، اجتماعية، ثقافية، قانونية).	6	29	5	21	4	**3.18**	**1.171**	**محايد**	**42**
		%9.2	%44.6	%7.7	%32.3	%6.2				
1-13	يعتمد الفرع على المصادر التالية للقيام بالبحث عن المعلومات: - شبكة الانترنيت	41	14	2	5	3	**4.31**	**1.145**	**أوافق بشدة**	**19**
		% 63.1	%21.5	%3.1	%7.7	%4.6				
2-13	- مراكز البحث و المخابر المحلية و الدولية.	6	41	5	10	3	**3.57**	**1.015**	**أوافق**	**38**
		%9.2	%63.1	%7.7	%15.4	%4.6				
3-13	مجلات مختصة.	4	35	7	18	1	**3.35**	**1.007**	**محايد**	**40**

				%1.5	%27.7	%10.8	%53.8	%8.2		
4-13	براءات الاختراع.	40	17	2	5	1	4.38	0.979	أوافق بشدة	6
		% 61.5	%26.2	%3.1	%7.7	%1.5				
5-13	مكاتب الدراسات.	8	35	6	15	1	3.52	1.032	أوافق	39
		% 12.3	%53.8	%9.2	%23.1	%1.5				
6-13	الملتقيات و الدوريات	27	29	1	7	1	4.14	0.998	أوافق	18
		% 41.5	%44.6	%1.5	%10.8	%1.5				
7-13	البحث في المكتبات.	7	28	5	22	3	3.7	4.143	أوافق	35
		% 10.8	%43.1	%7.7	%33.8	%4.6				
1-14	يستعمل الفرع الطرق التالية في تحليل المعلومات المجمعة: تحليل البراءات و الشهادات.	33	23	5	3	1	4.29	0.914	أوافق بشدة	12
		% 50.8	%35.4	%7.7	%4.6	%1.5				
2-14	تحليل SWOT(قوة، ضعف، فرص، تهديدات).	21	34	5	4	1	4.08	0.889	أوافق	22
		% 32.3	%52.3	%7.7	%6.2	%1.5				
3-14	تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر(المنتجات البديلة، المنافسين،الموردين،الزبائن، الداخلين الجدد).	6	26	14	17	2	3.26	1.050	محايد	41
		%9.2	%10	%21.5	%26.2	%3.1				
4-14	تحليل و دراسة السوق.	23	31	1	7	3	3.98	1.120	أوافق	25
		% 35.4	%47.7	%1.5	%10.8	%4.8				
1-15	يسعى الفرع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: تطوير المنتجات الحالية.	34	25	1	3	2	4.32	0.954	أوافق بشدة	11
		% 52.3	%38.5	%1.5	%4.6	%3.1				
2-15	الاستثمار في المنتجات الجديدة.	37	22	2	3	1	4.40	0.880	أوافق بشدة	5
		% 56.9	%33.8	%3.1	%4.6	%1.5				
3-15	استباق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال النشاط.	42	13	2	6	2	4.34	1.108	أوافق بشدة	10
		% 64.6	%20	%3.1	%9.2	%3.1				
4-15	حماية الحصة السوقية.	10	47	1	4	3	3.88	0.910	أوافق	32
		% 15.4	%72.3	%1.5	%6.2	%4.6				
5-15	البحث عن حصص سوقية جديدة.	13	44	2	5	1	3.97	0.829	أوافق	26

				%1.5	%7.7	%3.1	%67.7	%20		
16	يتعرض الفرع لمنافسة شديدة.	12	44	1	7	1	**3.91**	**0.879**	**أوافق**	**30**
		% 18.5	%67.7	%1.5	%10.8	%1.5				
1-17	يعتمد الفرع على الوسائل التالية في مواجهة المنافسة : التنظيم الجيد.	9	38	2	14	2	**3.58**	**1.074**	**أوافق**	**37**
		% 13.8	%58.5	%3.1	%21.5	%3.1				
2-17	التحليل الجيد لبيئة العمل.	9	45	1	8	2	**3.78**	**0.944**	**أوافق**	**33**
		% 13.8	%69.2	%1.5	%12.3	%3.1				
3-17	التكنولوجيا المستعملة.	24	30	2	7	2	**4.03**	**1.060**	**أوافق**	**23**
		% 36.9	%46.2	%3.1	%10.8	%3.1				
4-17	المعلومات المتوفرة.	34	22	4	2	3	**4.26**	**1.035**	**أوافق بشدة**	**14**
		% 52.3	%33.8	%6.2	%3.1	%4.6				
5-17	البحث و التطوير.	33	22	3	3	4	**4.18**	**1.130**	**أوافق**	**15**
		% 50.8	%33.8	%4.6	%4.6	%6.2				
6-17	الموارد المتاحة.	14	42	1	6	2	**3.92**	**0.941**	**أوافق**	**29**
		% 21.5	%64.6	%1.5	%9.2	%3.1				
18	ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المحقق من الفرع والعاملين به.	39	20	1	2	3	**4.38**	**1.011**	**أوافق بشدة**	**7**
		%60	%30.8	%1.5	%3.1	%4.6				
19	تحقيق الميزة التنافسية في الفرع يتطلب تسخير إمكانات وقدرات للاستثمار في الفرص المتاحة في السوق قياسا بغيره من المنافسين.	23	34	1	6	1	**4.11**	**0.937**	**أوافق**	**20**
		% 35.4	%52.3	%1.5	%9.2	%1.5				
20	السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية يعد ضرورة حتمية للفرع.	45	12	1	6	1	**4.45**	**1.016**	**أوافق بشدة**	**3**
		% 69.2	%18.5	%1.5	%9.2	%1.5				
21	تعد التنافسية(بقاء الفرع في السوق)أداة رئيسية لتطوير قدرة الفرع على التعايش و الاندماج في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وتحرير الأسواق.	13	35	1	11	5	**3.62**	**1.208**	**أوافق**	**36**
		%20	%53.8	%1.5	%16.9	%7.7				
1-22	تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع	40	18	2	2	3	**4.38**	**1.026**	**أوافق**	**8**

	في: مؤشرات مالية (قدرة على التسديد،المردودية،...)	% 61.5	%27.7	%3.1	%3.1	%4.6			**بشدة**	
2-22	مؤشرات تجارية (حصتها النسبية في السوق، الجودة، التكلفة...)	42	17	3	2	1	**4.49**	**0.850**	**أوافق بشدة**	**1**
		% 64.6	%26.2	%4.6	%3.1	%1.5				
3-22	مؤشرات التقنية(التجديد والابتكار....)	11	45	2	5	2	**3.89**	**0.886**	**أوافق**	**31**
		% 16.9	%69.2	%3.1	%7.7	%3.1				
4-22	مؤشرات تنظيمية (تقسيم العمل، مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرار...)	12	45	2	5	1	**3.95**	**0.818**	**أوافق**	**27**
		% 18.5	%69.2	%3.1	%7.7	%1.5				
5-22	مؤشرات إدارية (نظم التسيير، نمط القيادة، التفاوض، التعاون.....)	13	43	2	6	1	**3.94**	**0.864**	**أوافق**	**28**
		%20	%66.2	%3.1	%9.2	%1.5				
1-23	تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع في: التنافس بالوقت.	16	33	2	13	1	**3.77**	**1.086**	**أوافق**	**34**
		% 24.6	%50.8	%3.1	%20	%1.5				
2-23	التنافس بالجودة	38	22	2	2	1	**4.45**	**0.830**	**أوافق بشدة**	**2**
		% 58.5	%33.8	%3.1	%3.1	%1.5				
3-23	التنافس بالتكلفة	38	21	2	3	1	**4.42**	**0.882**	**أوافق بشدة**	**4**
		% 58.5	%32.3	%3.1	%4.6	%1.5				
4-23	التنافس بالتكنولوجيا	34	21	5	4	1	**4.28**	**0.960**	**أوافق بشدة**	**13**
		% 52.3	%32.3	%7.7	%6.2	%1.5				
5-23	التنافس بتنويع المنتجات	19	38	4	3	1	**4.09**	**0.824**	**أوافق**	**21**
		% 29.2	%58.5	%6.2	%4.6	%1.5				
	المجموع بشكل عام						**4.02**	**0.661**	**موافق**	

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن معظم أفراد العينة موافقون على محور التنافسية و الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (4.02) بانحراف معياري قدره(0.661) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستجوبين حـ

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و نتائج SPSS.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب إجابات العبارات المشكلة للمحور الخاص بالتنافسية، الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (22-2) و التي تنص على "تتمثل أهم مؤشرات التنافسية في الفرع في المؤشرات التجارية(حصته في السوق، الجودة، التكلفة...)" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة في الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب(4.49) و بانحراف معياري (0.850) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه إجابة العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 89.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المؤشرات التجارية(الحصة السوقية، الجودة، التكلفة...) تعتبر من المؤشرات التنافسية لدى الفرع.

و حسب رأي بعض أفراد العينة فإن طبيعة الإجابة على هذه العبارة (حوالي 90% موافقون بشدة) يرجع إلى اعتقادهم بأن مؤشرات التنافسية التجارية هي المؤشرات التنافسية التي يعتمد عليها معظم المنافسين في بيئة عمل الفرع ، و كذلك هي المؤشرات التي يرتكز عليها مجمع صيدال في تقييمه لنشاط عمل فروعه.

- جاءت العبارة رقم(23-02) و التي تضمنت" مجالات التنافس لدى الفرع تتمثل في التنافس بالجودة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.45) و بانحراف معياري (0.830) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه إجابات العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 89% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التنافس بالجودة تعتبر من بين مجالات التنافس لدى الفرع.

إن طبيعة الإجابة على هذه العبارة تؤكد نتائج الإجابة على العبارة السابقة (22-2)، كون أن إدارة الفرع تعتبر أن الجودة هي إحدى مؤشرات التنافس.

- احتلت العبارة رقم 20 و التي تضمنت " السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية يعد ضرورة حتمية للفرع" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.45) و بانحراف معياري (1.016) و هذا يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن سعي الفرع إلى اكتساب ميزة تنافسية يعد ضرورة حتمية له، لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم (23-3) و التي تضمنت" تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع تتمثل في التنافس بالجودة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي

المرجح لها (4.42) و بانحراف معياري (0.882) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 88.4% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التنافس بالتكلفة من بين مجالات التنافس لدى الفرع.

تؤكد طبيعة الإجابة على هذه العبارة أهمية مراعاة الفرع لضرورة انخفاض التكلفة في إنتاج المنتجات، لكن دون تأثير ذلك سلبيا على جودة المنتج لأن العبارة رقم (23-02) تؤكد أن الفرع يهتم بجودة المنتج و يعتبر هذه الأخيرة من أهم مجالات التنافس حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى فرع المضادات الحيوية.

- وردت العبارة رقم (15-02) و التي تضمنت " يسعى الفرع إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.40) و بانحراف معياري (0.88) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 88% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة. مما يدل على أن الفرع يعتبر الاستثمار في المنتجات الجديدة من بين أهم أهدافه الرئيسية ويسعى جاهدا إلى تحقيقها، و يمكن ملاحظة ذلك بالرجوع إلى دراسة البيئة الداخلية للفرع في المبحث الثاني في الفصل الرابع.
- أما العبارة رقم (13-4) و التي تضمنت " يعتمد الفرع على براءات الاختراع كمصدر للقيام بالبحث عن المعلومات" فأخذت المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.38) و بانحراف معياري (0.979) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 87.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة. و هذا يعني أن الفرع يعتمد على براءات الاختراع في البحث عن المعلومات بحكم أنه لا يخترع المنتجات و إنما يقوم بإنتاجها فقط.
- احتلت العبارة رقم (18) و التي تضمنت " ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المحقق من الفرع والعاملين به" المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.38) و بانحراف معياري (1.011)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الميزة التنافسية في الفرع ترتبط أساسا بالأداء المحقق من الفرع و العاملين به، و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و يمكن ملاحظة أن هذا التشتت ظاهري فقط بالنظر إلى العبارة رقم (22-2) و التي احتلت المرتبة الأولى و التي تنص على أن مؤشرات التنافسية لدى الفرع هي مؤشرات تجارية، و

الحصة السوقية ترتبط بأداء المؤسسة (إلا في المؤسسة المحتكرة) ، و هذا يعني أن الميزة التنافسية ترتبط بالأداء.

- أخذت العبارة رقم (22-01) و التي تضمنت " تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع في المؤشرات المالية(القدرة على التسديد، المردودية،..) " المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.38) و بانحراف معياري (1.026)، و هذا حسب رأي الإدارة يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المؤشرات المالية تعتبر من بين مؤشرات التنافسية في الفرع ، و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و التفسير الراجح لطبيعة هذا الجواب هو أن المؤشرات المالية للتنافسية هي مؤشرات هامة بالنسبة للفرع لكنها أقل أهمية من المؤشرات التجارية.

- جاءت العبارة رقم(12-1) و التي تضمنت" المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات تكنولوجية" في " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.34) و بانحراف معياري (1.020)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي المعلومات التكنولوجية، و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و بالنظر إلى طبيعة التشتت بالرجوع إلى عدد الإجابات سنجد أن معظم أفراد العينة منقسمين إلى موافق بشدة (39) و موافق (17)، مما يعطي اتجاها عاما بالموافقة على هذه الفقرة على العموم.

ترجع خلفية موافقة معظم أفراد العينة المستجوبة، حسب وجهة بعض أعضائها إلى أن إدارة الفرع تعتبر المعلومات التكنولوجية مهمة بالنسبة للفرع بحكم أن هذه الأخيرة مهمة في الإنتاج، بهدف مسايرة التطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية له.

- وردت العبارة رقم(15-3) و التي تضمنت" يسعى الفرع إلى استباق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال النشاط" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.34) و بانحراف معياري (1.108)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الفرع يسعى إلى استباق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال النشاط، و لكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و إذا ما نظرنا إلى طبيعة التشتت سنجد أن معظم المستجوبين موافقون على العموم على محتوى هذه العبارة و ذلك بنسبة 86.8%.

- حلت العبارة رقم (15-1) و التي تضمنت " يسعى الفرع إلى تطوير المنتجات الحالية" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.32) و بانحراف معياري (0.954) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 86.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- جاءت العبارة رقم (14-01) و التي تضمنت" يستعمل الفرع تحليل البراءات و الشهادات كطريقة لتحليل المعلومات المجمعة" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.29) و بانحراف معياري (0.914) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 85.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الفرع يستعمل تحليل البراءات و الشهادات كطريقة لتحليل المعلومات المجمعة.
- أما العبارة رقم (23-04) والتي تضمنت" تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع في التنافس بالتكنولوجيا" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.28) و بانحراف معياري (0.96) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 85.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التنافس بالتكنولوجيا من بين مجالات التنافس لدى الفرع. فالتنافس بالتكنولوجيا تعتبر أهم وسيلة يمكن للفرع المنافسة بها.
- جاءت العبارة رقم(17-4) و التي تضمنت" يعتمد الفرع على المعلومات المتوفرة كوسيلة في مواجهة المنافسة" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.26) وبانحراف معياري (1.035)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الفرع يعتمد على المعلومات المتوفرة كوسيلة في مواجهة المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و بالنظر إلى طبيعة التشتت بالرجوع إلى عدد الإجابات سنجد أن معظم أفراد العينة منقسمين إلى موافق بشدة (34) و موافق (22) مما يعطي اتجاه عام على الموافقة على هذه العبارة.

- أخذت العبارة رقم(17-5) و التي تضمنت" يعتمد الفرع على البحث و التطوير كوسيلة في مواجهة المنافسة" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.18) وبانحراف معياري (1.13)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على البحث و التطوير كوسيلة في مواجهة

المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

إذا ما نظرنا إلى طبيعة التشتت نجد أن أغلب المستجوبين موافقون على العموم على هذه العبارة وتصل نسبتهم إلى 83.6%.

- احتلت العبارة رقم(12-2) و التي تضمنت"المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات تنافسية" المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.15) وبانحراف معياري (1.149)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات تنافسية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم (11) و التي تضمنت" تعتمد فعالية و مصداقية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع على قوة نظام المعلومات" في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.14) و بانحراف معياري (0.864) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 82.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مصداقية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع تعتمد على قوة نظام المعلومات باعتبار هذا النظام أساسي في المؤسسة.
- حلت العبارة رقم (13-6) والتي تضمنت " يعتمد الفرع على الملتقيات والدوريات كوسيلة لجمع المعلومات" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.14) و بانحراف معياري (0.998) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 82.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على الملتقيات و الدوريات في عملية جمع المعلومات اللازمة.
- جاءت العبارة رقم(13-1) و التي تضمنت"يعتمد الفرع على شبكات الانترنيت في جمع المعلومات" في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.13) وبانحراف معياري (1.145)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على شبكات الانترنيت في جمع المعلومات، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

لكن هذا التشتت ظاهري فقط لأن أغلب المستجوبين موافقون على اعتماد الفرع على شبكات الانترنيت في جمع المعلومات و تصل نسبتهم إلى 84.6%.

- أخذت العبارة رقم (19) والتي تضمنت" تحقيق الميزة التنافسية في الفرع يتطلب تسخير إمكانيات وقدرات للاستثمار في الفرص المتاحة في السوق قياسا بغيره من المنافسين" المرتبة العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.11)و بانحراف معياري (0.937) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 82.2%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة فتحقيق الميزة التنافسية لابد له من تسخير إمكانيات وقدرات للاستثمار في كافة الفرص المتاحة في السوق.
- أما العبارة رقم (23-5) والتي تضمنت" تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع في التنافس بتنويع المنتجات"فأخذت المرتبة الواحدة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.09) و بانحراف معياري (0.824) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 81.8%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مجالات التنافس لدى الفرع في التنافس بتنويع المنتجات، و يمكن استنتاج ذلك بالرجوع إلى تنوع منتجات الفرع.
- جاءت العبارة رقم (14-2) والتي تضمنت" يعتمد الفرع على مصفوفةSWOT في تحليل المعلومات المجمعة" في المرتبة الثانية و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.08) و بانحراف معياري (0.889) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 81.6%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على مصفوفةSWOT في تحليل المعلومات المجمعة.
- حلت العبارة رقم(17-3) والتي تضمنت"يعتمد الفرع على التكنولوجيا المستعملة في مواجهة المنافسة" في المرتبة الثالثة و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.03) وبانحراف معياري (1.060)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على التكنولوجيا المستعملة في مواجهة المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و بالنظر إلى طبيعة التشتت نجد أنه ظاهري و ذلك بالرجوع إلى العبارة رقم(23-04) و التي أخذت المرتبة 13 التي تدل على أن التنافس بالتكنولوجيا من أهم مجالات الفرع.

- وردت العبارة رقم (12-3) والتي تضمنت"المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات تجارية(زبائن، موردين، أسواق)" في المرتبة الرابعة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4) و بانحراف معياري (0.848) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 80%من أفراد

عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات تجارية(زبائن، موردين، أسواق)، إلا أن وصول هذه العبارة لهذه المرتبة يدل على عدم أهميتها بالنسبة للفرع مثل باقي العبارات الأخرى، و ذلك أن الفرع لا يقوم بتوزيع منتجاته بنفسه دائما، وإنما يعتمد على الوحدات الثلاثة المشار إليها سابقا.

- أخذت العبارة رقم(14-4) والتي تضمنت"يعتمد الفرع على تحليل ودراسة السوق في تحليل المعلومات المجمعة" المرتبة الخامسة و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.98) و بانحراف معياري (1.120)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على تحليل و دراسة السوق في تحليل المعلومات المجمعة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم (15-5) والتي تضمنت"يسعى الفرع إلى البحث عن حصص سوقية جديدة" في المرتبة السادسة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.97) و بانحراف معياري (0.829) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 79.4 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، و يمكن استنتاج ذلك بأن الفرع يسعى إلى اكتساب حصص سوقية جديدة بالنظر إلى زيادة مبيعاته و استثماره في المنتجات الجديدة.
- جاءت العبارة رقم (22-4) والتي تضمنت"تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع في المؤشرات التنظيمية(تقسيم العمل، مركزية و لامركزية اتخاذ القرار...)" في المرتبة السابعة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.95) و بانحراف معياري (0.818) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 79%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤشرات التنافسية في الفرع تتمثل في المؤشرات التنظيمية (تقسيم العمل، مركزية و لا مركزية اتخاذ القرار).
- أخذت العبارة رقم (22-5) والتي تضمنت" تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع في المؤشرات الإدارية(نظم التسيير، نمط القيادة، التفاوض، التعاون..)" في المرتبة الثامنة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.94) و بانحراف معياري (0.864) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 78.8%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة .
- حلت العبارة رقم (17-6) والتي تضمنت" يعتمد الفرع على الموارد المتاحة في مواجهة المنافسة" في المرتبة التاسعة والعشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها(3.92) و بانحراف معياري (0.941) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 78.4%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على البحث و التطوير في مواجهة المنافسة.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تضمنت" يتعرض الفرع إلى منافسة شديدة" في المرتبة الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.91) وبانحراف معياري (0.879) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 78.2%من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يواجه منافسة شديدة.
- أخذت العبارة رقم (22-3) والتي تضمنت" تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع في المؤشرات التقنية(التجديد، الابتكار،...)" المرتبة الواحدة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.89) وبانحراف معياري (0.886) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 77.8 %من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، و يعود أخذ هذه العبارة لهذه المرتبة إلى عدم تمكن الفرع من ابتكار أي منتوج جديد، و لكنه يكرس الأبحاث لمحاولة تجديد بعض المنتجات.
- جاءت العبارة رقم(15-4) والتي تضمنت" يسعى الفرع إلى حماية الحصة السوقية" في المرتبة الثانية و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.88) وبانحراف معياري (0.910) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 77.6 %من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يسعى إلى حماية الحصة السوقية.
- أما العبارة رقم(17-2) والتي تضمنت "يعتمد الفرع على التحليل الجيد لبيئة العمل في مواجهة المنافسة" في المرتبة الثالثة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.78) و بانحراف معياري (0.944) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 75.6 %من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على التحليل الجيد لبيئة العمل في مواجهة المنافسة.
- جاءت العبارة رقم(23-2) و التي تضمنت" تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع في التنافس بالوقت" في المرتبة الرابعة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.77) و بانحراف معياري (1.0876)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التنافس بالوقت من بين مجالات التنافس لدى الفرع، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- أما العبارة رقم(13-7) و التي تضمنت" يعتمد الفرع على البحث في المكتبات من أجل الإلمام بالمعلومات" فجاءت في المرتبة الخامسة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.70) و بانحراف معياري (4.143)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على المكتبات في البحث عن المعلومات، ولكن هناك تشتت كبير جدا في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه الارتفاع الكبير في قيمة الانحراف المعياري لها.

احتلت هذه العبارة هذه المرتبة بسبب نقص أهميتها بالنسبة للفرع مقارنة بالعبارات الأخرى، ويمكن الإشارة إلى أنه يتواجد بالفرع مكتبة داخلية تضم معلومات مهمة، يبحث فيها الموظفون و لكن لا تتوفر هذه المكتبة عن المعلومات الخارجية.

- جاءت العبارة رقم(21) و التي تضمنت" تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة الفرع على التعايش والاندماج في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة و تحرير الأسواق" في المرتبة السادسة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.62) وبانحراف معياري (1.288)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التنافسية تعد أداة رئيسية لتطوير قدرة الفرع على التعايش والاندماج في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة و تحرير الأسواق، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- بينما العبارة رقم(17-01) و التي تضمنت" يعتمد الفرع على التنظيم الجيد في مواجهة المنافسة " فوردت في المرتبة السابعة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.58) وبانحراف معياري (1.074)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على التنظيم الجيد في مواجهة المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم(13-2) والتي تضمنت" يعتمد الفرع على مراكز البحث و المخابر المحلية والدولية في البحث عن المعلومات" في المرتبة الثامنة و الثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.57) و بانحراف معياري (1.0145)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على مراكز البحث و المخابر المحلية والدولية في البحث عن المعلومات، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- وردت العبارة رقم(13-2) والتي تضمنت" يعتمد الفرع على مكاتب الدراسات في البحث عن المعلومات" في المرتبة التاسعة والثلاثين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.52) و بانحراف معياري (1.03)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يعتمد على مراكز البحث و المخابر المحلية والدولية في البحث عن المعلومات، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- أما العبارة رقم(13-3) والتي تضمنت" يعتمد الفرع على مجلات مختصة في البحث عن المعلومات" في المرتبة الأربعين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.35) و بانحراف معياري (1.007)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول اعتماد الفرع على المجلات المختصة في البحث عن المعلومات، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- بينما العبارة رقم(14-3) والتي تضمنت" يستعمل الفرع قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل المعلومات المجمعة" فجاءت في المرتبة الواحدة والأربعين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.26) و بانحراف معياري (1.050)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول استعمال الفرع قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل المعلومات المجمعة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم(12-4) والتي تضمنت" المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي معلومات بيئية" في المرتبة الثانية والأربعين من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.18) و بانحراف معياري (1.171)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول أهمية المعلومات البيئية بالنسبة للفرع، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته: يتكون هذا المحور من 10 عبارات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (24-33) ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالفرع اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(21): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق

باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
24	تتوفر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية.	21	35	3	5	1	**4.08**	**0.907**	موافق	**11**
		32.3 %	%53.8	%4.6	%7.7	%1.5				
25	ظروف نشاط الفرع تتطلب إنشاء جهاز لليقظة الإستراتيجية.	38	18	3	5	1	**4.34**	**0.989**	موافق بشدة	**3**
		% 58.5	%27.7	%4.6	%7	%1.5				
26	يتوفر لدى الفرع المهارات الإدارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.	14	34	2	11	4	**3.66**	**1.176**	موافق	**16**
		% 21.5	%52.3	%3.1	%16.9	%6.2				
27	يستعين الفرع بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.	11	32	6	12	4	**3.52**	**1.161**	موافق	**20**
		% 16.9	%49.2	%9.2	%18.5	%6.2				
28-1	سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو: نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.	14	39	6	3	3	**3.89**	**0.954**	موافق	**13**
		% 21.5	%60	%9.2	%4.6	%4.6				
28-2	التأثيرات المفاجئة السريعة في بيئة الأعمال (تغيرات تكنولوجية، تجارية و مالية و غيرها).	36	20	4	4	1	**4.32**	**0.954**	موافق بشدة	**4**
		% 55.4	%30.8	%6.2	%6.2	%1.5				
28-3	شدة المنافسة.	8	41	3	10	3	**3.63**	**1.039**	موافق	**18**
		% 12.3	%63.1	%4.6	%15.4	%4.6				
29	الفرع على علم ما إذا كان منافسوه يقومون بنشاط اليقظة الإستراتيجية.	10	31	7	12	0	**3.45**	**1.186**	موافق	**21**
		% 15.4	%47.7	%10.8	%18.5	0				
30	يؤدي ضعف ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية إلى تدني المركز التنافسي للفرع.	28	31	1	4	1	**4.25**	**0.884**	موافق بشدة	**6**
		% 43.1	%47.7	%1.5	%6.2	%1.5				
31-1	يواجه الفرع عند القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية الصعوبات التالية: جمع المعلومات و تحليلها.	6	36	1	13	9	**3.26**	**1.278**	محايد	**22**
		%9.2	%55.4	%1.5	%20	%13.8				

312-	قلة الطرق و الوسائل المستخدمة.	9	24	3	14	15	**2.97**	**1.447**	**محايد**	**24**
		% 13.8	%36.9	%4.6	%21.5	%23.1				
313-	عدم استقرار الأفراد القائمين على هذا النشاط داخل الفرع.	23	25	1	13	3	**3.80**	**1.252**	**موافق**	**15**
		% 35.4	%38.5	%1.5	%20	%4.6				
314-	نقص الإطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.	41	17	1	4	2	**4.40**	**1.012**	**موافق بشدة**	**2**
		% 63.1	%26.2	%1.5	%6.2	%3.1				
321-	تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من تحقيق ما يلي: كسب أرباح.	14	42	1	4	4	**3.89**	**1.017**	**موافق**	**14**
		% 21.5	%64.6	%1.5	%6.2	%6.2				
322-	التعرف على فرص جديدة في مجال النشاط	22	34	1	5	3	**4.03**	**1.045**	**موافق**	**12**
		% 33.8	%52.3	%1.5	%7.7	%4.6				
323-	معرفة حاجات و رغبات الزبائن	24	33	3	4	1	**4.15**	**0.888**	**موافق**	**9**
		% 36.9	%50.8	%4.6	%6.2	%4.5				
324-	تكوين أفكار جديدة عن طرق الإنتاج.	30	27	1	3	4	**4.17**	**1.098**	**موافق**	**8**
		% 46.2	%41.5	%1.5	%4.6	%6.2				
325-	زيادة الحصة السوقية.	24	34	2	4	1	**4.17**	**0.876**	**موافق**	**7**
		% 36.9	%52.3	%3.1	%6.2	%1.5				
326-	الرفع من قدرته على مواجهة المنافسة.	11	38	2	9	5	**3.63**	**1.153**	**موافق**	**19**
		% 16.9	%58.5	%3.1	%13.8	%7.7				
327-	الحصول على ميزات تنافسية و تطويرها والمحافظة عليها.	13	35	1	13	0	**3.65**	**1.152**	**موافق**	**17**
		%20	%53.8	%1.5	%20	0				
328-	معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين.	10	23	8	15	9	**3.15**	**1.326**	**محايد**	**23**
		% 15.4	%35.4	%12.3	%23.1	%13.8				
331-	المتطلبات الأساسية لنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية: ضرورة اعتبار اليقظة الإستراتيجية	39	19	3	2	2	**4.40**	**0.949**	**موافق بشدة**	**1**
		%60	%29.2	%4.6	%3.1	%3.1				

	وسيلة إستراتيجية للتسيير.								
33-2	توفر منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها و إمداد متخذ القرار بها في الوقت المناسب.	20	38	2	4	1	**4.11**	**0.850**	موافق	**10**
		% 30.8	%58.5	%3.1	%6.2	%1.5				
33-2	توفير الموارد المادية و غير المادية اللازمة لتحقيق هذا النشاط.	34	23	3	4	1	**4.31**	**0.934**	موافق بشدة	**5**
		%	%35.4	%4.6	%6.2	%1.5				
	المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و نتائج SPSS.							**0.7**	موافق	

يتضح من خلال الجدول رقم(21) أن اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز قرارات التنافسية للمؤسسة كان بالموافقة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره(0.739) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بنظام اليقظة الإستراتيجية في الفرع و علاقته بتنافسيته تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- احتلت العبارة رقم(33-1) والتي تضمنت" ضرورة اعتبار اليقظة الإستراتيجية وسيلة إستراتيجية للتسيير من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.40) بانحراف معياري قدره(0.949)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 88 %من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة فنجاح اليقظة الإستراتيجية في الفرع لابد له من اعتبار هذه الأخيرة من بين أهم الوسائل الإستراتيجية للتسيير.
- وردت العبارة رقم(31-4) والتي تضمنت" يواجه الفرع عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية نقص الإطارات المدربة للقيام بهذا النشاط" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.40) و بانحراف معياري (1.012)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه من بين الصعوبات التي يواجهها الفرع عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية نقص الإطارات المدربة للقيام بهذا النشاط، ولكن هناك تشتت

كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

بالنظر إلى عدد الإجابات سنجد أن معظم أفراد العينة منقسمين إلى فئتين موافق بشدة (41) و موافق (17) مما يعطي اتجاها عاما على الموافقة على هذه العبارة.

ترجع خلفية موافقة معظم أفراد العينة المستجوبة حسب وجهة نظر بعض أعضائها إلى أن إدارة الفرع لا تتوفر على الإطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.

- أخذت العبارة رقم(25) والتي تضمنت" ظروف نشاط الفرع تتطلب إنشاء جهاز لليقظة الإستراتيجية" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.34) بانحراف معياري قدره(0.989)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 86.8 %من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن ظروف الفرع تتطلب إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية.

يبرر أفراد العينة المدروسة هذه الموافقة بالإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و التي ترتكز بالأساس على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق في ظل آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- جاءت العبارة رقم(28-2) والتي تضمنت" سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو التأثيرات المفاجئة السريعة في بيئة أعماله (تغيرات تكنولوجية، تجارية ومالية و غيرها)" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.32) بانحراف معياري قدره(0.954)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن86.4 % من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو التأثيرات المفاجئة السريعة في بيئة أعماله (تغيرات تكنولوجية، تجارية ومالية و غيرها).
- جاءت العبارة رقم(33-3) والتي تضمنت" المتطلبات الأساسية لنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية هي توفير الموارد المادية و غير المادية اللازمة لتحقيق هذا النشاط" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.31) بانحراف معياري قدره(0.934)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 86.2%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، إذ تعتبر الموارد من أهم المتطلبات للقيام بأي نشاط، بما في ذلك نشاط اليقظة الإستراتيجية.
- احتلت العبارة رقم(30) والتي تضمنت" يؤدي ضعف ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية إلى تدني المركز التنافسي للفرع" المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ

المتوسط الحسابي المرجح لها(4.25) بانحراف معياري قدره(0.884)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 85%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، فالقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية يمكن الفرع من الإطلاع على مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي له.

- بينما أخذت العبارة رقم(32-5) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من زيادة الحصة السوقية" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.17) بانحراف معياري قدره(0.876)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 83.4%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، فالتعرف على نوايا المنافسين و كذا الأسواق الخارجية يزيد من ارتفاع الحصة السوقية للفرع.
- جاءت العبارة رقم(32-4) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من تكوين أفكار جديدة عن طرق الإنتاج" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.17) بانحراف معياري قدره(1.098)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من تكوين أفكار جديدة عن طرق الإنتاج، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و بالنظر إلى طبيعة هذا التشتت نجد انه ظاهري فقط، فبالنظر إلى عدد الإجابات نجد أن معظم أفراد العينة منقسمين إلى فئتين، موافق بشدة(30) و موافق (27) مما يعطي اتجاها عاما على الموافقة على هذه الفقرة.

- وردت العبارة رقم(32-3) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من معرفة حاجات و رغبات الزبائن" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.15) بانحراف معياري قدره(0.888)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 83%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من معرفة حاجات و رغبات الزبائن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية.
- جاءت ترتيب العبارة رقم(33-2) والتي تضمنت" المتطلبات الأساسية لنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية توفر منهجية عمل مستمرة و متكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها وإمداد متخذ القرار بها في الوقت المناسب" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.11) بانحراف معياري قدره(0.850)، مما يشير إلى عدم

وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 82.2%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، فأساس أي عمل يتطلب عمل منهجية مستمرة و متكاملة بما في ذلك نشاط اليقظة الإستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم(24) والتي تضمنت" تتوفر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.08) بانحراف معياري قدره(0.907)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 81.6% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أنه توفرهم على المعرفة الكافية عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية.
- أخذت العبارة رقم(32-2) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من التعرف على فرص جديدة في مجال النشاط" المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.03) بانحراف معياري قدره(1.045)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من التعرف على فرص جديدة في مجال النشاط، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- جاءت العبارة رقم(28-01) والتي تضمنت"سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.89) بانحراف معياري قدره(0.954)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 77.8%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- جاءت العبارة رقم(32-1) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من كسب أرباح" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.89) بانحراف معياري قدره(1.045)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من كسب أرباح، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و بالنظر إلى طبيعة هذا التشتت نجد أنه ظاهري، فبالرجوع إلى عدد الإجابات نجد أن أغلب أعضاء العينة المدروسة ينقسم إلى فئتين: موافق بشدة (14) و موافق (42) و هذا يعطي اتجاه عام حول الموافقة على هذه العبارة.

و يبرر هذه الإجابة بأن الفرع قد تمكن من زيادة مبيعاته و رقم أعماله في السنوات الأخيرة، و يمكن ملاحظة ذلك بالرجوع إلى رقم أعمال و مبيعات الفرع.

- وردت العبارة رقم(31-03) والتي تضمنت " يواجه الفرع عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية مشكلة عدم استقرار الأفراد القائمين على هذا النشاط داخل الفرع " في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.80) بانحراف معياري قدره(1.252)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع يواجه عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية مشكلة عدم استقرار الأفراد القائمين على هذا النشاط داخل الفرع، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

لكن هذا التشتت ظاهري فقط فخروج معظم عمال الفرع خاصة الذين وصلوا سن التقاعد و منهم من تقاعد مبكرا و هؤلاء يملكون الخبرة، و اتجاه بعض العاملين إلى مؤسسات أخرى بسبب ارتفاع الأجر فيها مقارنة بالفرع،و من هنا يجد الفرع صعوبة في إيجاد موظفين آخرين ذوي كفاءة و خبرة.

- جاءت العبارة رقم(26) والتي تضمنت "يتوفر لدى الفرع المهارات الإدارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية" في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.66) بانحراف معياري قدره(1.176)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه لدى الفرع المهارات الإدارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- أخذت العبارة رقم(32-7) والتي تضمنت " تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من الحصول على ميزات تنافسية و تطويرها و المحافظة عليها" المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.65) بانحراف معياري قدره(1.152)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من الحصول على ميزات تنافسية و تطويرها و المحافظة عليها، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم(28-3) والتي تضمنت" سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو شدة المنافسة" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.63) بانحراف معياري قدره(1.039)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو شدة المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وهذا التشتت ظاهري فقط فبسبب الإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و التي ترتكز على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق، و في ظل آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة أدى بزيادة المنافسة للفرع.

- وردت العبارة رقم(32-6) والتي تضمنت" تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من الرفع من قدرته على مواجهة المنافسة" في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.63) بانحراف معياري قدره(1.153)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع تمكن من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من الرفع من قدرته على مواجهة المنافسة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- أخذت العبارة رقم(27) والتي تضمنت" يستعين الفرع بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية"المرتبة العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) بانحراف معياري قدره(1.162)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- بينما أخذت العبارة رقم(29) والتي تضمنت"الفرع على علم ما إذا ما كان منافسيه يقومون بنشاط اليقظة الإستراتيجية" في المرتبة الواحدة و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.45) بانحراف معياري قدره(1.186)، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الفرع على علم ما إذا كان منافسيه يقومون بنشاط اليقظة الإستراتيجية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- وردت العبارة رقم(31-1) والتي تضمنت" يواجه الفرع عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية صعوبة في جمع المعلومات و تحليلها" في المرتبة الثانية و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.26) بانحراف معياري قدره(1.278)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول مواجهة الفرع صعوبة في جمع المعلومات وتحليلها عند قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

و هذا التشتت ظاهري فقط، فبسبب حماية المنافسين للمعلومات الضرورية و الأساسية يجعل الفرع يواجه صعوبة في جمعها.

- جاءت العبارة رقم(32-8) والتي تضمنت"تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين" في المرتبة الثالثة و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.15) بانحراف معياري قدره(1.326)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول تمكن الفرع من معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
- أخذت العبارة رقم(31-02) والتي تضمنت"يواجه الفرع عند القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية قلة الطرق و الوسائل المستخدمة" المرتبة الرابعة و العشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.97) بانحراف معياري قدره(1.447)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول مواجهة الفرع عند القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية قلة في الطرق و الوسائل المستخدمة، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة بدرجة اهتمام الفرع بدراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس.

- لا يوجد تباين في اتجاهات الإجابات الخاصة بدرجة اهتمام الفرع بالتنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية.

- يوجد تباين في اتجاهات الأجوبة نحو درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

سنقوم باختبار كل واحد منها في فرع خاص به، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(one-way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($\propto \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، هذا للفرضيات الثلاث الأولى، ومعامل الارتباط(بيرسون) للفرضية الأخيرة عند مستوى معنوية (0.01).

و لإجراء الاختبارات على الفرضيات الثلاث الأولى انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة($ف_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة ($ف_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا- نتائج اختبار فرضية دراسة البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات الإجابات بفرع أنتيبيوتيكال من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،المستوى التعليمي، الخبرة.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.153	25	0.326	1.896	*0.036
	داخل المجموعات	6.708	39	0.172		
العمر	بين المجموعات	19.737	25	0.789	1.012	*0.0476
	داخل المجموعات	30.417	39	0.780		
المستوى	بين المجموعات	15.605	25	0.624		

التعليمي	داخل المجموعات	14.333	39	0.368		
الخبرة	بين المجموعات	32.013	25	1.281	1.715	0.064
	داخل المجموعات	29.125	39	0.747		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(22) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.036) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تختلف باختلاف الجنس، أي ليس لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.**

2- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تعزى للسن (أقل من 25 سنة، من25سنة إلى 35سنة، من36سنة إلى 46سنة، أكثر من 46 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.0476) و هو أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تختلف باختلاف العمر، أي ليس لكل الفئات العمرية التي ينتمي إليها العمال نفس الاتجاه الخاص بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.**

3- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء عمال فرع أنتيبيوتيكال وفق عينة الدراسة الخاصة بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تعزى للمستوى الدراسي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.067) الذي هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات عمال فرع أنتيبيوتيكال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** لا تختلف باختلاف مستواهم الدراسي، أي أنه

مهما تكن الدرجة العلمية التي حصل عليها عمال الفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.**

4- لا توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة الخاصة بمحور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** تعزى لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات، من5سنوات إلى 10 سنوات، من11 سنة إلى 21 سنة، من 22 سنة إلى 32 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.064) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع** لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالمؤسسة وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنه مهما تكن المدة التي عملها العمال بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو محور **دراسة البيئة والاستراتيجيات العامة للتنافس في الفرع.**

ثانيا- نتائج اختبار فرضية التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات آراء العمال بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخدمة.

و من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول(23): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.728	40	0.218	0.854	0.678
	داخل المجموعات	6.133	24	0.256		
العمر	بين المجموعات	32.987	40	0.825	4.153	0.362
	داخل المجموعات	17.167	24	0.715		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	20.305	40	0.508	1.265	0.274
	داخل المجموعات	9.633	24	0.401		
الخدمة	بين المجموعات	37.672	40	0.942	0.963	0.553
	داخل المجموعات	23.467	24	0.978		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية وفق عينة الدراسة الخاصة بالتنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.678) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها في المرحلة السابقة نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع لا تختلف باختلاف الجنس.

2- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عمال فرع أنتيبيوتيكال حسب عينة الدراسة نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع تعزى للسن (أقل من 25، بين 25و 35سنة، بين 36و46 سنة، أكثر من 46سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.362) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع لا تختلف باختلاف العمر، أي أنه مهما تكن الفئة العمرية التي ينتمي إليها العمال فإن لديهم نفس الاتجاه نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

3- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عمال فرع أنتيبيوتيكال وفق عينة الدراسة نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع تعزى للمستوى الدراسي(ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.274) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع لا تختلف باختلاف مستواهم الدراسي، أي أنه مهما تكن الدرجة العلمية التي يحصل عليها العمال بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

4- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عمال فرع أنتيبيوتيكال حسب عينة الدراسة نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في

الفرع تعزى للخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 5سنوات، من 5إلى 10 سنوات،من11إلى 21سنة، من22إلى 32)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.553) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالمؤسسة وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنه مهما تكن المدة التي عملها العمال بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو التنافسية،الميزة التنافسية ونظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

ثالثا- نتائج اختبار فرضية درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.

جاءت الفرضية الثالثة للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات آراء العمال بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخدمة.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.912	31	0.287	1.594	0.095
	داخل المجموعات	5.950	33	0.180		
العمر	بين المجموعات	22.656	31	0.731	0.877	0.642
	داخل المجموعات	27.498	33	0.833		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	14.748	31	0.476	1.034	0.462
	داخل المجموعات	15.190	33	0.460		
الخدمة	بين المجموعات	26.248	31	0.847	0.801	0.732
	داخل المجموعات	34.890	33	1.057		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة **بدرجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.095) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع **لا** تختلف باختلاف الجنس**.**

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع تعزى للسن (أقل من 25سنة، بين 25و 35سنة، بين 36و46سنة، أكبر من 46 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.642) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات الأجوبة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها في ما سبق نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع لا تختلف باختلاف العمر، أي أنه مهما تكن الفئة العمرية التي ينتمي إليها العمال فإن لديهم نفس الاتجاه نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات الأجوبة حسب عينة الدراسة نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع تعزى للمستوى الدراسي (ثانوي،جامعي، دراسات عليا)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.462) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها من قبل نحو درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته في الفرع لا تختلف باختلاف مستواهم الدراسي، أي أنه مهما تكن الدرجة العلمية التي يحصل عليها العمال بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.**

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات الأجوبة حسب عينة الدراسة نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع تعزى لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية(أقل من 5سنوات، بين 5و10 سنوات،

بين 11و22سنة، بين22و32سنة)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.732) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بالتنافسية لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالمؤسسة وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنه مهما تكن المدة التي عملها العمال بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو **درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسيته** في الفرع.

رابعا- علاقة نظام اليقظة الإستراتيجية بتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية الرابعة، والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **نظام اليقظة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**"، ومن أجل تحقيق ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($0.01\geq\propto$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين **نظام اليقظة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.**

ثانيا: الفرضية البديلة($ف_1$): توجد علاقة بين **نظام اليقظة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.**

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة ($ف_1$)، وعليه سيكون هناك علاقة بين **نظام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية** في فرع أنتيبيوتيكال.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين **نظام اليقظة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية** في فرع أنتيبيوتيكال.

الجدول رقم (25): معامل ارتباط اليقظة الإستراتيجية بالتنافسية.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام اليقظة الإستراتيجية	**0.818	0.000
تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يمكننا تحليل العلاقة بين **نظام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية** بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين نظام اليقظة الإستراتيجية و التنافسية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.01$) لاتجاهات إجابات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة عمال فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها من قبل نحو العلاقة بين المؤشرين تؤكد وجودها.

وهي علاقة طردية وقوية، أي أنه كلما كان للمؤسسة الاقتصادية نظام يقظة إستراتيجية ذو دور فعال فسيساهم في تعزيز تنافسيتها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال نحو نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقته بالتنافسية واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبانة، وقد صممناها وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، قمنا أولا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة كمحكمين، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من عمال فرع المضادات الحيوية ، وبعد استرجاعها و بهدف التأكد من سلامتها أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبانة والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.939 وهذا تقدير جيد.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه الأجوبة كان موافق حول ما جاء فيه عدا أنهم محايدون حول اتصاف عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع بالاستمرارية، أما من خلال المحور فتوصلنا إلى أن اتجاه رأيهم كان موافق حول ما جاء فيه، عدا أنهم محايدون حول أهمية المعلومات البيئية (سياسية، اجتماعية، ثقافية، قانونية) بالنسبة للفرع، كما أنهم محايدون حول اعتماد الفرع على المجلات المختصة في جمع المعلومات، و استخدامه قوى التنافس الخمس ل Porter(المنتجات البديلة، المنافسين، الموردين، الزبائن، المنتجات الجديدة).

أما من خلال المحور الثالث و الخاص بدرجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته فكان اتجاه رأيهم موافق عدا أنهم محايدون حول مواجهة الفرع صعوبة في جمع المعلومات و تحليلها عند القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية، وكذا مواجهة مشكلة في قلة الطرق

والوسائل المستخدمة للقيام بهذا النشاط ، و حول تمكن الفرع من معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاه آراء عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية عدا متغير الجنس والسن إذ وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس و السن، وبالنسبة للمحور الثاني وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الشخصية، و نفس الشيء بالنسبة للمحور الثالث فقد وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) نحو كل المتغيرات الشخصية.

وعند دراسة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و التنافسية وجدنا بأن بينهما علاقة طردية قوية إذ قدرت بـــ0.818.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية و الخارجية المدخل الإستراتيجي و الوسيلة الناجحة لتبني المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية و تحقيق الريادة و رفع كفاءتها في مواجهة المنافسة و تدعيم موقفها التنافسي في السوق في ظل البيئة الخارجية المضطربة و التطور التكنولوجي المتسارع، إذ تعمل المؤسسة من خلال التشخيص البيئي الداخلي و الخارجي على معرفة وضعيتها الداخلية من خلال إمكانياتها المتاحة و ذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة و القدرة على تجنب التهديدات و المخاطر، و بالتالي توقع الأزمات وتفاديها قبل حدوثها.

كما أصبح يتطلب بقاء المؤسسة اليوم في مجال الأعمال الاعتماد على مدى قدرتها على ترقب و رصد و تحليل و إدارة الكم الهائل من المعلومات المتوفرة حول بيئتيها الداخلية و الخارجية ومسايرة التطورات التي أجبرت المؤسسات على إتباع المناهج الإدارية الحديثة و من بينها منهج اليقظة الإستراتيجية لتتمكن من الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة و تدعيم موقفها التنافسي، ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا و التي تتمثل في بحث مدى تأثير نظام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

و في سعينا لمعالجة هذه الإشكالية، حاولنا تناول البحث من جانبين:

1- **الجانب النظري**: حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار الأساسية و الجوانب المتعلقة بالموضوع، و قد قسمنا الجانب النظري إلى ثلاث فصول كما يلي:
   - الفصل الأول و جاء بعنوان: بيئة المؤسسة و الإستراتيجيات العامة للتنافس.
   - الفصل الثاني و كان بعنوان: مدخل عام إلى التنافسية و الميزة التنافسية.
   - الفصل الثالث وكان بعنوان:أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
2- **الجانب التطبيقي**: في هذا الجانب قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة من المؤسسات العمومية الجزائرية، ووقع اختيارنا على فرع المضادات الحيوية بالمدية(Antibiotical) التابع لمجمع صيدال الذي يعتبر رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

تناولنا في هذا الحانب:
   - نبذة تاريخية عن مجمع صيدال و فرع المضادات الحيوية.
   - دراسة تحليلية للبيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في فرع المضادات الحيوية.
   - تحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة من أجل تقييم أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تنافسية فرع المضادات الحيوية.

من خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا البحث سنقوم باختبار فرضيات البحث و أهم النتائج النظرية و التطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات.

أولا- نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، و فيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الأولى و التي تم صياغتها كالتالي:" إن الهدف من متابعة المؤسسة الاقتصادية لبيئتها هو جمع المعلومات الضرورية، والتعرف على التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة لها لاقتناصها، و تحويلها إلى ميزة تنافسية تدعم مكانتها"، فقد تمّ إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث أن التأكيد على الفهم الجيّد للبيئة الداخلية والخارجية يمكّن المؤسسة من وضع الاستراتيجيات بنجاح وبشكل يؤدي إلى المواءمة ما بين الموارد والإمكانات المتاحة والظروف البيئية المحيطة بها، لتصبح رائدة في السوق، وتستطيع تكوين ميزة تنافسية تميّزها عن باقي منافسيها، و بالتّالي تستقطب عدد أكبر من العملاء الذين سيدعمون هذه الميزة.
- أما الفرضية الثانية و التي تنص على " تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى ، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين، بل والتفوق عليهم". فتمّ التأكد منها في الفصل الثالث، حيث تبين أن التّنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السّوق، و للمحافظة على هذا الموقع لا بدّ من أن تمتلك هذه المؤسسة مزايا تنافسية مستديمة تكسبها نوعا من الحماية و الدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية.
- أما بالنسبة للفرضية الثالثة و التّي تنص على: يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية جهازا استشرافيا يساهم في اتخاذ القرارات الاستباقية، لذلك فهو يشكل أداة ضرورية لتعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سواء الهجومية منها أو الدفاعية". والرابعة التي مفادها "يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في رصد آفاق التحولات المحتملة في بيئة المؤسسة و العمل على التقليل من إفرازات حالة عدم التأكد الناجمة عنها، مما يدعم قدرتها على المنافسة و توفر لها شروطا و فرصا حقيقية للتميز"، فقد تمّ إثبات صحتهما في الفصل الثالث. و فعلا فإنه في ظل بيئة متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد، يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية للإطلاع الدائم على التّغيرات الحاصلة في بيئة

الأعمال، وعنصرا مهما لمساعدة المؤسسة على تحسين تنافسيتها، و هذا من خلال تقديم المعلومة الجيّدة للطرف المناسب و في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك من خلال بحث و تحليل لتلك المعلومات للوصول في نهاية الأمر إلى وضعية تمكنّها من التكيف مع التحولات البيئية الراهنة، فاليقظة هي نشاط يسمح بمعرفة ما هي وضعية المؤسسة؟وماذا تعرف عن نفسها و عن الآخرين؟ وأين ستذهب؟ ومن هم المنافسون؟ وما هي وضعياتهم؟ وكيف يتحركون؟.

- أما الفرضية الخامسة والتي مفادها" لا تعمل مؤسسة أنتيبيوتيكال على إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية كما أنها لا تسعى لتوفير الشروط الضرورية لتطويرها و اندماجها في المحيط الاقتصادي العالمي" فقد تم نفي صحتها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في فرع المضادات الحيوية و التي تبين لنا من خلالها أن الفرع عمل على إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية في الفرع كما أنه يعمل على تعزيز شروط تفعيل نشاط اليقظة الإستراتيجية.

ثانيا- النتائج المتوصل إليها: بعد قيامنا بدراسة و تحليل مجموع عناصر البحث بجانبيه النظري و التطبيقي أمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

فمن بين النتائج النظرية:

- إن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر و يؤثر في البيئة المحيطة به، إذ تقوم المؤسسة باستغلال أقصى ما تتيحه البيئة من فرص و الاستعداد المسبق لمواجهة ما تفرضه من تهديدات وتدني انعكاسات المخاطر الناجمة عنها، والكشف عن هذه الفرص و التهديدات يكون عن طريق يقظة دائمة ومستمرة و اختيار المصادر الجيدة في الحصول عن المعلومات مما يساعدها على التأقلم و تعظيم فرص النجاح.
- تتعدد مصادر جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة منها الرسمية و غير الرسمية مما يساعد المؤسسة على فهم مختلف التغيرات البيئية فتتمكن من الاستعداد لها و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، و تعتبر العلاقة بين نجاح المؤسسات و درجة اهتمامها بتغيرات عملها و العمل على ترصد و جمع المعلومات الخاصة بها و تحليلها علاقة طردية فالمؤسسة الناجحة هي التي تتميز بيقظة مستمرة و تستكشف بيئتها الخارجية من أجل ضمان التدفق المستمر للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تواجه المؤسسة في عصر العولمة تحديات كثيرة مما يفرض عليها التزود بأدوات وأسلحة متجددة للتّنافس والتميز التنافسي في السوق.

- تفرض البيئة الديناميكية على المؤسسة الاقتصادية إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية و اعتباره كوسيلة تسييرية حديثة و فعالة لمواجهة المنافسة الشديدة.
- إن اليقظة الإستراتيجية هي وسيلة عصرية لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف البيئية المضطربة، إذ يتطلب هذا النشاط تنظيم محدد و فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في المجموعة، مما يتطلب منه تحسين البحث عن المعلومة والتعامل معها.
- تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال القيام بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين و تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها و بذلك تدعم مركزها التنافسي في السوق فتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- يساعد نظام اليقظة الإستراتيجية اللامركزي المؤسسة على إيجاد هياكل تنظيمية مرنة تسهل مهمة العاملين في حقل نشاط اليقظة مما يمكن المؤسسة من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة المعلومات الضرورية المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يشجع الإبداع و الابتكار ، كما توفر لها المعارف التقنية التي تمكنها من تطوير مختلف الصناعات مما يمكن المؤسسة من إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية و تسهيل انتقال المعلومة بسرعة مما يساهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة في الوقت المناسب.
- تربط اليقظة التكنولوجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي والعلمي و التغيرات التي تحصل فيها برصدها لأحدث التكنولوجيات و التقنيات المتجددة فتكون لها الأسبقية في خلق مزايا تنافسية جديدة لا يستطيع لا المنافسين تقليدها.
- تقدم اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة منافع كثيرة و من بينها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة مما يمكن المؤسسة من الهجوم و الدفاع في الوقت ذاته فتضمن بذلك الاستمرارية في السوق، و هذا يمنح وظيفة اليقظة الإستراتيجية مكانة في المؤسسة.
- إن اليقظة الإستراتيجية مفهوم يجمع و يشمل كل أنواع اليقظة.

و من بين نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- تعتبر التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسة على التعايش و الاندماج في ظل بيئة دولية يتعزز فيها الاتجاه إلى العولمة و تحرير الأسواق في فرع المضادات الحيوية.
- تعتبر المؤشرات التجارية(الحصة السوقية، الجودة، التكلفة، ...) والمؤشرات المالية(القدرة على التسديد، المردودية...) و كذا المؤشرات التقنية (التجديد و الابتكار،..) من بين أهم المؤشرات التي يعتمد عليها فرع الأنتيبيوتيكال في قياس التنافسية.
- إن سعي مؤسسة الانتيبيوتيكال إلى اكتساب مزايا تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي ضرورة حتمية لها، و يتطلب تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة تسخير كافة الإمكانيات والاستثمار في الفرص المتاحة في السوق و خاصة المنتجات الجديدة، و يتطلب منها ذلك استباق مختلف التطورات التكنولوجية التي تحصل في مجال النشاط فتحمي بذلك حصتها السوقية و تتمكن من تعزيزها.
- تعتبر جودة المنتجات أداة رئيسية لزيادة القدرة التنافسية خاصة إذا اقترنت بالتكنولوجيا المستعملة في مجال الإنتاج في فرع المضادات الحيوية.
- إن نجاح و استمرارية اليقظة الإستراتيجية في فرع الأنتيبيوتيكال مرتبط و مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية و بشرية، وبمدى تضافر جهود الأفراد المكلفين بنشاط اليقظة في المؤسسة وإرادة قوية وصبر من الجميع لذلك يجب توسيع اعتماد الأفراد المكلفون بالبحث عن المعلومات و جمعها على وسائل عديدة و خاصة الانترنيت إذ تعتبر هذه الأخيرة وسيلة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها.
- اليقظة الإستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها وتوفيرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب، لذلك يعمل فرع الأنتيبيوتيكال على توفير كل الموارد الضرورية للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية باعتباره عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها لأنها تزودها بالمعلومات و التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.
- تساعد اليقظة الإستراتيجية فرع الأنتيبيوتيكال على اكتساب أفكار و طرق جديدة في الإنتاج واكتساب أفكار إبداعية تساعد المؤسسة على إيجاد مزايا تنافسية يعصب على المنافسين تقليدها.

التوصيات والاقتراحات: في نهاية البحث وبعد التطرق إليه في جانبيه النظري والتطبيقي سنحاول تقديم جملة من التوصيات نلخصها في الآتي:

- يجب على فرع الأنتيبيوتيكال تقدير المواهب والكفاءات البشرية و الاستثمار فيها لتطوير الأفكار الجديدة و ضرورة مكافأة المؤسسة للأفراد المبتكرين.
- ضرورة اهتمام إدارة فرع الأنتيبيوتيكال بترصد بيئتيها الداخلية و الخارجية من أجل متابعة كل التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال النشاط، لتستطيع دراستها و التكيف معها.
- يجب على المؤسسة المعنية بث و توعية المستخدمين بثقافة اليقظة الإستراتيجية و إشعارهم بأنها أصبحت ضرورية لتدعيم تنافسية المؤسسة.
- ننصح إدارة الفرع تنظيم دورات تدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملي، و تعويد العاملين في المؤسسة بضرورة المشاركة في عملية البحث عن المعلومات و جمعها وتحليلها، و كذا البقاء على يقظة دائمة لتغيرات البيئة الخارجية.
- إنشاء نظام مستقل للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية و تجهيزه بالإمكانيات المادية و البشرية الضرورية للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية حسب ما تتطلبه تحديات المنافسة، وتزويده بكافة وسائل البحث عن المعلومات الضرورية، والتقاء إشارات الإنذار المبكرة ، و نشر روح العمل الجماعي بين المسؤول عن النظام و العاملين فيه.
- على الفرع الاهتمام أكثر بإشارات الإنذار المبكرة كونها مورد إستراتيجي و إعطائها اهتمام خاص.
- العمل على تحسين مخابر البحث على مستوى الجامعات بضرورة المساعدة على تحسين شروط القيام بنشاط اليقظة على مستوى الفرع والعمل على تنميته.بمشاركة المتخصصين لمساعدة المؤسسات الاقتصادية.
- السعي إلى تدعيم وظيفة البحث والتطوير في مختلف المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة، و توجيه نشاطها إلى تفعيل قدرات الترصد.

أفاق الدراسة: في نهاية الدراسة و بهدف مواصلة البحث والدراسة في هذا الميدان نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

- دور اليقظة التكنولوجية في تنمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.
- آلية اليقظة الإستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية.
- دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- أحمد عطا الله القطامين،"**التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1،عمان ، الأردن، 1996.

2- أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم،" **الإدارة بالذكاءات- منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**"، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010.

3- أحمد فوزي ملوخية،"**نظم المعلومات الإدارية**"،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

4- أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر ، 1999.

5- إسماعيل محمد السيد،"**الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم و حالات تطبيقية-**"،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، مصر،1993.

6- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر التوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 2004.

7- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي،"**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)**"،الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002.

8- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي،"**التسويق المعاصر**"،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2005.

9- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "**مرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

10- جمال الدين محمد المرسي،" **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين**"، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر، 2003.

11- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "**مرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

12- حسن علي الزغبي،" **نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي**"، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2005.

13- حسين حريم، "**إدارة المؤسسات منظور كلي**"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

14- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس،"**الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

15- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي ،" **تسويق المعلومات** "، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1،عمان،الأردن،، 2004.

16- روبرت .أ.بتس-ديفيد. لي،"**الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية**"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1،القاهرة، مصر، 2008.

17- زكريا مطلك الدوري، "**الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط العربية، عمان ، الأردن، 2005.

18- سعد غالب ياسين، "**الإدارة الإستراتيجية**"،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2002.

19- سعد غالب ياسين،"**الإدارة الدولية-مدخل إستراتيجي**"، دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان، الأردن، ط1، 1999.

20- سعد غالب ياسين، " **تحليل و تصميم نظم المعلومات** "، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2005.

21- سعد غالب ياسين،" **نظم المعلومات الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 1998.

22- شارلز هل، جارلت جونز،" **الإدارة الإستراتيجية**" ترجمة رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد أحمد عبد المتعال ،دار المريخ للنشر ،ج1،ط4، الرياض، 2001.

23- صلاح الشنواني،" **اقتصاديات الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية، مصر، 2000.

24- طارق السويدان، " **قيادة السوق**"، دار بن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001.

25- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية** "، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.

26- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.

27- طلعت أسعد عبد المجيد،" **التسويق الفعال: كيف تواجه القرن الواحد و العشرون**"، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.

28- عايدة سيد الخطاب،" **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات** "، مكتبة عين شمس للنشر، ط3، القاهرة، مصر، 1998.

29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرون، بحث رقم 66**"، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة،مصر، 1999.

30- عبد الغفار حنفي،" **أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال**"،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،2000.

31- عبد السلام أبو قحف،" **اقتصاديات الأعمال**"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1993.

32- عبد السلام أبو قحف، "**مقدمة في اقتصاديات الأعمال**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

33- عبد السلام أبو قحف، " **الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

34- عبد السلام أبو قحف،" **التسويق : وجهة نظر معاصرة**"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، ط1، بيروت، لبنان،2001.

35- عبد العزيز صالح بن حبتور،"**الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير –**"،دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الأردن، 2004.

36- عبد السلام أبو قحف, "**التنافسية و تغير قواعد اللعبة**", مكتبة و مطبعة الإشعاع, الإسكندرية, 1997.

37- علي السلمي،" **إدارة التميز**"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.

38- عثمان الكيلاني و آخرون،" **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**"، دار المناهج للنشر،ط2، عمان، الأردن، 2002.

39- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي،" **نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي معاصر**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الأردن ،2008.

40- فايز جمعة صالح النجار، " **نظم المعلومات الإدارية MIS**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2007.

41- فريد راغب النجار،" **إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي**"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

42- فريد راغب النجار،" **المنافسة و الترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية-مدخل المقاربات التطويرية المستمرة** "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

43- فريد فهمي زيارة،" **وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط العربية ، الأردن، عمان، 2009**.**

44- فلاح حسن عداي الحسني، "**الإدارة الإستراتيجية** "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2000 .

45- كاظم نزار الركابي، "**الإدارة الإستراتيجية .العولمة و المنافسة** "، دار وائل للنشر ، ط1، الأردن، 2004.

46- كمال الدين عبد الغني مرسي،"**الخروج من فخ العولمة**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.

47- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد،" **نظم المعلومات المحاسبية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

48- محمد أحمد خضيري،" **صناعة المزايا التنافسية : منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على واقع الاقتصاد المعاصر**"،مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع،ط1،الإسكندرية، مصر، 2004.

49- محمد أحمد عوض، "**الإدارة الإستراتيجية –الأصول و الأسس العلمية**"-، الدار الجامعية، مصر، 1999.

50- محمد السيد غراب،" **الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات عملية**"، جامعة الملك سعود، الرياض،1995.

51- محمد زياد الشرمان،" **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

52- محمد سعيد أوكيل، " **اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

53- محمد فريد الصحن، " **التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات**"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

54- محمود جاسم الصميدعي،" **إستراتيجية التسويق**"، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان،الأردن،2000.

55- محمود جاسم الصميدعي ، " **إستراتيجيات التسويق**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004.

56- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،" **إدارة التسويق: مفاهيم و أسس**"، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2006.

57- مصطفى محمود أبو بكر،" **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.

58- مصطفى محمود أبو بكر، " **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.

59- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، "**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية –النظرية –الأدوات-التطبيقات**"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

60- مؤيد سعيد السالم، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.

61- نجم عبد الله الحميدي ، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد،" **نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر-** "، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005.

62- نبيل مرسي خليل،"**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،مصر، 1998.

63- نبيل مرسي_خليل، " **نظم المعلومات الإدارية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

64- هاشم أحمد عطية،" **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية** "، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2000.

ب- **الرسائل و الأطروحات الجامعية**:

65- إبراهيم بختي،" **دور الإنترنيت و تطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر-**"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2003.

66- إبراهيم مقطيف،" **نظم المعلومات الإستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر ، 2008.

67- أحمد بلالي،"**الميزة_التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية-حالة مؤسسة قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة (2000-2006)**"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة ،العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008.

68- أحمد زغدار،"**التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

69- باسل فارس قنديل، "**أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

70- درحمون هلال،" **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة**" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2005.

71- رتيبة نحاسية،" **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

72- سامية لحول،" **التسويق و المزايا التنافسية –دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، تسيير المؤسسات، باتنة، 2008.

73- سملالي يحضية،"**أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية-مدخل الجودة و المعرفة**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة،إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003.

74- سهيلة مزيان،**"أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"**، رسالة ماجستير غير منشورة علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

75- صليحة بوصوردي، " **دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أنظمة المعلومات الإستراتيجية-دراسة حالة مؤسسة صيدال، وحدة قسنطينة-"**، رسالة ماجستير غير منشورة ،علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات،كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2004.

76- صليحة ساخي ،" **المنافسة و دورها في إنعاش الاقتصاد الوطني** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2000.

77- طارق نائل هاشم،" **دور نظم المعلومات السوقية في تحسين الأداء التسويقي لشركات المساهمة العامة الأردنية"**، أطروحة دكتوراه فلسفة في التسويق ، عمان ، الأردن، بدون سنة نشر.

78- موفق محمد الضمور، " **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية و المصرفية، عمان، الأردن، 2008.

ج- الملتقيات و المؤتمرات:

79- أحمد بلالي،" **إستراتيجية التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8و 9 مارس 2005.

80- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين ،" **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة يومي 3-4 ماي 2005.

81- الداوي الشيخ، عائشة شتاحة ،" **الالتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، ط2،يومي 23/22 نوفمبر 2011.

82- العربي عطية،" **تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي**"،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8و09 مارس 2005.

83- أمال عياري، رجم نصيب، " **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 29و 30 أكتوبر2002.

84- أمين مخفي ، يوسف بن شني ، " **دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.

85- جمال الدين سحنون ، عبد القادر فاضل ، " **الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17- 18أفريل 2006.

86- جمال الدين سحنون، يوسف حمدي ،" **تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي**"،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9و10نوفمبر 2022.

87- خديجة الحاج نعاس ، فضيلة معمر قوادري ،" **أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9و10 نوفمبر 2010.

88- خليفة منية،" **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** "،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف،9- 10 نوفمبر 2010.

89- رابح زوبيري، " **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكيدة، يومي22-23 أفريل 2003.

90- رتيبة حديد، نوفل حديد، " **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، يومي8-9 مارس 2005.

91- سملالي يحضيه، " **إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"،مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 أفريل 2003.

92- عبد الغني دادن ، عبد الوهاب دادن ، " **الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي و تفعيل الشراكة العربية الأوروبية "**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين و تفعيل الشراكة العربية الأوروبية ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، سطيف، 18و 19 ماي 2004.

93- عمار عماري ، واضح الهاشمي، " **تأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية المؤسسة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ماي، جامعة المسيلة، 2005.

94- علي بن يحي عبد القادر، قويدر الواحد عبد الله ،" **دور نظام المعلومات التسويقية في الترصد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10نوفمبر2010.

95- عيسى دراجي،" **البيئة و الميزة التنافسية"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.

96- فاطمة الزهراء رقايقية ، السعيد بومنجل ،" **مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم** في **منظمات الأعمال- واقع الجزائر**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، 12-13 ماي 2010.

97- فرحات غول ،" **حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة العالمية المعاصرة"**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9و10 نوفمبر 2010.

98- قدور بن نافلة، عاشور مرزيق ،"**اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 9و 10 نوفمبر 2010.

99- كمال رزيق ، قاسي ياسين،" **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز**"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، 8-9مارس 2005.

100- محمد العربي بن لخضر ، عامر بن سالم ، " **صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،الشلف، 9-10نوفمبر2010.

101- محمد زبير ،"**الإبداع التكنولوجي لمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،الشلف، 9و10 نوفمبر2010.

102- محمد بن سعد لحمر عباس،" **تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التنمية الاقتصادية**" ، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، معرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، بسكرة ، 2005.

103- مريم طالب،"**تحليل محددات و مكونات و هيكل و شكل المنافسة في النظريات الاقتصادية و إستراتيجية المؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 9-10 نوفمبر2010.

104- نصر الدين بن نذير ، منصوري الزين،" **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، 12-13 ماي 2010.

105- نصيرة بن لخضر، هوارية بن حليمة ،" **الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10نوفمبر 2010.

106- نصيرة قوريش، " **الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10 نوفمبر2010.

107- نعيمة بارك ، برانيس عبد القادر،" **متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر2010.

108- يوسف بومدين،"**آلية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،الشلف، 9-10نوفمبر 2010.

د- المجلات:

109- شاكر تركي إسماعيل،"**التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديتاصورات تواجه الانقراض-دراسة ميدانية على البنوك الأردنية**"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 7، العدد45، شتاء، جامعة فيلادلفيا، الأردن،2010.

110- الطيب داودي، مراد محبوب، " **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، 2007.

111- عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، " **مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية**"، مجلة الباحث –عدد 2006/4.

112- فرحات غول، " **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد12، فيفري، 2009.

113- كمال رويبح، " **دراسة مدى وعي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد2، 2004.

114- منير نوري ،" **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، الشلف، الجزائر، بدون سنة نشر.

115- وديع محمد عدنان،" **القدرة التنافسية و قياسها**"، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003.

ه- مواقع الإنترنيت:

116- إبراهيم إبراهيمية،" **تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشلف، 2011، [على الخط]، متاح على:

http://www.univ-chlef.dzratshRATSH.ARArticle.Revue-Academique-N-05-2011article-09.pdf

تاريخ الإطلاع:12-3-2012.

117- أحمد السيد الكردي،"**الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية**"،[على الخط]، متاح على:

http://www.kenana.online.com.users.ahmedkordy.posts/292973.htm

تاريخ الإطلاع: 10-04-2012.

118- أحمد السيد الكردي، " **دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية**"، **[على الخط]، متاح على:**

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74027/posts/150684.

تاريخ الإطلاع: 30-10-2011 .

119- أحمد السيد الكردي، "**نظم المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي**"، [على الخط]، متاح على:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/192561.

تاريخ الإطلاع:22-10-2011.

120- أمل مصطفى عصفور، " **نظم المعلومات الإدارية**"، جامعة قناة السويس،[على الخط]، متاح على:

http://www.cta.mosul.combooks.books.mark11.pdf.

تاريخ الإطلاع: 26-1-2012.

121- الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية،[على الخط]، متاح على:

http://Mckadi.ifrance.com/47.do.

تاريخ الإطلاع: 12-12-2011**.**

122- حسن صبحي مصطفى،"**الميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية** "، **[**على الخط]، متاح على:

http://www.sameeher. Files.wordpress.com

تاريخ الإطلاع: 27-11-2011.

123- حياة إبراهيمي، كلتوم بن ثامر،" **نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية"، [**على الخط]،متاح على:

http://www.ief.Pedia.Comarabwp.contentuploads.2010. Pdf.

تاريخ الإطلاع:12-11-2011.

124- رحال سولاف،"**اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**،[على الخط]، متاح على:

http://rotoulrecherche.jearan.com/daoudi+rahal+chine.pdf

تاريخ الإطلاع:13-02-2012.

125- كمال روبيح،" اليقظة و المعلومات الإستراتيجية"، [على الخط]، متاح على:

http://www.education.veille.inf.strategique.html

126- سعيد محمد أوكيل، "**اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية و التطبيق**"، [على الخط]، متاح على:

http://www.webrevien.dz.IMGpdf.la-veille-technologique-dans-les-pays-en-voie-de-developpement-Entre-la-theorie-et-la-concretisation.pdf.

تاريخ الإطلاع: 10-11-2011.

127- شعيب بغداد، ذياب زقاي جامعة، معاريف محمد جامعة،" **تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية** "، [على الخط]، متاح على:

http://www.univ-*sada.*dzeconomiesimiaireSEMINAIREAnnexe.comunication.diab.pdf.

تاريخ الإطلاع: 03-01-2011.

128- عادل العلي، نسرين بركات،" **التنافسية و تجربة الأردن"**، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، [على الخط]، متاح على:

http://www.arab.opi.org/wps0004-pdf

تاريخ الإطلاع: 13-10-2011.

129- عبد القادر ربحي الجدلي،" **ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية"** ، تأليف: سعد غالب ياسين ، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان ،الأردن، 1998، [على الخط]، متاح على :

http://www.arab-api.org/devbrdg/devlop-bridge24.pdf

تاريخ الإطلاع:23-10-2011.

130- عبد الله بلوناس، "**طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر**"، [على الخط]، متاح على:

http :labocolloque5.voila.net110belouanas.lamjad.pdf.

تاريخ الإطلاع: 31-1-2012.

131- كوثر الأبجدي،" **الريادة و الإبداع ، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، إستراتيجيات التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة"**، مصر،[على الخط]، متاح على:

http://www.philod elphia.edu.jo.

تاريخ الإطلاع: 13-12-2011.

132- لؤي صادق الحاج مصطفى، " **القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و أفاق تطورها"**، [على الخط]، متاح على:

http://www.najah.edu.thesis380.pdf

تاريخ الإطلاع:23-12-2011.

133- المرصد الوطني للتنافسية،" **التنافسية في الفكر الاقتصادي** "،الجامعة العربية المتحدة، سوريا، تموز(جويلية) 2011 [على الخط]، متاح على:

http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf.

تاريخ الإطلاع : 16-1-2012.

134- وزارة التجارة و الصناعة، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة و المتوسطة،" **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، [**على الخط]، متاح على:

http ://www.mfti.gov.egsme.pdf.research6.pdf.

تاريخ الإطلاع: 31-1-2012.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

A- Livres :

1- A. Hamadouche, « **Méthodes et outils d'analyse stratégique** »,éd chihab, Alger, 1997.

2-A.Lamiri,**« Management de l'information** »,redressement et mise à niveau des entreprises, OPU, Alger, 2003.

3- A. Tugrul et R. Calori, « **Diagnostic et décisions stratégiques »**,Edition Dunod, Paris, 1998.

4- Bernard Ramantsoa," **Stratégie Encyclopédie De Gestion" ,** tome3, 2eme Ed, Edition economica, France 1992.

5- B. Martinet, J.M. Ribault, « **le management des technologies** » ,édition Organisation, Paris, 1991.

6- C. Marcon et N. Moinet**, « l'intelligence économique »,** Dunod, paris, 2006.

7- D. Guerraoui, X. Richet, « **l'intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergents** », édition l'harmattan, France, 2005.

8- G.David et autres, « **Système d'information pour le management** », volume1 , economica, paris,1985.

9- E . Pateyron, « **La management stratégique de l'information** », édition economica, paris, 1994.

10- E. Pateyron, « **la Veille Stratégique** », Edition Economica, Paris, 1998.

11- F. Jakobiak, «**L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'internet et des NTIC** », édition organisation , paris,2001.

12- G. Donald, M.C Fetridge, « **la compétitivité : notions et mesures** », industrie, canada, 1995.

13- G. Bressy, C. konkuyt, **« Economie d'entreprise** », Dolloz, 7eme édition, paris, 2000.

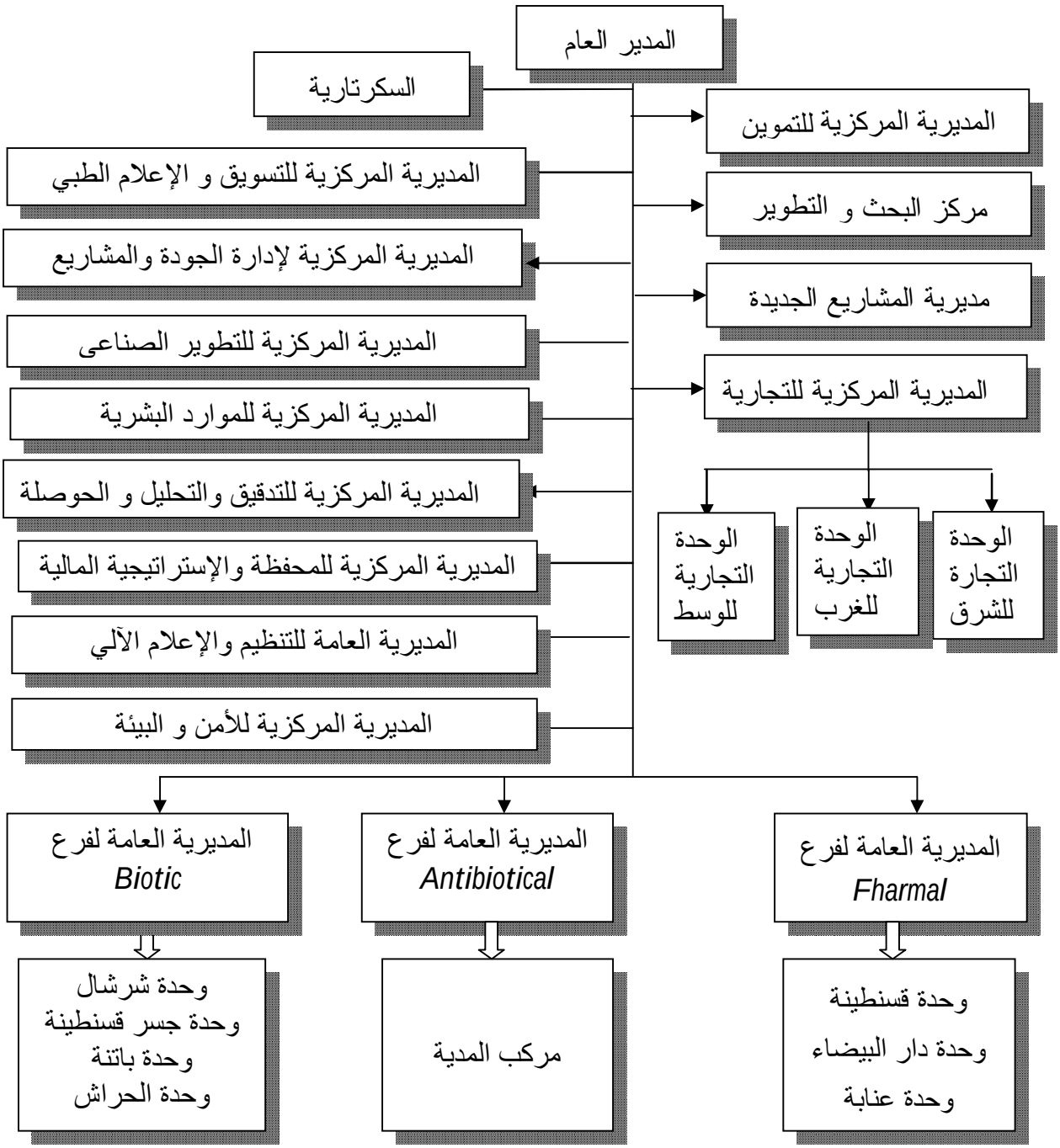
14- G. Garibaldi, « **stratégie concurrentielle : choisir et gagner** », ed d'organisation, 1994.
15- H. Spitezki, **« La stratégie d'entreprise- compétitivité et mobilité** », édition economica, paris, 1995.
16- H. Lesca, **« la veille stratégique : la méthode L.E scanning** », édition EMS, 2003.
17- H. lesca, « **la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », DISTNB, paris , France,1997.
18- H. Lesca, **«structure et système d'information :Facteurs de compétitivité** », éd Masson, paris, 1982.
19- J. Benassy**, "la gestion de production"**,Edition Hermes, paris,1998.
20- J Brilman, « **L'entreprise réinventé** », édition organisation, 4eme tirage, paris, 1996, p20.
21- J Broustail, F Frery, « **le Management stratégique de l'innovation » ,** éd Dalloz, 1993.
22- J. C. Mathé & O. B.Brandouy, **« Analyse Stratégique : problèmes, méthodes et solutions** » ,ed économica, paris,1997.
23- J. Gouillant,« **Stratégie pour une entreprise compétitive** »,Paris, Economica, 1989.
24-J. Lambian, R. Chupétaz, « **Le marketing stratégique et opérationnel** », dunod, 5eme ed, Paris,2003.
25- K. chiha , « **Gestion et stratégie financière** », édition Houma , 2005.
26- K .Hamdi, « **comment diagnostiquer et redresser une entreprise », éd Rissala, 1994.**
27- M. Ternisier et A.Diguet, « **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie** », édition de l'industrie, paris, 2001.
28- M. Porter, « **l'avantage concurrentielle »,** Dunod, paris, 1999.
29- M. Porter," **Le choix stratégique et concurrence",** economica **,**Paris ,France. §§§§
30- N. Guedj**," finance d'entreprise**, **les règles du jeu"**, Edition d'organisation, 2emeedition, paris, 2000.
31- P. Miller, « **stratégie et marketing de l'innovation technologique** », Dunod, paris, 1997.
32- P. Kotler et Dubois," **Marketing management",** publication ,9eme édition, 1997.
33- P. Louis & Dubois « **Le marketing fondements et pratique** », édition économica, 3eme édition, 1998.
34- R. Reix, "**Traitement des information, initiation a l'informatique de gestion"**, edition Foucher, paris, 1980.
35- Strategor, « **Politique générale de l'entreprise- stratégie structure décision identité** », éd dunod,3eme édition, paris,1997.
36- Y. Evrard et autres," **Market, Etude et recherches en marketing**", Edition Dunod, paris, 2000.

B- Cite web :
37- ACCA, BCG MATRIX, .[on line], disponible sur :
http://www.2accoglobal.com.Documentsboston-consulting.pdf.onsulting.pdf. consulté le 21-2-2012.
38- Boston Conslting Group(BCG), Growth_Share Matrix.MS_Excel& Ms word Templates User Guide.[on line], disponible sur :
http://www.business-tools-Templates.com. Consulté le :11/12/2011.copyright Business Tools & Templates 2005.
39- D. Coudol & S.GROS, « **la veille stratégique et les agents intelligent** »,[on line], disponible sur :
http://www.agentintelligent.com/veille/veille-stratégique.html.consulté le 23-12-2011
40- D . Diakhate, « **la veille stratégique** », 2010 , [on line], disponible sur :
http://foad.refer.org/IMG/pdf/veille-maj.pdf. Consulté le :03-01-2012.
41- G. Verna , **« la veille technologie** », Université Laval , Canada, [on line], disponible sur :

http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html. consulté le 4-4-2012.
42- H. lesca et Autres,« **l'utilité de la méthode L.E Scanning 'CERAC GRENOBLE'** », [on line], disponible sur :
http://veille-stratégique.org. Consulté le :13-03-2012.
43- H. Lesca, R. Dourai, «**Traquer et remonter des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi** », [on line], disponible sur :
http:/ /veille-strategique.org. consulté le :12-11-2011.
44- H. Lesca, M. Caron, **« La veille stratégique :créer une intelligence collective au sein de l'entreprise** », [on line], disponible sur :
http://veille-stratégique.org
45- Industrie CANADA, « **outils des diagnostic et d'analyse comparative** », [on line], disponible sur :
http://www.stratégie.ic.go.ca/ssgf/bs00212f.html. consulté le: 22-12-2011.
46- J. L. Muchielli, **« la compétitivité : définition, indicateurs & déterminant** », [on line], disponible sur :
team.univ-paris.fr/team perso/mucchiel/compétitivité.pdf. consulté le : 06/01/2012 .
47- J. Moya, **« Management de l'information : l'information an cœur de la stratégie de l'entreprise** », [on line], disponible sur :
http://www.egideria.fr. consulté 20-12-2011.
48- M.C .Sauvant, « **Dynamique dispositif de veille stratégique proactives dans les entreprises industrielles »,[**on line], disponible sur :
http://veille.strategique.sauvant.org .
49- «**La veille stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise ?** »,Etude de l'institut d'innovation informatique pour l'entreprise,3IE-EPITA ?01/12/200,[on line],
disponible sur :
http://www.3ie.org/, copyright©2001 3IE-EPITA.
50- S. Espitalier,« **l'intégration d'internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale** », mémoire de fin d'étude , école supérieure de commerce Marseille Provence,2000,[on line], disponible sur :
http://stratégique.free.fr/analyses/memoire veille.pdf , consulté le :11-04-2012.
51- S.Dumas, « **Developpement d'un système de veille stratégique dans un centre technique »,** thèse du doctorat en science de l'information et de la communication, université de droi , Marseille,1994.
52-www.saidalgroup.dz/presentation1.html.
53- http:// www.cosob.org/archives.htm#s3.
54- http://www.cosob.org/les-emetteurs-groupe-saidal.html.
55- http://www.saidalgroup.dz/activite.asp.
56- http://www.saidalgroup.dz/partenariat3.html.
57- Rapport de gestion du Groupe Saidal 2006, p26.
58- http://www.algerie-dz.com/article12312.html.
59- http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=PHARMAL.
60- http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=BIOTIC
61- http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL.
62- http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL.
63- Plan biennal 2008/2009 de la filiale Antibiotical , p01.
64- http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical.asp?siege=ANTIBIOTICAL

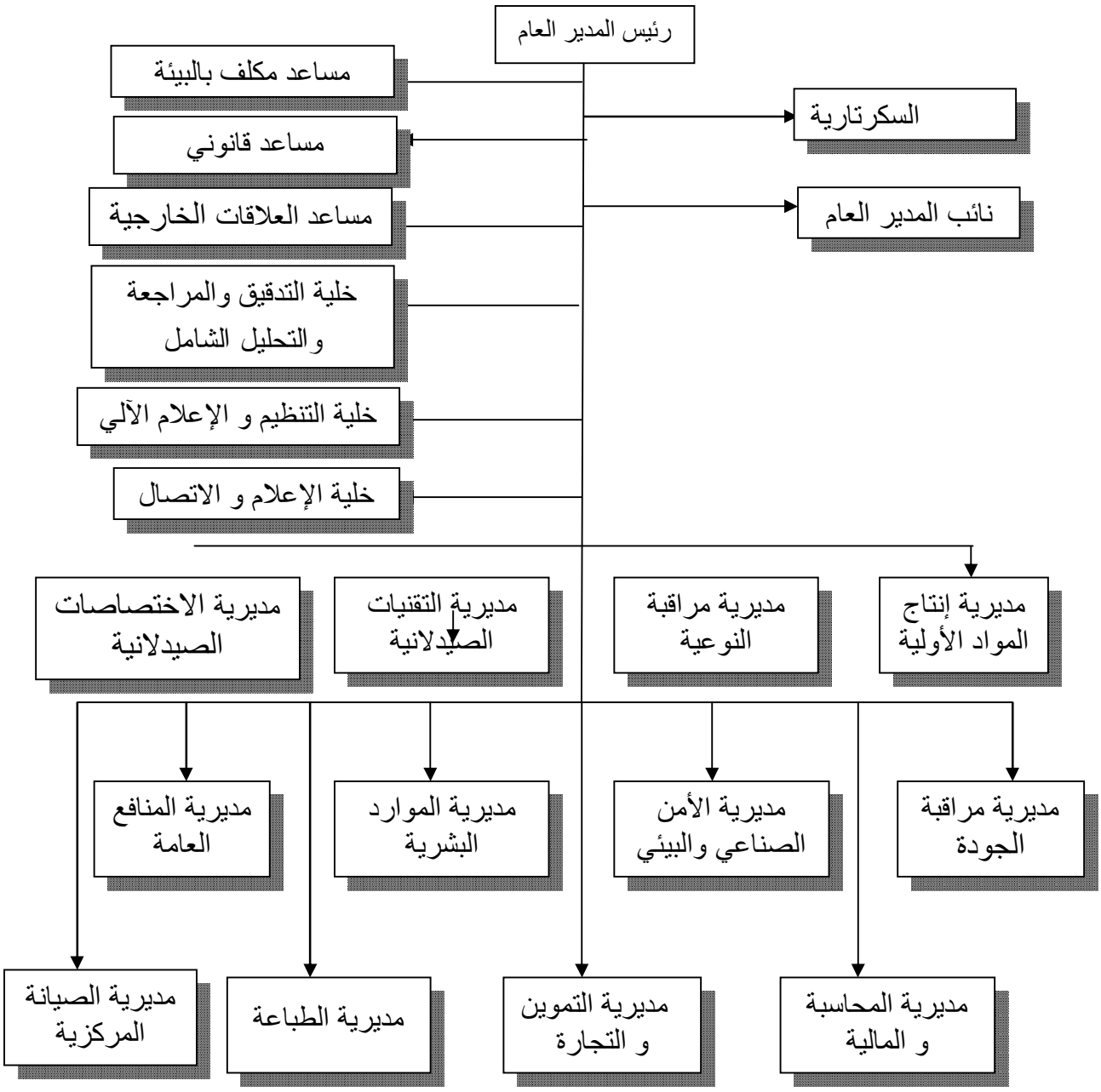
الملاحق

الملحق الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: www.saidalgroup.dz

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع الأنتيبيوتيكال



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

الموضوع: استبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز و مسؤوليات العمل بالمؤسسة:
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان(Le questionnaire) الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة و التي نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا، علما أن كافة البيانات التي سنتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة و ستكون محفوظة، بالإضافة إلى أنها ستأخذ بعين الاعتبار دون أي تحريف أو تغيير في مضمونها، وحتى يتسنى لنا إنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، تحت العنوان التالي:

دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

إعداد الطالبة: يوسف الزين خيرة. إشراف الأستاذ: أ.د.مكيد علي.

ولكم منا خالص التقدير و الامتنان و التقدير لحسن تعاونكم

الجزء الأول: بيانات عامة.

الجنس:	☐	ذكر.	☐	أنثى.

العمر	☐	أقل من 25سنة.	☐	بين 36-46سنة.
	☐	بين 25و 35سنة.	☐	أكثر من 46سنة.

المستوى التعليمي	☐	ثانوي.
	☐	جامعي.
	☐	دراسات عليا.

الخبرة	☐	أقل من 5 سنوات.	☐	من 11إلى 21سنة.
	☐	من 5 إلى 10سنوات.	☐	من 22 إلى 32سنة.

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

بالنسبة للأبعاد التالية ضع العلامة(x) في المكان المناسب:

البعد الأول: دراسة البيئة و الإستراتيجيات العامة للتنافس في فرع المضادات الحيوية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	تتصف بيئة عمل الفرع بتسارع التغيرات.					
02	تتصف عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع بالاستمرارية.					
03	التحليل الإستراتيجي لبيئة الفرع هو عمل وقائي أكثر ما هو علاجي.					

04	تشاركون في تشخيص و تحليل بيئة عمل الفرع.						
05	يستعين الفرع بخبراء مختصين في تحليل البيئة الخاصة بنشاط الفرع.						
06	يستخدم الفرع مصفوفة SWOT(نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات) كأداة مساعدة في عملية تحديد الإستراتيجيات المناسبة لنشاطه.						
07	يستعمل الفرع دورة حياة المنتج في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لنشاطه.						
08	يعتمد الفرع على مقارنة حصة السوق و معدل النمو الصناعي في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.						
09	تشاركون في اختيار الإستراتيجية العامة لنشاط الفرع.						
10	يستعين الفرع بخبراء مختـــــــــصين في تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة لنشاطه.						

البعد الثاني: التنافسية، الميزة التنافسية و نظم المعلومات الإستراتيجية في الفرع.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
11	تعتمد فعالية و مصداقية التحليل الإستراتيجي لبيئة عمل الفرع على قوة نظام المعلومات.					
12	المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للفرع هي: ✓ معلومات تكنولوجية(تكنولوجيا، تطوير طرق الإنتاج).					
	✓ معلومات تنافسية(المنافسين الحاليين والمحتملين).					
	✓ معلومات تجارية(زبائن، موردين، أسواق)					
	✓ معلومات بيئية(سياسية، اجتماعية، ثقافية، قانونية).					
13	يعتمد الفرع على المصادر التالية للقيام بالبحث عن المعلومات: ✓ شبكة الانترنيت					
	✓ مراكز البحث و المخابر المحلية و الدولية.					
	✓ مجلات مختصة.					

	✓ براءات الاختراع.					
	✓ مكاتب الدراسات.					
	✓ الملتقيات و الدوريات					
	✓ البحث في المكتبات.					
14	يستعمل الفرع الطرق التالية في تحليل المعلومات المجمعة ✓ تحليل البراءات و الشهادات.					
	✓ تحليل SWOT(قوة، ضعف، فرص، تهديدات).					
	✓ تحليل قوى التنافس الخمس لPorter.(المنتجات البديلة،المنافسين،الموردين،الزبائن،الداخلين الجدد).					
	✓ تحليل و دراسة السوق.					
15	يسعى الفرع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: ✓ تطوير المنتجات الحالية.					
	✓ الاستثمار في المنتجات الجديدة.					
	✓ استباق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال النشاط.					
	✓ حماية الحصة السوقية.					
	✓ البحث عن حصص سوقية جديدة.					
16	يتعرض الفرع لمنافسة شديدة.					
17	يعتمد الفرع على الوسائل التالية في مواجهة المنافسة : ✓ التنظيم الجيد.					
	✓ التحليل الجيد لبيئة العمل.					
	✓ التكنولوجيا المستعملة.					
	✓ المعلومات المتوفرة.					
	✓ البحث و التطوير.					
	✓ الموارد المتاحة.					
18	ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المحقق من الفرع والعاملين به.					
19	تحقيق الميزة التنافسية في الفرع يتطلب تسخير إمكانات وقدرات للاستثمار في الفرص المتاحة في السوق قياسا بغيره من المنافسين.					
20	السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية يعد ضرورة حتمية للفرع.					
21	تعد التنافسية(بقاء الفرع في السوق)أداة رئيسية لتطوير					

	قدرة الفرع على التعايش و الاندماج في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وتحرير الأسواق.					
22	تتمثل مؤشرات التنافسية في الفرع في: ✓ مؤشرات مالية (قدرة على التسديد،المردودية،...)					
	✓ مؤشرات تجارية (حصتها النسبية في السوق، الجودة، التكلفة...)					
	✓ مؤشرات التقنية(التجديد و الابتكار....)					
	✓ مؤشرات تنظيمية (تقسيم العمل، مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرار...)					
	✓ مؤشرات إدارية (نظم التسيير، نمط القيادة، التفاوض، التعاون.....)					
23	تتمثل مجالات التنافس لدى الفرع في: ✓ التنافس بالوقت.					
	✓ التنافس بالجودة					
	✓ التنافس بالتكلفة					
	✓ التنافس بالتكنولوجيا					
	✓ التنافس بتنويع المنتجات					

البعد الثالث:درجة اهتمام الفرع باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسيته.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
24	تتوفر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية. (**اليقظة الإستراتيجية** تعني مجمل النشاطات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية و ذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية).					
25	ظروف نشاط الفرع تتطلب إنشاء جهاز لليقظة الإستراتيجية.					
26	يتوفر لدى الفرع المهارات الإدارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.					
27	يستعين الفرع بخبراء مختـــــــصين للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.					

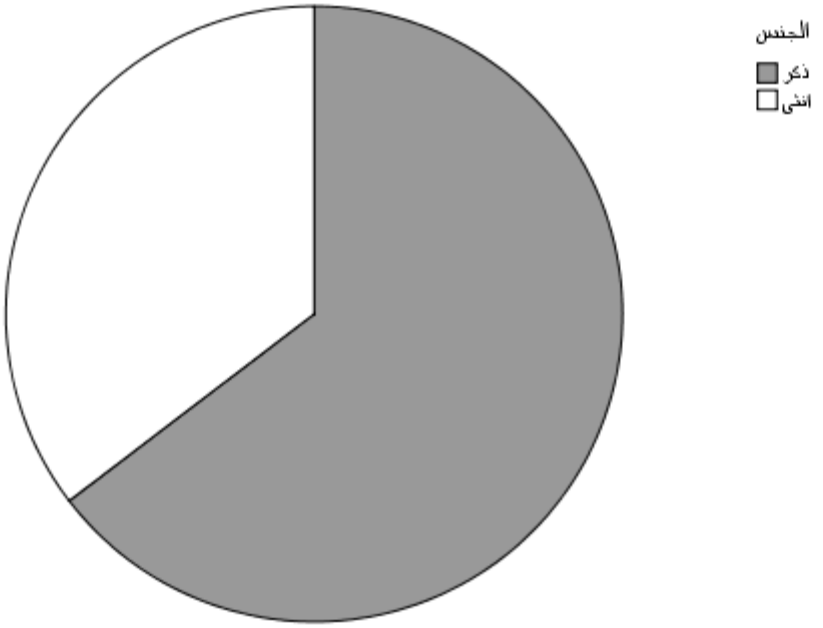
28	سبب قيام الفرع بنشاط اليقظة الإستراتيجية هو: ✓ نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية					
	✓ التأثيرات المفاجئة السريعة في بيئة الأعمال (تغيرات تكنولوجية،تجارية و مالية و غيرها).					
	✓ شدة المنافسة.					
29	الفرع على علم ما إذا كان منافسوه يقومون بنشاط اليقظة الإستراتيجية.					
30	يؤدي ضعف ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية إلى تدني المركز التنافسي للفرع.					
31	يواجه الفرع عند القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية الصعوبات التالية: ✓ جمع المعلومات و تحليلها.					
	✓ قلة الطرق و الوسائل المستخدمة.					
	✓ عدم استقرار الأفراد القائمين على هذا النشاط داخل الفرع.					
	✓ نقص الإطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية.					
32	تمكن الفرع من خلال قيامه بنشاط اليقظة الإستراتيجية من تحقيق ما يلي: ✓ كسب أرباح.					
	✓ التعرف على فرص جديدة في مجال النشاط					
	✓ معرفة حاجات و رغبات الزبائن					
	✓ تكوين أفكار جديدة عن طرق الإنتاج.					
	✓ زيادة الحصة السوقية.					
	✓ الرفع من قدرته على مواجهة المنافسة.					
	✓ الحصول على ميزات تنافسية و تطويرها والمحافظة عليها.					
	✓ معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين.					
33	المتطلبات الأساسية لنجاح عملية اليقظـــــــــــــــــــة الإستراتيجية: ✓ ضرورة اعتبار اليقظة الإستراتيجية وسيلة إستراتيجية للتسيير.					

	✓ توفر منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها و إمداد متخذ القرار بها في الوقت المناسب.					
	✓ توفير الموارد المادية و غير المادية اللازمة لتحقيق هذا النشاط.					

وفي الأخير، عدم إغفال أي سؤال، و إعادة الاستبيان، و شكرا جزيلا لكم.

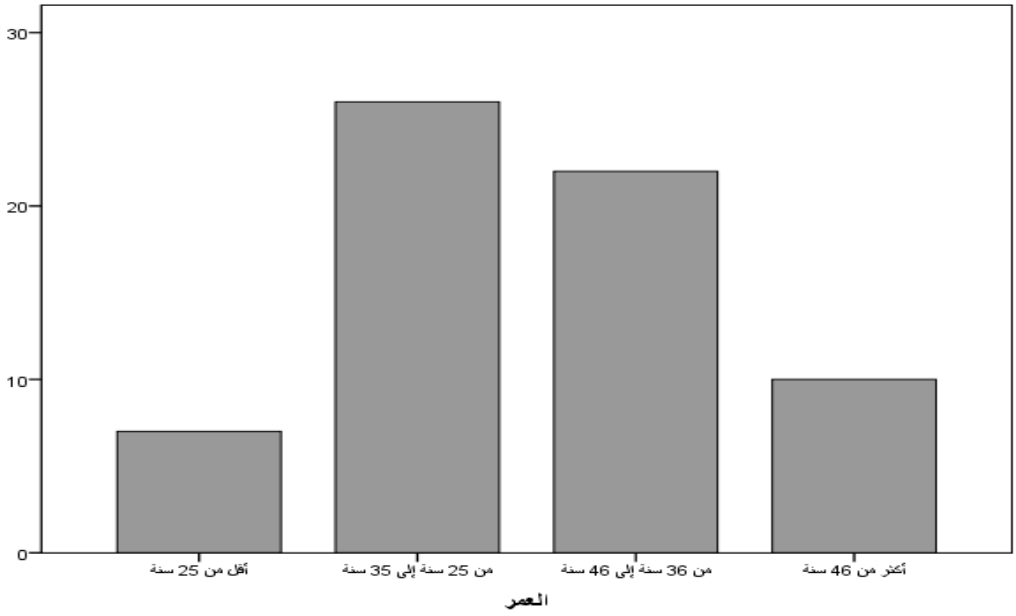
الملحق رقم(5):

1- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: وهذا مبين في الشكل الآتي.



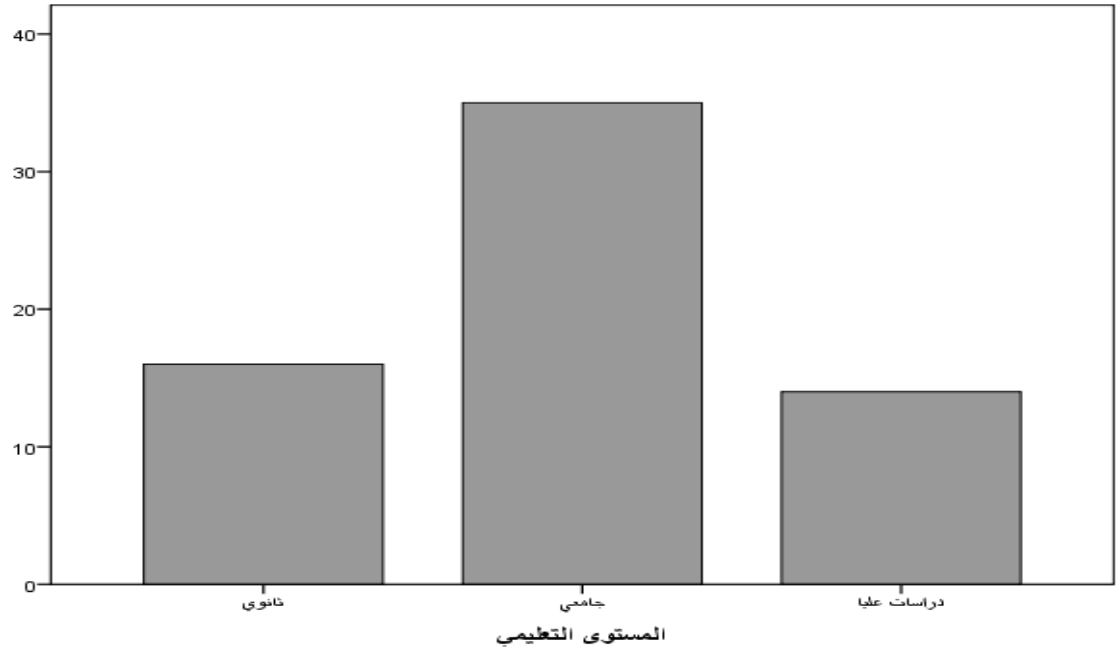
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

2- **توزيع عينة الدراسة حسب العمر**: وهذا مبين في الشكل الآتي.



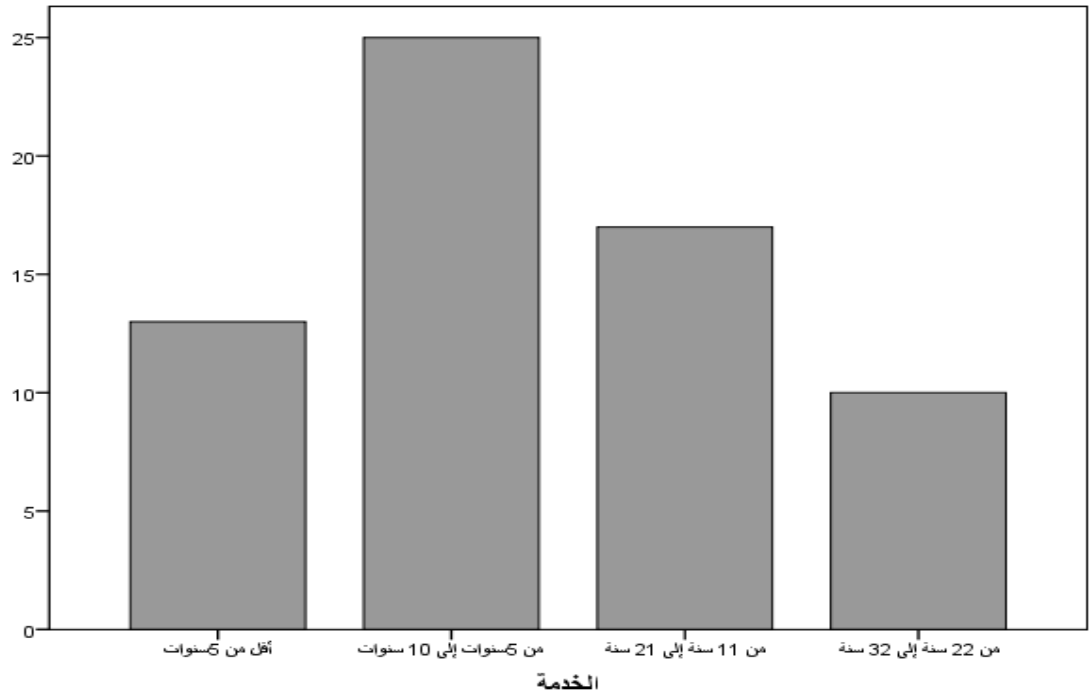
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

3- **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: كما يوضحها الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

4- **توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:** كما يوضحها الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss