



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة ابن خلدون – تيارت –



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال.

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

## مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

تحت إشراف:

- د. ساجي فاطمة.

من إعداد الطالبتين:

-قصاب راضية.

- قطاف بشرى.

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر – أ-	بلعجين خالدية
مقررا	أستاذ محاضر – أ-	ساجي فاطمة
مناقشا	أستاذ محاضر – أ-	كلاخي لطيفة
مناقشا	أستاذ محاضر – ب-	مفتاح فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2022/2021





## كلمة شكر

بحمد الله وفضله تم هذا العمل وبهذا أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذة ساجي فاطمة، التي كان لإشرافها المتميز ورجاحة عقلها وسعة أفقها الفضل بعد المولى عز وجل في إخراج هذه الرسالة بتلك الصورة من خلال توجيهاتها ونصائحها السديدة وملاحظاتها القيمة مع حرصها المستمر فنسأل الله المولى القدير أن يجعلها في ميزان حسناتها.

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة الذين تقبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتمحصها ومناقشتها. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة وعمال جامعة ابن خلدون تيارت على مساعدتهم في إنجاز هذه الرسالة. وإلى كل عمال وإطارات مؤسسة كوندور على إفادتهم لي بالمعلومات اللازمة بالدراسة الميدانية.

## إهداء

إلى الغالي الذي قدم ولم يبخل وأعطى دون أن يكل إلى الإنسان الذي رحل  
دون وداع إلى روح والدي الطاهرة وفاءً وتخليداً لذكراه.  
وإلى من يفيض قلبها حبا وحنانا إلى من لو كان السجود لغير الله لسجدت  
لها أولا بعد سجودي لخالقي إلى أعز شخص إلى أُمي الحبيبة أطل الله لي في عمرها.  
أزكى التحيات وأجملها وأنداها أرسلها لك بكل الود والإخلاص شاكرة إياك على كل  
ما قدمت وكل ما نصحت لي به يا من تمنح بلا انتظار فكللمات شكري هاته لا تستطيع  
أن تفيك حقلك فأنت نصفي الثاني، أسأل الله أن يعطيك الخير ويفتح لك أبواب رحمته وورقه  
إلى أختي وتوأم روحي مروة إلى بسمة الحياة يوسف إلى رياحين حياتي أختوتي.  
إلى كل من سقط من قلبي سهوا إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا.

راضية

## إهداء

إلى من وهبني الحنان لأعيش بأمان ومن تعجز الكلمات  
عن ذكر مآثرها، وضعت تحت قدميها الجنات، إلى الشمس  
التي أنارت دري بوجودها وبركة دعائها التي لن أوفيها حقها  
مهما قلت فيها أمني الغالية.

إلى من علمني أن الحياة علم وأخلاق، إلى من حصد  
الأشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي  
العزیز.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة أختي حليلة  
وأخي محمد.

إلى كل أفراد العائلة من الصغير إلى الكبير كل باسمه.  
إلى رفقاء الدرب وزملاء الدراسة وإلى كل الأساتذة الكرام  
خاصة الأستاذ الفاضل وكال نور الدين.  
أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم وساعدني ودعمني في  
إنجازه.

سائلة المولى عز وجل أن يوفقني لما يحب ويرضى.

بشرى



## ملخص:

في السياق العالمي الحالي الذي يتسم بزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وبوجود علاقة تبادلية بين كل من المعرفة الاقتصادية والذكاء الاقتصادي والتي ساهمت في سهولة التعامل مع الأنواع المتعددة من الزبائن ذوي الثقافات والاتجاهات المختلفة و عملت على تكوين نظام متكامل يوفر المعلومات عن الأسواق بالقدر والكفاءة التي تساهم في زيادة فعالية الخيارات الاستراتيجية المتخذة بشأنها ، ويساعد هذا التفاعل متخذ القرار باتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة بما يقلل من درجة عدم التأكد وتسمح باستغلال الفرص المتاحة، بالإضافة إلى ذلك تعد تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية أمراً هاماً في تحديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي المناسب، ولليقظة الاستراتيجية دور استراتيجي في اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها والذي ينسجم مع رؤية المؤسسة للمستقبل من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة، وتعمل المعرفة الاقتصادية بشكل مستقل في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، ويوجه الذكاء الاقتصادي جهوده لتحقيق أفضل تموضع استراتيجي للمؤسسة في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** يقظة استراتيجية، ذكاء الاقتصادي، خيار الاستراتيجي، فرص التسويقية.

### **Abstract:**

In the current global context characterized by increased competition and customer expectations and demands, each institution today has, more than ever, to rely on strategic vigilance in order to maintain its competitiveness with the existence of a reciprocal relationship between both marketing knowledge and economic intelligence, which contributed to the easiness of dealing with types of multiple clients from different cultures and trends and worked on creating an integrated system that provides information about the market in an amount and efficiency that contributes to increasing the effectiveness of the strategic choice taken on. This interaction assists decision-makers with quick and accurate strategic choice that reduces the degree of uncertainty and allows the exploitation of available strategic opportunities. In addition, the application of the dimensions of strategic vigilance is important in determining and achieving the appropriate strategic choice. Strategic vigilance has a strategic role in adopting the optimal strategic choice that achieves the institution's mission and goals and that is consistent with the institution's vision for the future by providing it with the necessary information strategic knowledge works independently in enhancing the competitive capabilities of institutions ; yet strategic intelligence directs its efforts to achieve the best positioning of the institution in the market

# فهرس المحتويات



الصفحة	محتوى
	البسمة.
	كلمة شكر.
	الإهداء.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول والأشكال.
أ	مقدمة.
<b>الفصل الأول: مداخل حول اليقظة الاستراتيجية</b>	
02	تمهيد
<b>03</b>	<b>المبحث الأول: عموميات حول اليقظة</b>
03	المطلب الأول: ماهية اليقظة
05	المطلب الثاني: مراحل وشروط وأنواع عملية اليقظة
12	المطلب الثالث: وظائف اليقظة
<b>15</b>	<b>المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة الاستراتيجية</b>
15	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية
22	المطلب الثالث: ممثلو اليقظة الاستراتيجية
<b>25</b>	<b>المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة</b>
25	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية
27	المطلب الثاني: وسائل ممارسة اليقظة الاستراتيجية وصعوباتها وكيفية مواجهتها
30	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي
<b>34</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية و صياغة الخيارات الاستراتيجية</b>	
33	تمهيد
<b>34</b>	<b>المبحث الأول: الإطار النظري حول الخيار الاستراتيجي</b>
34	المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

## فهرس المحتويات

35	المطلب الثاني: معايير وصعوبات الخيار الاستراتيجي
37	المطلب الثالث: مراحل الوصول للخيار الاستراتيجي
<b>39</b>	<b>المبحث الثاني: أساسيات تحليل الخيار الاستراتيجي</b>
39	المطلب الأول: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي
41	المطلب الثاني: المتطلبات والعوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
42	المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة
<b>46</b>	<b>المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي</b>
46	المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة
47	المطلب الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG
53	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي في SWOT
<b>62</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور</b>
60	تمهيد
<b>61</b>	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها</b>
61	المطلب الأول: تقديم المجمع
63	المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة كوندور
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
<b>79</b>	<b>المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور</b>
79	المطلب الأول: المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور
80	المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لمؤسسة كوندور
86	المطلب الثالث: التشخيص الخارجي لمؤسسة كوندور
<b>96</b>	<b>المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة كوندور</b>
96	المطلب الأول: الوضعية الاستراتيجية الحالية لمحفظة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG
103	المطلب الثاني: الوضعية الاستراتيجية المستقبلية لمحفظة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG
106	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية التي تعتمدها مؤسسة كوندور

## فهرس المحتويات

---

111	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
113	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
11	الجدول رقم (1-1): أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة
11	الجدول (2-1): الأنماط المختلفة لليقظة
23	جدول (2-2): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية
29	جدول (1-3): الصعوبات المتعلقة بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية
60	جدول (1-2): نموذج تحليل SWOT
80	جدول (1-3): تشكيلة منتجات كوندور
82	جدول (2-3): المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور
92	جدول (3-3): الموردون الرئيسيون لمؤسسة كوندور
96	جدول (4-3): الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها سنة 2020
97	جدول (5-3): معدل نمو كل نشاط استراتيجي
98	جدول (6-3): إحدائيات كل نشاط

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
07	الشكل (1-1): مصادر اليقظة التكنولوجية
18	الشكل (2-1): أهداف اليقظة
20	الشكل (1-2): مراحل اليقظة الاستراتيجية
22	الشكل (1-3): ممثلو اليقظة الاستراتيجية
33	الشكل (2-3): العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
40	الشكل (1-2): هيكل صنع القرار
52	الشكل (2-2): نموذج جنرال إلكتروك للإشارات الضوئية
73	الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
99	الشكل (2-3): نموذج BCG الخاصة بمجالات الأنشطة الرئيسية للمؤسسة
103	الشكل (3-3): المصفوفة المستقبلية لمؤسسة كوندور
104	الشكل (4-3): منهج اليقظة المعتمدة في مؤسسة كوندور



# مقدمة

فرضت التغيرات السريعة في التطور التكنولوجي والعلمي نفسها على المؤسسة وبيئتها في إعادة تشكيل أدوات ومبادئ إدارة الأعمال بصفة عامة، واستراتيجيتها بصفة خاصة، كما أصبحت واقعا يهدد أمن المنظمات وبقائها، الأمر الذي أدى بهذه الأخيرة إلى البحث عن أساليب تسييرية جديدة تضمن لها الحماية من أخطار الاقتصاد التنافسي، وتسمح لها بالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت التي قد تواجهها في المستقبل.

ومن هنا ظهرت اليقظة الاستراتيجية لربط المنظمات بالمستجدات الخارجية، ووسيلة للتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها، وطريقة للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص للتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وتحسين تنافسيتها وهذا بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها، كل هذا لمسيرة المتغيرات الخارجية.

ويعتبر صاحب القرار الاستراتيجي من بين المستفيدين بمعلومات اليقظة الاستراتيجية التي تمده بكل المعلومات التي تجعل منه على أهبة الاستعداد لمواجهة الأخطار وتساعده في صناعة قرارات ناجحة وكذا اختيار الخيارات الاستراتيجية، حيث تعتبر الخيارات الاستراتيجية محورا هاما في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأهميته المتزايدة و لاسيما في ضوء التغيرات و الضغوط المتنوعة التي تؤثر على المؤسسة، فبعد تحديد رؤية المؤسسة وبيان رسالتها ووضع الأهداف التي ستعمل من أجلها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية و الخارجية، و معرفة الفرص والتهديدات التي تتسم بها، من هنا

تتمكن المؤسسة من طرح البدائل الاستراتيجية والتي يمكن الاختيار من بينها، ولهذا فالمؤسسة تستطيع أن تجد العديد من الخيارات الاستراتيجية، فالبدائل كثيرة لأن مجال الاستراتيجية حيوي وواسع، وهذا ما يميز نشاط وميدان منظمات الأعمال.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

### 1- إشكالية الدراسة:

كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تؤثر على كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ماهية اليقظة الاستراتيجية؟
- ❖ ما هي أنواع ما مفهوم الخيارات الاستراتيجية وكيفية تحديدها في المؤسسة؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية؟ وكيف تجسد في مؤسسة كوندور؟

## 3-الفرضيات:

تتمحور دراستنا في محاولة اختبار صحة الفرضيات التالية وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- ❖ اليقظة الاستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة ;
- ❖ اليقظة الاستراتيجية عامل مهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية داخل المؤسسة ;
- ❖ ترتبط ركائز اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي وكذا الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ;

## 4-منهج الدراسة:

تماشيا مع الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن دراستنا في جزئها النظري لكل من اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية اعتمدت على مختلف التحليل والأفكار وطبيعة الرابطة بين العنصرين المذكورين سلفا، لذا فكانت دراسة الجزء النظري دراسة نظرية بطريقة تحليلية لا تخلو في بعض مواضعها من أجزاء وصفية. أما في الجزء التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على تحليل البيانات من خلال الطرق الكمية لجمع المعلومات والبيانات داخل المؤسسة، ولتحليل البيانات الإحصائية تم الاعتماد على برنامج EXEL-BCG وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.



أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة:

- البحث المكتبي من خلال البحث والتصفح في مختلف الكتب والمذكرات والدوريات التي لها علاقة بموضوع بحثنا.
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بموضوع بحثنا.
- البحث في شبكة الانترنت من خلال تصفح المواقع التي لها صلة بموضوع بحثنا.
- المقابلات الشخصية.

## 5-أهمية الدراسة:

- ❖ اليقظة الاستراتيجية موضوع حديث سواء في جانبه النظري أو التطبيقي،
- ❖ أهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية في تحديد الفرص وكيفية التعامل مع التهديدات ;
- ❖ أهمية دور المفاهيم الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تحديد الخيار الاستراتيجي والذي بدوره يساهم في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة ;
- ❖ إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي حول قرار اليقظة والخيار الاستراتيجي.
- ❖ توعية المنظمات والإطارات المستقبلية بأهمية الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية كوسيلة همل جديدة تساعد المؤسسة في تحديد خياراتها الاستراتيجية للاندماج مع الاقتصاد العالمي والتكيف معه.
- ❖ توسيع فهم متخذي القرارات الاستراتيجية حول أهمية اليقظة الاستراتيجية لأنها أداة لتوقع ما تؤول إليه الأحداث اليوم، من أجل التهيؤ لتطورات الأحداث بشكل أفضل.
- ❖ توضيح وشرح أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- ❖ التعرف على طرق تحديد الخيارات الاستراتيجية وكيفية تحديد الخيار الاستراتيجي.
- ❖ معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

6- أهداف البحث تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومعرفة مكوناتها.
- ❖ توضيح وشرح أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- ❖ الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.
- ❖ التعرف على مجموعة من النماذج للخيارات الاستراتيجية ومدى ملائمتها لبيئة المؤسسة ودراسة مدى تأثيرها في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- ❖ معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ محاولة الربط بين اليقظة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي بمؤسسة كوندور والخروج بتوصيات مساندة ومساعدة للمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ توفير قاعدة معلومات للباحثين المهتمين بمتغيرات الدراسة وتشخيص ما يمكن أن تفرزه المؤسسة محل الدراسة من خيارات فاعلة في ضوء المدخلات الاستراتيجية.

7- أسباب إختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار موضوع بحثنا هذا في ما يلي:

أسباب ذاتية:

- ❖ إدراكنا لأهمية اليقظة الاستراتيجية في صنع قرارات ناجحة وفعالة داخل المؤسسة ومن بينها القرارات الاستراتيجية ;
- ❖ الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، كما أن قلة الدراسات فيه باللغة العربية كان حافزا لاختياره.

أسباب موضوعية:

- ❖ حداثة موضوع اليقظة الاستراتيجية ونقص الدراسات المرتبطة به ;
- ❖ تقديم دراسة تفيد في تسيير المؤسسات بطرق حديثة تتمثل في اليقظة الاستراتيجية ;
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية ومدى تفاعلها مع الادارة الاستراتيجية.

❖ الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، كما أن قلة الدراسات فيه باللغة العربية كان حافزا لاختياره.

## 8- حدود الدراسة:

حيث قمنا في هذه الدراسة للتطرق للعلاقة بين متغيرين أساسيين هما اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والخيارات الاستراتيجية كمتغير تابع.

### أ- الحدود الموضوعية

- التركيز على أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

- تقوم هذه الدراسة على دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية إنتاجية كبرى من السوق الجزائرية كنموذج لإسقاط الدراسة النظرية عليها وذلك لمعرفة موقع مؤسسة كندور والدور الذي تمارسه لتعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

### ب- الحدود الزمنية

إقتصرت الدراسة على معطيات ووضعية مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترونية فرع تيارت- لفترة 2021/2022 كإطار زمني لدراسة الحالة.

## 9- صعوبات البحث

من خلال قيامنا بهذه الدراسة وكأي بحث علمي اخر واجهتنا عدة صعوبات للوصول إلى الأهداف المسطرة في الحقيقة لم تقلل من عزمنا واصرارنا على مواصلة هذا العمل بل كانت كفيلة بإعطائه نفس جديدة نذكر منها:

- غياب دراسات تجريبية سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تكون قاعدة للبحث.
- صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع وخاصة باللغة العربية.
- صعوبة الربط في الدراسة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية نظرا لقلة الاسهامات الاكاديمية في ذلك.

## 10- الدراسات السابقة

- سنستعرض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع ويجب أن نشير إلى عدم وجود دراسات تطرقت إلى العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية بشكل مباشر، وانما جاءت تلك الجهود بدراسات تناولت إحدى

متغيراتها أو أبعادها الفرعية ومن بين الدراسات والتي تم الاطلاع عليها والتي تناولت بعض عناصر البحث بشكل منفصل والتي سنوضحها فيما يلي :

– دراسة علاء فرحان<sup>1</sup> 2011 بعنوان المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية لقد ناقشت هذه الدراسة أهمية المعرفة السوقية ومتطلبات تطبيقاتها كما تعمقت في دراسة أبعاد المعرفة السوقية وتناولت مؤشرات فاعلية الخيارات الاستراتيجية وبعد وصف وتشخيص متغيرات الدراسة توصلت هذه الأخيرة وجود علاقة تأثير مباشر بين أبعاد المعرفة السوقية والمؤشرات التنبؤية لفاعلية الخيار الاستراتيجي.

– **Anna Leymarie<sup>2</sup>**: La diffusion des résultats de la veille: enjeux, méthodes et pratiques. Le cas d'institut National de l'Environnement Industriel et des Risques.

وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإطار المفاهيمي لليقظة وإلى رهاناتها ومناهجها ومكوناتها ووفي الجزء التطبيقي تم التطرق إلى توسيع نشر اليقظة في المعهد الوطني للبيئة الصناعية والأخطار ومن نتائج الدراسة تمت الدعوة إلى تطوير شراكة بين مختلف مكونات اليقظة (القائمين على اليقظة) وخبراء الميدان مع وجوب السماح بإعداد أرضية خاصة باليقظة يتم من خلالها بتطوير نشر منتجات اليقظة ويسمح بتيسير تدفق المعلومات....

في حين أن الدراسات السابقة تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، وهذا ما يبرز الفرق بين دراستنا وبين الدراسات السابقة حيث تناول موضوعنا اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالخيارات الاستراتيجية.

<sup>1</sup>-علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.

<sup>2</sup> - Anna LEYMARIE , La diffusion des résultats de la veille: enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS), Mémoire Titre professionnel, « Chef de projet en ingénierie documentaire INTD/CNAM"– Paris France Octobre 2011.

## 11- هيكل الدراسة:

تشكل الدراسة من ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل يتضمن الدراسة التطبيقية والميدانية للموضوع.

**الفصل الأول:** تناول الفصل الأول أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية من حيث ماهية اليقظة الاستراتيجية ومدى التداخل بينها وبين بعض المفاهيم القريبة منها، وتضمن ثلاثة مباحث أولاً عموميات حول اليقظة ثانياً نظرة عامة حول اليقظة الاستراتيجية ثالثاً اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة.

**الفصل الثاني:** بعنوان اليقظة الاستراتيجية وصياغة الخيارات الاستراتيجية فيتضمن ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول يحمل عنوان الإطار النظري حول الخيار الاستراتيجي، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات تحليل الخيار الاستراتيجي، أما المبحث الثالث تناولنا فيه أدوات التحليل الاستراتيجي

**الفصل الثالث:** تحت عنوان دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور المخصص للدراسة التطبيقية فقد تكلمنا عن تطبيق الدراسة على مجمع كوندور وتطرقنا في ذلك إلى تعريف مجمع كوندور و تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبعدها قمنا بتحليل النتائج وعرضها، وفي الأخير خصصنا فيه تفسير للنتائج وقمنا بختتم الدراسة بخاتمة.



# الفصل الأول

مدخل حول اليقظة

الاستراتيجية

تمهيد:

تشكل اليقظة الاستراتيجية أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن أدركت المنظمات الاقتصادية انه لم يعد عليها انتظار ما سيحدث في بيئتها الخارجية، وإنما يتجه بها التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد الازم لها باعتبار هذه التغيرات تصنع الفرص كما تصنع التهديدات، وهذا بدوره يتطلب مراقبة ومتابعة ورصد الأحداث الخارجية للحصول على معلومات تنبؤية، تمكن متخذي القرارات من صنع القرار المناسب قبل فوات الأوان.

و يعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة و المتطورة في مجال إدارة الأعمال فتماشياً مع التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة بدأت المؤسسات تنظر إلى الاستفادة القصوى من المعلومات التي تعد مورداً استراتيجياً لها يتم من خلالها التنبؤ بالأحداث و التركيز على رصد المؤشرات التي تساعد في تجنب الوقوع بتلك الأزمات و لعل أهم هذه السبل هو اليقظة الاستراتيجية لأنها تساهم في تحسن أداء المنظمات بشكل عام، و في تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، والتخطيط للتعامل معها بأسلوب يضمن لها تحقيق أهدافها الرئيسية، و التموضع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة.

وحتى نتمكن من فهم مضمون اليقظة الاستراتيجية، نفتح باب المعرفة التي تدور حولها، ارتأينا عرض هذا الفصل المكون من ثلاثة مباحث.

➤ المبحث الأول: عموميات حول اليقظة.

➤ المبحث الثاني: خصص لعرض نظرة عامة عن اليقظة الاستراتيجية.

➤ المبحث الثالث: بدراسة تأثير اليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

تعتبر اليقظة موردا من الموارد الهامة للحصول على المعلومات، فالمعلومة بالنسبة لأي مؤسسة هي بمثابة معلومة استراتيجية وحاجة ضرورية لتطورها، فهي القاعدة الأساسية التي يمكن لأي تغير في بيئتها و تساعد المسيرين في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة تفاديا لحدوث أي ضرر يلحق بالمؤسسة، ففي جميع القطاعات تسعى المؤسسة للبحث عن طرق تكشف فيها عن بيئتها و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدراتها الدفاعية والهجومية و امتلاك أكبر حصة في السوق وذلك عن طريق لجوئها لليقظة الاستراتيجية كأسلوب جديد وكمفهوم اقتصادي معاصر.

### ➤ المطلب الأول: ماهية اليقظة

تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

يرجع مصطلح اليقظة *La veille* إلى الكلمة اللاتينية *vigila* و الذي يعني حسب موسوعة *la rousse* القيام بالحراسة و المراقبة، و انتبه إلى شيء ما و راقبه<sup>1</sup>.

- اليقظة تعني: أن يكون الشخص على تيقظ-حالة الوعي و الإحساس-وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال و أقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى و أين تحدث<sup>2</sup>.
- و تعرف على أنها: نشاط مستمر يهدف لمراقبة فعالة للمحيط التكنولوجي و التجاري و الاجتماعي يتم من خلاله التنبؤ و تحديد أي تطور ولليقظة مراحل سيرورة ومحاور مراقبة تعمل إلى نشر نتائج اليقظة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بورويد حنان، اليقظة وتطبيقاتها في المؤسسات الإعلامية، دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية لولاية جيجل، مذكرة ماستر في علم المكتبات، إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة قسنطينة، 2013، ص23-ص24.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص06.

<sup>3</sup> - Association Française de Normalisation, **Prestations de veille**, Paris, 1998, p 10.



ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول: بأن اليقظة هي عملية استطلاعية يكمن عملها في خلق استمرارية للرصد البيئي الذي يسمح للمؤسسة بالكشف عن القرائن والدلائل والمؤشرات للتنبؤ بالتغيرات في البيئة والتعرف على التهديدات والف0رص.

كما تعرف على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات الملحة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- وعرفت على أنها: النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله<sup>1</sup>. كما عرفها مايكل بورتر على أنها عملية ذات طابع رسمي ومنظم لنظام المعلومات تهدف إلى جمع و تجهيز ونشر المعلومات المتصلة ببيئة المؤسسة، بطريقة مستمرة و ديناميكية كما أنها أداة لقيادة المؤسسة و ذلك من خلال الحد من حالة عدم اليقين و زيادة الفرص و التقليل من المخاطر.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريفين التالي الذي ينصان على أنها:

- أولاً: تعرف اليقظة على أنها: ترصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمعالجة وهذا لغرض قرارات استراتيجية أو هي ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على كلم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

- ثانياً: هي فن تحديد وجمع وتجهيز وتخزين المعلومات والإشارات في إطار القانون واحترام القواعد والأخلاق التي من شأنها أن تطلع المؤسسة على جميع مستويات الربحية، وتساعد في التوجهات المستقبلية للمؤسسة (التكنولوجي والتجاري، والاستراتيجي...) و كذلك حماية الحاضر ومواجهة المستقبل من هجمات المنافسين

<sup>1</sup>-عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص07.

<sup>2</sup>-BENSLIMANE MOUNA, La veille documentaire: veille et méthodologie de veille ( en ligne) <http://www.slideshare.net/Bachr/session-1-veille-et-méthodologie-de-veille>, (consulté le 07/02/2022).

من التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف اليقظة على أنها نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة، وهي مفهوم مرتبط بالمعلومة التكنولوجية التي تساهم في جعل المؤسسة أكثر ذكاءً وتنافساً.

## ➤ المطلب الثاني: مراحل وأنواع عملية اليقظة

سننتقل في هذا المبحث إلى مراحل اليقظة الاستراتيجية و مختلف أنواعها

### 1- مراحل عملية اليقظة:

- تمر عملية اليقظة بمراحل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1-1 مرحلة الاستخبار:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة ومحيط عمل المؤسسة، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات ومن بينها:

1- من نراقب؟ 2- ماذا نراقب؟ 3- أين توجد المعلومة؟

ثم بعد ذلك تأتي عملية جرد المعلومات الموجودة في المؤسسة التي تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

**2- 1 التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون للمؤسسة يقظة، والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نُحفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة وبتعبير آخر للمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

**3- 1 البث واتخاذ القرارات:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم تخزينها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا معنى لها ما لم تنشر المعلومة لتصل إلى

<sup>1</sup> - العايب نجية، تطبيق اليقظة المعلوماتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عتاد الحمولة والتكديس بعين سمارة، مذكرة ماستر في علم المكتبات، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات، قسنطينة، 2011، ص ص: 32-33.

متخذ القرار بالمؤسسة، وبعد هذه المرحلة تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن اتخاذ القرار.

ويتطلب إنجاز هذه المراحل السالفة الذكر مهارة وصرامة وجدية بدون انقطاع لتفعيل عملية اليقظة.

## 2-أنواع اليقظة:

تتمثل أنواع عملية اليقظة كالتالي:

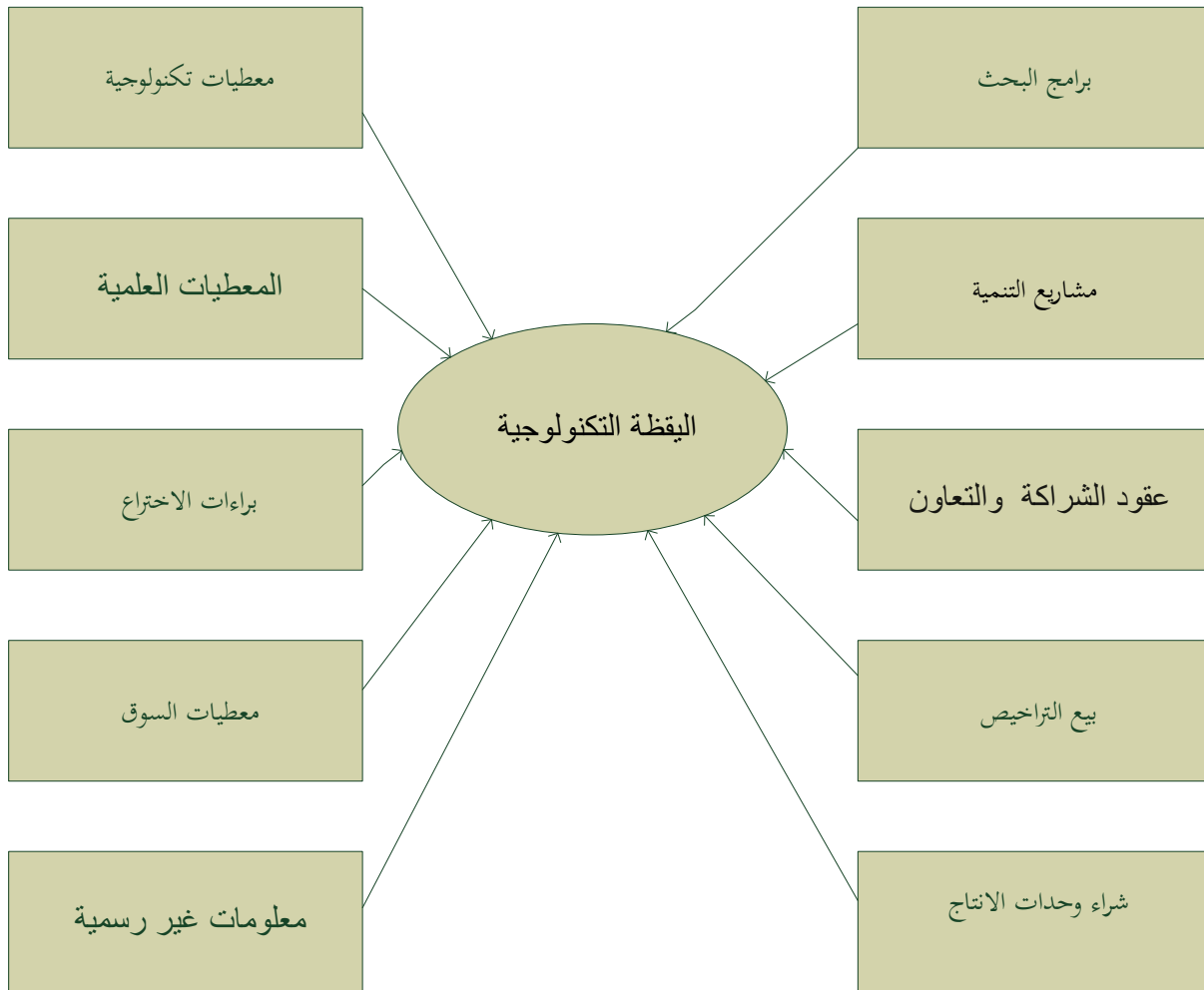
### 1-2 اليقظة التكنولوجية: وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومات، التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
  - تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.
  - الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيها: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من<sup>1</sup>:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافس.

<sup>1</sup> - بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2002، ص: 87.

الشكل (1-1) يمثل مصادر اليقظة التكنولوجية:



Source : Jakobia F, **Exemple commentés de veille technologique**, Paris, Edition d'organisation, Edition d'organisation, Paris,1992 ، p 121

مما نلاحظه في هذا الشكل أن لليقظة التكنولوجية عدة مصادر منها الرسمية ومن خلالها لا نجد اي صعوبة في الحصول على المعلومات وهي معتمدة ومعترف بها مثل هيئات البحث وبراءات الاختراع ونجد مصادر غير الرسمية يصعب الحصول على المعلومات منها ولا يمكن استعمالها مباشرة لأنها تحتاج الى تحليل ومعالجة مثل معطيات السوق، ونجد ايضا مصادر حكومية مثل مشاريع التنمية التراخيص تستخدم معلوماتها بشكل دقيق وغير الحكومية مثل المعطيات العلمية.

**2-2 اليقظة التجارية:** تهدف إلى جمع المعلومات ذات الصلة ببيئة الأعمال التجارية للمؤسسة، وبشكل أكثر تحديداً، الأمر الذي يخول لها بمراقبة عملائها (الأخبار، التوقيت وصحتها المالية، العطاء المكالمات الصادرة، إلخ)، وآفاق والموردين (بما في ذلك إطلاق منتجات جديدة).

**2-3 اليقظة الاجتماعية:** النشاط الذي يساعد في البحث، معالجة ونشر المعلومات ذات الصلة بالجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية... إلخ للمؤسسة كما تسمى أيضا الرصد البيئي وساعد هذه اليقظة على مراقبة تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر، الاضطرابات والصراعات وغيرها.

**2-4 اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لن تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة<sup>1</sup>.

**2-5 اليقظة التنافسية:** هي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة، وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعريف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين، وكل العناصر والقوى التنافسية ذات التأثير الحالي والمتوقع على قدراتها ومكانتها التنافسية، انطلاقاً من رد قدرات وإمكانيات منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، أداءهم الحالي والمستقبلي، قراراتهم المستقبلية، حدة المنافسة... إلخ. حيث تتمكن عن طريقها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي، والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس، مما يتيح لها إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية.

عملياً، تقوم خلايا اليقظة التنافسية بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، انطلاقاً من رصدها للتغيرات وللأحداث ذات الصلة بمجال النشاط، والتعرف على المتغيرات

<sup>1</sup> - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة موبيليس، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 27.

ذات الأثر في تشكيل خريطة القطاع<sup>1</sup>، إذ يسمح التحليل الاستراتيجي حسب Porter بمعرفة تحركات المنافسين داخل المجموعة، وبين المجموعة، وبين المجموعات داخل القطاع. كما تهتم هذه الخلايا برصد بوادر التغيير في المحيط عملياً، تقوم خلايا اليقظة التنافسية بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، انطلاقاً من رصدها للتغيرات وللأحداث ذات الصلة بمجال النشاط.

ومن أجل ضمان استمرارية تحسين وضعيتها التنافسية، تلجأ بعض المؤسسات لأسلوب المعايرة Benchmark ING باختيار مؤسسة نموذجية رائدة في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، ومقارنة نقاط قوتها وضعفها بالقدرات التنافسية لهذه المؤسسة النموذجية، تكون بمثابة نقطة مرجعية ومعياري أعلى يمكن الاعتماد عليه في اكتشاف الانحرافات والاختلالات في مجال التنافس، والتعلم من أفضل الممارسات، ومن ثم القيام بعملية التحسين الدائم<sup>2</sup>.

ومع زيادة حدة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية موحدة، لا يجب أن تكفي اليقظة التنافسية عند مجرد تحليل الوضع التنافسي القائم، وإنما تعمل على استشراف التغيرات الممكنة، وتحديد العوامل التي تؤثر في المنافسة بين مؤسسات القطاع<sup>3</sup>. والسلوك المتوقع للمنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الاستراتيجية المستهدفة، وتلعب دورات هاماً في تحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة.

**3-6 اليقظة القانونية:** و ينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية للبيئة التنظيمية و القانونية للمؤسسة، حيث تأخذ في الاعتبار تطور النصوص القانونية، و المعايير الوطنية أو الدولية، و الاتفاقات التجارية، و إيداعات البراءات، و تسميات المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك. وهذا ما يتيح إمكانية

<sup>1</sup>- Calorie Roland Atamer Tugrul, **Laurent Paul, Dynamique des marches et veille stratégique.** revue d'économie industrielle, vol 46, 4 trimestre ,1998, pp 55-72.

<sup>2</sup> -Jérôme Bondu, **Benchmarking, des pratiques d'intelligence Economique**, ESSAI, Framatome, ANP, paris, 2001, p 16.

<sup>3</sup> PORTER Michael, **L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Paris, Dunod, 2006, P 647

التعديلات الضرورية التي يتعين إجراؤها على أساليب تشغيل المؤسسة مثل تحليل اللوائح الجديدة وكذلك الأنظمة قيد الإعداد<sup>1</sup>.

**3-7 اليقظة الاستراتيجية:** لقد تطرق عدة مفكرين ومتخصصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصاتهم وبيئة عملهم.

عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها: "العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى القول إن اليقظة الاستراتيجية هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

<sup>1</sup>- علوط فتيحة، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، 15 بلد النشر الجزائر، 2018، ص: 202.

<sup>2</sup>- Salah rabhi, **la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise**, Présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique Alger –hôtel et Aurassi, 2008, p 07.

<sup>3</sup>- JANISSEK-MUNIZ, Humbert Lesca, **veille stratégique : application d'internet sites web pour provoquer des informations à caractère anticipative**, article publié à cerac Grenoble, 2003, p 01.

والجدول الموالي يبين أنواع اليقظة المرتبطة باليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة:

الجدول (01-01): أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة.

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	- المنافسون المباشرون - الداخلون المحتملون
التجارية	- الزبائن - الموردون
التكنولوجية	- المنافسون المباشرون - السلع البديلة
البيئية	- باقي للبيئة طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية-الاقتصادية الكلية والجزئية-والقانونية

المصدر: عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص: 166

الجدول (01-02): الأنماط المختلفة لليقظة.

الأنماط	المعلومات المطلوبة
اليقظة التكنولوجية	- تطوير التكنولوجيات: المواد، الخدمات، الضمانات. ... - بمعنى تحليل المعلومة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية.
اليقظة التنافسية	- تطوير المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة.
اليقظة التجارية	- تطوير المومنين واحتياجات الزبائن
اليقظة التسويقية	- تطوير سوق المؤسسة وسلوكيات المستهلكين واتصال المؤسسات.
اليقظة التنافسية	- تحسين صورة العلامة (الملائمة أو الغير الملائمة) للمؤسسة خاصة في بيئتها
اليقظة العلمية	- تطوير البحث والإنتاج العلمي.
اليقظة القانونية	- تطوير التشريع والقضاء والتنظيم والتقييس.
اليقظة الاجتماعية	- تطوير المجتمع والسلوكيات والانشغالات الاجتماعية، والسياسية الاقتصادية والديموغرافية.
اليقظة الاستراتيجية	- تركز على إدارة المعلومات ودعم نظم القرار وتوجيه مسار المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.



➤ المطلب الثالث: وظائف اليقظة

قبل التصدي لمختلف المهام والأهداف، تجدر الإشارة إلى أن اليقظة تعبر: عن الوظيفة التي أن تميز بين الأشخاص في عملهم، ووظيفتهم، ونشاطهم، ومهامهم، ودورهم، وتعمل اليقظة أيضا على أن يكون كل شخص له عمل معين، وله دور وفائدة محددة.

واقترح AFNOR للتمييز بين المهام الخمس<sup>1</sup>:

**1- الوظيفة الاستباقية التوقعية:**

سبب وجود اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تحدث في بيئة المؤسسات، كما ذكرنا ذلك سالفًا ويجب أن تتوقع التغيرات وتطور الأسواق، والمنافسة، والتشريعات، إلخ، والبحث عن مصادر التهديدات والفرص الكثيرة والمتنوعة.

يمكن أن تأتي التهديدات على سبيل المثال من المنافسين، ولكن أيضا من التشريعات الجديدة القادمة أما بالنسبة للفرص يمكنه رفع التحالفات التي يتم تشكيلها وكشف الأسواق الجديدة والزبائن المحتملين، ويمكن تعزيز الفرص من خلال تصميم منتج جديد، دخول أسواق أجنبية الجديدة... الخ.

أهداف الوظيفة الاستباقية هو إيجاد أفضل توقع لمختلف التهديدات (قصد منافسين، والتغيرات في التشريعات، والمخاطر السياسية، والمعايير الجديدة...).

وإيجاد أفضل تحسب للفرص (الاحتياجات الجديدة، والمنتجات الجديدة، أسواق جديدة...). وينبغي أن تسمح هذه الأهداف لاستجابة أكبر من طرف الزبائن، كما تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين إدارة الأزمات، كما تعمل على إيجاد قدرة أكبر للمؤسسة على التكيف مع محيطها

**2- الوظيفة الإعلامية:** تخصص اليقظة بتوفير المعلومات، هذه المعلومات يجب أن تكون ذات صلة وتوافق مع

احتياجات المستخدمين، وقد تكون حالة المعلومات المتعلقة ببلد ما، على منافس ما، وقد تكون المعلومات التي تقدمها اليقظة خام أو جاهزة.

وهنا يجب على المصالح المعنية التي تستقبل المعلومات ان تقوم بتحليلها وربطها وتنسيقها والهدف من الوظيفة الإعلامية مفيد لتلبية احتياجات المستخدمين بمعلومات قيمة، كما أنها تسمح بالحصول على معرفة أفضل لبيئة المؤسسة، وفهم أفضل للخطط والنوايا من المنافسين، كما تقوم بخفض حالة عدم اليقين في صنع القرارات، والاتصال بشكل أفضل.

<sup>1</sup>-Association française de normalisation, op-cit, p25.

### 3- الوظيفة التحليلية والتركيبية:

هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، وعملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل تخصص بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالمجال الذي تهتم به المؤسسة من حيث دراسة متطلبات وخصائص المعلومات والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

ويتم ذلك عن طريق<sup>1</sup>:

- أ- تفحص المؤسسة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المؤسسة.
  - ب- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل.
  - ت- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.
  - ث- اختيار الوظائف لعمل التحليل.
  - ج- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة الوظيفي.
- تهدف الوظيفة التحليلية خصوصا لتسهيل عملية صنع القرار وإزالة حالة عدم التأكد واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### 1- وظيفة التنسيق:

تعمل اليقظة على تنسيق المعلومات التي تم تحليلها وتوليئها كما تعمل الوظيفة التنسيقية على تنظيم جملة من العمليات والاتصالات التي تسمح لأفراد المؤسسة ووحداتها الإدارية بالتكامل والتوافق على المستوى الأفقي والرأسي لخدمة أهداف المؤسسة ويمكن من خلالها تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أدائه من كل قسم أو عنصر بشري وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

وتهدف الوظيفة التنسيقية: إلى الوصول لأفضل النتائج ومنع التضارب والازدواجية.

### 2- وظيفة التنشيط والتواصل:

تعمل اليقظة على التواصل مع الأشخاص المستلمين للمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، وتوليئها وهو يعمل أيضا على تنشيط شبكات الرصد لتسيير تدفق المعلومات التي عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية.

<sup>1</sup>-Association française de normalisation, op-cit,p 35.

كما تعمل هذه الوظيفة على التركيز على العامل ومساعدته على التكيف والاندماج داخل المجموعة وذلك بوسائل تحفيزية هادفة.

كما تعزز اليقظة التواصل من خلال وظيفتان أساسيتان:

- **وظيفة معرفية:** وتتمثل في نقل الأفكار والمعلومات وتبليغها وتبادل الخبرات.
- **وظيفة وجدانية:** تأثيرية تقوم على تتين العلاقات الإنسانية ومنتجات اليقظة وتصدر منتجات اليقظة بصفة دورية بناء على طلب مستندات التي تجمع في كل مرة أو البحوث المنتظمة حول موضوعات معينة وفق احتياجات مجموعة من المستخدمين.
- واقترح DUMAS التمييز بين ثلاثة أنواع من المنتجات وهي: التسليمات التنبهية والتسليمات الدقيقة وأخيراً التسليمات العادية<sup>1</sup>.
- أ- **التسليمات التنبهية:** تكون بصفة مجزأة تبعاً للحاجة الملحة للمعلومة، ولا تكون فعالة إلا المستهدفة منها والتي تتناسب فعلاً مع استراتيجية المؤسسة والتي يكون غرضها تنبيه المجال المدروس من مجمل المخاطر والتهديدات المحاطة به.
- ب- **التسليمات الدقيقة:** تكون التسليمات محددة تلبية احتياجات المعلومات والتي تكون غير منتظمة وفي أغلب الأحيان تتم بناء على طلب، أو كشف منبعها لغاية معينة ويمكن أن نميز فيها الأنواع التالية:
- **مذكرة المعلومات والسجلات:** تتميز بالتعميم والإحاطة يتم تشكيلها رحلة من تقصي الحقائق والدراسة المعمقة وهذا لإضفاء الطابع الرسمي لسرعة وسرية المعلومات التي من المحتم لأن تكون الاستراتيجية بنيت عليها.
- **دراسة ملفات وتقارير اليقظة:** دراسة وتسجيل تقارير اليقظة الموافقة لحاجة المنظمة الحصول على المعلومة المحددة والدقيقة.
- **رسم خرائط للجهات الفاعلة:** يسمح بوضع ورسم خرائط للعناصر الفاعلة لتصور بيئة مؤسسة أو لموضوع
- ج- **التسليمات العادية:** في هذه الحالة تكون بكميات أكبر حيث يتم نشر المنتجات الإعلامية كنشر الإعلانات والإحصائيات ويمكن أن نميز فيها:

<sup>1</sup>-DUMAS Stéphane, **Produits de veille : vers une information décisionnelle**, Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4, p:64-66.

- كشف اليقظة: رسالة إخبارية هو وثيقة تصدر بانتظام، وعادة ما تكون شهرية.
- رسالة المعلومات: رسالة إعلامية تسمح برصد المعلومات المختلفة، ويجب أن يكون تنسيق المعلومات المقدمة قصير المدى لتحقيق أهداف متعددة في وقت واحد.

### المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة الاستراتيجية.

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتوجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق، وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها.

ولهذا وجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

### ➤ المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية الوظيفة العملية للمؤسسة، والتي تهتم بجمع المعلومات باستمرار وتحليلها ونشرها وتسييرها تسييرا أمثلا من أجل مساعدة المسؤولين على اختيار البديل الأنسب الذي من شأنها تطوير المؤسسة والمحافظة على بقائها في السوق.

#### 1-تعريف اليقظة الاستراتيجية:

- اليقظة الاستراتيجية هي: رصد المعلومات المتعلقة بالسوق (التكنولوجيا، المنافسة، الموردون، الزبائن)، والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال (المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الاجتماعي والثقافي)<sup>1</sup>.
- وعرفت على أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال الحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 09.

- وتعرف أيضا بأنها «مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، والتي تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة كونها تتمتع بالصفة الاستراتيجية»<sup>2</sup>.
- وكذلك فإن اليقظة الاستراتيجية تعني البحث عن المعلومات اعتمادا على التأهب الثابت و المتابعة الدائمة للبيئة و ذلك لأغراض استراتيجية و البعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية يكمن في الثلاثية- استقبال-تمثيل-تصرف.

انطلاقا من التعاريف المقدمة، يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية، فاليقظة الاستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعية، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة<sup>3</sup>.

حيث تشير مجمل التعاريف السابقة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تركز على بعض العناصر الأساسية وهي: السيورة، التنبؤ، مراقبة البيئة، جمع المعلومات وانتقائها من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، كما نلاحظ أن معظم. تعاريف اليقظة الاستراتيجية تدور حول تسيير المعلومات واستغلالها في ظل طابع استباقي من طرف متخذي القرارات الاستراتيجية وهو ما يمنح اليقظة الاستراتيجية بعدها الاستراتيجي.

## 2-مميزات اليقظة الاستراتيجية:

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم خصائص اليقظة الاستراتيجية فيما يلي<sup>4</sup> :  
 أ-الاستراتيجية: يستخدم مفهوم الاستراتيجية للإشارة التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

<sup>1</sup> -Jean-Michel Ribault, séminaire «veille stratégique» ENSPTT, 1992 , cité in laurent Harmel «maitriser et pratique la veille stratégique et intelligence économique» 2ème édition, Afnor,2007,France,p02.

<sup>2</sup>-عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعد جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:105.

<sup>3</sup>-Alain-charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de Gestion**,7ème éd Dalloz,paris,p543.

<sup>4</sup>-رملي حمزة، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، 2014، ص ص: 257-258.

ب-التوقع المسبق: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

ج-المحيط وبيئة المؤسسة: لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئاً إحصائياً او مجرداً، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة.

د-الإبداع: إن معلومات اليقظة الاستراتيجية تمثل إشارات إنذار مسبق، إذ أنها لا تصف الأحداث التي وقعت وبالتالي يمكن من خلال صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.

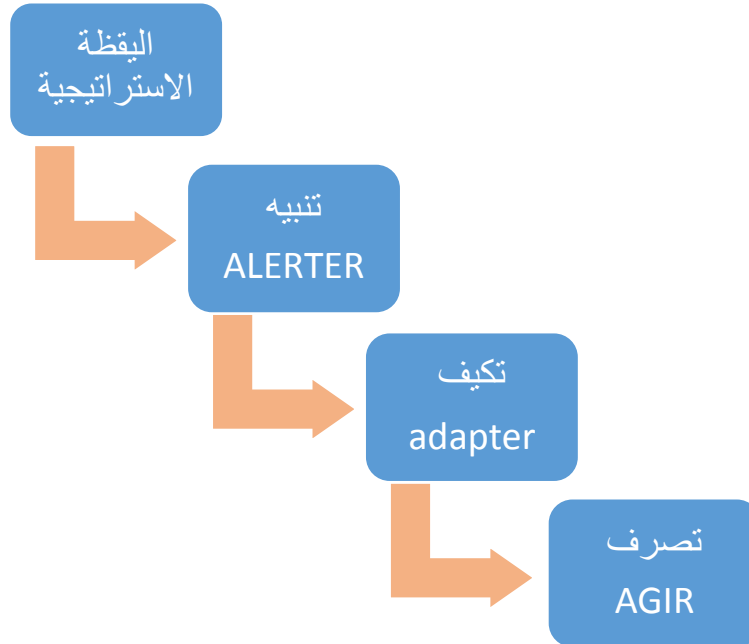
و-الطوعية(الإرادية): أن اليقظة الاستراتيجية تملك طابع ابداعي يمكن أن يقتصر على مجرد رصد للبيئة، وهذا يفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة واسعين لأجل التقاط المعلومات الاستباقية.

### ثالثا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

ترتبط فائدة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ارتباطا وثيقا بتوجه المؤسسة، فالمؤسسات التي تميل إلى الابتكار سواء في منتجاتها أو خدماتها، وتسعى لمواجهة المنافسة بسرعة يمكنها الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية، أو على الأغلب هي مؤسسات تمارس اليقظة الاستراتيجية بدوم وعي نظرا لحدثة المفهوم، على غرار ذلك فإن أهميتها تتضح أيضا من جانب استدامة و أمن المؤسسة في وجه المنافسة الشرسة، تعود الفوائد التي تجنيها المؤسسة جراء ممارسة اليقظة الاستراتيجية إلى نشاط هذه الأخيرة يرتكز على ثلاثة أنواع من الأهداف يطلق عليها اسم Les 3 A de la veille

كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (01-01): أهداف اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين

- حيث تهدف اليقظة الاستراتيجية من خلال عملية التنبيه إلى إرسال إشارات تنذر وتكشف عن وجود أوضاع غير طبيعية تشكل تهديدات بالنسبة للمؤسسة وهو ما يسمح للمؤسسة بتحديد طبيعة المشاكل التي تواجهها، بالإضافة إلى التنبيه بوجود فرص لصالح المؤسسة ينبغي اقتناصها.
- أما الغرض الأساسي من عملية التكيف فهو يشير على أن اليقظة الاستراتيجية وبعد تنبيهها للمؤسسة بوجود فرص، أو تهديدات تهدف الآن إلى ضبط الموارد اللازمة وفقاً لمعطيات البيئة وتوقع الحلول المناسبة ثم اتخاذ القرار في ظرف آمن.
- يشير الهدف الثالث لليقظة الاستراتيجية وهو التصرف في معالجة كل ما يواجهه المؤسسة من مشاكل تخص الجانب الاجتماعي أو الاقتصادي والتكنولوجي وحتى المشاكل ذات الطبيعة السياسية والتفاعل من أجل خلق ميزة تنافسية.

وهناك أهداف أخرى تسمح للمؤسسة بأن<sup>1</sup>:

- تسمح لها باتخاذ اقراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها.
  - تقوم برصد التنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات.
  - تقييم موقعها التنافسي الحال والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها.
  - زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن.
  - تقدم وطرح منتجات جديدة، ودخول او التموضع في أسواق جديدة.
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

### ➤ المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية مجموعة من المراحل على أي مؤسسة المرور بها وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- الحاجة إلى المعلومة:** قبل الشروع في أي تطبيق لنشاط اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة تحديد حاجاتها على المؤسسة للمعلومات التي تفيدها في عمليات اتخاذ القرار، وإلا كان تبذير للوقت والجهد، أو جمع معلومات ليس لها علاقة بالمطلوب، ويعني ن المرحلة الأولى لليقظة الاستراتيجية تتطلب التحديد الدقيق للمعلومات المراد تحصيلها.

**2- تحديد القائمين على اليقظة الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأفراد الذين سيقومون بنشاط اليقظة الاستراتيجية، يتم هذا من خلال اختيار أفراد أكفاء يكونون على اتصال مباشر بمصادر المعلومات، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بمعرفتهم الجيدة لمحيط المؤسسة، كما يجب أن يكونوا على درجة من التيقظ والانتباه، كما لا يجب إهمال جانب التحفيز لهؤلاء الأفراد الذين اختيروا لهذا النشاط.

<sup>1</sup>-ETUDE 3.I.E (institut d'innovation informatique pour l'entreprise), **La veille stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise**, epita2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.com>, consulté le22/02/2022, p05.

<sup>2</sup>- Humbert Lesca , **veille Stratégique la méthode L.E Scanning**, Editions ENS, Paris, France,2003, p28.



3- البحث عن المعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة داخلية أو خارجية، رسمية أو غير رسمية وتمثل هذه المصادر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر فيما يلي:

- محيط المؤسسة من المنافسين، زبائن وموردين.
- الكتب، المجلات، الملتقيات، الجرائد الرسمية.
- وسائل الاعلام المختلفة من تلفاز وجرائد وإذاعة.
- قواعد البيانات.
- المصادر الداخلية للمؤسسة.

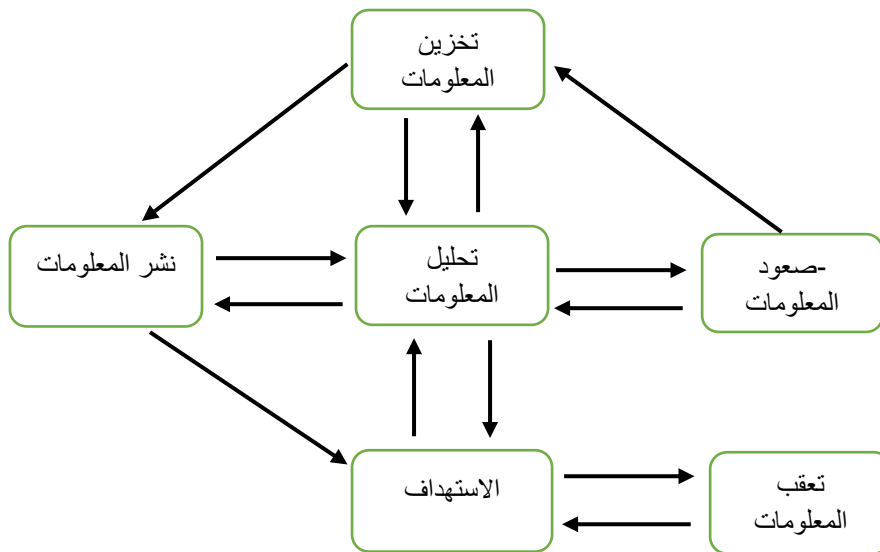
4- تحليل ومعالجة المعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات يتم تنقيحها ومعالجتها وتحليلها، واختيار الأصلح منها حسب ما تم تحديده مسبقا من حاجات المؤسسة، وذلك من طرف شخص له خبرة في ذلك فهو الذي يختار المعلومات الصحيحة والمفيدة ويحللها على حسب الاحتياج.

5- نشر معلومات اليقظة: بعد تحليل وتنقيح المعلومات يتم نشرها للمصالح التي تحتاجها.

6- تقييم وتعديل الاستراتيجية: ويتم من خلالها استغلال ما سبق في تعديل وتقييم الاستراتيجية، على حسب المعلومات المتوصل إليها لتكييفها مع المعطيات الجديدة.

ونبينها في الشكل التالي:

الشكل (01-02): مراحل اليقظة الاستراتيجية



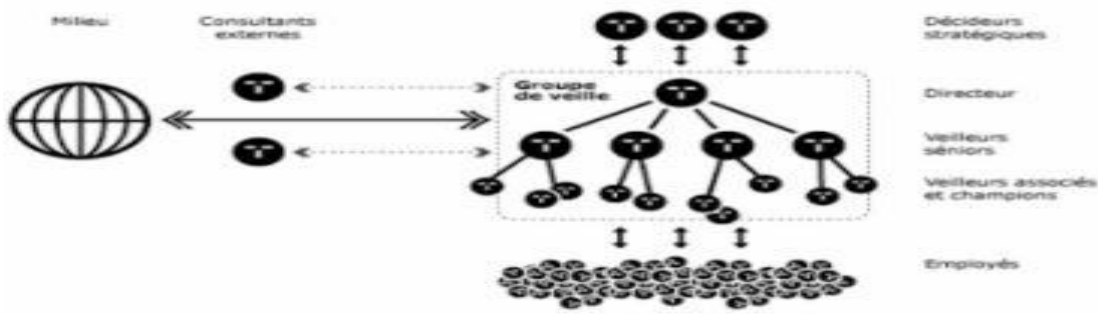
Source : Humbert Lesca ,op-cit, p30.



➤ المطلب الثالث: ممثلو اليقظة الاستراتيجية.

يعتبر المتيقظ (VEILLEU) أحد أهم ممثلي اليقظة الاستراتيجية وهو الشخص الذي يجيد الاستثمار والرصد لكل تغيير أو تطور في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية مهمته الأولى تتمثل في تحسين وتطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية، والمتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق كما يبينه الشكل أدناه.

الشكل (01-03): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



**Source :** Michel cartier, La veille intégrée: comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 2003, disponible sur [www.michelcartier.com](http://www.michelcartier.com) , consulté le 28-03-2022.

من الشكل نلاحظ أن جملة اليقظة الاستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم وستتطرق لتوضيحها أكثر في الجدول الموالي:

جدول (1-2): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
تحديد جيد لأهداف المؤسسة. معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	يعرضون على جماعة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. البحث عن الابداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	ممثلو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégiques
- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات. - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.	- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية. - الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن التنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية.	المدير Le directeur
- المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة. - القدرة على التفكير الاستراتيجي. - القدرة على الرؤية المستقبلية.	- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. - تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.	المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors
- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعة عالية.	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الاستراتيجية كأمن المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا الدعم لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني	العمال Les employés

المتيقظون المشركون Les employés	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها.	- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاركة المعلومات فيما بينهم.
--	--	---

المصدر: ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، بالأكاديمية الاجتماعية والإنسانية، العدد 17 قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، 2017، ص8.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية، لكن نتائج هذه العملية لا يبقى حكرا عندهم وانما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج وهذا لا يمنع من مشاركتهم في جميع مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية على اختلاف مستوياتهم التنظيم.

### المبحث الثالث: تأثير اليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسة.

سنوجز في هذا المبحث للدور الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية ووسائلها مع كيفية مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها وفي الأخير سنتطرق إلى العلاقة بينها وبين الذكاء الاقتصادي

#### ➤ المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية

التغير المستمر لبيئة المعقدة أصبح من أهم السمات التي تميز عالم الأعمال اليوم والتي تجعل الحاجة لليقظة الاستراتيجية حتمية لكل المؤسسات وهذه السمات هي<sup>1</sup>:

**1- الحركية وعدم الثبات:** كما قلنا سابقا أن عالم اليوم أصبح يتميز بالتغير السريع في كل شيء فكل يوم تظهر تكنولوجية جديدة ومنتجات مختلفة ومتنوعة، وكذلك في المقابل تظهر حاجات ورغبات مختلفة لدى المستهلكين لم يتم إشباعها، كذلك فإن تغير الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة سواء المحلية أو الدولية يساعد في الحرص على الحصول على المعلومات بشكل سريع ومن كل الأطراف حتى يمكن المؤسسة من مواجهة تلك التغيرات بصورة ايجابية وفي الوقت المناسب.

**2- شدة المنافسة:** ان ظاهرة الاحتكار اصبحت شبه معدومة في عالم اليوم ولقد أصبح التغير منذ مطلع التسعينات اسلوب حياة سؤءا للأفراد او المؤسسات على حد سواء، وترتب عن ذلك ازدياد درجة عدم التأكد والتي أصبحت هي القاعدة وليس الاستثناء وعلى هذا فقد أصبحت القدرات التنافسية للمؤسسات ذات تأثير أقوى مما كانت عليه من قبل، ولا شك أن هذا الاتجاه يتطلب استمرارية خلق افكار جديدة وغير معتادة وإلا فقدت المؤسسة تميزها وسبقها ووضعها التنافسي.

**3- تعقد وتضخم المشكلات الحالية:** نظرا لتعدد المجالات في وقتنا الراهن فقد نتج عن ذلك تضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث يتطلب هذا الوضع تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الابداعية هذه المشكلات بدلا من معالجتها بالطرق التقليدية.

**4 - تولد حاجات ورغبات جديدة:** حيث ان التغييرات مستمرة حولنا فهي تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة الغير مشبعة والتي تتطلب من مدير التسويق يقظة أكبر لطرح أفكار و سلع جديدة التي تلي هذه الحاجات وتشبع تلك الرغبات.

<sup>1</sup>-COHEN Corine, **Veille et intelligence stratégiques**. Paris, Hermès Lavoisier,2004, p102.

5- التكامل بين دراسة البيئة والنشاط الاقتصادي: بدأ العالم يدرك ان رصد البيئة الخارجية أو الداخلية لم تعد مجرد مشكلة تقليدية عادية كما أنها تعد عقبة في سبيل التطور والنمو وكان من الطبيعي إعادة النظر في بعض الافتراضات الاساسية المتعلقة الخاصة بالمنتجات والتي تستلزم أن تتعامل المؤسسات معها بصورة تحمي موقعها التنافسي.

من خلال ما سبق ندرك أن اليقظة الاستراتيجية ليست طريقة أو علما أو تكنولوجيا فقط إنما قيمة موجودة داخل المؤسسة وخارجها، فمقياس اليقظة الاستراتيجية هو في مدى وقعها وتأثيرها على دراسة البيئة المحيطة بها.

### ثانيا: واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

قد حدد العديد من الخبراء في دراستهم أن خلية اليقظة الاستراتيجية تتميز ب<sup>1</sup>:

- نمط مرن في التفكير لا تعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل تتغير حتى تصل للهدف المنشود.
- تعتمد على مداخل متعددة وتنوع في مداخل التفكير.
- تعتمد على توليد عدة بدائل للوصول الى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاف أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.
- لا تسيير طبقا لإجراءات محددة ملزمة بل تقفز من إجراء لآخر طبقا لمتطلبات المشكلة وظروفها.
- تتعامل مع المشكلات غير التقليدية والتي لا يصلح معها التفكير العادي.
- تربط بين الأحداث التي تبدو للخلايا الأخرى انها متناثرة وغير مرتبطة.
- تساعد خلية اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في أداء عملياتها الانتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات الكفاءات المحورية.
- في العملية الانتاجية: جمع المعلومات التقنية، التكنولوجيا لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- في العملية الادارية: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة وهذا لغرض قرارات استراتيجي.
- في العملية التنظيمية: تسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.

<sup>1</sup>-COHEN Corine, op.cit. p122.

- في العملية التسويقية: دراسة العلاقات بين المواد والزيائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها بالفرص والتحديات وتحسين أدائها.

ثالثا: حركة اليقظة الاستراتيجية:

يمكن التنبؤ باحتمال حدوث يقظة استراتيجية في الحالات الآتية<sup>1</sup>:

- عندما تقوم المؤسسة بترصد كل تطور في مدى تقبل الرسالة الإعلانية من طرف الجمهور المستهدف
  - عندما يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة في المؤسسة
  - ندما يكون هنالك تتابع مستمر للأحداث.
- ويرى داركر أن هناك سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على التحكم في اليقظة الاستراتيجية:<sup>2</sup>

- النجاح او الفشل غير المتوقع.
- التناقض بين الواقع القائم والواقع المتطور.
- ضرورة الكشف عن التهديدات واغتنام فرص التنمية.
- المعرفة المتجددة سواء كانت علمية او استراتيجية أو عامة.
- التغييرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق.
- ضرورة المقارنة بشكل دائم لنقاط قوة وضعف المؤسسة في شتى مجالات التنافس.

➤ **المطلب الثاني: وسائل ممارسة اليقظة الاستراتيجية وصعوباتها وكيفية مواجهتها**

هناك العديد من الوسائل التي من خلالها تمارس اليقظة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات. لكن تواجهها الكثير من العراقيل والصعوبات التي ستتطرق لذكرها وكذا كيفية مواجهتها.

### 1- وسائل اليقظة الاستراتيجية

إن تعدد الوسائل المستعملة في عملية اليقظة يمنح المؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي في السوق مع امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتمثل أهم الوسائل في:

**الأنترنيت وسيلة لليقظة:** تعد الأنترنيت أهم قناة اتصال للمؤسسة ببيئتها بسبب ثروتها الهائلة من المعلومات.

<sup>1</sup>-Prax jean , Le guide du Knowledge Management : **Concepts et pratiques du Management de la connaissance**, Ed. Dunod. 2007 Paris p45.

<sup>2</sup>-Prax jean,Ibid, p48.



حيث تعتبر الأنترنت كمعدل للذكاء الاستراتيجي الذي يسمح بتنفيذ الأجهزة الفعالة من أجل جمع ومعالجة و نشر المعلومات ذات الصلة الأساسية لاتخاذ القرار<sup>1</sup>.

- وقد عرف تقرير فوريستير Forester report الانترنت بأنها بروتوكول الرقابة على البحث وبروتوكول الانترنت و التي تكون تابعة للشركة المعنية و الخاصة بها، والتي تنقل تطبيقات مطورة من الانترنت، مثل الواب، والاجيال المستقبلية المرتبطة بهذه التطبيقات و ذات الصلة الوثيقة بها.<sup>2</sup>

تعتبر هذه الوسيلة مهمة في الوقت الحالي للمؤسسة لما تمتلكه من تسهيلات تساعد المؤسسة على تحصيل المعلومات بطريقة أسهل وبوقت أقل وتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية:

- البريد الإلكتروني E-mail :
- بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol
- الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web
- بروتوكول الربط عن بعد Net
- التحاور الآلي Chat

## 2-الصعوبات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية:

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة بعض الصعوبات التي تؤثر سلبا على سيرورة الوظيفة، ولذلك يجب التصدي لهذه التهديدات من خلال انتهاز طرق عملية ترفع من أداء اليقظة الاستراتيجية وتحقق أهدافها، ومن بين اهم هذه الصعوبات نذكر<sup>3</sup>:

- نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنميته، مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات والوظائف.
- الأداء الغير تنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارس من معايرة ودراسة السوق وغيرها وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المتحصل عليها.

<sup>1</sup>- Raquel Janissek- Mumiz, Humbert lesca, **veille stratégique: Application d'Internet et sites web pour, « provoquer » des information à caractère anticipative, Application, d'Internet et sites Web pour faire émerger des signaux faibles à partir de provocation d'information**, Actes du Colloque Grenoble, France, Mai 2003, p :51

<sup>2</sup>- بشتّ العلاق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها (حالات مختارة) ، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009 ، ص:86.

<sup>3</sup>- راضية سويد، فوزية زغدي، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2007، ص:61.

- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو تسخيرها لغرض شخصي أو لصالح جهات خارجية، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.
  - ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة التكنولوجيا المتطورة والمورد البشري ذو الكفاءة.
  - الأداء السيئ لأي مرحلة من مراحل اليقظة نتيجة نقص إمكانيات أو عدم كفاءة القائمين عليها.
- ونوضحها في الجدول التالي:

الجدول (01-03): الصعوبات المتعلقة بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية.

المرحلة	الصعوبات
الاستهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إذا كان الاستهداف ضيقا جدا أو لا يتوافق مع اهتمامات صناع القرار فإن المعلومات مفقودة.</li> <li>- إذا كان الاستهداف واسعا جدا، يجد القادة أنفسهم غارقين في المعلومات.</li> </ul>
التعقب و المطاردة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أجهزة التردد غير مدربة تدريب كافيا على جمع المعلومات ولا تعرف المناطق والجهات الفاعلة التي يجب أن تراقبها كأولية.</li> <li>- الافتقار إلى الحافز من أجهزة التردد بسبب رفض تعقب المعلومات.</li> </ul>
تداول المعلومات و إيصالها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدفق المعلومات الخام يزيد على دوائر المعلومات.</li> <li>- تحديد معلومات المستلمين بشكل سيئ.</li> <li>- لا تصل المعلومات التي تم جمعها إلى مستلميها في الوقت المناسب.</li> </ul>
الاستغلال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها: نظرا لأن صناع القرار لا يستخدمون في تحليل الإشارات الضعيفة، فلا يمكنهم استخدام الأساليب الحالية.</li> </ul>

**Source :** Marie-Laurence, Humbert Lesca, implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire, la revue des sciences de gestion, n 203, Grenoble, France, 2003, p :60.

وبالتالي، فإن اليقظة الاستراتيجية تواجه وضعاً متناقضاً، فمن ناحية تعلمنا الممارسة ان المديرين يجدون صعوبة في مرافقة ومعرفة بيئتهم، ومن ناحية أخرى، تحليل المنشورات في مجال الإدارة الاستراتيجية وأنظمة المعلومات لا يوفر استجابة كافية لصعوباتهم.

#### 4- مواجهة صعوبات اليقظة:

- لتخفيف حدة هذه الصعوبات كتعزيز ممارسة اليقظة، على المؤسسة السعي الحاد على القيام بما يلي:
- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح.
- اعضاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية.
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة<sup>1</sup>.

#### ➤ **المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:**

الذكاء الاقتصادي يعتبر أوسع وأشمل من اليقظة الاستراتيجية، فإذا كانت اليقظة الاستراتيجية تهتم بالمحيط المنظمة أو المؤسسة من خلال رصد المعلومات ومتابعتها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرارها سواءً بالمواجهة أو التكيف مع هذا المحيط، فإن الذكاء الاقتصادي يشمل إضافة إلى اليقظة الاستراتيجية كل المفاهيم الأخرى كالأمن الاقتصادي، وإدارة المعارف، وإذا كان دور اليقظة يتمثل في التحري الاستكشاف فإن للذكاء الاقتصادي دور التموضع.

كما يمكن اعتبار اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي كذلك عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة.

### 1- مفهوم الذكاء الاقتصادي Intelligence Economique

**الذكاء كمفهوم اصطلاحى:** الذكاء لا يبرز إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبير في الأشياء العالم والمحيط، وبما يجعل العقل موطناً للذكاء وليس مرادفاً له. والذكاء لفظة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الإنسان العقلية، وتعود أصول الكلمة إلى الفيلسوف اليوناني "أرسطو" بتمييزه بين الوظائف المعرفية والعقلية<sup>2</sup>.

- **تعريف الذكاء الاقتصادي:** الذكاء الاقتصادي يشتمل على السيطرة و حماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير " المعلومة الاستراتيجية التي تسمح بالتحديد الجيد لنشاط ومحاور تطور

<sup>1</sup>-راضية سويد، فوزية زغددي، مرجع سبق ذكره، 66.

<sup>2</sup>- العمر علي، رضوان الحمود، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص:58.

المؤسسة في ظل بيئة أشكال الجوسسة الاقتصادية و قرصنة الأساليب و المخططات الإنتاجية للمنتوجات المحلية وهو ما يلزم السلطات الهيئات الوصية باتخاذ الاحتياطات والحذر الضروريين بفضل الذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.

- حيث عرف على أنه: " نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للمنظمة، والتي تم جمعها و إنتاجها في سياق قانوني انطلاقا من مصادر مفتوحة"<sup>2</sup>.

- ويقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم، الذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص وتحديد النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي<sup>3</sup>.

### ثانيا: خصائص الذكاء الاقتصادي:

من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر مايلي:

- الاستعمال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات القيمة والكفيلة بإعطاء ميزة تنافسية في اتخاذ قرارات مختلفة.

- التوفر على إدارة لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.

- الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير.

- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية.

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية<sup>4</sup>.

ثالثا: أهمية الذكاء الاقتصادي: وتمثل في:

1- قدرته على مراقبة وحماية المعلومات الاستراتيجية.

<sup>1</sup>- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-العدد02، 2012، ص:52.

<sup>2</sup>- مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد الثامن، المدرسة الوطنية للعلوم السياسية، الجزائر، 2019، ص: 81.

<sup>3</sup>- محمد صالح، عبد الفتاح بوخمخ، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 2012، ص:346.

<sup>4</sup>- حسين علي، استثمار الابداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص: 74-75.

- 2- إنتاج المعلومات عن طريق حشد القدرات لتحليل وتوقع الموظفين.
- 3- إدامة وجودها والتطور في وجه المنافسة، من خلال اتخاذ القرار بحكمة وتفاعل.
- 4- تسليط الضوء على الفرص واستغلالها لتطوير الابتكارات والشراكات والاستحواذ على حصص في السوق.
- 5- الكشف عن التهديدات وتقليلها.

#### رابعاً: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

من خلال تعاريف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي تطرقنا إليها اتضح التداخل والتقارب بين المفهومين، وأصبح من الصعب تحديد طبيعة التداخل بينهما، ولهذا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:

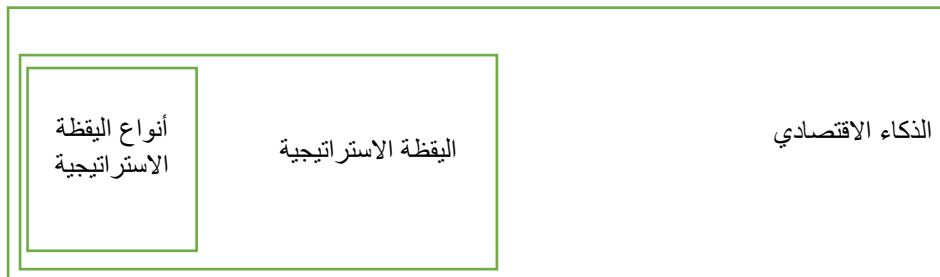
**1- المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي زهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**2- المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد فعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.<sup>1</sup>

ومما سبق يتضح لنا أن اليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، حيث تطبيقها يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفي في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بولعيد، الشلف، 2007، ص: 12.

الشكل (02-03): العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي



**Source** :Akli, veille stratégique en entreprise, colloque international UFC telecom, Alger, Algérie,2008,p16

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل اتضح الى أن الوصول لمفهوم شامل لليقظة الاستراتيجية بات أمرا صعبا ومعقدا نتيجة لمصادرها المتعددة ومكوناتها المختلفة إضافة إلى مختلف مراحل إنجازها، ويكون هذه الفصل قد درس جانبا مهما للإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية أوضحنا فيه عددا من المعالم المنهجية لإنجاز اليقظة، وسمح بتوضيح الممارسات الخاصة بنشر اليقظة الاستراتيجية والنقائص الخاصة بها من خلال ثلاثة محطات أساسية:

فالمبحث الأول تطرق لليقظة بشكل عام حيث تم التعرض لمختلف المحطات التاريخية التي تناولتها مع التنبيه لأهمية الشروط التي تسمح لإعداد أرضية يقظة يتم من خلالها نشر إنتاجاتها وكذا تيسير تدفق المعلومات لخبراء الميدان، كما تناولنا بنوع من التفصيل الفرق بينها وبين التجسس واستعرضنا فيه الأنماط المختلفة للمشكلة لليقظة.

في حين تناولنا في المبحث الثاني اليقظة الاستراتيجية من خلال استعراض مجمل النظريات والآراء المختلفة التي تناولت ماهيتها مع التركيز على الغايات والنماذج المكونة لليقظة الاستراتيجية، كما تطرقنا للمراحل والأهداف المتعددة لها كما تمت الإشارة للمجال الذي تنشط فيه والجهات الفاعلة التي تكون حريصة على تبني توجهاتها، كما تناولنا في الأخير لمثلي اليقظة الاستراتيجية.

أما المبحث الثالث فتناولنا فيها مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال تناول دورها الاستراتيجي المتمثل في واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والديناميكية التي تتمتع بها إضافة إلى النظريات الحديثة التي دعت إلى ضرورة تبني توجه المؤسسات لليقظة الاستراتيجية وعرضنا فيه مختلف الرهانات والمنهجيات المتعلقة بنشر نتائج اليقظة، إضافة إلى كيفية صياغتها من خلال التركيز على بعض الأليات المتمثلة في ممارسة اليقظة الاستراتيجية وما هو المدى الذي يمكن أن لا تتجاوزه والطرق الممكنة لنشر نتائجها.



الفصل الثاني  
أساسيات الخيار  
الاستراتيجية



## تمهيد

تعتبر الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي عن متغيرات وعوامل وأحداث البيئة الخارجية التي قد تؤثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر في قدرتها على تحقيق اهدافها. ونظرا لهذه التغيرات المفاجئة لا بد من وجود أفراد قادرين على اتخاذ الخيارات الناجحة ونتيجة لما يتمتع به هؤلاء الأفراد من حكمة وعقلانية وذكاء، وتحتاج هذه العملية إلى يقظة فعلية ذات طابع استراتيجي تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات والأحداث الخارجية والحالية المحتملة ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل للدفع من قدرة المؤسسة على مواجهة واستغلال الحاضر و المستقبل. ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي من خلال المباحث الآتية:

✚ المبحث الأول: الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

✚ المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي

✚ المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

## المبحث الاول: الإطار النظري حول الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي مجال من مجالات الادارة الاستراتيجية، والذي حظي باهتمام الباحثين لان له علاقة بأداء المؤسسة من خلال تحقيق اهدافها في المستقبل، يعد الاختيار الاستراتيجي المناسب من بين العديد من البدائل الاستراتيجية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى الإطار المفاهيمي حول الخيار الاستراتيجي.

### ➤ المطلب الاول: ماهية الخيار الاستراتيجي

من خلال هذا المطلب سنقدم أهم تعاريف الخيار الاستراتيجي

#### 1-1 تعريف الخيار الاستراتيجي:

هناك العديد من الكتابات التي حاولت تحديد مفهوم واضح للخيار الاستراتيجي وسوف نتطرق لأهمها: عرف الخيار الاستراتيجي على انه: "الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة او جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايديولوجية، الطموحات، الادراك، القيم لهذه الجماعات مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى الأعمال أو الوظائف<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا أنه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة عن عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف من ناحية اخرى<sup>3</sup>.

في حين يعرف الخيار الاستراتيجي أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الأفراد و المنظمة و البيئة و القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، و الأهداف السابقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم ومحمد الصمعيدي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:18.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:150.

<sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص: 211.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 207.

وعلى أساس ما تقدم يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها و الذي يحقق اهداف المؤسسة مما يضمن نجاحها المستقبلي، ومن الجدير بالذكر انه لا يوجد خيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات او لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة.

### 1-2 أهمية الخيار الاستراتيجي

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة هي تحقيق النجاح والاستمرارية، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا بالاعتماد على الخيار الاستراتيجي الأمثل، وفيما يلي سنوضح أهمية الخيار الاستراتيجي:<sup>1</sup>

وضع تنافسي متميز للمؤسسة من خلال تبني الاختيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الاستراتيجية لأفاق المستقبل؛  
تحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال التفاعل بين عناصر القوة الإيديولوجية والادراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة؛  
يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها.

### ➤ المطلب الثاني: معايير وصعوبات الخيار الاستراتيجي

#### 1-معايير تقييم الخيار الاستراتيجي:

يتفق أغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الافضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي بحيث تختلف هذه المعايير من مؤسسة الى اخرى ومن منطقة الى اخرى.

ان عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ذات اهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وتتضمن هذه العملية عاملين اساسيان هما:

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 254-255.

- **معايير الكمية:** تشمل بعض المؤشرات الكمية كصافي الربح، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، التكلفة الانتاجية.
- **معايير النوعية:** ان نكون الاستراتيجية متجانسة مع الاهداف والتغيرات البيئية والمتغيرات الداخلية.<sup>1</sup> ويقدم مفكري الادارة الاستراتيجية معايير اساسية يؤخذ بها عند اختيار اي بديل استراتيجي، وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- ان تكون الاستراتيجية ملائمة: أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المؤسسة، وكيفية التعامل مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، والى مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.
- ان تكون الاستراتيجية مقبولة: أي ان تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، وان تؤدي الى اقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- ان تكون الاستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانات اللازمة لها.
- بالإضافة الى ذلك فإن هناك العديد من الابعاد التي تبني عليها معايير تقييم الخيار الاستراتيجي، ومنها مدى تطابقه مع رسالة المؤسسة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها ومدى توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

## 2- صعوبات الخيار الاستراتيجي:

- هناك عدد من الصعوبات التي تحد من التوجه نحو اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة كما يراها الكثير من الكتاب والباحثين الاقتصاديين وهي<sup>3</sup>:
- **المعلومات:** قد لا تتوفر المعلومات المتكاملة عن البدائل المتاحة او التي هي قيد الدراسة والتحليل مما يشكل ذلك عقبة أمام صانعي الخيار الاستراتيجي او انهم ينجزون ما هو مطلوب منهم من أعمال وفق معلومات غير متكاملة او غير واقعية وفي هذه الأحوال تتأثر البدائل المتاحة وتصبح عملية صنع الخيار الاستراتيجي ليست بالسهلة إن لم تكن مناسبة تماماً.

<sup>1</sup> - محمود حاسم محمد الصمعيدي، سبق ذكره، ص ص: 103-104.

<sup>2</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والنخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص: 142-143.

<sup>3</sup> - سعدي علي ربحان الحمدي، الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة، المجلد الثاني، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص ص: 91-92.

- **الوقت وضوابط الكلفة:** يتوجب على صانع الخيار الاستراتيجي الانتباه إلى ناحيتين الأولى الالتزام بالوقت المطلوب لإنجاز كافة الإجراءات المطلوبة ضمن التوقيت المحدد والثانية الالتزام التام بضوابط التكلفة والعمل بمحدودها وعدم تخطيها.
- ان عملية ضبط الوقت وعدم تجاوز الكلفة عن الحد المسموح به تجعل من فاعلية القرار ومنهج العمل للتنفيذ عملاً ميسراً يسير وفق منهج علمي صحيح وبالتالي تكون مخرجاته من العمل المتعلقة بالاختيار صحيحة وتحقق الأهداف المرجوة.
- **انقطاع الاتصال:** أحياناً تتوفر معلومات جيدة ومفيدة ومناسبة لدى المؤسسة إلا أنها بعيدة عن متناول الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي وبالتالي تكون هذه المعلومات محددة لعملية الاختيار على الرغم من توفرها.
- **الحالات السابقة المماثلة:** قد تتحول السياسات الموضوعية والأفعال السابقة إلى محددات تفسد حالة التأي والتفكير الصحيح عند صانعي القرار وفي هذه الحالة قد تحول الأعمال السابقة غير الخاضعة لدراسة الى بدائل مغرية.
- **الإدراك و التبصر:** إذا امتلك صانعو القرار الاستراتيجي قدرة إدراكية حسية مع بصيرة قادرة على الفرز والتحليل فإن ذلك سيمكنهم من التوصل إلى الحكم الموضوعي الواقعي وبالتالي الإنتقاء الصحيح للبدائل المتاحة لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

### ➤ **المطلب الثالث: مراحل الوصول الى الخيار الاستراتيجي**

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل وهي<sup>1</sup>:

- **مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية:** توضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة للتطبيق والتناسبة مع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.
- **مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية:** تجرى عملية التقويم اعتماداً على مجموعة من المعايير الكمية وغير النوعية، فالمعايير الكمية تتضمن صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار. فيما تتضمن المعايير النوعية مقابلة الاستراتيجية للأهداف، تناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمؤسسة، تحقيق الميزة التنافسية، ان تكون هذه البدائل مقبولة من جماعات المصالح، امكانية تطبيقها، ان تكون ذو جدوى علمية تتناسب مع رسالة المؤسسة و تحقيق الأهداف بأقل الموارد.

<sup>1</sup> - أكرم سالمى الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم-نظريات-مداخل-عمليات، دراسة حالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص: 186-187.

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد القيام بعملية التقييم للبدايل الاستراتيجية يجرى اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات ادارة المؤسسة.
- ان كل بديل له ايجابيات وسلبيات ولكن يختار البديل المناسب بعد عملية الموازنة اللازمة.

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز، ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد العمليات الادارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات الى الخيار الاستراتيجي والذي يمثل أفضل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية. ومن خلال هذا المبحث نعمل على توضيح هيكل صنع الخيار الاستراتيجي واهم العوامل المؤثرة في تحديده بالإضافة الى ابراز الخيار على مستوى المؤسسة.

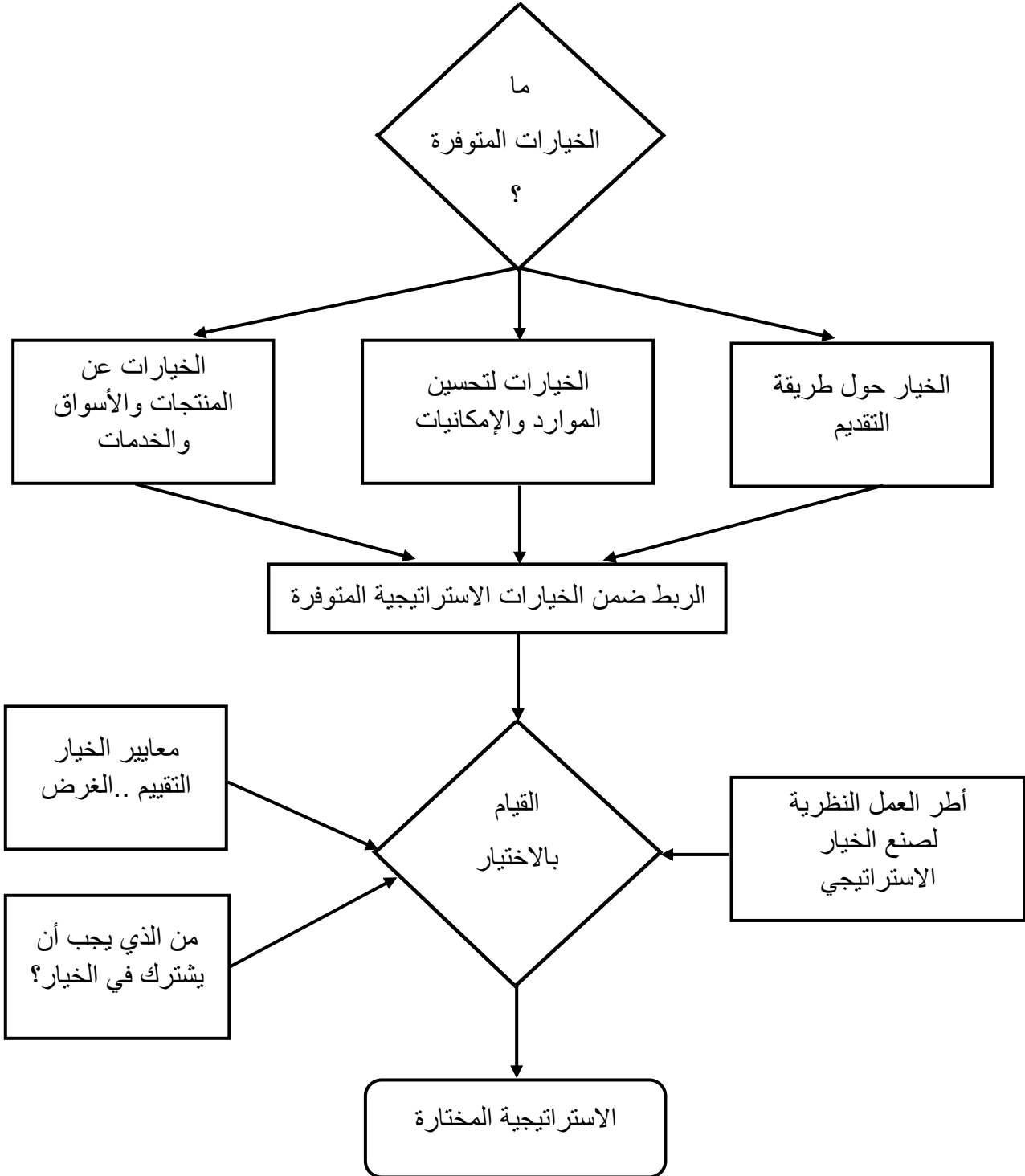
## ➤ المطلب الأول: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

يقدم هيكل صنع الخيار الاستراتيجي، يبدئ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب ان يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجاته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد و القابليات بالإضافة الى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم، ان البدائل المتوفرة عن المحاور يجب ان تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن ان يتم الاختيار منها على اساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 23-24.

والشكل رقم (1) يبين ذلك:

الشكل (1-2): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص: 24



### ➤ المطلب الثاني: المتطلبات والعوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.

يحتاج الاختيار الناجح إلى توفر عدد من المتطلبات التي تساهم في الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة، كما تتداخل عدة عوامل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة.

#### 1-1 متطلبات تطوير الخيارات الاستراتيجية

تمثل عملية تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب لمؤسسة الأعمال عملية صعبة، حيث تخضع للعديد من المتطلبات، تتمثل أهمها:

- الإبداع في عملية البدائل، بحيث تتميز عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل؛
- ان تتلاءم الخيارات المنفذة مع الظروف التي تعمل فيها المؤسسة وتستجيب لشروط التكيف مع التغيرات المستقبلية؛
- ان تكون هذه الخيارات ضمن استراتيجية مقبولة لدى مختلف فئات المتعاملين؛
- أن تؤدي الخيارات المنفذة إلى تقليل المخاطر إلى أقصى ما يمكن، مقارنة بالآرباح والعوائد المنتظرة؛
- القدرة على تنفيذ الخيارات بالشكل الملائم، حيث يتطلب ذلك توفر الموارد والإمكانات اللازمة لها؛
- تطابق الخيارات مع رسالة المؤسسة، وبيئتها الداخلية، ثقافتها ومواردها؛

#### 2-1 العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي:

تستعين المؤسسة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة واختيار أفضلها بوعي وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن تلخيصها عموماً فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الأهداف:** تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي يتم تسطيرها عند صياغة الاستراتيجية، فهي أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمؤسسة، أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى امكانيته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أو خاصة، طويلة الامد ام قصيرة الامد.
- **العوامل الخاصة بالفرص والتحديات البيئية:** لا يمكن للمؤسسة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي مالم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقييم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمؤسسة

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، او اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتقليل الاثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

- **العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف:** لم تكتفي المؤسسة في الاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المؤسسة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة في التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية والهيكلة التنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.
- **العوامل المرتبطة بفلسفة المؤسسة:** ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة، المؤسسة، ونمط الادارة، وهيكلها التنظيمي، او القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الافراد العاملين.
- **الموارد المتاحة:** تعد جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج ادارة المؤسسة الى رؤية شاملة دقيقة تساعدها على متابعة بناء امكاناتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية<sup>1</sup>.
- **الحصة السوقية:** وتشير الى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة، فالحصة السوقية: وتشير الى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة، فإذا كان لديها حصة كبيرة في السوق تستخدم استراتيجية سوقية محدودة.

### ➤ **المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة**

من أجل ضمان أي مؤسسة مكانة في السوق و اكتساب ميزة تنافسية فإنه من الضروري اعتماد استراتيجية مناسبة لمساعدتها في اختيار البديل الأمثل لذلك اقترح باحثو الادارة الاستراتيجية ثلاثة تصنيفات رئيسية على المستوى الكلي للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- **استراتيجيات النمو:** إن جميع المؤسسات والشركات لديها طموح ورغبة بالتوسع والنمو حتى تستمر في عملها وتعظم أرباحها، ويكون هذا الهدف لدى رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضدي، وزيرة بحى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص ص: 126-127.

المؤسسات، وتعتبر استراتيجية النمو أكثر الاستراتيجيات تتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- تعرف استراتيجية النمو على انها الطريق الى النجاح.

- أداة قياس امام المستثمرين والمعنيين الذين يهتمون بالأمور المالية في المؤسسة.

- استفادة المدراء من تنفيذها وذلك بالحصول على مكافآت، زيادة في الراتب، واستمرار العمل لتحقيق نمو في المبيعات والأرباح.

وتتألف هذه الاستراتيجية من عدة انواع من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

**1- استراتيجية التركيز:** من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها بوصفها إحدى استراتيجيات النمو هي التركيز، وغالبا ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تركز على تحسين أنشطتها والارتقاء بمستوى أدائها ووضع كل إمكاناتها ومواردها المتاحة وخدماتها ومنتجاتها المقدمة للمستفيدين خصوصا وللمجتمع عموما. وتركز هذه الاستراتيجية على أبعاد رئيسة هي:

- التركيز على تحسين جودة الخدمات.

- التركيز على التكنولوجيا لتطوير العمل من خلال استخدام المعدات والأجهزة العلمية والتقنيات والمختبرات العملية لتطوير الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- التركيز على التميز من خلال التحديد، الإبداع والابتكار.

**2- استراتيجية التنوع:** تعني تطوير الأقسام التقنية والإدارية والخدمية والبحثية وتحديث كل ما يخص مفاصل العملية الإدارية ويمكن قيام المؤسسة في هذا النوع من الاستراتيجية بالتوسع من خلال تقديم الخدمات العامة حسب احتياجات المجتمع المعاصر، ومن أبرز أسباب اعتماد استراتيجية التنوع هي:

- تعدد مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

- تنوع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - نايف الجابري، الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية: التخطيط- التنفيذ- التنظيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص:15.

<sup>2</sup> - حسين محمود جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 288-289.

**3- استراتيجية الاستقرار:** تركز هذه الاستراتيجية على فلسفة إجراء اية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الاستراتيجية الحالية. وتناسب المؤسسة الناجحة في أعمالها التي تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته. وقد يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية وتثبيت أقدامها على الأرض بما لديها حالياً من منتجات أو لكسب الوقت لحين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية ولا تستطيع المؤسسة تحديدها اتجاهاتها في الوقت الراهن<sup>1</sup>. وهنا العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اعتماد المؤسسة لإستراتيجية الاستقرار ويمكن تلخيصها بما يلي<sup>2</sup>:

- إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى الأداء المحقق.
- تجنب النمو والتوسع المتسارعين وعدم استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر الكبيرة المرتبطة بالنمو.
- في حالة ضعف أو عدم وجود أسباب وجيهة أو تبرير واضح لإدخال موارد وامكانيات اضافية في مجال الأعمال أو مجالات اخرى.
- في حالة ضعف احتمالية حدوث تؤثر على الاستقرار البيئي وأنشطة المؤسسة المستمرة.

**4- استراتيجية الانكماش:** يتم تبنيها في حالة قيام المؤسسة بتخفيض وتقليص الأنشطة والأعمال. وهي استراتيجية دفاعية حينما يكون وضع المؤسسة التنافسي هشاً وأداؤها متدهوراً، فقد تلجأ خفض حجم العمل، أو الى اسلوب التعرية وترك الصناعة للبيع للغير، أو اسلوب التصفية بإخلاء أعمالها وتصفيتها<sup>3</sup>. ويقصد بالانكماش تقليل أنشطة المؤسسة أو التقليص في حجم العمالة، وتعد من الاستراتيجيات غير الشائعة لأنها تقترن عادة بالفشل وتأخذ استراتيجية الانكماش الأشكال التالية<sup>4</sup>:

**1- تخفيض حجم العمليات:** بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف لعض خطوط المنتجات ومن أسبابه ذلك:

- الظروف الاقتصادية غير المواتية مثل الكساد وانخفاض الطلب أو تغير الأنماط الاستهلاكية؛

<sup>1</sup> - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 118.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيمي، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات العصرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 642.

<sup>3</sup> - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 298.

- تدهور المركز المالي للمؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العمالة؛
  - ندرة المواد التي تستعملها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية؛
  - عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق؛
- 2- استراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى:** بمنح المنتجات لمؤسسة أخرى تشرف على التسويق والرقابة على الجودة ومتابعة العمليات الإنتاجية، ومن أهم العوامل التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الاستراتيجية:
- ضمان التمويل، فالمؤسسة التي تحتكر أعمال المؤسسة الأخرى تقدم لها تسهيلات مالية؛
  - ضمان تسويق المنتجات وذلك من خلال العقود بين المؤسستين؛
- 3- استراتيجية تغيير النشاط:** تقوم هذه الاستراتيجية على تحول المؤسسة من مجال معين الى مجال اخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تقوم به المؤسسة من قبل، وتتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين:
- في المرحلة الأولى هي مرحلة الانكماش التي تهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف؛
- أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الدعم والاستقرار وتمثل مرحلة التحول في حياة المؤسسة؛
- 4- استراتيجية التصفية وبيع الأصول:** تمثل البديل ما قبل الأخير أمام المؤسسة عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش وتكون عملية التصفية أفضل من الإفلاس في النهاية ومن أسباب اللجوء إليها تذكر:
- الخسائر المتتالية التي تحققها المؤسسة؛
  - ضعف فريق الإدارة وارتباك في العمليات التنظيمية؛
  - انسحاب شريك هام في المؤسسة؛

### المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

أصبح تحليل البيئة من الأمور المهمة التي يقوم بها المدير الاستراتيجي لتحديد مدى التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على أهدافها ومركزها التنافسي في السوق. ويعد الاختيار الاستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية. وسنتطرق في هذا المبحث الى اهم ادوات التحليل الاستراتيجي واهم ادوات تقييم البدائل الاستراتيجية.

#### ➤ المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة

أشار الكثير من الباحثين والأكاديميين المختصين الذين يعملون في المجال الاستراتيجي الى مجموعة متنوعة وكبيرة من أدوات تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة يطلق عليها بنماذج تحليل المحفظة، وتساعد هذه النماذج تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب وفيما يلي سوف يتم التطرق لأهمها:

#### 1- مفهوم محفظة الأنشطة:

تعددت تعريف محفظة الأنشطة، وفيما يلي نعرض أهمها:

- عرفت محفظة الأنشطة أنها مجموعة الأزواج منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة. لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة<sup>1</sup>.

- وتعرف أيضا مجموع ميادين الأنشطة الاستراتيجية (Domaine d'activité Stratégique) DAS التي تستهدفها المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2- تحليل محفظة الأنشطة:

يتمثل الهدف من تحليل الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين هما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق وهناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص: 51.

<sup>2</sup> - خالد احمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2019، ص: 155.

المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي.

### 3- التخطيط الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة:

عندما تكون محفظة أنشطة المؤسسة متنوعة، يتم تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي، حيث يقدم كل مجال (نشاط) منتجات متشابهة، مثل الصناعة الالكترونية، الذي يقدم منتجات بطرز مختلفة، ويكون لكل مجال نشاط وأهداف و استراتيجية خاصة به، وسوق مستهدفة و منافسين، وبعد ذلك يتم تصميم استراتيجية عامة للمؤسسة و من ثم تحديد البديل الأمثل للمؤسسة.

### ➤ المطلب الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة صعوبات تحول دون تحقيقها لأهدافها و غاياتها، ومن بين هذه الصعوبات تحديد البديل الاستراتيجي التي تناسب الظروف البيئية المحيطة فهو قرار صعب، لذا قام بعض الباحثين بإيجاد مجموعة من النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف التي تواجه المؤسسة. ومن بين أشهر هذه النماذج نجد نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) وذلك لبساطته في التحليل و سهولته في التطبيق و ستطرق لهن خلال هذا المطلب.

#### 1- التعريف بالنموذج:

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية الامريكية وهي مؤسسة للاستشارات الادارية بتطوير و تبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الاعمال سنة 1960 حيث يعد هذا النموذج من اهم التماذج قبولا و اتفقا في اتخاذ القرار الاستراتيجي، الذي يتعلق بوحدات الاعمال او المنتج او مجموعة منتجات معينة داخل السوق<sup>1</sup>.

- ويستخدم بعدين اساسيين هما<sup>2</sup> : معدل النمو والحصة السوقية النسبية.

أ-معدل نمو السوق: ويسمى هذا الإحداثي العمودي أيضا بمعدل الصناعة الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق، فكلما ازدادت النسبة كلما أشر ذلك على ان السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في

<sup>1</sup> - منى قاستل، فتحة بوحود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات، مجلة وحدة العمل في تنمية الموارد البشرية، العدد 01، سطيف، 2020، ص: 190.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به. وعلى العكس اذا كانت النسبة منخفضة يكون السوق ذو موضع تهديد للمؤسسة العاملة فيه

**ب- حصة السوق النسبية:** والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو اجزائها المستهدفة.

وتنقسم المصفوفة الى اربعة مربعات تعكس شكل وخصوصية المنتج والخدمة داخل السوق وهذه المربعات هي:

### 1- مربع علامة الاستفهام:

في هذا المربع درجة النمو في النشاط عالية/ حصة المؤسسة في السوق منخفضة، وهنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع، وفي نفس الوقت يظهر أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال، وهنا تشير علامة الإستفهام إلى التطور أم التركز، أي أما الدخول في الأسواق ذات النمو العالي، أو العمل كواحدة من العديد من المؤسسات المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة. لمعالجة هذا الوضع تحتاج المؤسسة الى موارد مالية اضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق. وقد يتطلب ذلك اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج، أو البحث عن مصادر اضافية للتمويل. أما أفضل الاستراتيجيات هنا أن تقوم بإتباع استراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي الانخفاض في حصتها ومحاولة من معدل النمو في النشاط بالسوق<sup>1</sup>.

### -مربع النجوم الساطعة:

درجة النمو في النشاط عالية، وحصة المؤسسة في السوق عالية، ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي لدى المؤسسة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها، وقد يكون لها مركز الريادة و القيادة، كما تتسم بالزيادة في معدل النمو النشاط، و من أهم المميزات التي تتسم بها بأن منتجاتها تتمتع بدرجة عالية من القبول في السوق، هذا من جهة و من جهة اخرى تزايد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة، وبالتالي تزايد الأرباح

<sup>1</sup> - سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 127.



بدرجة كبيرة، احتلالها بمكانة جيدة في السوق و تمتعها بالسمعة الطيبة، وفي مثل هذه الظروف يجب على المؤسسة اتباع استراتيجية النمو والتوسع لكي تحافظ على الزيادة في الاستثمار<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:197.

### 3- مربع البقرة الحلوب:

تشير إلى أنشطة مدرة للنقدية، وتتصف بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا بوجود حصة سوقية عالية، ومركزها السوقي ثابت ومستقر إلى حد ما، الاستراتيجية الملائمة هنا الاستقرار والتركيز، وتستطيع المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار وتعظيم التدفق النقدي<sup>1</sup>.

### 4- مربع الكلاب الخطرة:

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة للاستثمار فيها، وفي معظم الأحيان تؤدي منتجات المؤسسة الى استنزاف مواردها وبالتالي تنتهي إلى التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من المصادر المتبقية أو العائد لفترة قصيرة. هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا قامت ادارة المؤسسة بإجراء تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة، فإن المؤسسة في هذه الحالة وعند وقوعها في ظل هذه الخلية تلجأ الى إتباع استراتيجية الانكماش، وقد تجد المؤسسة أن استراتيجية التصفية وبيع الموجودات أفضل لها من الاستمرار في السوق<sup>2</sup>.

### 2- الانتقادات التي وجهت لنموذج (BCG):

تمثل أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج فيمايلي<sup>3</sup>:

بساطة النموذج لتضمينه بعدين فقط وتجاوز العوامل الأخرى ذات الصلة وهو يبعد التحليل عن الواقعية ويجعله يحمل عناصر عدم الدقة.

تقسيم النموذج موجه الى تصنيف الوحدات او الأنشطة بمستوى عال او منخفض فقط الامر الذي قد يصعب معه التعامل مع المستويات المتوسطة من تطور هذه الأنشطة.

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن، 2009، ص: 66.

<sup>2</sup> - سعد علي ريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>3</sup> - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

### 3-مزايا ونقائص نموذج (BCG):

#### 3-1المزايا: هذه المزايا نذكر منها:

- تسمح من التأكد ما إذا كان تدفق الاموال الناتجة من بعض النشاطات يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛

- تسهيل تحليل ملف نشاطات المؤسسة؛

- تسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع ان تعوض او تستخلف في الزمن المتجهة نحو الركود والموت؛

#### 2-النقائص:

نذكر أهمها:

- صعوبة ترتيب النشاطات في الانواع الاربعة المذكورة، او أكثر تحديدا التي لا تستطيع وضع استراتيجية ملائمة لها؛

- تقتصر على عاملين فقط، وهما: الحصة السوقية النسبية ومعدل النمو، وتحمل عناصر أخرى رغم أهميتها مثل حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الاستراتيجية، فهي تساعد متخذ القرار الاستراتيجي وترشده لاتخاذ القرار المناسب؛

- تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندجحة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح ان نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات.

#### - نموذج شركة جنرال اليكتريك (GE):

طورت هذا النموذج بواسطة شركة جنرال اليكتريك بالشراكة مع شركة ماكينز، اطلق عليه نموذج اشارة المرور، وواقع الحال يؤشر ان هذا النموذج ما هو الا تعديل للنموذج السابق والذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وكان الهدف من التعديل احتواء العديد من النقائص التي سبق ذكرها في نموذج BCG.

ويستند هذا النموذج على تقييم جاذبية الصناعة، وجوانب القوة الخاصة بوحدة او نشاط الاعمال محل التقييم<sup>1</sup>.

ومن خلال هذين المعيارين يمكن الحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة و تم تقديم معيار ب: 3 درجات هي: قوي، متوسط، ضعيف<sup>2</sup>.

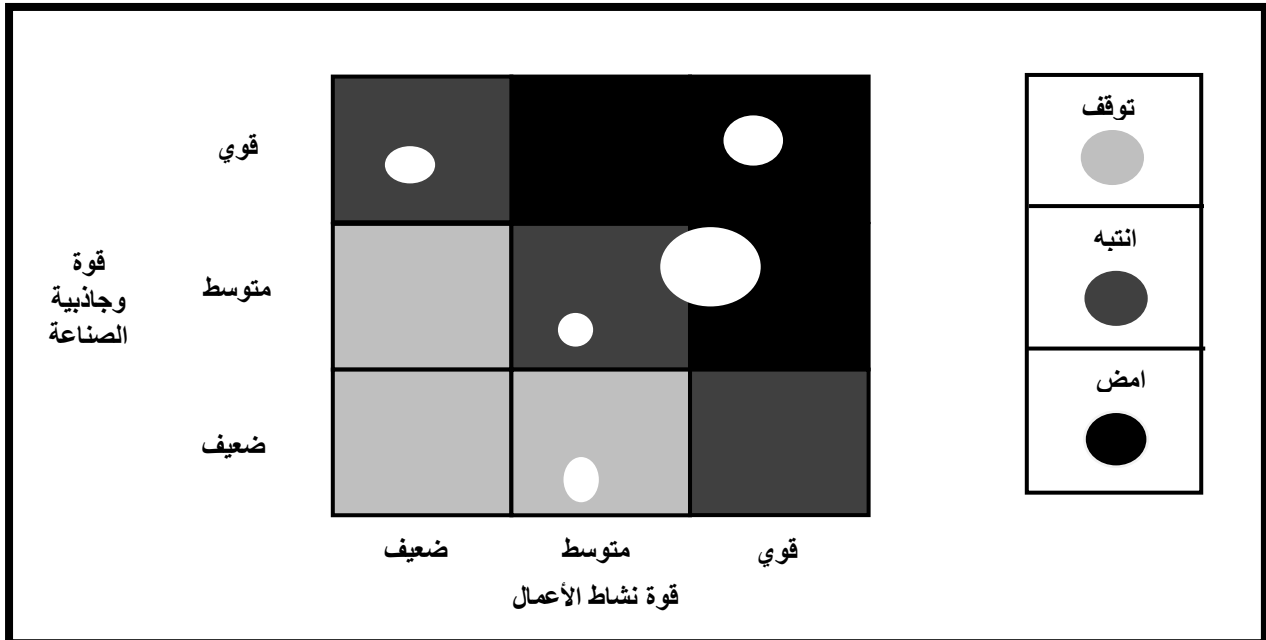
- يتم تحديد قوة النشاط من خلال: حصة المنتج أو النشاط في السوق، موسمية مبيعات المنتجات، نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، مدى استخدام المؤسسة للطاقة الإنتاجية، المهارات الفنية التي تملكها المؤسسة. اذ يتم تقييم هذه العناصر من خلال أهمية كل عنصر في مجال عمله وتقييم جودة العنصر حالياً.

- أما درجة جاذبية الصناعة فيتم تحديدها من خلال، حجم السوق في الصناعة كلها، درجة المنافسة في الصناعة، مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة، المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة، ويتم تقييمها عن طريق أهمية العنصر وجودته.

- إن عملية تقييم كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة يتم ا التعبير عنها شكل مصفوفة، ويتم استخدام دوائر للتعبير عن النشاط أو المنتج، وحجم الدائرة يعكس حجم حصة النشاط او المنتج في الصناعة كلها.

يوضح الشكل التالي مثالا عن نموذج جنرال إلكتريك.

الشكل (2-2): نموذج جنرال إلكتريك للإشارة الضوئية



<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص: 267.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص: 125.

المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص:71.

## ➤ المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي SWOT

اهتم الباحثين بدراسة تحليل SWOT وقدموا عدة تعاريف نذكر بعضها:

### 1-تعريف مصفوفة SWOT:

يمثل هذا المدخل احد الادوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه(الخارجي والداخلي) وهذا التحليل يعمل على ايجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة<sup>1</sup>.

عرف تحليل SWOT على انه النموذج الرباعي للفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف وهو ترجمة ل: الفرص Opportunities، التهديدات Threats، نقاط الضعف Weakness، نقاط القوة Strength.

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين احدهما نتائج تقييم البيئة الداخلية و الاخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

ويعتبر تحليل SWOT اداة مفيدة لفهم عمل المؤسسة من الداخل والخارج. حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار عوامل الداخلية للمؤسسة ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة او ضعف بالنسبة لها.

كما يهتم تحليل SWOT بتحليل الفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.

### 2-عناصر مصفوفة SWOT:

#### 1-2 نقاط القوة والضعف الداخلية:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص: 222.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:98.

- **القوة:** هي الاشياء والخصائص المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل. مثل: الموارد المالية، الكفاءات الادارية، انخفاض تكاليف الانتاج...الخ.
- **الضعف:** هي الخصائص التي تدل على نقص او ضعف في امكانيات المؤسسة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس مثل: ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع...الخ.

## 2-2 الفرص والتهديدات الخارجية:

- الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق اهداف المؤسسة. وكثير من الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني والمكاني.
- التهديدات: هي الاحداث المحتملة الحدوث في المستقبل، والتي اذا ما حصلت فسوف تؤثر سلبا على اداء المؤسسة. مثل: دخول منافسين جدد، تغير اذواق المستهلكين... الخ<sup>1</sup>.

## 3-اهمية التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية و الخارجية

تقوم الادارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية و الخارجية، فمن خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية تقوم المؤسسة بتحديد الفرص و التهديدات في بيئتها التنافسية إضافة الى دراسة و تحليل البيئة الداخلية لتحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير في المؤسسة و بالتالي تحدد نقاط القوة و الضعف فيها<sup>2</sup>.

## 3-1: اهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية:

### أ-اهمية تحليل البيئة الداخلية:

تتمثل اهمية تحليل البيئة الداخلية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها و معالجتها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها و السير بها قدما من القوي الى الاقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الافراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على منظمهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر اليها المستهلك.
- مدى توفر الافراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

<sup>1</sup> طارق الياس، الادارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، مصر، 2012، ص: 35-36

<sup>2</sup> الباهي سعيد، تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لاتخاذ القرارات المناسبة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص: 42.

<sup>3</sup> مبارك بوعشة، سامية غربي، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كألية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد1، العدد1، 2017، ص: 90.

ب-عوامل البيئة الداخلية:

و لإتمام هذا الغرض يجب التعرف على مختلف العوامل وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- **الهيكل التنظيمي:** يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية و الاعمال و المهام المرتبة وفقا لمستويات ادارية، اي انه يحدد المستويات و الصلاحيات، بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة، كما ان الهيكل التنظيمي عامل متغير يتغير بناء على متطلبات الاستراتيجية و ليكون اكثر توافقا مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي الى تغيير مماثل في الهيكل، ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة .
- **العوامل الاننتاجية:** منذ القدم يعتبر الانتاج كمحرك اساسي للمؤسسة، ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الاخرى، كالتسويق وتسيير الموارد البشرية... الخ، لايزال الانتاج هو القلب النابض للمؤسسة كما ان المنافسة لا تقوم الا على المنتج كالنوعية و الجودة و مطابقة المعايير العالمية.
- **العوامل التسويقية:** ويتضمن هذا البعد تحليل الانشطة التسويقية المتعلقة ببحوث السوق، المنتج، التوزيع، الترويج و المكانة الذهنية للمؤسسة في عقول الزبائن، فالاستراتيجيات التسويقية تسعى الى تحقيق سلعة او خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل الزبون، مع تحديد السعر و الجودة و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل زبون من المؤسسة.
- **العوامل المالية:** ان عملية تحليل الموارد المالية في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها و اجراء عمليات التخطيط المالي و التحليل المالي، وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الاموال الداخلية و الخارجية و تقدير اعباء الديون والقيام بعملية التقويم و الرقابة المالية للمؤسسة.
- **عوامل ادارة الموارد البشرية:** ان ادارة الموارد البشرية احدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، فإن تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات لتحقيق اهدافها بفاعلية و كفاءة عالية، ومن بين هذه العوامل نذكر منها: امتلاك المؤسسة لقوى بشرية ذات مهارة و قدرات عالية، تهيئة، المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الافراد العاملين للعمل بكفاءة في المؤسسة، تحقيق الفعالية في سياستها كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور، المكافآت، التدريب... الخ.

<sup>1</sup>- حوحو شهناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 33-34.



- ثقافة المؤسسة: تشمل مجموعة من المعتقدات و التوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي تم صياغتها والعمل على احداث التغيير فيها اذا لزم الامر لتصبح اكثر توافقا مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.
- اهمية تحليل عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل اهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- توفير المعلومات: من اهم الاهداف التي تسعى اليها الادارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها واختبارها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الادارة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الادارة ان يكون لديها اسلوب بالتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الاخطاء غير مسموح بها.
- صياغة الاهداف: تساعد دراسة البيئة الخارجية في وضع الأهداف وتعديلها حسب نتائج الدراسة هذا، الى جانب دورها في وضع الاهداف التشغيلية لمختلف المستويات والوظائف.
- صياغة استراتيجية الموارد: و يساعد على فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (موارد اولية، رأسمال، تكنولوجيا..) وكيفية الاستفادة منها، ومتى على المؤسسة ان تحقق منفعة.
- تساعد دراسة البيئة الخارجية على تحديد سمات فئات المجتمع التي تتعامل معهم وذلك من خلال القيم السائدة، وايضا تساعد تلك الدراسات في بيان انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي لأفراد المجتمع مما قد يحدد خصائص المنتجات واسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.
- تبين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ب-عوامل البيئة الخارجية: لإتمام هذا العرض على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الخارجية والتي صنفت في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الخارجية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان

<sup>1</sup> - مبارك بوعشة، سامية غوي، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد1، العدد1، 2017، ص: 90.

<sup>2</sup> - طارق الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 63-64.

- التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية و النقدية للدولة و الخاصة بالضرائب على الدخل و الضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على الموارد المستوردة... الخ.
- **عوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، القيم، ثقافة المجتمع، الأعراف الاجتماعية و أنماط السلوك الانساني... الخ.
  - **عوامل البيئة التكنولوجية:** نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة، أصبح لزاما على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات و التطورات التي ترتبط بأعمال المنظمة.
- ان الرغبات المتغيرة للمستهلكين، و تزايد المنافسة، و ظهور تقنيات جديدة تدعو الادارة العليا الى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها لمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.
- **العوامل الديمغرافية:** ان العوامل الديمغرافية تؤثر بشكل كبير على المنظمات فمثلا زيادة السكان تؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات او الخدمات، كما ان تناقص السكان يؤدي الى تناقص حجم الطلب على المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف الى المدن، او تغير مستوى الدخل، او تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديمغرافية المحيطة بالمنظمة.
  - **عوامل البيئة الدولية و العالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية و العالمية دورا هاما و مؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص و خلق التهديدات في نفس الوقت. و تعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب و المنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية و السياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية و العالمية.
  - **عوامل البيئة السياسية و القانونية:** تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، او تحد منها لتمثل تهديدا لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصا لبعض المؤسسات او قد يؤدي الى زيادة التهديدات لمنظمات اخرى.

اما البيئة القانونية فهي تمثل مجموع القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، يجب على المؤسسة مراعاتها في أداء عملها، نذكر اهمها<sup>1</sup>:

- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك: تشمل تلك القوانين التي تحمي المستهلكين من الممارسات الخاطئة للمنظمة مثل: تقديم منتجات ذات اثار جانبية على صحة الفرد او الخداع او الغش التجاري... الخ.
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: و تمثل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين اصحاب المؤسسة و العاملون بها.
- القوانين الخاصة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة و تلوث الهواء و الماء... وغيرها والحفاظ على نظافتها.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: تشمل القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسة، وتلك الخاصة بمنع اي فساد في الاداء الاداري للمؤسسات، وبالإفلاس... الخ.

### ج- خطوات تحليل SWOT:

- يقوم تحليل SWOT على ثلاثة خطوات أساسية، وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
  - مقابلة الجوانب الداخلية مع الجوانب الخارجية فإذا كان عدد جوانب القوة أكبر من جوانب الضعف فذلك يشير إلى ان المؤسسة في موقف قوة.
  - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: فبعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية، ومن ثم تحديد موقفها الاستراتيجي في ظل إمكانياتها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي، تتجه إلى المرحلة الأكثر تحديدا وهي اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة.

<sup>1</sup>- حوحو شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص:36.

<sup>2</sup>- محمد اسماعيل، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 38.

ونشير الى حدوث تفاعل بين هذه العناصر الأربعة ينتج عنه ظهور 04 استراتيجيات، وعلى ضوءها تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لها وذلك حسب الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1) نموذج تحليل SWOT

عناصر الضعف	عناصر القوة	نقاط البيئة الداخلية نقاط البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة</li> <li>اضافة الى قيام المؤسسة باتباع استراتيجية العلاجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعمال نقاط القوة و استثمار الفرص المتاحة.</li> <li>- الاستراتيجية المعتمدة في هذه الحالة هي استراتيجية النمو و التوسع في اطار هجوم منظم.</li> </ul>	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل نقاط الضعف لتفادي التهديدات ويتم اعتماد استراتيجية انكماشية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات الخارجية ويتم هنا الاعتماد على استراتيجية دفاعية.</li> </ul>	التهديدات

المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص:119.

<sup>1</sup> حوحو شهناز، مرجع سبق ذكره، ص:41.

ومن خلال الجدول السابق نستنتج أربعة استراتيجيات وسوف نقوم بشرح كل واحدة منها<sup>1</sup>:

### أ-الاستراتيجية الهجومية:

تمثل افضل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المؤسسة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تشجعها على استغلال هذه الفرص، وتتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة مجال للتواجد اكثر في الاسواق والدخول الى أسواق جديدة.

### ب-الاستراتيجية العلاجية:

تتبنى المؤسسة هاته الاستراتيجية كرد فعل طبيعي بينما تتيح البيئة الخارجية فرص (انتعاش اقتصادي، ظهور أسواق جديدة، استهلاك جديد...الخ) لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الادارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الانشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

### ج-الاستراتيجية الدفاعية:

في هاته الحالة تعيش المؤسسة عكس الأوضاع السابقة، فمحيطها الداخلي مليء بمتغيرات القوة، ولكن البيئة الخارجية مليئة بالتهديدات التي لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجية بحيث تدافع عن وجودها باستخدام قوتها خاصة إذا كان التهديد لفترة زمنية محددة وبالتالي تصل المؤسسة إلى هدفها لتستخدم من جديد استراتيجية هجومية

### د-الاستراتيجية الانكماشية:

وهي تمثل أسوء المواقف التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، حيث تواجه تهديدات البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تتسم مواردها وأنشطتها الداخلية بالضعف. ومثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات تقلل من أثر التهديدات وتعمل على علاج جوانب الضعف.

<sup>1</sup> - بن عبدان امنة، لمعزي فاطمة، أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020، ص:10.

## خلاصة الفصل:

من خلال مات دراسته تبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية بمختلف نشاطاتها وطبيعتها لديها العديد من الخيارات الاستراتيجية على مختلف مستوياتها، حيث تمر عملية الخيار الاستراتيجي بمجموعة من المراحل الاستراتيجية للوصول إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تبدأ بعملية توليد البدائل الاستراتيجية، ويتم تنمية هذه البدائل باستخدام نموذج SWOT، ثم تأتي بعدها مرحلة تقييم البدائل المتاحة والتي تستعين فيها الإدارة بمجموعة من المعايير الكمية و النوعية، كما يتم استخدام أدوات و أساليب التحليل الاستراتيجي على مستوى المؤسسة و النشاط، إذ يتم استخدام نموذج مجموعة بوسن الاستشارية للحصول على صورة عامة و شاملة لمحفظة الأعمال، أما إذا كان التحليل أكثر تعمقا فيستخدم نموذج جنرال الكترينك للمؤسسات التي تتكون من وحدات أو أنشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات إلى عدد من الأسواق.

وفي الأخير يتم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد تصفية البدائل المتاحة، والفرص بنجاح الخيار الاستراتيجي فالمؤسسة مطالبة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة وتبوع كل ما هو جديد في بيئة المؤسسة.



## الفصل الثالث

دراسة تحليلية للعلاقة بين

اليقظة الاستراتيجية والخيارات

الاستراتيجية على مستوى

مؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري بقدر من التفصيل في تقديم اليقظة الاستراتيجية وتقديم مكوناتها المتمثلة في كل من المعرفة الاستراتيجية والذكاء التسويقي، وبعد التطرق إلى الخيارات الاستراتيجية بصفة عامة وكذا العلاقة بين المتغيرين دعنا ضرورة البحث إلى التأكد من استعمال هاته المعارف النظرية وتطبيقها على الميدان وسنحاول اسقاط الجانب النظري على مؤسسة كوندور الرائدة في مجال الإلكتروني.

وتعد مؤسسة كوندور عملاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة أو من حيث شبكة التوزيع أو نقاط البيع المنتشرة في كل ربوع الوطن، أو من حيث تشكيلة المنتجات المتنوعة فائقة الدقة وعالية الجودة أو من خلال خدمة المستهلك الجزائري باستراتيجية الأسعار المدروسة التي تناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، التسعير الجيد وخدمات ما بعد البيع المحترفة.

أصبح مجمع كوندور واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن، و الهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى نتائج ومعلومات وذلك من إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين وإجراء استبيان مع القيام بعملية فحص دقيق لواقع المؤسسة داخليا وخارجيا و من أجل الامام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✚ المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.

✚ المبحث الثاني: تشخيص مؤسسة كوندور وتحديد خياراتها الاستراتيجية.

✚ المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي في مؤسسة كوندور.



## المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.

استحقت مؤسسة مركز الريادة بعدما أوصل عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية، بل فرض عليها التزامات خاصة بالمستهلك الجزائري على غرار تخفيض الأسعار وتوفير خدمة ما بعد البيع وهو الأمر الذي وفر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من الأجهزة الالكترونية والأجهزة الإلكتروني منزلية والهواتف الذكية حتى يستمتع الجزائري بأحدث التكنولوجيات، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، أصبح مجمع "كوندور" واحدا من أنجح العلامات التجارية التي تسيطر على السوق الجزائرية، ومتوجهة نحو التصدير.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وفي إفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل المؤسسات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، ومنتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات وهي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة كوندور من حيث التعريف بالمؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها وقدراتها التنافسية.

### ➤ المطلب الأول: تقديم المجمع

مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممومين الرئيسين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محلة ثقة الزبائن داخل وخارج الجزائر لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية تابعة لمجموعة بن حمادي ANTAR TRAD وهو اسم باللغة الإنجليزية وترجمته للغة العربية عنتر للتجارة المتخصصة في صناعة وتسويق وخدمات ما بعد البيع لأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية وأجهزة الاعلام الالي، تأسست في أبريل 2002 وبشرت نشاطها في فيفري 2003 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012 مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 245.000.000 دج

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

المجموعة الجزائرية الناشطة في مجالات متعددة، مثل النقل اللوجستي، البناء والأشغال العمومية، الصناعات الصيدلانية، تجميع السيارات (بيجو)، حققت رقم أعمال بـ 02 مليار دولار مع نهاية العام 2018، وقد بدأ المجمع قبل 15 سنة بـ 10 عمال وهو يملك حاليا 15 ألف عامل في مختلف مجالات نشاط المجمع.

ويسعى المجمع لبلوغ 25000 إلى 30000 موظف في غضون الخمس السنوات القادمة، في حين أن مؤسسة كوندور قد استحوذت على ميزانية 01 مليار دولار من استثمارات المجمع، 35 في المائة فقط لصالح الهواتف النقالة، ما ستسهم بشكل فعال في تعزيز الصادرات الرئيسية، حيث بلغ رقم أعمال صناعة التجهيزات الكهرو منزلية والهواتف النقالة إلى مستوى 500 مليون دولار بداية سنة 2020.

ويتكون المجمع من الوحدات التالية<sup>1</sup>:

**1- مؤسسة AGLOTUBES** وهي المؤسسة التي أنشأت المجمع وهي حجر الأساس وكانت مؤسسة تسويق ثم مؤسسة لتصنيع مواد البناء.

**2- مؤسسة GERBIOR** لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته تحوي طاحونة رائعة في مدخل برج بوعرييج، وتمكنت هذه الطاحونة مع منشآتها الجدة العصرية والتقنية وكفاءة مستخدميهما وجوده مادتها الأولية من فرض نفسها كإحدى القيم الأكيدة للصناعة الغذائية، وفيما يخص الجودة فإن منتوجاتها المختلفة (السميد والفرينة والكسكس وغيرها) من بين الأفضل في الجزائر.

**3- مؤسسة ARGILOR** وهي وحدة صناعة الآجر وهدفها الرئيسي أن يعود للآجر المنتج في الجزائر مكانته النبيلة، وتحديدها الذي تعكف على رفعه هو إطلاق وحدة إنتاج بطاقة 210000 طن سنويا.

**4- مؤسسة POLYBEN** وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبروبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية لمختلف التغليفات (الفرينة والسميد والخضر الجافة والملح، الخ) ومنتجات البحر .

**5- مؤسسة HODNA Métal** وهي تنشط في مجال المواد المعدنية أدت فكرة إنشاء حضنة ميتال من معاينة السوق الوطنية التي تتطلب الكثير من المنتج الحديد والاستراتيجي ألا وهو اللوح المزدوج

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

غير أن إطلاق هذا المشروع كان تحديا كبيرا وذلك خلال كل المراحل التقنية للإنجاز ولكن نوعية دراسات السوق التقنية والاقتصادية الممتازة قبل اطلاقه شكلت أساسا متينا للمشروع المستقبلي يوجد مقرها في ولاية المسيلة بدأت أشغال انجاز البناء في أوت 2006، وبعد مضي 10 أشهر فقط، بدأت حضنه ميتال في الانتاج.

5- مؤسسة فندق BENI HAMMED وهي فندق في برج بوغريج فندق 4 نجوم.

6- مؤسسة CONDOR مؤسسة مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي.

### المطلب الثاني : استراتيجية مؤسسة كوندور

كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر وتتوفر المؤسسة على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والتنوعية وتقوم مؤسسة كوندور بالاستثمار في الموارد البشرية والطاقت البشرية المحترف ويسهر على تكوينه.

ويعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة حتى يظل المستهلك الجزائري وفي المنتج الجزائري ومنتج "كوندور" نظام خدمة ما بعد البيع لا تضاهيها خدمة لدى المؤسسات المنافسة .

### 1- لمحة موجزة عن مؤسسة كوندور

يتواجد مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية برج بوغريج، تربع على مساحة تقدر ب 89700 م<sup>2</sup> المغطاة 37178 م<sup>2</sup> وهي ملكية كاملة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع اجتماعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: مجفف الشعر، المدفأة.

تمتلك المؤسسة خدمة ما بعد البيع تعد الأكبر في الجزائر وكذلك من خلال شبكة التوزيع ونقاط البيع وصلات العرض المقدرة ب 109 قاعات منتشرة عبر الوطن، وتتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المتناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، مع التميز بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية.

انطلقت المؤسسة بـ 90 عاملا وهي تشغل حتى نهاية 2019 حوالي 6500 عامل من خريجي الجامعة موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم مؤطرين من طرف إدارات أكفاء.

وتملك مؤسسة كوندور الكترونيك 15,5 % من مصنع ييجو الجزائر، و 50 % من أسهم " أوراس صولار"<sup>1</sup>.

## 2- رؤية مؤسسة كوندور

تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تصنيع وتركيب المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية وهذا بموجب أحكام لمرسوم الوزاري رقم 2000/74 ، المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في اطار التركيب وهي CKD و Completee Knock Down و SKD و Semi Knock Down.

تنتج المؤسسة تشكيلة منتجات مثل أجهزة التلفاز LCD et LED ،جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة، المكيفات الهوائية، الات الغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة وتستورد بعض المنتجات التامة مثل الأوعية الهوائية المقعرة، رؤوس الاستقطاب الهوائي، مجففات الشعر، وتحتل المؤسسة مرتبة رائدة في مجال الصناعات الالكترو منزلية في الجزائر وتصدر منتجاتها لكل من تونس وليبيا.

واسم كوندور يعبر عن العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات في أفريل 2003 ، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا ، وسمت المؤسسة نفسها به حتى يكون فأل خير عليها والحرف® تعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات L'INPI.

شعار المؤسسة الابتكار هو الحياة .. Innovation is Life واللون المميز هو اللون الأزرق .

كما أن لديها فروع في 48 ولاية على المستوى الوطني أهمها: بلدية العلمة بولاية سطيف وبمقر بلدية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة، وبولاية بشار ووهران و ولاية تيارت بحيث تقوم بتوزيع هذه

<sup>1</sup> - مؤسسة جزائرية - فرنسية " أوراس صولار" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49 % من طرف مؤسسة " فانسون للصناعة".

المنتجات فيها، وكذا فان المؤسسة تصدر منذ 2016 تجهيزاتها الالكترونية و الكهرو منزلية نحو 16 بلدا من افريقيا و آسيا وأوروبا.

المؤسسة تطمح في توسيع عملياته الخاصة بالتصدير الى 35 بلدا بحلول 2022، وأبرز محطات التصدير نجد تونس، ليبيا، وتكون هذه المنتجات متبوعة بثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهرا، وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى الزبون دون تكاليف.

### 3-أهداف مؤسسة كوندور الإلكترونيك:

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة، كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة، وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسال إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.
- زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية.
- العمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العصر المهم في المؤسسة.
- التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.
- السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

- دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع.
- تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجات كوندور الإلكترونيك.
- الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية.
- توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتهدداتها.
- توسيع الشبكة التجارية عن طريق فتح وكالات لها في الدوائر الكبرى لكل ولاية.
- تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطني مع رفع نسبة الادمج في الصناعة .
- العمل على نيل شهادات الجودة العلمية الخاصة بالمنتج.
- تعزيز تنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة من خلال اسواق جديدة.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة .
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
- غزو الأسواق الخارجية خاصة الافريقية والعربية منها.
- ؛ التكوين المستمر للعمال والإطارات لتحسين الأداء.
- تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتج وطني جزائري 100 %.

### 4- الجودة في مؤسسة كوندور:

- تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها:
- تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة الايزو 2000 . 9001 في ظرف وجيز مارس 2007 من طرف AFAK AFNOR للجودة العالمية.
  - وتحصلت على شهادة ISO 9001.2008 من طرف المحبر الألماني للجودة ، كما تحصلت على شهادة الجودة للدول للأسواق الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز تلفاز LCD.
  - وحصلت على شهادة ISO 1700 لحماية البيئة فهي تعمل على جمع الفضلات الصناعية والكارتون والأغلفة.

- وتحصلت المؤسسة على شهادة نظام الإدارة الكامل للجودة والبيئة والصحة OHSAS18001 في 2018

- وتحصلت على شهادة المسؤولية الإجتماعية ISO26000 في 2019. لهذا فهي تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها دوليا.

#### 5- المعلومة داخل مؤسسة كوندور:

تعتبر المعلومة من الركائز الأساسية في هياكل أي مؤسسة، ولذا وجب حمايتها والحفاظ عليها بكل الطرق والوسائل لما تواجهه نظم المعلومات والشبكات من مخاطر الاختراق بأنواعه المختلفة.

يكن أمن المعلومات في ضمان السرية، النزاهة وتوفر المعلومة، لهذا الغرض قامت مؤسسة كوندور الكترونيكس بتأسيس نظام تسيير لأمن المعلومة مطابق لمواصفات ISO 27001:2013.

يجدر التأكيد على أن أمن المعلومات هو واجب الجميع وهذا بالنظر إلى قيمة المعلومة وضرورة المحافظة عليها عن طريق تحسيس كل موظف بمسؤوليته، وامثاله لأحكام هذه السياسة وكذا مشاركته في التحسين المستمر لهذا النظام الحساس والحفاظ عليه، ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة ب:

- احترام المتطلبات القانونية والنظامية.
- ضمان السرية، النزاهة وتوفر المعلومة الضرورية.
- تحسين نظام أمن المعلومات بصفة مستمرة
- إنشاء مخطط استمرارية وتقرير مصلحة الإعلام الآلي.
- وعليه فإن سياسة أمن المعلومات في المؤسسة تهدف إلى :
- الحفاظ على سرية البيانات ذات الطابع الشخصي.
- الحد من مخاطر الاختراق لنظام المعلومات.
- فرض عمليات المعالجة والتبادل لضمان الالتزام بلوائح المعلومات.

#### 6- السياسة الطاقوية:

تعد الطاقة أحد المكونات الحساسة لكل مؤسسة، وهذا ما جعل كوندور تنتهج سياسة التحسين المستمر في إدارة الطاقة في جميع نشاطاتها الصناعية والاقتصادية.

يهدف " نظام إدارة الطاقة "، المعمول به في شهادة المطابقة " ISO 50001 " إلى التحكم بشكل أفضل في استهلاك المؤسسة للطاقة وتأثيرها البيئي، ولهذا كان الحصول على الشهادة وتطبيق المعايير من الأهداف التي تحظى بالأولوية في المؤسسة، ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة ب:

- تحديد النشاطات الأكثر استهلاكاً للطاقة وتطوير مخطط عمل.
- توعية وتحسيس جميع الموظفين حول الاستخدام الرشيد للطاقة.
- توفير المعلومات والموارد اللازمة لجميع الموظفين لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- التحسين المستمر لأداء الطاقة في المؤسسة.
- التشجيع على شراء المنتجات الموفرة للطاقة.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية، كفاءة استخدام الطاقة.

#### 7- السياسة العامة:

المنافسة الصناعية التي تواجه المؤسسة، وطموحها المستمر في التنمية، وبناء مبادئ المؤسسة يتطلب من إطاراتها وعمالها مواكبة التطور باستمرار، من أجل أن تكون قادرة على المنافسة وإرضاء زبائنها وكذلك الأطراف المعنية.

تهدف كوندور، المؤسسة الرائدة في سوق الأجهزة المنزلية عالية التقنية المحلية، بمنتجاتها المتطورة ونموذجها الصناعي الفعال، إلى اتباع سياسة تنمية حقيقية بفضل نظام الإدارة المتكاملة

ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة بـ:

- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها؛
- ضمان توفير الموارد اللازمة؛
- ضمان وقاية البيئة؛
- الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، والتشاور معهم وإشراكهم؛
- تطوير مهارات القيادات؛
- تطوير مهارات الإدارة التشغيلية
- رعاية بالموظفين؛
- تقليل التكاليف؛
- السهر على مواكبة التكنولوجيا وابتكار منتجات جديدة بما يتماشى ومتطلبات السوق؛



## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

---

- العمل المستمر على تطوير العلامة التجارية دولياً؛
- التقليل من النفايات المضرّة بالبيئة البيئية واعتماد ثقافة المسؤولية البيئية.
- تقليل تعرض الموظفين لمخاطر الصحة والسلامة المهنية.
- التحسن المستمر للأداء.

## 8- المعلوماتية في كوندور:

« كوندور » الذي اقتحم عالم المعلوماتية منذ سنة 2009، بعد السمعة الطيبة التي حققها في المنتجات الكهر ومنزلية واكتسابه لمكانة معتبرة في السوق الجزائرية وبعض الدول العربية والإفريقية وحتى الأسواق الأوروبية منها .

فقد دخلت مؤسسة « كوندور » عالم المعلوماتية بقسم “كوندور ملتي ميديا” الذي شرع في تركيب وتصنيع الحواسيب المكتبية خلال السداسي الأول من سنة 2009 ، ليتوجه بعدها إلى الحواسيب المحمولة، حيث سوّق أول حاسوب محمول له سنة 2010، وخلال سنة 2011 ومع إطلاقه لأول بطاقة أم للحاسوب جزائرية الصنع. وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح عددها اليوم يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعرييج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين "إنتل" و"ميكروسوفت".

وفي سنة 2011 نالت المؤسسة شرف أول مؤسسة جزائرية تحصل على شهادة الجودة الصناعية و تقتحم عالم تكنولوجيايات الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة، و تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة موديلات في عدة مجالات مما مكنها من تنمية خبراتها.

في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأفضل للمستعمل الجزائري، الفريق الأول CONDOR ITC ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص في تسيير نظام "كوندور ستور" وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجاناً لمستعمل أجهزة “كوندور”، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعرييج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام “مدرستك”.

. في مجال اللوحات الالكترونية « كوندور » يعرض حتى الآن 19 نوعاً بما فيها اللوحات الموجهة للأطفال بتصميم وتطبيقات خاصة بأطفال الجزائر وفق المناهج الدراسية المعتمدة في بلادنا.

أما في مجال الهواتف النقالة فقد تميزت مؤسسة كوندور في ظرف سنتين من إنعاش سوق الهواتف النقالة في الجزائر وتعزيزه بتشكيلة متنوعة تضم 15 نوعاً من الهواتف الذكية، حتى يستجيب لطلبات الزبون الجزائري من كل الفئات سواء الطلبة، المهنيين، الجمهور العام وحتى الأطفال، ليفرض تواجد رغبته بابتكار منتج جديد بتكنولوجيا راقية خلال ظرف شهرين أو ثلاثة أشهر، مما يعكس ويؤكد استمرارية سياسة المؤسسة في الانتشار وتنويع العروض لتلبية رغبات عشاق التكنولوجيا الرقمية.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

ومن تشكيلات الهواتف الذكية المتنوعة من « كوندور » نجد: “S1، س1+، سي2، سي3، سي4، سي4+، سي5، سي6، سي6 برو، سي7، سي7 ميني، سي8، سي8 s، ألو9 A9، وصولا إلى آخر ابتكار وهو ألو9+ A9، بالإضافة إلى هذه الهواتف الذكية تم عرض هواتف F1، F2، F3 من طرف كوندور وبخصوص الهواتف الأكثر رواجاً عند “كوندور” تم تسجيل C6 وC8، فيما احتل C2 المرتبة الأولى من حيث المبيعات بعد ما سوقت منه المؤسسة أكثر من نصف مليون قطعة، باعتباره هاتفاً ذكياً في متناول الجميع وبسعر أقل من 6000 دج.

وبعد ذلك تم تقديم سلسلة Griffe وهو ثمرة شراكة العملاقين الجزائري « كوندور » والأمريكي الرائد في مجال البرمجيات “ميكروسوفت”، يشغل هذا المولود الفتى بنظام “ويندوز فور” ويحمل العديد من المزايا بسعر لا يتجاوز 8800 دج، يتوفر على خصائص وتطبيقات موجهة بالدرجة الأولى للمهنيين لنسبة 90% من إطارات الشركات في الجزائر الذين يستعملون “ويندوز” في عملهم اليومي، تم الاستجابة لاحتياجاتهم لمواصلة عملهم في الخارج كما في المكتب بفضل هذا الابتكار الجديد، الذي يندرج ضمن إطار إدخال موديلات جديدة، ورغم أنه من النوع المتوسط، يحمل هذا الهاتف العديد من المزايا وهو الأول من نوعه في شمال إفريقيا. ويفتخر « كوندور » بتقديم هذا المزيج التكنولوجي الرائع لمستعملي الهواتف الذكية في الجزائر والذي يعد آخر مولود في سلسلة الهواتف الذكية أليز من « كوندور » الذي يستعد لتقديم كل ما هو إضافي عما هو متوفر عالمياً ليصبح بحق « كوندور » علامة عالمية تضاف لقائمة الكبار تظل دوماً تتميز بصمتها الجزائرية الأصيلة.

### ➤ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة كما أنه يرتب العلاقات داخلها ويوضح مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، وباختصار الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المؤسسة ويعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها

### أولاً: تحديد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

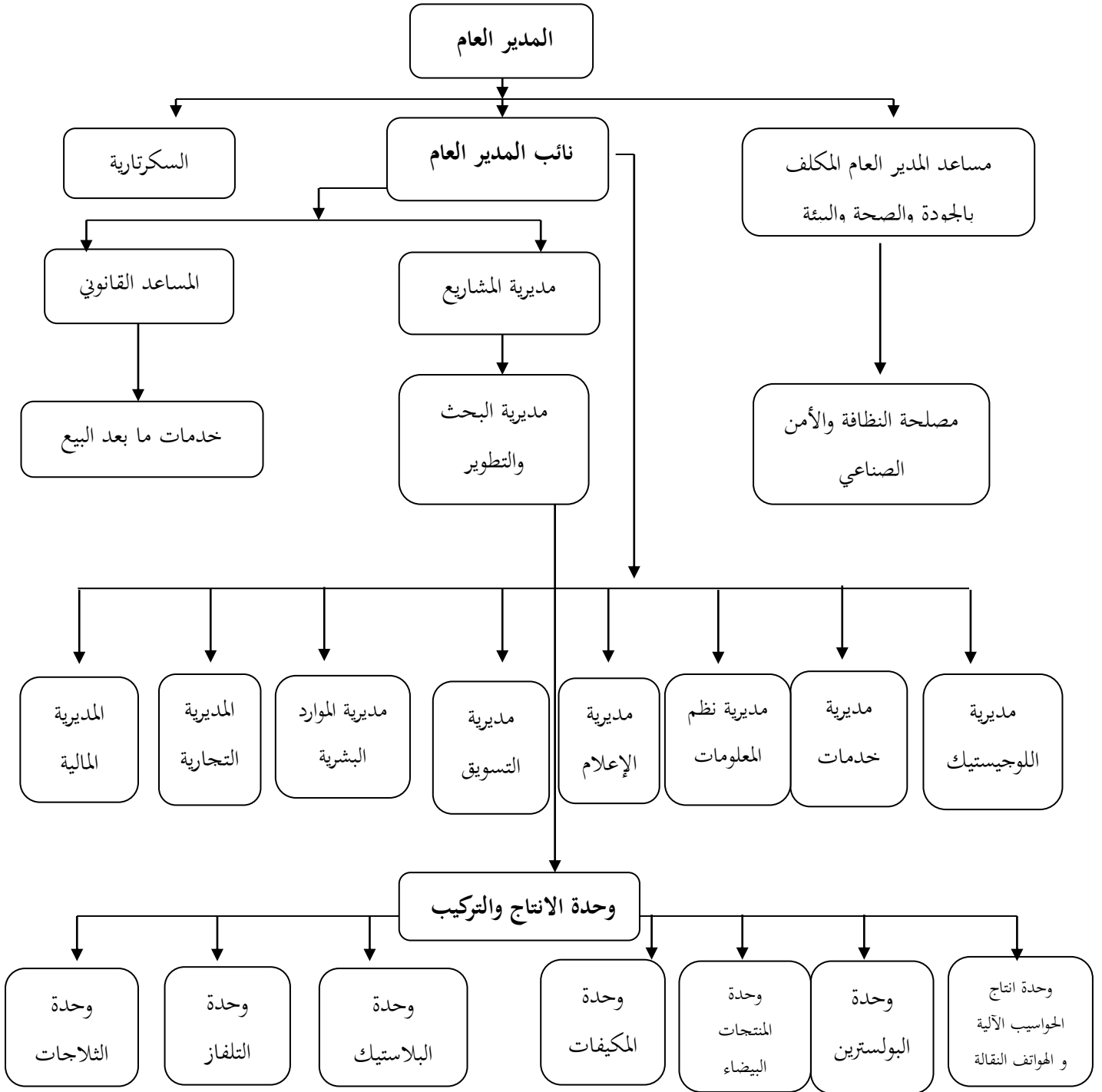
عند استقرارنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور تبين لنا وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمؤسسة وحرص الإدارة العليا على وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة .

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

---

ومن خلال موقعها، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والاستراتيجية المتبعة والقدرات البشرية التي تتميز بها امتلكت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا متوازنًا يتماشى مع المواقف والظروف البيئية.

الشكل 3-1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة.

- يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

الإدارة العامة تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، وتمثل

أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- تطوير آليات دخل للأعمال .
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها في الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة، وتتوزع المهام كما

يلي:

- **المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، ويمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

- **نائب المدير العام:** يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

- **السكرتارية:** مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

- **مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة:**

مسؤول تسيير الجودة ووظيفة استشارية مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

● تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.

● القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.

● تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأي المؤسسة.

● هو المسؤول عن خلية اليقظة في المؤسسة.

● يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.

● يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

- **المساعد القانوني:** تتحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.
- **مديرية الموارد البشرية:**
  - يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:
  - إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.
  - توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
  - ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والتي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
  - تطبيق مخطط التكوين للعمال، مع الاشراف على التكوين والترقية.
  - معالجة المشاكل القانونية.
- **مصلحة العتاد Logistique**
  - هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، البنزين، شاحنات النقل تتم بماداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:
  - التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
  - ضمان نقل العمال.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:**
  - تتمثل مهمته بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية، وهذا من خلال:
  - إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.
  - متابعة حسابات الخزينة.
  - المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
  - إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.
  - متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة
  - ودراسة الفروق و تحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- **مصلحة الأمن والوقاية:**

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو أجهزة التسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم ب:

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر على المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدة .
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.
- **المديرية التقنية:** تتمثل مهامها في :
  - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج .
  - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
  - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- **المديرية التجارية:**
  - تتمثل مهامها فيما يلي :
  - بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغييرات التي تطرأ على السوق.
  - التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعة في مراكز العبور.
  - معالجة الطلبيات اتجاه البنك الإمضاء الامضاء على الموافقة من طرف البنك
  - فرز ملفات الشراء.
  - **مديرية خدمات ما بعد البيع :**
    - تتمثل مهامها في :
      - توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان .
      - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب المتعلقة بالمنتج .
      - توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج .
  - **مديرية التسويق**
    - تتمثل مهامها فيما يلي:
    - دراسة وتشخص كل ما يتعلق بمعلومات السوق.



- القيام بعمليات الاشهار في كافة وسائل الاعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- وحدات الانتاج والتركيب وتتكون من:
  - وحدة انتاج المكيفات الهوائية: وتمثل مهامها فيما يلي:
    - تطبيق كل الاحتياط للوصول إلى الجودة.
    - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
  - وحدة انتاج الثلاجات تقوم هذه الوحدة ب:
    - تركيب الثلاجات .
    - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة .
    - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
  - وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية تقوم هذه الوحدة ب:
    - انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.
    - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
    - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
  - وحدة انتاج التلفاز تقوم هذه الوحدة ب:
    - انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
    - تركيب جهاز التلفاز.
    - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
    - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
  - وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف النقالة تتمثل مهامها فيما يلي:
    - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
    - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
  - وحدة البلاستيك تتمثل مهامها فيما يلي:

- صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات والمكيفات الهوائية.
- وحدة البولبيستران تقوم هذه الوحدة ب :
  - صناديق التغليف لوحدة التلفاز، الثلاجات والمكيفات الهوائية.
  - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
  - تلبية احتياجات وحدة التلفاز، الثلاجات والمكيفات الهوائية.

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور

أصبحت اليوم مؤسسة كوندور تستقطب شريحة معتبرة من الزبائن الجزائريين، بحيث يبيع في ظرف كل ستة دقائق قطعة واحدة من منتجاتها، وهي ثقة كبيرة من المستهلك الجزائري تلزم كل طاقمه على تقديم الأفضل له من حيث التصميم والتكنولوجيا للحفاظ على كسب رضاه، حيث يعمل كل طاقم كوندور على تطوير التطبيقات وابتكار الأنظمة والتصاميم الجديدة بدقة متناهية وتكنولوجيا راقية لمنافسة أحدث التكنولوجيات المطروحة في السوق حاليا، وكل هواتف كوندور الذكية دون استثناء مزودة بتطبيقات غير محدودة، صممت خصيصا لإشباع تطلعات المستهلك الجزائري وبأسعار جد تنافسية، فضلا عن تخصيص فضاءات خدمة ما بعد البيع تسهر على راحة الزبون في كل نقاط البيع المعتمدة عبر الوطن.

### المطلب الأول: المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور

ولقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما عليه اليوم وهي:<sup>1</sup>

#### - المرحلة الأولى La Vente en État

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري وذلك لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات.

#### - المرحلة الثانية شراء المنتج مفكك جزئيا SKD

تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة لتقوم بعد ذلك بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة بعدة مزايا:

- تخفيض تكلفة الشراء
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والاعانة الحكومية

#### - المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكك كليا CKD

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من :

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل.

<sup>1</sup> موقع كوندور، تم الإطلاع عليه يوم 2022/05/15 على ساعة 10:00

- توفير مناصب أخرى للعمل.

- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق سوى تسجيله بعلامة خاصة بها وهذا ما قامت به فعلا بغد شراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

### ➤ المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لمؤسسة كوندور

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند مؤسسة كوندور إلى تطبيق استراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تقوية وحماية محيطها الداخلي، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية . سنقوم بتحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور عن طريق توضيح نقاط القوة والضعف لوظائف المؤسسة، وتوضيح حافظة أنشطة مؤسسة كوندور

#### أولا: تحليل وظائف مؤسسة كوندور

- الوظيفة الاستراتيجية: تمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:
  - حصة سوقية معتبرة لا سيما في طريقها إلى الزيادة وتحقيق الريادة في العديد من الأنشطة .
  - منتجات المؤسسة تتنوع بين مرحلة النمو مثل الهواتف النقالة ومرحلة النضج مثل أجهزة التلفاز.
  - غيرت المؤسسة استراتيجياتها من التركيز على السوق العامة خلال المرحلة الممتدة ما بين سنتي 2009 إلى 2011 في 2012، إلى الدخول إلى مرحلة جديدة بتحويل الاهتمام والنظرة إلى المستهلك المباشر
  - الاستراتيجية المتعلقة بشبكة التوزيع التي تم تنصيبها وتسييرها وفق سياسة محكمة.
  - سهولة تصريف منتجاتها بتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
  - المؤسسة تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات.
  - السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة.
  - غير أن ما يهدد المؤسسة هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق وبطء الاجراءات اللازمة للحد من هاته التصرفات.

#### ● وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز المؤسسة هي:

- تحديث مستمر للمصانع وللوحدة الإنتاجية وكذا الآلات.
- الاستفادة من آثار التعلم منحنى الخبرة، واعتمادها على اقتصاديات الحجم في تخفيض تكاليفها.

- تنويع حافظة نشاطاتها مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي .
- سهولة الحصول على الموارد.
- ارتفاع نسبة الادمج.
- إنتاج البطاقة الأم لأول مرة على المستوى الإفريقي والعربي إلى تقديم أول لوحة الكترونية وهاتف ذكي جزائري
- نقطة الضعف تتمثل في وجود منتجات سريعة الالتهاب البوليسيرين.
- **الوظيفة التمويلية:** أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز المؤسسة تتمثل فيما يلي:
  - سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.
  - انتماء المؤسسة لمجمع بن حمادي أدى بها إلى التكامل المالي ويسر لها الحصول على السيولة.
- **الوظيفة البشرية:** تعتبر مؤسسة كوندور إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للمكافآت والإطارات، بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للمؤسسة، وشعار المدير العام دوما كوندور لا يطمح لربح المال بقدر ما يسعى لخلق مناصب شغل جديدة.

ثانيا: تحليل حافظة أنشطة مؤسسة كوندور.

1- عرض منتجات المؤسسة: تتمثل أهم منتجات المؤسسة في التشكيلات التالية:

الجدول ( 3-1): تشكيلة منتجات كوندور

الاعلام الالي		التلفاز		أجهزة كهرو منزلية		الهاتف النقال			
Prime Book	كمبيوتر محمول	stal Q D	UHD TV	مكيف بنظام تكييف منفصل		أجهزة التكييف	+		
				مكيف هوائي مونوبلوك					
مكيفات عمودية									
Sens Book		Cristal QD 65		Cristal QD 75	مسخن بالزيت			M3	
					مسحن بالغاز			M2	
الوحدة المركزية		محطة العمل		تلفاز LED				Saide By Saide	
	التلفاز المنحني		Congélateurs						
كمبيوتر الكل في واحد	التلفاز الذكي		Distributeur d'eau		L3				
	تلفاز Oled		الثلاجات بباب واحد وبابين		Gri ffe T7	سلسلة Grif fe			

أجهزة كهربائية منزلية صغيرة	P200H D	جهاز استقبال	Hybrid 9000Btu	الغسالة	اللوحة الرقمية	اللوحة 7
مكواة	Imago M710		Hybrid 12000Btu		اللوحة 8	
مجفف الشعر	HD		Hybrid 18000Btu		اللوحة 10	
آلة القهوة	أندرويد A620					
خلاط	HD					
أجهزة طبخ	N300 HD		Hybrid 24000Btu			
روبوت المعجنات	GMG 720H D		غسالة أواني			

المصدر:

<http://www.condor.dz/categorie.php>, le 08/05/2022 à 16.00

2- تقسيم مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة ( حافظة الأنشطة ).

-أجهزة التلفاز.

**TV1= DAS1**: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا متميزة و تتمثل في نوع Cristal TV، تتميز باستخدامها لتقنية HDR10 لإعطاء صورة أكثر جودة مع احتوائه على اخر جيل في اندرويد 9.0 يوجد حصريا عند كوندور واحتوائه على تقنية Prime Vidio لا يوجد منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج في السوق الجزائرية .

**TV2= DAS**: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا عالية جدا و تتمثل في نوع Oled Tv، وهو عبارة عن جهاز تلفاز يستخدم تقنية HDR للحصول على صورة أكثر وضوح مع استخدام تقنية DLNA و MHL و ذبك من أجل التشارك مع الأجهزة المختلفة كالهاتف النقال ووجود زر اليوتيوب في جهاز التحكم عن بعد وأكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو IRIS.

**TV3=DAS3**: يمتاز هذا النوع من الأجهزة باستخدام تكنولوجيا معقدة نوعا ما، وتتمثل في أجهزة LED أكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو IRIS

#### **CLIM = DAS4** المكيفات الهوائية

أهم المنتجات الجديدة لكوندور المكيف الهوائي "ايريد" الذي يتميز بنوعية جيدة كونه مزود بأخر التكنولوجيات حيث يعمل بغاز R32، ولديه قوة تبريد المنزل بأكمله ومن المرتقب أن يشرع في تسويقه بداية من جوان 2020 بسعر معقول.

وأثبتت المكيفات الهوائية التابعة لكوندور نجاحها في السوق نظرا لنوعيتها الجيدة وبهذا المنتج الجديد يصبح مجمع كوندور واحدا من أوائل المصنعين لهذا النوع من مكيفات الهواء في العالم الذي يعمل بغاز R32 الذي يوفر للمستخدمين الفرصة للاستفادة من أفضل طريقة لترشيد استهلاك الطاقة مع قدرة تبريد ممتازة وتحكم عال بالجو الداخلي إضافة إلى تخفيف التأثير على البيئة في الوقت نفسه و أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG

#### **:REFRIGERATEUR= DAS5**

أطلق الرائد الجزائري تشكيلة جديدة من ثلاجات ايفو التي تعمل وفق نظام فروست التي تحتوي على جهاز تبريد يجعل الثلاجة تتولى ادارة دوران الهواء البارد في حجرة التجميد من الثلاجة بمنطقتين منفصلتين ومرتبطتين بمروحة خاصة يمكن للمستخدم ان يحصل على هواء رطب وبارد للحفاظ على مختلف انواع الاطعمة .

والعمل وفق نظام فروست يجعل الثلاجات قادرة على إدارة مستقلة لدوران الهواء البارد في حجرة التجميد من الثلاجة .

كما يعمل نفس الضاغط على تغذية المبرخين الموجودين في المنطقتين المنفصلتين المرتبطتين بمروحة خاصة بهما ، ويسمح ذلك بالحصول على هواء رطب بارد في الثلاجة

أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIEM.



## أجهزة الهاتف النقال = DAS6 Téléphone mobile

بلغت مبيعاتها في الهاتف النقال 06 ملايين هاتف ذكي وأخرى متميزة، وستصل إلى 08 ملايين وحدة إذا ما تم احتساب صادراتها نحو تونس والمغرب وبعض بلدان الشرق الأوسط وغرب إفريقيا، كما أن المؤسسة تسعى لبلوغ 20 مليون هاتف ذكي في غضون 05 سنوات قادمة، وذلك باغتنام قدرات إنتاجها الكبيرة والكافية لتحقيق ذلك.

وتركز "كوندور" كثيرا على الهواتف الذكية "المتميّزة" لاقتحام السوق الآسيوية والأوروبية، بإطلاق هاتف من نوع "Allure M3" من فئة "Premium" المزوّد بتكنولوجيات رائدة ومبتكرة إلى غاية الآن "Up to Date"، منها شريحة "IA"، بصمة وجه ثلاثية الأبعاد، شاشة "Full HD"، ثلاث وضعيات للتصوير بـ16 ميغابكسل، 64 جيغا سعة التخزين.. وكل ذلك بسعر لا يتجاوز 266 أورو، أقل بثلاث من سعر هاتف "أيفون" وهدفها تسويق مليوني هاتف ذكي بأوروبا بعد 3 سنوات، أكبر منافس في السوق الجزائرية هي مؤسسة OPPO

## الغسالات DAS 6

غسالات جديدة من نوع انفانتر التي تتضمن آلات غسل أمامي وسلسلة اتوماتيكية ذات جودة عالية، حيث تحمل الات غسل أمامي جديدة وسلسلة انفينيتي مع محرك دي سي زيادة على شكلها العصري الذي يضيف الى المكان المخصص لها جمالا أكثر.

## 7 أجهزة الإعلام الألي DAS 7

في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأفضل للمستعمل الجزائري، الفريق الأول CONDOR ITC ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات صءي والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص في تسيير نظام "كوندور ستور" وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجانا لمستعمل أجهزة "كوندور"، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعريرج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام "مدرستك".

وأحيانا تكثر طلبات السوق على الهواتف الذكية وأحيانا أخرى يتفوق الطلب على اللوحات الالكترونية التي عوضت مكانة الحاسوب عند الكثير من المستعملين، لذلك نجد "كوندور" ينوع منتجاته بين الهواتف واللوحات حتى يمس كل الزبائن ويستجيب لتطلعات أكبر قدر ممكن منهم.

في مجال اللوحات الالكترونية “كوندور” يعرض حتى الآن 19 نوعا بما فيها اللوحات الموجهة للأطفال بتصميم وتطبيقات خاصة بأطفال الجزائر وفق المناهج الدراسية المعتمدة في بلادنا. ومن بين لوحات كوندور نجد : لوحة TGW706 ولوحة TGW 703G لوحتين عاليتي السرعة مزودتين بمعالج ثنائي النواة وشاشة 7 بوصة وهي عالية الدقة تشتغل بنظام أندرويد كيت كات للاستفادة من كل خدمات جوجل .

لوحة كوندور TRA 901G “ من الجيل الجديد التي كانت ثمرة شراكة العملاق الجزائري والعملاق الأمريكي “إنتل” وهي الأولى من نوعها في إفريقيا والعالم العربي، مجهزة بنظام معالجة وتحليل من صنع “إنتل”، وهي لوحة إلكترونية مصممة للعمل بشريحة من الجيل الثالث والربط المباشر عبر “الويفي”، “901 جي” الجديدة مجهزة بأحدث التكنولوجيات من خدمة “الجي بي أس”، كاميرتين أمامية وخلفية، منفذ وقدرة تخزين هامة، تقنية بلوتوث...

### ➤ المطلب الثالث: التشخيص الخارجي لمؤسسة كوندور

#### أولاً: تحليل المحيط الخارجي

يتكون المحيط الخارجي من المتغيرات التالية:

● **المحيط الاقتصادي والسياسي للمؤسسة:** تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية SMT والتي تدخل في تصنيع كل المنتجات الالكترونية حيث أنها المؤسسة الوحيدة التي تنتج البطاقة الأم على المستوى الإفريقي والعربي إلى تقديم أول لوحة الكترونية وهاتف ذكي جزائري.

وهناك العديد من التسهيلات التي تمنحها الدولة في مجال التصدير ومرافقة المؤسسة الجزائرية في مغامرة التصدير، حيث أن الجزائر تحتاج لتعزيز قدراتها التصديرية خارج المحروقات، وبخاصة في المرحلة التي يعرفها الاقتصاد الوطني وهي مرحلة تنويع الصادرات.

ولتعزيز مكانتها في السوق الدولية قامت المؤسسة بتنويع عملياتها في المجال التكنولوجي من خلال إطلاق وحدة متخصصة في إنتاج ألواح الطاقة الشمسية بطاقة 120 ميغاواط سنويا بشراكة أجنبية وباستثمارات تصل إلى 80 مليون دولار، فضلا عن المستويات المتقدمة جدا في مجال التكنولوجيا الرقمية

التي حققها الجمع سواء في مجال إنتاج تشكيلة متنوعة من اللوحات والهواتف الذكية أو الحواسيب اللوحية والعادية وحتى تجهيزات الاستقبال الرقمي والتلفزيونات بنسب إدماج عالية.

● **المحيط الثقافي والاجتماعي :** يواصل العملاق التكنولوجي الجزائري “كوندور” تفاعله مع محيطه من خلال المشاركة في العديد من المعارض الدولية والوطنية لعل من أبرزها :

شاركت مؤسسة “كوندور”، للمرة الأولى في المؤتمر العالمي للاتصالات Mobile World Congress 2016، الذي تمت أشغاله في يوم الاثنين 22 فيفري إلى غاية 25 فيفري 2016 في برشلونة-اسبانيا، وكان هذا المؤتمر الأضخم من نوعه، حيث جمع أهم صناع القرار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمي، ومثل “كوندور” حيث عرضت فيه “كوندور” خلاله أهم الخدمات والمنتجات التي توفرها، مثل: أجهزة الهواتف الذكية، وبعض الحلول الذكية التي تم تطويرها في وحدة البحث التابعة للمؤسسة بالجزائر من تطبيقات ومضامين، وكانت لها فرصة التواجد في مثل هذا الحدث المهم لإطلاق مجموعة من الخدمات التقنية التي صممها لتكون متاحة على المستوى العالمي، وخاصة في الأسواق الأوروبية والإفريقية والعربية التي تريد المؤسسة استهدافها من خلال تصدير منتجاتها.

مشاركة مؤسسة كوندور في معرض “ايفيا” للتكنولوجيا ثلاث مرات اخرها في 31 أوت والى غاية 5 سبتمبر 2018، والذي ضم أكثر من 1500 عارض من حوالي 50 دولة مشاركة سعت من خلالها مؤسسة كوندور لترويج اكثر لمنتجاتها بالخارج وتوسيع صادراتها من مختلف المنتجات الكهرومنزلية والهواتف النقالة وغيرها من المنتجات التي اضحت تنافس ماركات عالمية.

وكانت مؤسسة “كوندور” قد شاركت مشاركته كراعٍ ممتاز في المعرض الدولي للإبداع والابتكار ، الذي نظمه الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة ، من 17 إلى 20 أبريل 2018 في القصر الثقافي مما جعله فاعلا رئيسيا في مجال الابتكار والخبرة في الجزائر.

وشاركت في معرض “سيفاك 2019” الدولي في الفترة الممتدة من 4 مارس إلى غاية 7 مارس وعرضت فيه منتجاتها للتبريد ضمن مساحة عرض تقدر بـ 42 متر مربع، بأحدث ابتكاراتها في مجال التبريد المنزلي والمركزي بالمركز الدولي للاتفاقيات بالجزائر.

● **المحيط التكنولوجي:**

توفر المؤسسة أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وبذلك يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر فمثلا في نشاط الغسالات يعد

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

“كوندور” الكرتونيكس أول مصنع ومنتج لتكنولوجيا “ديريكت درايف” التي يزود بها الغسالات التي ينتجها، وذلك منذ سنة 2009، كما يعتبر “كوندور” المنتج الوحيد لهذه التكنولوجيا في الجزائر حاليا.

وفي نشاط الثلاثيات تميزت بأنها أول مؤسسة جزائرية تستعمل تعتمد على تقنية إيفو فروست وهي تقنية جد متطورة مقارنة بالتقنيات السابقة في مجال الثلاثيات.

وهو أمر يلخص كل الخبرة والمعرفة التي يتميز بها كوندور عن بقية العلامات التجارية الأخرى التي تنشط في البلاد.

### ثانيا : تحليل المحيط التنافسي :

تعمل المؤسسة منذ انشائها في محيط تنافسي يتميز بجدّة المنافسة بين عدة مؤسسات سواء كان ذلك بمؤسسات تقوم بانتاج منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجات أو مؤسسات تقوم بالاستيراد، وفيما يلي سنتطرق إلى القوى التنافسية الخمس المؤثرة في المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور

شدة المنافسة في القطاع يتكون المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور من مجموعة المنافسة في السوق منها العامة والخاصة والموضحة في الشكل التالي :

### الجدول رقم : 3-2 المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور

الولاية	تشكيلة المنتجات	العلامة	بداية النشاط	الشركات
تلمسان	-تلفاز- جهاز الاستقبال- مذياع مسجل	SPACE NET	2002 فيفري	شركة هاني لاللكترونيك <b>SARL HANI M.A.E</b>

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

بنج بوعزيز	تلفاز- مكيفات هوائية- ثلاجات	SAMSUNG	ماي 1999	شركة سامسونغ للإلكترونيك UPAC ELECTRONIC
بنج بوعزيز	-تلفاز- جهاز الاستقبال الرقمي- مكيفات هوائية- ثلاجات- مذياع	CHEROKEE	06 أوت 1998	شركة عطية للإلكترونيك SOCIETE ATTIA ELECTRONICS
بنج بوعزيز	مروحيات- مكيفات هوائية- آلات التدفئة تلفاز- أجهزة الاستقبال الرقمي	COBR A NEW STAR	أفريل 1998	شركة كوبرا SOCIETE COBRA
بنج بوعزيز	تلفاز - جهاز الاستقبال الرقمي- ثلاجات- قارئ الأقراص	CRISTOR	نوفمبر 1997	شركة كريستور SARL ABADOU ELECTRONICS
سبيدي بلعياص	تلفاز- إعلام آلي- قارئ الأقراص المضغوطة	ENIE	7819	الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

سطين	تلفاز- آلات غسيل- أجهزة استقبال- مكيفات هوائية- مروحيات	AKIR A	2200	شركة أكيرا SARL AKIRA
تيزي وزو	ثلاجات- آلات الغسيل- تلفاز- مطابخ	FRIGOR	7199	شركة تصنيع وترطيب الثلاجات SARL FRIGOR
وهران	تلفاز- ثلاجات- آلات الطبخ- أجهزة الثابت والنقل	THOMSON N	8199	بيرة إلكترونيك SPA THOMSON ALGERIE
سطين	تلفاز- اجهزة الاستقبال الرقمي- قارئ الأقراص- مكيفات هوائية- آلات الغسيل	IRIS SAT	5200	شركة ساتيراكس EURL SATEREX
تيزي وزو	ثلاجات- مكيفات- مطابخ	ENIEM	2 جانفي 1983	الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
عناية	تلفاز- مكيفات هوائية- ثلاجات- غسالات- أجهزة الإعلام الآلي	RAYLA N	2005	شركة رايلان EURL RAYLAN
تبسة	مكيفات هوائية- ثلاجات- مطابخ	LG	سبتمبر 1997	شركة السلام إلكترونيكس LG

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

---

المصدر: مصلحة إدارة تسيير الجودة مؤسسة كوندور.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود كم هائل من المؤسسات المنافسة في السوق ومن مؤشرات زيادة حدة المنافسة في القطاع نجد:

ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتجات والذي سببه توفر المنتج الإلكتروني في الجزائر بعد فترة طويلة من الانغلاق وذلك بعد تبني الحكومة سياسة السوق والانفتاح الاقتصادي، ليجد المستهلك أمام تشكيلة متنوعة من المنتجات تتمايز بينها في الجودة والسعر.

مشروع مليوني سكن التي أطلقتها الدولة بكل صيغته زاد من حاجة الأسر والسكنات إلى أجهزة إلكترونية وأجهزة الكترومنزلية.

التحسن في القدرة الشرائية من خلال زيادة الأجور منذ سنة 2008 مما انعكس طردا على نمو سوق الإلكترونيات.

التركيبية الديمغرافية للشعب الجزائري 75% شباب يعتبر كلهم زائين حاليين أو مرتقبين لهذا السوق.

تمركز أغلب المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور في مساحة ضيقة ومتلاصقة المسيلة برج بوعريبرج سطيف جعل السوق غير مستقرة والمؤسسات غير قادرة على فرض سيطرتها على السوق.

تتسم المنتجات المعروضة من قبل “كوندور” بالأسعار المتناسبة والقدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، وبالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية وهذا ما جعلها تحقق نجاحا باهرا منذ دخولها إلى السوق.

### - القوة التفاوضية للموردين:

تتعامل المؤسسة مع مورديها للحصول على المادة الأولية والمعلومات، التكنولوجية، وتعتمد مؤسسة كوندور في صناعتها على الاستيراد لتركيبية من المواد الداخلة في خط انتاجها، والجدول التالي يوضح موردي المؤسسة.

الجدول رقم: 3-4 موردين الرئيسيون مؤسسة كوندور.

المؤسسة	البلد
HISENSE	الصين
TCL	الصين



الصين	<b>MEDIA</b>
الصين	<b>GREE</b>
الهند	<b>SELCO</b>
كوريا الجنوبية	<b>DAEWOO</b>
تركيا	<b>KUMTEL</b>

المصدر: مصلحة إدارة تسيير الجودة.

يتضح من الجدول أن المؤسسة تعتمد علة مجموعة من الموردين المختلفين وغير المتمركزين في بلد واحد مما يبعد عنها بغض الضغوط التفاوضية بشأن السعر أو جودة المادة .

ولتقليل القوة التفاوضية للموردين عمدت المؤسسة إلى الرفع من نسبة الادمج في منتجاتها والتقليل من المواد المستوردة الداخلة في تركيب منتجاتها فقامت ب:

- انشاء مصنع للبطاقات الالكترونية منذ 2006 والذي يعد الأول على المستوى الإفريقي والعربي .
- انشاء وحدة لانتاج البلاستيك والذي يدخل في العديد من المنتجات .
- انشاء وحدة لانتاج البوليسترين من أجل حماية وتغليف المنتج عند الانتهاء من إنتاجه.

ويمكن القول بأن موردي مؤسسة كوندور لا تعتبرهم المؤسسة تهديدا نظرا للعلاقات الجيدة والطيبة بينهم بل تعتبرهم في كثير من الأحيان شركاء بهدف الارتقاء بجودة المنتج والزيادة من القدرة التنافسية للمؤسسة .

#### - القوة التفاوضية للزبائن :

يعتبر الزبون عصب العملية الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، أين يعتبر مصدر الفرص المتاحة تسويقيا إما من خلال تطوير منتجات قائمة تماشيا مع رغباته، أو من خلال خلق رغباته الكامنة، ولأنه كذلك أصبح لزاما على مؤسسة كوندور التركيز على كسب ولاء الزبون والذي يعد الحلم الكبير لكل رائد أعمال وكل علامة من العلامات التجارية، والزبون الجزائري يبحث دائما عن المنتج الأفضل باستمرار، ويتعدد زبائن المؤسسة إلى ثلاث فئات :

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

- تجار الجملة وتقدم لهم المؤسسة مجموعة من التسهيلات والمزايا تجعلهم يفضلونها على غيرها مثال اىصال المنتجات إلى محلاتهم، تقديم منتجات مجانا حسب الكمية المشتراة، تقديم هدايا، البيع على الحساب....

- الهيئات والادارات العمومية المختلفة من خلال برامج صفقات تمويلية .  
- التعاقد مع العديد مع لجان الخدمات الاجتماعية للمؤسسات العمومية والاقتصادية عبر الوطن من خلال تمويل العمال عبر الية البيع التقيسيط .

ومن العوامل التي تولد الثقة وتؤكد بلوغ موقع الريادة هو تقديم ما يناسب خصوصية المستهلك الجزائري، فضلا عن التكفل بالتوزيع المجاني للحفاظ على سعر موحد عبر الوطن، فالمؤسسة هي من يتحمل الأعباء بخفض هامش ربحها من أجل إرضاء الزبون، فهدفها ليس تجاريا بقدر ما هو حفاظ لمصلحة المستهلك والعلامة كمكسب وطني لكل الجزائريين، فالزبون عند كوندور هو العملة الصعبة وفي الوقت الذي تشهد السوق ارتفاع الأسعار بنسبة تصل إلى 30% حافظت "كوندور" على أسعارها وخفضت أسعار بعض المنتجات لتسمح للجزائري بالاستمتاع بالتكنولوجيا وهذا من قوة العلامة، والثقة كبرت والروابط تعمقت بين "كوندور" والمستهلك.

وبالرغم من هاته المزايا إلا أن المؤسسة ليست في منأى من تهديد القوى التفاوضية للزبائن في حالة وجود بديل في السوق يقدم سعر أقل، والسوق هي الفيصل فهدف المؤسسة هو إرضاء الزبون والمنافسة ستكون في مصلحته.

### - تهديد المنتجات البديلة :

في الحقيقة كل المنتجات في السوق تؤدي نفس وظيفة منتجات كوندور لذلك نستطيع القول بأنه لا توجد منتجات بديلة في السوق بل توجد منتجات منافسة، غير أن المشكل يكمن في اهتمام المؤسسة المبالغ فيه في مجال الاتصالات مما يجعلها تحمل نوعا ما منتجات صنعت اسم العلامة فتركيزها على مجال الاتصالات حافظ على المنتجات التي اشتهرت بها المؤسسة كالمكيفات والثلاجات والغسالات والطباخات ولم يطورها ففي الهاتف النقال هناك مسابقة جديدة العلامات المنافسة.

- تهديد الداخلين الجدد :

تبني الحكومة مؤخرًا سياسة تشجيع المنتج الوطني لوقف الاستيراد، كان بالفائدة لا محالة، أولاً على مؤسسة كوندور، حيث سيجعلها توسع من دائرة الإنتاج وتطويره وهذا سيحسن من أداء “كوندور” أكثر ويدعمه بمنحه دفع آخر لتأكيد موقع الريادة، خاصة أمام تزايد ثقة المستهلك الجزائري، وهذا ما يجعل المسؤولية تكبر أمام الطلبات الملحة للزبائن والتطور التكنولوجي الذي ينمو بوتيرة سريعة تستوجب مسابرة من أجل مصلحة المستهلك، ومع توقيف منح الرخص لبناء مصانع جديدة في مجال الإلكترونيك ساهم بشكل كبير في الحد من تهديدات الداخلين الجدد.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي في مؤسسة كوندور

في هذا المبحث سنحاول توضيح كل ما سبق ولكن بطريقة تطبيقية

المطلب الأول : الوضعية الاستراتيجية الحالية لحافضة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG

سنقوم بتحليل حافضة أنشطة مؤسسة كوندور وذلك بتطبيق نموذج BCG وفق الخطوات التالية:

أولا : حساب الحصة السوقية.

الحصة السوقية

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة =

الحصة السوقية لأكبر منافس

الجدول (3-4): الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها لسنة 2020.

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية الأكبر منافس	أكبر المنافسين	الحصة السوقية للمؤسسة	مجال النشاط
1,07	%44	Iris	%47	TV
3,73	% 15	OPPO	%56	Téléphone
0,4	%52	Géant	% 21	Demo
5,37	%12	SAMSUN G	%64, 5	Clim
3	%18	ENIEM	%54	REFRIGE

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

				R
2,62	18,6 %	ACER	% 44	INFOR
0,2	%70	المواد المستوردة	%14	Matiere P

المصدر: مديرية التسويق بناء على التقارير التي يقومون بها.

ثانيا : حساب معدل نمو الصناعة.

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{مبيعات الصناعة 2020} - \text{مبيعات الصناعة 2019}}{\text{مبيعات الصناعة 2019}}$$

والجدول الموالي يبين معدل النمو لكل مجال نشاط استراتيجي:

جدول رقم (3-5): معدل نمو كل نشاط استراتيجي. الوحدة: (وحدة مباعه)

معدل النمو	مبيعات الصناعة	مبيعات الصناعة	مجال النشاط
%33	1200000	900000	TV
%31	600000	458000	Télèphe
%1	580000	570000	Démo
%8	500000	462900	Clim
%31	800000	610000	REFRIGER
%12	760000	678500	INFOR
%40	12000	85700	Matiere P

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من المديرية التجارية

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

ثالثاً: رسم مجالات النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

إحداثيات مجال النشاط الاستراتيجي تمثل على المحور الأفقي قيم الحصة السوقية النسبية أما قيم معدل النمو فتمثل على المحور العمودي ، وإحداثيات كل نشاط ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-6): إحداثيات كل نشاط.

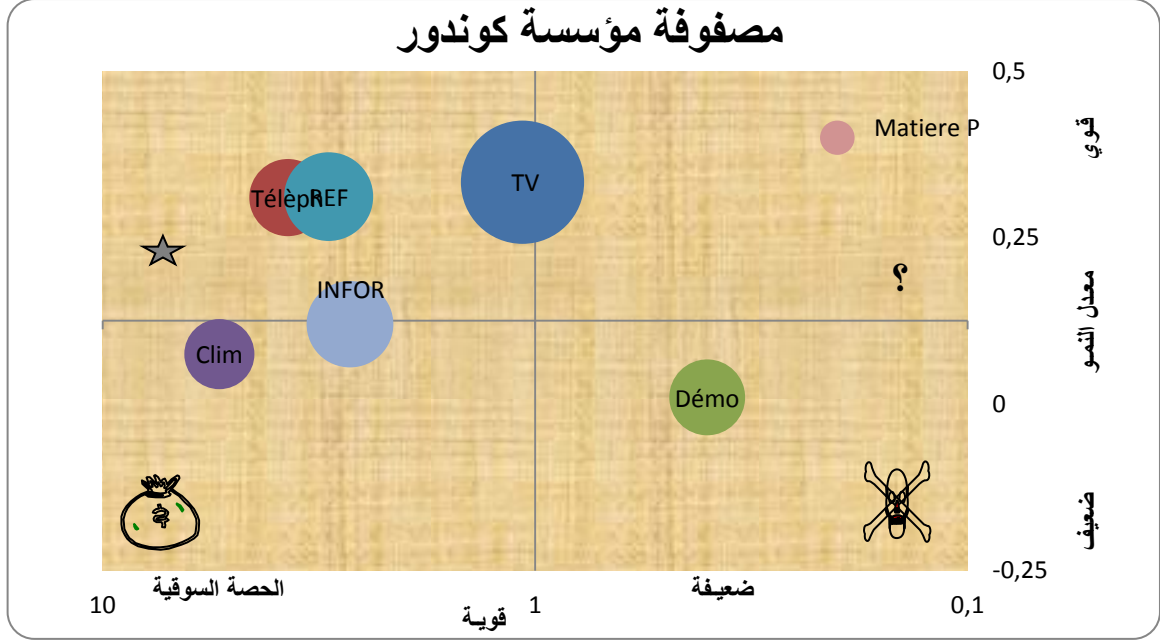
الوحدة: ( ألف وحدة مباعه )

الحجم النسبي	معدل النمو	الحصة السوقية	رقم اعمال أكبر منافس	رقم أعمال 2020	رقم أعمال 2019	
%33,71	%33	1,07	112	120	90	<b>TV</b>
%13,16	%31	3,73	16	60	45,8	<b>Télèph</b>
%12,72	%1	0,4	528	58	57	<b>Démo</b>
%10,96	%8	5,37	9,3	50	46.29	<b>Clim</b>
%17,54	%31	3	26,6	80	61	<b>REF</b>
%16,67	%12	2,68	111	76	67.85	<b>INFOR</b>
%2,63	%40	0.20	10	12	8,57	<b>Matiere P</b>
				456		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج BCG-XL

رابعاً: تحديد إحداثيات كل صناعة ورسمها على المصفوفة

الشكل: (2-3) نموذج BCG الخاص بمجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج BCG-XL

من خلال الشكل أعلاه يتضح ما يلي :

أن النشاط المتمثل في أجهزة التلفاز: يعتبر نشاط دخل تقريبا إلى خانة النجوم، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة لديها مركز تنافسي قوي بحيث أن لديها معدل نمو في هذا النشاط هو الأعلى في نشاطات المؤسسة قدر ب 33.33% غير أنها تعاني من منافسة قوية في هذا السوق خاصة من مؤسسة Iris. ولذلك قد اتجهت المؤسسة لطرح أجهزة تلفاز تتميز بها عن المؤسسات المنافسة ولا يوجد لها شبيه في السوق الجزائرية مثل اطلاقها في بداية 2019 جهاز تلفاز بدقة 8K بمقاييس علمية ومزود باخر التكنولوجيات والذي ينافس الماركات العالمية حيث يذكر ان هاته التقنية تستعمل لأول مرة في الجزائر وهذا التلفاز الأول من نوعه في القارة الافريقية .

في سنة 2021 حددت كوندور عدة محاور إستراتيجية، باقتراح حلول تتلاءم وتطلعات المستهلكين فيما يخص الاستعمال الجديد للتلفزيون، وإحاطة المؤسسة بشركاء مبتكرين لإنجاح نشاطات المؤسسة على الصعيد الدولي والاستجابة لتطلعات الزبائن في اقرب الآجال.

وتراهن المؤسسة على حصة من السوق بـ 60 بالمائة في سنة 2020 لمجمل التشكيلات والمنتجات المسوقة، ونسبة إدماج ما بين 60 و70 بالمائة.

في حين أن نشاط أجهزة الهواتف تتركز في خانة النجوم ويعتبر رقم الأعمال المحقق من طرف كوندور حيث حقق نسبة مبيعات هي الأعلى 34 % من مبيعات المؤسسة الإجمالية وهو بمثابة رقم قياسي بزيادة قدرت بـ 17 بالمائة مقارنة بـ 2017.

وسمح النشاط في مجال التكنولوجيات النقالة لكوندور بإطلاق أكثر من 30 نموذجا للهواتف الذكية وتشكيلة من الأشياء المتصلة ومنتجات تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهو ما ساهم في استحواذ منتجات قسم النقال و "IT" الاستحواذ على حصة 50 بالمائة من السوق الوطنية بنسبة نمو قدرت بـ 31 بالمائة من رقم اعمال المؤسسة.

في حين أن نشاط الثلاجات يتمركز أيضا في خانة النجوم "كوندور" بمعدل نمو مرتفع وحصة سوقية هي الأكبر 54% حيث تميزت بأنها أول مؤسسة جزائرية تستعمل تعتمد على تقنية إيفو فروست وهي تقنية جد متطورة مقارنة بالتقنيات السابقة في مجال الثلاجات حيث أن نظام التبريد في الثلاجات الجديدة جد متطور، وأن هذه التقنية الجديدة تعمل وفق نظام مزدوج، يختلف عن التقنيات الأخرى الموجودة في مجال التبريد، وتعد هذه التقنية أحدث نظام في مجال التكنولوجيا.

كما أن ثلاجات كوندور تصنع وفق المعايير الدولية وشروط السلامة وبأسعار معقولة، والقدرة الإنتاجية لمؤسسة "كوندور" بلغت 1.5 مليون ثلاجة خلال العشر سنوات الماضية، حيث شاركت "كوندور" في السوق الجزائرية هذا العام بنسبة 54 بالمائة، وفيما يخص التصدير، تقوم بتصدير منتجاتها ذات المقاييس العالمية نحو البلدان الإفريقية وكذا دولة الأردن، وهي في صدد دراسة مشروع التوجه للسوق الأوروبية.

بالنسبة لنشاط جهاز **Demo** يوجد في علامة الخطر أو مايسمى الأوزان الميتة وذلك راجع إلى أن نشاط المؤسسة في هذا إلى مركز تنافسي ضعيف مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة وعلى رأسها Géant ، وموقف المؤسسة موقف تنافسي ضعيف إضافة إلى انخفاض معدل النمو في السوق أي أنها



تعاني من مخاطر مزدوجة متمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف وأيضاً هي مرتبطة بالحد الأدنى للنمو في السوق.

فالمؤسسة تعاني انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن في نشاط DEMO تتناقص الأرباح وتناقص ارباحها نتيجة انخفاض المبيعات وخاصة بعد إقبال الزبائن على منتجات المنافسين Géant و Bein Sport والملاحظ عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة في هذا السوق. إضافة الى عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة، مع التأكيد على تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

ولذا فان المؤسسة في صدد اتخاذ قرار في هذا النشاط هل تعمل على تقويته أم تتخلى عنه؟

-النشاط Clim: يتواجد هذا النشاط في خانة البقرة الحلوب حصة سوقية عالية 33% درجة مع نمو النشاط منخفضة 9% يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية في حين يتسم معدل نمو النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى.

وهذا النشاط بلغ رقم أعماله 30% من رقم الأعمال الاجمالي مما يعني توليده فائض نقدي كبير ولا بد من إدارة وحدات هذا النشاط بطريقة تحافظ على مركزها القوي لأطول فترة ممكنة مع السعي إلى استثمارات في مجالات أخرى.

وابرز مميزات هذا النشاط هو كبر حجم التدفق النقدي واستمراره، ولا ترتبط ربحيته باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب أن يحافظ التدفق النقدي إيجابياً، وقد أفرجت مؤسسة "كوندور"، عن أحدث مكيفاتها الهوائية، خلال مشاركتها ورعايتها الحصرية لمعرض الجزائر الدولي بقصر المعارض "صافكس" في ماي 2019، من خلال منتجها التكنولوجي الجديد للتكييف "إنفرتر" المصنوع بالجزائر، ذلك تزامناً مع قدوم فصل الصيف وشهر رمضان، الذي يشهد فيه الطلب على المكيفات الهوائية قصد مجابهة الإرتفاع الحاد في درجات الحرارة.

وشكلت المناسبة فرصة لـ "كوندور" لإبراز نموذجين من أحدث ابتكاراتها التكنولوجية في عالم التكييف، ألا وهي مكيف "إنفرتر 1200 بي تي أو"، ومكيف "1800 بي تي أو"، بتصميم جذاب ومنحني، أنيق، ويعكس مظهره المتميز.

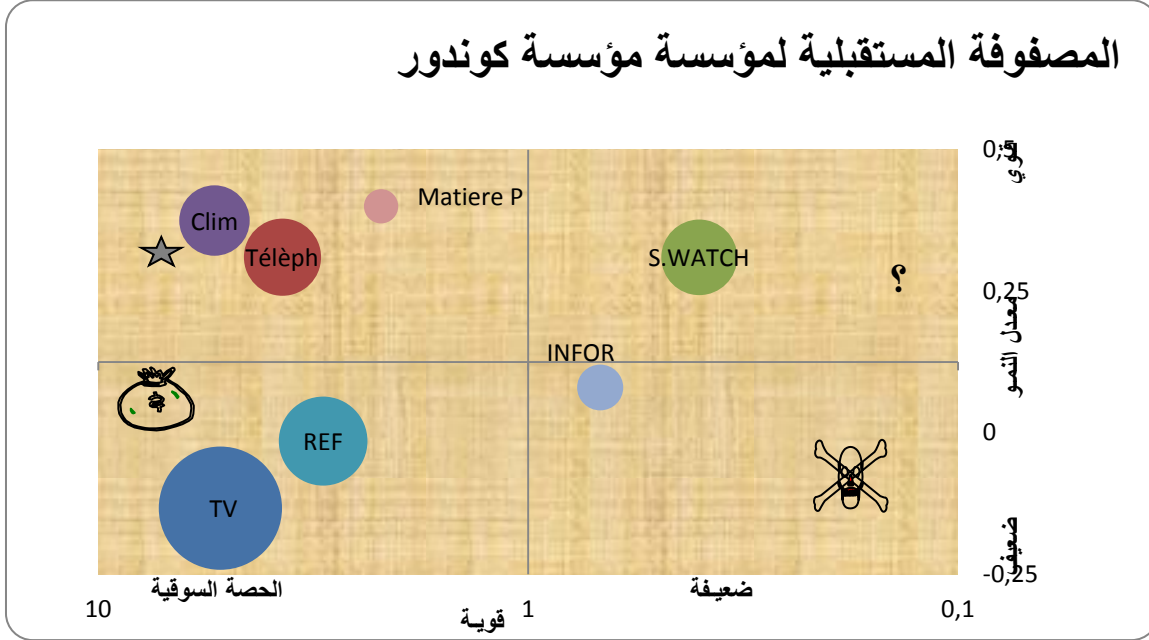
وتم دمج مكيفات الهواء "إنفرتير" الجديدة لـ "كوندور"، فضلا عن جودتها، متانتها، وعصرية التكنولوجيا المزودة بها، بتشكيلة متنوعة وموسعة من الميزات، بما فيها تحسين معدل التبريد إلى غاية 25 بالمائة، مما يسمح بتقليص معدلات استهلاك الطاقة، نظام تردد متغير تلقائيا على التكيف، لمسايرة التقلبات في التغذية بالكهرباء، تتراوح بين 150 فولط إلى 264 فولط، سهل التركيب، ومزود بالغاز البيئي لتوفير مزيدا من الحماية للبيئة، كما أن مكيفات "كوندور" "إنفرتير" هادئة جدا بمعدل 16.5 دي.بي، وتمنح المستخدمين الراحة خلال عمليات تكييف منازلهم وفضاءاتهم التجارية، فضلا عن ذلك، فإن كوندور خصصت ضمانا لمدة ستة (06) سنوات كاملة على مضخات هواء مكيف "أنفرتير" لـ "كوندور" بعد الإستخدام.

**6- النشاط INFOR:** يتواجد هذا النشاط أيضا في مرحلة البقرة الحلوب لكونه نشاط مدر للأموال وكبر حجم التدفق النقدي واستمراره. ويتميز هذا النشاط ب وصول الاعلام الالي إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.

**7- النشاط المادة الأولية:** يتواجد هذا النشاط في خانة علامة الاستفهام الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض، حيث أن المؤسسة تعد الممول الأساسي للمنافسين بالبطاقة الأم ، يضاف إليها تمويل العديد من القطاعات بمادة البوليسترن.

المطلب الثاني: الوضعية الاستراتيجية المستقبلية لحافظة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG بناء على اليقظة الاستراتيجية

الشكل 3-4 للمصفوفة المستقبلية لمؤسسة كوندور



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج BCG-XL

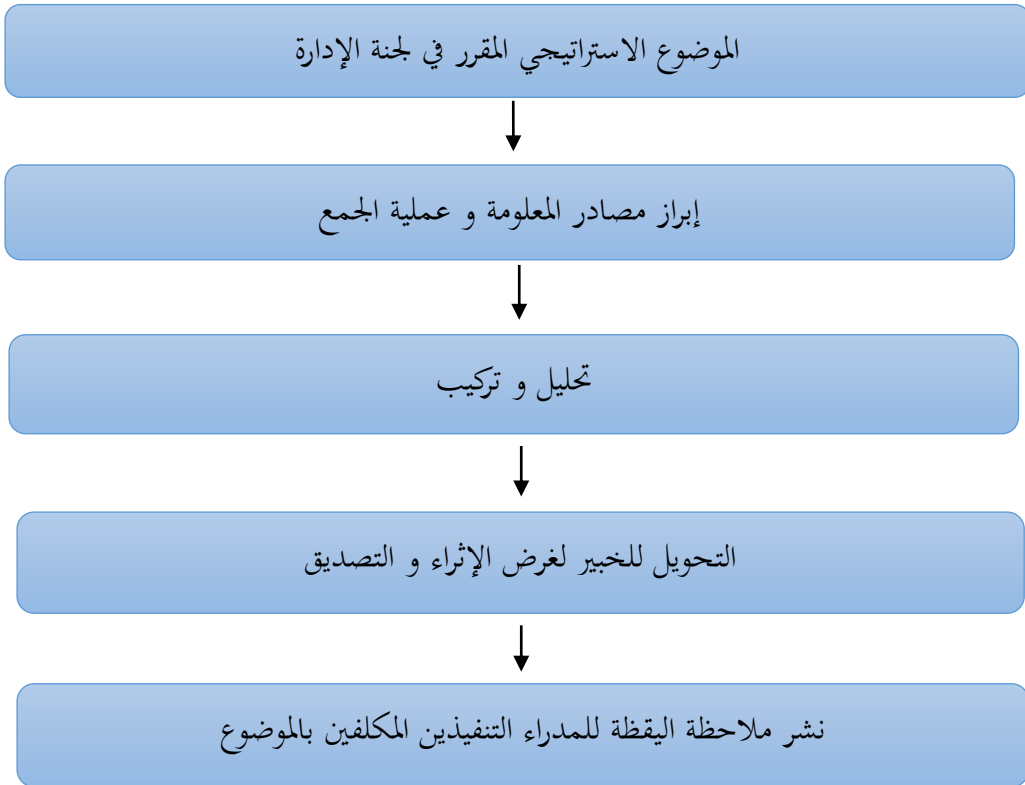
من خلال ملاحظتنا لمصفوفة BCG المستقبلية وبناء على مخرجات اليقظة الاستراتيجية واستشرافات نشاط السوق، نجد أن مؤسسة كوندور تملك مركز تنافسي قوي من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى كما أنها تمتلك المميزات الآتية :

- تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من القبول في السوق.
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تتسم المؤسسة في السوق المحلية والدولية بمكانة وسمعة طيبة.
- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
- التأكيد على أن الربحية لا ترتبط باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يبقى التدفق النقدي إيجابياً.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

- التركيز على أن تصل جل النشاطات إلى مرحلة التشبع من خلال وصول المنتجات إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.
- ضبط الجودة والتكلفة في جميع منتجات المؤسسة وذلك لمحاولة التموقع في خانة النجوم.
- ممارسة عملية البحث والتطوير، والنظر إلى المنافسين المباشرين وعملياتهم، وقياس ولاء الزبون وقناعاته ومحاولة قياس تطور السوق .
- مقارنة العمليات المشتركة بين الوظائف المتنوعة داخل المؤسسة، من خلال قياس درجة الكفاءة ودقة التعامل بين الطلبات ما بين الأقسام.
- تقديم منتجات فائقة الدقة وبجودة عالية أو من خدمة المستهلك الجزائري بإستراتيجية الأسعار المدروسة لتناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك.

### الشكل 3-4: منهج اليقظة المعتمدة في مؤسسة كوندور.



المصدر : من إعداد الطالبتين

في الوقت الحاضر تنشر ملاحظات اليقظة والملخصات الصغيرة للمدراء العمليتين الذين يعملون على الموضوع، وأيضا للذين يطلبونها بصفة استثنائية وهذا بصفة مبسطة. وترسل الملخصات عن طريق البريد الإلكتروني.

تم إعداد بيان يقظة شهري لأي موضوع، للاستجابة لمتطلبات قابلية التفاعل التي تولد إحساسا بمواجهة واقع ذو اثر. يحتوي هذه البيان على ثلاثة أقسام (أخبار وطنيه، أخبار دوليه، منشورات) و يقدم المعلومات بالإشارة لعنوان، لبعض السطور من التلخيصات وكذا الرابط إلى المصدر للسير إلى ابعده من ذلك.

قررت خلية اليقظة لهدف الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار والعمليتين التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسع جهاز النشر الخاص بها لأبعد حد و احتماليا تعديل منتج اليقظة إن استلزم الأمر، لهذا أطلقت تحقيقا داخليا لمعرفة متلقي اليقظة وتطلعاهم جيدا، يعد هذا التحقيق فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة.

الراصدین(القائمين على اليقظة) في كثير من الأحيان أنفسهم أمام معلومة تبدوا لهم ذات أهمية ولكن يتردد معظمهم في إرسالها خوفا من إرهاب خبراء المعلومات مع عدم معرفتهم في غالب الأحيان لمن يتوجب بعثها، بالإضافة إلى ذلك، يملك الخبراء العمليتين معلومات هامة، رغم ذلك لم يتم وضع أي إجراء رسمي لإلحاق هذه المعلومات لخلية اليقظة.

يكمن الخطر أمام مثل هذه الحالة في إهمال المعلومات المفيدة، زد على ذلك تتم مراقبه مصادر

باستعمال برمجيات المراقبة KB Crawl ، على أساس بيانات مضغوطة Lexis Nexis Business، ولكن إذا كان الموضوع ليس موضوعا ساري العمل، فعادة ما تفتقر خلية اليقظة إلى الوقت لمعالجتها و عدم إنشائها لجهاز نشر منتظم باستثناء بيان اليقظة الذي اعد فقط لموضوع واحد.

قررت خلية اليقظة لهدف الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار و العمليتين التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسع جهاز النشر الخاص بها لأبعد حد و احتماليا تعديل منتج اليقظة إن استلزم الأمر، لهذا أطلقت تحقيقا داخليا لمعرفة متلقي اليقظة وتطلعاهم جيدا، يعد هذا التحقيق فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة.

➤ **المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور.**

من خلال استعراضنا لتشكيلة منتجات المؤسسة المبينة في الجدول (4-1) والمعبرة عن تشكيلة منتجات كوندور، المنوعة بين المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الهاتف النقال والإعلام الآلي يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والمتمثلة في:

- **استراتيجية تخفيض التكلفة:** تعد هاته الاستراتيجية هي الأساس في تسعير منتجاتها، انطلاقا من التكاليف الداخلة في إنتاج الوحدة وعلى أساسها يتم التصدير، فوجود إدارة تقوم بدراسة وتخطيط إدارة التكاليف والبحوث الاستراتيجية والمتمثلة في وحدة البحث والتطوير، والتي تهتم من جهة بتطوير المنتج والسوق والتكلفة، ومن جهة أخرى بالمستهلك وحاجياته ورغباته

وقد ساعد منحني التعلم الخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج التلفاز من تخفيض تكاليف إنتاجها وهذا راجع إلى زيادة حجم الانتاج وتنميط من المنتجات مثل الثلاجة والتلفاز، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية العامل جراء التكوين والتدريب المتواصل في مجال الالكترونيات

- **استراتيجية التكامل:** من خلال سيطرة مؤسسة كوندور على مصادر المواد الأولية و إنتاجها محليا وعدم شرائها من مؤسسات أخرى، فهي المنتجة الوحيدة للبطاقة الأم على المستوى الإفريقي، وتعد رائدة في صناعة البوليستر والبلاستيك وألواح الطاقة الشمسية ومن هنا استطاعت المؤسسة أن تزيد في حجم لاستثمار و تقوم باستغلال أحسن للقدرات وبناء هيكل إنتاجي أحسن وتفادي كل تكاليف التوريد الغير منتظم، تكاليف النقل...

وبظهور وظائف جديدة في المؤسسة مثل ظهور مراقبة التكاليف باستعمال نظام معلوماتي، وتكون مشتركة بين الوظائف ونظرا لترايط هذه الأخيرة يجب على المسير حسن قياس هذا الترايط من أجل الفصل في التكاليف لمعرفة ما هي النشاطات التي تساهم في خلق القيمة للتأكد منها والنشاطات المكلفة من أجل العمل على خفض تكلفتها، كما تتمثل هذه التكاليف في تكاليف الإمدادات التي أصبحت تضم، على سبيل المثال، في فرنسا 75% من تكاليف النقل والتخزين و 25% التكاليف المالية وتسيير الإنتاج والبيع. لكن لا يمكن التخلي عنها بحيث تساهم ب 40% من القيمة المضافة يضاف إليها

- تكاليف العلاقات: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء معاملاتها مع محيطها الداخلي والخارجي، فنجد:

- تكاليف العقود والتسويات.

- تكاليف استراتيجية التكامل الخلفي.

- دراسة عرض المورد.

- دراسة العلاقة مع الموزعين والخطوط التوزيعية.

- **تكلفة الوقت:** نجد أيضا تركيز المؤسسة طريقة تقليل تكلفة الوقت بحسن تسيير الأجال على مختلف أشكالها، وبحسن تسيير الوقت وتنظيم العمل والأجال أصبحت المؤسسة باتباعها لاستراتيجية التكامل تعمل على تخفيض السعر لمواجهة المنافسة أو تخفيض التكاليف لأدنى حد

- استراتيجية التركيز :

في هذه الاستراتيجية تختص مؤسسة للتعامل مع شريحة سوقية واحدة سواء باتباع استراتيجية زيادة التكلفة أي باختيار شريحة من المستهلكين التي تهمها الأسعار المنخفضة و هذا نظرا لتخصص المؤسسة لشريحة واحدة من السوق أي حصة سوقية أقل من جهة، وإنتاج منتج بجودة أقل ومنه بتكاليف أقل واستراتيجية زيادة التكلفة الخاصة بهذه الشرائح السوقية من جهة أخرى.

وتختار غالبا هذه مؤسسة كوندور هدة الاستراتيجية في ميدان الهواتف النقالة التي ليس لها الإمكانيات للتعامل مع كل السوق.

وتأتي أهمية هذا النوع من الاستراتيجية بإتاحتها الفرصة لمؤسسة كوندور في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في انجازه. ولا استراتيجية التركيز بصفة عامة بعدان هما:

- **البعد الأول:** التركيز على التكلفة، أي تخفيض هذه الأخيرة إلى أدنى حد ممكن، وعليه يتم تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين.

وتركز كوندور على تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين أيضا، وكمثال على إنتاج المكيفات لإطلاق المكيف الجديد الذي يعمل لغاز R32، وثلاجة صديقة للبيئة والاقتصادية العالمية ومنه سيقدم المنتج

خدمات أو جودة أو صورة لا تقدمها منتجات المنافسين لما قامت بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من المكيفات بنوعية عالية وبكلفة أقل من منافسيها الكبار مما يجعلها تميز في السوق.

البعد الثاني: والذي يركز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة. فعلى سبيل المثال نجحت المؤسسة في اتباع استراتيجيات تركيز مختلفة، وذلك من خلال إنتاج منتج خاص مسخن بالزيت موجه لعمال الادارات، حيث تجاهلت المؤسسات المنافسة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين.

إن نجاح المنظمات أو المؤسسات في تطبيق إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة، سوف ينعكس على قدرات الربحية والحصة السوقية.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية التخصص ومنه الخبرة، والسعر المنخفض:

- استراتيجية التمييز: و من خلاله تعمل مؤسسة كوندور على خلق خصائص للمنتج تجعله مختلف أو متميز عن منتجات المنافسين أي ذو جودة عالية ولكن بسعر مرتفع مثل إنتاج كوندور ل3.5 مليون منتج جديد تستجيب لاستعمالات تلفزيون المستقبل، حيث أطلقت الشركة عام 2016 تسويق تلفزيون " OLED " وكان أول مصنع جزائري يوفر للمستهلكين شاشات بتقنية OLED وخلال سنة 2018 أدرج كوندور في تشكيلته الوجهة للجمهور العريض نموذج تلفاز K8، هذا المنتج الجديد وهو عبارة عن شاشة لمسية أين بلغت إبعاد الصورة 4680 بيكسل في العرض و4320 بيكسل في الارتفاع، أي 80 مرة أحسن من شاشة عرض بتقنية "SD"، و36 مرة أحسن من HD، و16 مرة أحسن من FULL HD، و4 مرات أحسن من K.4

وتم تزويد التلفاز بجهاز تحكم ذكي قابل للشحن، ويتوفر على خاصية العرض HDR10، وهي تكنولوجيا تسمح بالتقاط ثم عرض صورة بتفاصيل غير مسبقة سواء للمناطق المضاءة أو قليلة الإضاءة في نفس المشهد.

ومن بين التكنولوجيات التي يتوفر عليها تلفاز كوندور K8، هي " Local Dimmin " التي تسمح بزيادة مستوى التباين من اجل نوعية صورة أحسن، و " Quantum Dots " التي تسمح للتلفزيون بإظهار مجموعة رائعة من ظلال الألوان، لتحقيق المزيد من الواقعية على الصور.



وأن المستهلك سيتقبل دفع مبلغ مقابل الحصول على الجودة دون تجاهل المنتج ذو السعر المنخفض، ومنه فحتى تنجح هذه الاستراتيجية، وبالإضافة إلى القيمة الزائدة للمنتج، يجب تحقيق التوازن بين التكلفة الإضافية التي تتحملها المؤسسة من أجل البحث و التطوير من جهة والمبلغ الإضافي الذي يدفعه الزبون للحصول على هذا المنتج، ويمكن تحقيق التمييز بالطرق التالية:

- الجودة مثل منتجات الهواتف النقالة واللوحات.
  - التحديث مثل منتجات الإعلام الآلي.
  - خدمات قبل أثناء وما بعد البيع كالبيع بالمراسلة .
- فالمؤسسة تلجأ إلى تقسيم السوق إلى شرائح كل حسب الخصائص التي تعالجها في المنتج وتنوع لتلي حاجة كل شريحة. ولكن حتى تنجح بتطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها احترام بعض القواعد و الإجراءات:
- إمكانية التمييز بالمنتج بمعنى أي منتج قابل لاكتساب خصائص تميزه عن منتجات المنافسين؛
  - تمييز لا يشترط الحجم الكبير عند الانطلاق أي أن لا تكون التكاليف الثابتة جد عالية؛
  - قدرة المستهلك على ملاحظة التمييز أو القيمة المضافة للمنتج ويكون قادرا على دفع السعر المفروض من أجل تلك القيمة المضافة؛
  - إتباع التطورات التكنولوجية مع الدفاع عنها من المنافسين حتى لا يستطيعوا استنتاجها؛
  - القدرة على الدراسة والبحث من حيث، دراسة السوق، البحث والتطوير للمنتج، دراسة رضى الزبائن على المنتج، التنبؤ لتغير الأذواق وظهور منتجات أخرى ... إلخ؛
  - تحسين صورة المؤسسة وشهرتها بالمشاركة في المنتقيات، الإذاعية، و التلفزيون، المعارض، المشاركة في البحوث والتدريبات، تحسين صورة المنتج من حيث التغليف و اللون ... إلخ؛
  - القدرة على تحمل تكاليف إعطاء الوقت للبحث، تكاليف الوقوع في الخطأ ... إلخ.

- استراتيجية التنوع: كما سبق وأن تطرقنا إلى التنوع في الفصل الثالث ، فهو يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية ، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا يتم إلى هذا الخط ، بل إلى خط منتجات آخر جديد.

فمؤسسة كوندور ، باعتبارها تنتج منتجات الكترونية وكهرو منزلية، يمكن القول بأنها تتبع استراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية... الخ، المؤسسة تعتمد أيضا على استراتيجية التنوع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية للحواسيب، وذلك من مؤسسة UNTIL بموجب عقد الشراكة ، إذ يتم تركيبها من طرف المؤسسة وتزود ببرنامج MICROSOFT OFFICE أصلي، بالإضافة إلى عقدتها شراكة مع مؤسسة GOLDORACLE المعروفة ببرنامج تسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي للتسيير.

## خلاصة الفصل

لقد استهدفت هذه الدراسة مؤسسة كوندور، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق تحليل البيانات، كما استمعنا بالمقابلة لتدعيم إجابات التحليل والتأكد منها، وقد استطعنا التوصل من خلال الدراسة التي أجريت من الاجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة من خلال تشخيص العلاقة بين عناصر اليقظة الاستراتيجية فيما بينهما من جهة، وعلاقتهم بالخيار الاستراتيجي من جهة أخرى وبعد التحليل تبين لنا ما يلي:

هناك علاقة ارتباطية متفاوتة من حيث الأهمية بين مركبات ركائز اليقظة الاستراتيجية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية،

تعمل اليقظة الاستراتيجية على تعزيز خيار التوسع في منتجات مؤسسة كوندور بالتركيز على الخيارين الفرعيين المتمثلين في خيار التنويع والتركيز، ولعل الأسباب التي تفسر ذلك هي قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة وتحقيق توافق بين المنتجات القديمة والحالية والزيادة المستمرة لنمو المؤسسة وسهولة الوصول إلى الزبون من خلال توسع شبكة نقاط البيع.

يعتبر الأداء الحالي لمؤسسة كوندور مميزا إلى حد بعيد فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح مع الحفاظ على الريادة والتفوق في السوق، من خلال تبني خيارات تسمح لها بتموقع أفضل وتحسين قدرتها في ظل تقلب أحوال البيئة الاقتصادية وتزايد حالة عدم التأكد.



خاتمة

أدى التطور الكبير الذي شهده العالم خاصة في تكنولوجيا المعلومات إلى اعتماد المؤسسات عليها لتصبح تحدياً أمامها نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك إلى التقدم التكنولوجي والانفتاح الدولي وزيادة المنافسة وغيرها. وأدى هذا التطور التكنولوجي إلى تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية الذي بدوره يطبق الأساليب الإدارية الحديثة وابتكار الية جديدة تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى التردد الدائم والمستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة بصفة عامة على الاطلاع على ما يحدث في بيئتها بغرض اتخاذ القرارات وتنفيذها للوصول إلى أهدافها. فبدون اليقظة الاستراتيجية لا يمكنها ان تصمد طويلاً أمام منافسيها.

والجزائر هي الأخرى تحتاج مؤسساتها إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية كي تضمن بقائها في السوق وبالتالي النهوض بالاقتصاد.

لا شك في ان عملية اختيار البديل الأنسب اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن المؤسسات الاقتصادية تعمل بموارد كبيرة و معدات ضخمة و متطورة، ولهذا أصبحت عملية اختيار البديل الأمثل تمثل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال وبالتالي فوجود اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة دليل على وصول المعلومات لصانع القرار.

### 1- النتائج النظرية:

- اليقظة الاستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة والبحث ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها استراتيجية تطوعية، ذكاء جماعي، التوقع...
- يجب دعم اليقظة الاستراتيجية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، و هذا لأهمية الدعم في نجاح أي نظام في المؤسسة.

- المؤسسة التي تستعمل اليقظة الاستراتيجية هي تلك المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات على الأهداف المحددة مسبقا وتحللها وتحولها إلى افعال وبذلك يمكن اعتبارها وسيلة تسمح بتزويد المؤسسة بمعلومات خاصة بغرض استغلالها في اتخاذ القرار و اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة.
- كل مهما كان قطاعها وحجمها يمكنها الاستفادة من سيرورة اليقظة الاستراتيجية من أجل تسهيل تطورها وضمان بقائها في السوق,
- تساهم معلومات اليقظة في عملية اختيار البديل الاستراتيجي وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة حول كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
- الخيار الاستراتيجي ويعني فهم الاسس التي تحدد الاستراتيجية المستقبلية عن طريق تطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة للتقييم والاختيار فيما بينها.
- تمثل الخيارات الاستراتيجية أهم سمات العصر الحديث وإحدى افرازاته المتطورة والتي تعمل على إختصار الوقت، الجهد، التكاليف و توفير الأدوات القادرة على تلبية احتياجات الادارة الضرورية.

## 2- النتائج التطبيقية

- تعمل مؤسسة كوندور في أسواق عالية التنافس وقدرة تنافسية لممارسة أعمالها وهذا مؤشر لقدرة على تنوع محفظة أنشطتها وتقديم خدمات متنوعة .
- ينبغي على مؤسسة كوندور أن تعمل على تحديث قطاع إدارة موارد المعلومات، هذه الإدارة لها نفس القيمة الاستراتيجية للمؤسسة بنفس القيمة التي تمتلكها إدارة الموارد الانتاجية والبشرية والمالية الأخرى.
- التطور المتزايد لمجتمع المعلومات في ضوء انتشار الهياكل المخصصة لذكاء الأعمال وأنشطة الاستخبارات أوجب على المؤسسات بناء خلية لليقظة التسويقية تبنى على التحديات الكبيرة للمعلومات بالنسبة للمؤسسة.

- المعرفة التسويقية في مؤسسة كوندور تستخدم وتوفر رأس المال المعرفية وتعمل على دمج هذه الأدوات كجزء من منصة إدارة المعرفة مع ادارات المؤسسات المختلفة ، سواء كانت تسويق أو بحث أو تطوير ، وتعمل معها بتنسيق نحو هدف مشترك تعزيز الابداع وتحسين استخدام المعدات والتكنولوجيا المناسبة سواء لإيجاد الأفكار أو لتصنيع المنتجات .
- المعلومات هي مورد استراتيجي بالنسبة لمؤسسة كوندور من خلالها تستطيع المشاركة والتواصل ، كما تسمح لها بتفكيك ألغام في حالة المخاطرة، وفي حالة استخدام المهارات الموجودة في المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
- الموارد البشرية المقترحة لإدارة نظام اليقظة التسويقية في كوندور هي: أعون لحفظ للبيانات متفرغين (مسؤول عن جمع البيانات ومنتجات اليقظة) ومندوب المبيعات (نصف الوقت) يمكنه المساعدة في تحليل البيانات التي جمعها العون، أما الأدوات التكنولوجية المعروضة فهي: مراقب الموقع وهو برنامج لرصد المواقع التي تظهر في لوحة قيادة أو منصة يتم انشائها وتبنيها من مصادر مختلفة تكون ورقية أو إلكترونية وأخيرًا الشبكة البشرية (جهات الاتصال مكونة من رئيس خلية الجودة ومدير التسويق ومدير مصلحة البيع ) التي تعد مصدرًا لا يقدر بثمن لليقظة التسويقية و بذلك تتطلب اليقظة التسويقية فريق من المؤسسة ذو كفاءة يعمل الانتباه إلى البيئة وتطوير وصيانة شبكة مهمة للمعلومات.
- أظهرت النتائج توفر مؤسسة كوندور على العديد من الفرص وتوفر القدرة لديها لتنويع خدماتها المقدمة للزبائن وإمكانية مواجهة المنافسين وسهولة متابعة تحركاتهم.
- تشير معطيات التحليل والتشخيص داخل المؤسسة بروز عديد من نقاط القوة لديها أهمها إمتلاكها لموارد مالية كبيرة وتمتع العاملين بها بخبرات جديدة وإنخفاض تكاليف إنتاج المنتجات وقلة أسعار منتجاتها مقارنة مع المنافسين كما لديها جوانب ضعف تتمثل أهمها في قلة الحوافز المادية الممنوحة للعاملين.
- تميل المؤسسة إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الخارجية على نحو يفوق إهتمامها بتحليل بيئتها الداخلية لبناء وهذا ما يؤثر في توليد معرفة تسويقية تحدد مكان القوة والضعف كما تؤثر في قدرة بناء مستقبلي لدكائها التسويقي مما يحدث وجود غموض في تحديد الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة .
- أوضحت النتائج أن المؤسسة تبني خيار استراتيجية التنويع المترابط في إنتاج سلسلة الهاتف النقال وخيار استراتيجية الاندماج والتملك في سلسلة الأجهزة الكهرو منزلية، وتبني خيار استراتيجيات التركيز والاندماج في إنتاج أجهزة التلفاز مع تبني خيار استراتيجية التكامل في إنتاج أجهزة الاعلام الالي.

## التوصيات

- مدير التسويق في كوندور يجب أن يكون استباقياً ويطور مهارات وكفاءات جديدة، خاصة من حيث تقنيات الإبداع في معالجة والتحكم في المعلومات التي تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ضرورة أن تعزز مؤسسة كوندور من اهتمامها بالفرص التسويقية الحالية والمحتملة بتبني خيارات استراتيجية تؤهلها قدرتها التنافسية في استغلالها، مع تطوير الخدمات المقدمة وعدم التركيز كثيرا في مجال الاتصالات فقط.
- ضرورة المتابعة المستمرة للتغير المتسارع الذي تشهده بيئة الصناعات الالكترونية وتحديد مجالات واتجاهات التغير المطلوبة بخيارات استراتيجية تحافظ من خلالها مؤسسة كوندور على ريادتها ووضعها التنافسي المميز مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتأهيله لكي يتعامل مع المعلومات ويستفيد منها .
- اتباع مؤسسة كوندور لاستراتيجية موائمة وملائمة لكل المتغيرات لتحقيق أعلى نسبة من الأهداف والاستمرار في تحقيق أعلى النتائج والاستمرار في ريادة السوق.
- ضرورة استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات العالمية المماثلة وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من خلال الاستفادة من المعلومات التي توفرها اليقظة التسويقية بالإضافة إلى معطيات التحليل البيئي .
- الاهتمام بالمعلومات غير الرسمية لأنها تدعم عملية اليقظة الاستراتيجية.
- توفير الحوافز المادية و المعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية اليقظة الاستراتيجية و بالتالي إتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب الذي يدفع بالمؤسسة للنجاح.

### أفاق الدراسة: يمكن للباحثين ولزيادة الإلمام بهذا الموضوع المتشعب القيام بالدراسات التالية:

- اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز فاعلية القرار التسويقي.
- أثر اليقظة التسويقية في الإبداع والتنافسية.
- العلاقة بين المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي وانعكاسهما في تحديد الاستراتيجية التسويقية .
- المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف الذكاء التسويقي وأنماط اليقظة .
- تأثير الذكاء التسويقي وإدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- اليقظة الاستراتيجية و إدارة المخاطر.
- اليقظة الاستراتيجية و إدارة المخاطر.
- دور خلية اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.





# قائمة المراجع

### الكتب العربية:

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2009، ص:118.
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
3. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص: 51.
4. أكرم سالمى الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم-نظريات-مداخل-عمليات-دراسة حالة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ، ص ص:186-187.
5. بد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص:267.
6. بشتّ العلاق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها (حالات مختارة) ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 ، ص:86.
7. بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص: 222
8. جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:197.
9. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:298.
10. حسين علي، استثمار الابداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
11. حسين محمود جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 288-289.

12. خالد احمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2019، ص: 155.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص: 142-143.
14. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص71.
15. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص: 211.
16. سعدي علي ربحان المحمدي، الادارة الاستراتيجية و الادارات المعاصرة المجلد الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص ص: 91-92.
17. طارق الياس، الادارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، مصر، 2012، ص: 35-36.
18. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعد جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 105.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 254-255.
20. العمر علي، رضوان المحمود، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
21. فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 150.
22. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن، 2009، ص: 66.
23. محمد اسماعيل، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، دار الحامد، 2012، ص: 38.
24. محمود جاسم ومحمد الصمعيدي، "استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 18.

### المذكرات والرسائل الجامعية:

1. الباهي سعيد، تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لاتخاذ القرارات المناسبة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص:42.
2. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.
3. بن عبدان امنة، لمعيزي فاطمة، أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة موبيليس-أنموذج، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020.
4. بورويد، حنان، اليقظة وتطبيقاتها في المؤسسات الإعلامية، دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية لولاية جيجل، مذكرة ماستر في علم المكتبات، إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة قسنطينة، 2013، ص 23-24.
5. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجيستر 2002، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، ص 87.
6. حوحو شهناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 33-34.
7. سلطاني محم رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

8. العايب نجبية، تطبيق اليقظة المعلوماتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عتاد الحمولة والتكديس بعين سمارة، مذكرة ماستر في علم المكتبات، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات، قسنطينة GERMAN، 2011، ص-ص 32-33.

9. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة موبيليس، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2010، ص: 27.

10. عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص: 166.

### المجلات العلمية:

1. حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-العدد 02، 2012.

2. رملي حمزة، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني / ديسمبر 2014، ص ص: 257، 258.

3. علوط فتيحة، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، 15 بلد النشر الجزائر، 2018.

4. مبارك بوعشة، سامية غربي، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كألية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص: 90.

5. مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد الثامن، المدرسة الوطنية للعلوم السياسية، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 81.

6. منى قاستل، فتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات، مجلة وحدة العمل في تنمية الموارد البشرية، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020.

7. ولد عابد عمر، علوطني لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، بالأكاديمية الاجتماعية والإنسانية، العدد 17 قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، 2017، ص8.

### الملتقيات العلمية:

1. راضية سويد، فوزية زغدي، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2007،
2. عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص06.
3. محمد صالح، عبد الفتاح بوخمخم، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012،

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- : **Akli**, veille stratégique en entreprise, colloque international UFC télécom, alger, Algérie, 14-16 juin, 2008.
- 2- **Alain-charles Martinet, Ahmed Silem**, Lexique de Gestion, 7ème éd Dalloz, paris.
- 3- Association Française de Normalisation, Prestations de veille, Paris, 1998.
- 4- **Calorie Roland Atamer Tugrul**, Laurent Paul, Dynamique des marches et veille stratégique, revue d'économie industrielle, vol 46, 4 trimestre ,1998.

- 5- **COHEN Corine**, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004.
- 6- **DUMAS Stéphane**, **Produits de veille : vers une information décisionnelle**, Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4.
- 7- **ETUDE 3.I.E (institut d'innovation informatique pour l'entreprise)**, **La veille stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise**, epita2001, disponible en ligne: <http://www.3ie>, consulté le 22/02/2022.
- 8- **JANISSEK-MUNIZ**, Humbert Lesca, veille stratégique : application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipative, article publié à cerac Grenoble, 2003.
- 9- **JANISSEK-MUNIZ**, Humbert Lesca, veille stratégique : application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipative, article publié à cerac Grenoble, 2003.
- 10- **Jean-Michel Ribault**, séminaire «veille stratégique» E «maîtriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique» 2ème édition, Afnor, 2007, France, p02. NSPTT, 1992, cité in Laurent Harmel.
- 11- **Jérôme Bondu**, Benchmarking, des pratiques d'intelligence Economique, ESSAI, Framatome, ANP, Paris, 2001

- 12- **MARTINET B**, et RIBAULT J, le management des technologies, Édition Organisation, 1991 Paris.
- 13- Muniz.r,et La Veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales,3éme colloque de L'FBAE
- 14- **Prax jean Le guide du Knowledge Management** : Concepts et pratiques du Management de la connaissance, Ed. Dunod. 2007 Paris
- 15- **Raquel Janissek- Mumiz**, Humbert lesca veille stratégique: Application d'Internet et sites web pour, « provoquer » des information à caractère anticipative, Application d'Internet et sites Web pour faire émerger des signaux faibles à partir de provocation d'information, Actes du Colloque Grenoble, France, Mai 2003, p **Marie-Laurence, Humbert Lesca**, implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire, la revue des sciences de, gestion n 203, Grenoble, France, 2003.
- 16- **Salah rabhi**, la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, Présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique Alger –hôtel et Aurassi, le 23 décembre 2008.
- 17- La veille intégrée: comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 2003, disponible sur.



المواقع الإلكترونية:

1- <http://www.condor.dz/fr/>

2- [www.michelcartier.com](http://www.michelcartier.com)