



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات

-

دراسة حالة -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

الاستاذ المشرف :

الدكتور : سدي علي

من اعداد الطالبتين :

• رقيق صافية

• حمال خالدية

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ	أد. مداني بن شهرة
المشرف	استاذ محاضر أ	د.سدي علي
مناقشا	استاذة محاضرة ب	د.عون الله سعاد
مناقشا	استاذ مساعد أ	أ. بخوش احمد

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكر وتقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...
فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجليل النعم، وعظيم
الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان ، وجزيل العرفان إلى كل
من وجهني ، و علمني ، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث ..
وأخص بذلك مشرفي ، الأستاذ الدكتور: سدي علي ، الذي
قوم ، وتابع ، وصوب ، بحسن إرشاده لي في كل مراحل
البحث ، والذي وجدت في توجيهاته حرص المعلم ، التي تؤتي
ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الكريمين عضوي لجنة
المناقشة ، على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها ؛ وقد أفدت
من توجيهاتهم - بإذن الله - ، فجزاهما الله عني خير الجزاء...
كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة ، أو
تمنياته المخلصة...

أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين
حسناتهم.

إهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين.

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح .. أبي
و من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف .. أمي
إلى أهلي و أساتذتي، زملائي وزميلاتي
إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين
إلى كل من علمني حرفا
أهدي هذا البحث المتواضع ا رجية من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	التشكرات
III	قائمة الاشكال
IV	قائمة الجداول
V	قائمة المحتويات
VI	ملخص
1	المقدمة العامة
7	الفصل الأول: ماهية اليقظة التنافسية
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة التنافسية
8	المطلب الأول: مفهوم اليقظة
10	المطلب الثاني: ماهية اليقظة التنافسية
12	المطلب الثالث: أهمية اليقظة التنافسية
14	المبحث الثاني: واقع اليقظة التنافسية
16	المطلب الأول: دور اليقظة التنافسية
16	المطلب الثاني: دور اليقظة في القيام بوظائف المؤسسة
21	المطلب الثالث: مراحل وممثلو اليقظة التنافسية
27	المبحث الثالث: أدوات اليقظة التنافسية
27	المطلب الأول: ماهية المعلومات
32	المطلب الثاني: تقنيات اليقظة التنافسية
34	المطلب الثالث: طرق اليقظة التنافسية
36	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: تنافسية مؤسسات
39	تمهيد

40	المبحث الأول: ماهية تنافسية المؤسسات
40	المطلب الأول: مدخل للتنافسية و التنافس
41	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
42	المطلب الثالث: أهداف التنافسية
44	المبحث الثاني: ماهية تنافسية المؤسسات
45	المطلب الأول: مفهوم تنافسية مؤسسة
46	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات
48	المطلب الثالث: أسباب تنافسية المؤسسات
49	المبحث الثالث: فعالية اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات
50	المطلب الأول: دور اليقظة في القيام بأنشطة المؤسسة
51	المطلب الثاني: تنظيم عملية اليقظة التنافسية في المؤسسة
53	المطلب الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الفصل الثالث: دراسة حالة
58	تمهيد
59	أولا :بطاقة فنية حول مطاحن الحنونة بالمسيلة
60	1:نشأة مطاحن الحنونة بالمسيلة
61	2:وظائف الشركة
62	3:الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة
69	ثانيا: لمحة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
71	1:نشأة و تطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
71	2:دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمة
72	3:الموقع الجغرافي للمؤسسة
74	4: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

76	5: أهداف نشاط المؤسسة
85	ثالثا: لمحة عن مؤسسة الظهرة بسيدي عبيدة العطاف (خميس مليانة)
85	1: بطاقة فنية للمؤسسة
87	2: تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة
87	3: أهداف المطحنة
91	الإستنتاج العام
94	خاتمة الفصل الثالث
95	الخاتمة العامة
98	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	ممثلو اليقظة التنافسية	01
36	خدمات الانترنت	02

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	ممثلو عملية اليقظة التنافسية	01
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة	02
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمة	03

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات، وفي ظل كل هذه التغيرات كان واجبا على المؤسسات إعداد نظام يمكنها من الإطلاع بشكل فعال على كل المستجدات، وهذا النظام يتمثل في اليقظة التنافسية فهي تجعل المؤسسة في وضعية الاستماع التوقعي لبيئة أعمالها، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات حتى تكون المؤسسة قادرة على اقتناص الفرص مواجهة التهديدات، وتصبح قادرة على تعزيز مكانتها التنافسية، وتطرقنا في الدراسة إلى إجراء مقارنة لثلاث مؤسسات تنشط في نفس المجال هو المطاحن وتموقع بالمسيلة وقلمة وسيدس بوعبيدة العطاف و ذلك بإبراز أوجه الاختلاف بينها، فحاولنا إبراز أي المؤسسات رائدة في مجال نشاطها من أجل تحسين تنافسيتها وأي منها تبنت نظام اليقظة التنافسية بشكل افضل مقارنة مع نظيرتها.

Abstract

The aim of this research is to highlight the role of competitive vigilance in improving the competitiveness of enterprises, and under all these changes institutions have had to prepare a system that enables them to be effectively informed of all developments, which is a competitive vigilance system that makes the organization in a position to listen in the anticipating environment of its business. It provides the institution with information so that the institution can seize opportunities to face threats, can enhance its competitive position, and we have examined a comparison of three institutions that are active in the same field, mills, middlecloth, vigivre, and will be imbued with a perfume of perfume by highlighting their differences. We tried to highlight which of its industry leaders were to improve their competitiveness, and which of them had adopted a more competitive vigilance than their counterparts Summary.

المقدمة العامة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، بسبب ظهور عدد من القوى التي يركز عليها أداء المؤسسات، ومما لا شك أن معظم المؤسسات التي تريد تحقيق الأسبقية على منافسيها، مما أوجب عليها الفهم التام لبيئتها من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها وإستخدام وسائل وطرق حديثة، ومن هنا فإن اعتماد المؤسسة اليقظة التنافسية يعد أمراً أساسياً ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان وتدعيم تنافسيتها، وذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به .

المؤسسات الاقتصادية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات بظهور و بروز مفاهيم وأساليب جديدة الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الإجتماعية والثقافية وخصوصاً بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها للبحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها التنافسية.

وتعد اليقظة التنافسية هيا النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في إتخاذ القرار.

وتحظى التنافسية بإهتمام كبير على الصعيد العالمي حيث تحتل صدارة اهتمامات مختلف دول العالم كونها تعمل على تعظيم الإستفادة من الفرص التي يتيحها الإقتصاد العالمي وهي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما، فهي تقوم على مبدأ (السلعة الأفضل بالسعر الأقل) أي تتحدد بلحظة التوافق بين (السعر و النوعية) و(نوعية السلعة و ذوق المستهلك) حيث تطرقنا في الفصل الثالث لتسليط الضوء على ثلاث مؤسسات تنشط في مجال المطاحن لمعرفة دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات.

و يتبلور الإشكال الرئيسي للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير اليقظة التنافسية على تحسين تنافسية المؤسسات؟

و للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

ماهي اليقظة التنافسية؟

فيما تكمن أهمية اليقظة التنافسية؟

ما هو دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية مؤسسات المطاحن؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

اليقظة التنافسية عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعدة أطراف مثل الزبائن، والمنافسين، والموردين، والتي تتسم باختراق السوق و دعم المنافسة.

الفرضية الثانية:

تساعد اليقظة التنافسية على صياغة الإستراتيجيات من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي أولاً، ثم بالمؤسسة ثانياً، و بالمنافسين ثالثاً.

الفرضية الثالثة:

لليقظة التنافسية لا تساعد على تأدية المهام الإدارية والتنسيق بينها ولا تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة.

مبررات إختيار موضوع البحث:

إن ما دفع الباحثان لإختيار هذا الموضوع هو الإعتبرات التالية:

توافق الموضوع مع محتوى التخصص العلمي المتمثل في "إدارة الاعمال".

أهمية الموضوع في وقت الراهن خاصة مع ما يشهده العالم(المحيط)من تطورات و تقلبات سريعة، أين صار أداة المؤسسات مرتبطاً بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، وما ستوفره اليقظة التنافسية من مزايا للمؤسسات.

توفير قاعدة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بالوضعية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة الأعمال

محاولة المساهمة في إثراء الكم الهائل و الرصيد النظري حول اليقظة التنافسية و الأدام المستدام عند المؤسسات المعاصرة

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في اظهار دور و اهمية اليقظة التنافسية في استمرارية نشاط المؤسسة و ضمان بقائها، و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت اصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الاصعدة من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر و تتأثر بها، و كذلك ابراز المقارنة بين المؤسسات الثلاث و تبيان اي المؤسسات الاكثر تبنيي لنظام اليقظة التنافسية.

حدود الدراسة:

ستكون الدراسة عبارة عن مقارنة بين ثلاث مؤسسات تنشط في نفس المجال هو المطاحن من اجل معرفة اي المؤسسات اكثر تبني لليقظة التنافسية و تتمثل هذه المؤسسات في:

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة - .
- حالة مطاحن الظهره بسيدي بوعبيدة العطاف (خميس مليانة).
- مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمانية:

من سنة 2015/2016 إلى سن 2017

منهج الدراسة:

تمشيا مع طبيعة الموضوع و من اجل الوقوف على تفاصيله و تحليلها، كان لزاما علينا الاعتماد في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات و المعلومات و الحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة و كذا تحليلها و تفسيرها للوقوف على دلالتها، اما في الجزء التطبيقي سوف يتم الاعتماد على منهج الدراسة المقارنة، لمحاولة التعرف على مدى تطبيق المطاحن الثلاث العملية اليقظة التنافسية من اجل اتخاذ القرارات المالية اللازمة لتحسين تنافسية المؤسسات و ابراز المطحنة الاكثر تبني لليقظة.

صعوبات البحث:

— كورونا: الوضعية الصحية تسببت في ايقاف الحياة العامة مما صعب الحصول على معطيات

تطبيقية واسعة

— صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة التنافسية.

— قلة المراجع التي عالجت الموضوع باللغة العربية.

- وجود نقص في الدراسات الميدانية المركزة على اليقظة التنافسية كأساس لموضوع دراستنا و التي تكون دراسة الحالة فيها حول المطاحن.

هيكلية البحث:

في ضوء اهداف و فرضيات الدراسة، و بهدف الاجابة عن الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول:

الفصل الأول يعرض الاطار النظري لليقظة التنافسية، والذي تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول فيه مفاهيم أساسية حول اليقظة التنافسية وأهميتها، والمبحث الثاني يتمحور حول واقع اليقظة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد خصص لأدوات عملية اليقظة التنافسية.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه أثر اليقظة في تحسين تنافسية المؤسسات، وتطرق لثلاث مباحث هي: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه ماهية تنافسية المؤسسات، والمبحث الثالث يعرض أثر اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات.

و أخيرا الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات تعمل في نفس المجال هو المطاحن وتمحور المقارنة حول اليقظة التنافسية ومدى تطبيقها في كل مؤسسة لتحسين تنافسية المؤسسات.

الفصل الأول: ماهية اليقظة التنافسية

تمهيد:

إن شدة المنافسة وكثرة التقلبات التي أصبحت تميز بيئة الأعمال جعلت المؤسسات تهتم أكثر بدراسة وتتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على منافسيها، وزبائنها ومورديها، وحتى التكنولوجيات والتقنيات المستعملة، وذلك من خلال استعمال عدة أساليب ونماذج على غرار اليقظة التنافسية التي أصبحت تعد وظيفة رئيسية لا غنى عنها في عملية تحديد الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تسمح لها بالإستمرارية والمنافسة نشاط المؤسسات في بيئة تنافسية يفرض عليها الإجهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن حركة النشاط ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق فانطلاقاً من اعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به باعتبار مدخلات المنظمة مستمدة من المحيط حيث هذا الأخير يعد المتلقي النهائي لمخرجاتها فإن التراكم في العناصر التنافسية دالة لمدى الأهمية التي تمتع الحماس والذكاء وإبداع العاملين، إذا ما يميز المنظمات القائدة أو الفعالة عن المنظمات التابعة أو المتفاعلة هو مجموع الكفاءات التي تمتلكها العناصر المكونة لها والتي أضحت تطورها ودعمها ضرورة مطلقة لتأمين انتقال مجموعة العناصر التنافسية للمستوى المرغوب ويتطرق هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة التنافسية.

المبحث الثاني: واقع اليقظة التنافسية.

المبحث الثالث: ادوات اليقظة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان وتدعيم تنافسيتها، وذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به والمساعدة الفعالة التي توفرها في تحليل ودراسة البيئة التنافسية؛ وبناء عليه يتطرق هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لليقظة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة

أولاً: مفهوم اليقظة: أعطيت لها عدّة تعاريف، وارتبطت بعدة مفاهيم، سنحاول إبراز أهمها لإزالة الغموض عنها وذلك على النحو التالي:

اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقّظ - حالة الوعي والإحساس - وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردّه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ما هي والذي يعني القيام بالحراسة، بالضبط، ومتى وأين تحدث¹، فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* أو المراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو منطقة معينة، والحفاظ عليها .

1_تعريف اليقظة من الجانب الإداري: تعرف بأنها وظيفة مستمرة يمكن المؤسسة من متابعة

التحديد، مواكبته، وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة للتكيّف مع تحولات محيطها.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف 9/8 نوفمبر 2010، ص06.

وعليه يمكن القول بأن اليقظة هي: أنشطة مستمرة، ومتكررة تمكن المؤسسة من رصد، وتسيير موارد المعلومات، لمواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئتها، لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وخلق ميزة تنافسية تساعدها على التكيف مع ظروف السوق.

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه.

و ما يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في ميدان التسيير "ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها، وقد وضع كل من (Martinet et Martin) في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يدهمهم، و لكن هذا الرادار لا يكفي لوحده حيث نجد هناك نوع آخر من الردرات وهو ردار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة.

منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المقدمة له.

"اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة .

و تشير اليقظة إلى النشاط المرتبط بالبحث و معالجة المعلومات و نشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين و المدراء و المسيرين، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطه التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير

المطلب الثاني: ماهية اليقظة التنافسية.

يتضمن هذا المطلب الأول كل من تعريف اليقظة التنافسية، وأهميتها، ودورها بالنسبة لمختلف المؤسسات.

أولاً: تعريف اليقظة التنافسية

يتمحور مفهوم اليقظة التنافسية حول معرفة المؤسسة لخصائصها وخصائص منافسيها، والتي لخصها الجنرال الصيني سان تزو (Sun Tzu) في المثل التالي:

"إذا كنت تعرف العدو (المنافسين) وتعرف نفسك، فإنك لن تخشى نتائج مائة معركة؛ وإذا كنت تعرف نفسك ولكن لا تعرف العدو فستعاني هزيمة مع كل انتصار تحققه؛ أما إذا كنت لا تعرف لا العدو ولا نفسك، فإنك ستخضع وتنهزم في كل معركة"¹.

1- تعريف اليقظة التنافسية من الجانب الإقتصادي:

لليقظة التنافسية عدة تعاريف منها:

"اليقظة التنافسية هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات (الاستعلامات والاستخبارات) المتعلقة بعدة أطراف مثل الزبائن، والمنافسين، والمشرعين، والموردين، والتي تسم باختراق السوق ودعم المنافسة.

"تهدف اليقظة التنافسية لتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين، إضافة إلى توقعهم الإستراتيجي في السوق . كما تهدف للإجابة على التساؤلات التالية: ما الذي يفعله المنافسون؟ لماذا؟ كيف؟ وبأي نتائج؟"

"تتسم اليقظة التنافسية بفهم وإستيعاب الوضعية الحالية بالإضافة إلى سياسة المنافسين من خلال تحليل وضعياتهم المالية، ومنتجاتهم الجديدة، وانتشارهم التجاري، ومختلف مكتسباتهم... لذلك فهي بدون أدنى شك تعد الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسات".

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها الوسيلة التي تعمل على خفض نسب الشك وزيادة المعرفة حول البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير أهم وأفيد المعلومات التي يعتمد عليها في عمليات اتخاذ القرارات.

¹ محمد على مروج (دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية) جامعة فرحات عباس سطيف1 سنة 2014/2013 ص3

المطلب الثالث: أهمية اليقظة التنافسية

أولاً: أهمية اليقظة التنافسية. تتميز بيئة الأعمال بكثرة وسرعة التغيرات، ما يعني التجدد الدائم والمستمر للمعلومات، لذلك يتوجب على المؤسسات التحديث الدائم للفرضيات التي تعتمد عليها من أجل اتخاذ القرارات، وخاصة الإستراتيجية منها، حتى تتمكن من مسايرة تقلبات بيئتها ومن ثم الاستمرار في المنافسة.

كما أن اليقظة التنافسية تتميز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضاً في التحقق من صحة الفرضيات التي تبنى عليها مختلف القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجز عن تقلبات البيئة التنافسية.

تتجلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تتمتع بها، فهي 5 :

-تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات، فعدم استعمال المؤسسة لليقظة يجعلها تفتقد

المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبابة.

-تساعد على صياغة الإستراتيجيات من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي أولاً، ثم بالمؤسسة ثانياً، وبالمنافسين ثالثاً.

-تعتبر جوهر التحليل الاستراتيجي.

-تساعد على تحديد النشاطات والعمليات التي يجب تطويرها، بالإضافة إلى مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بها.

-تساعد على اكتشاف فجوات الأداء بالمقارنة مع المنافسين.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن الأهمية التي تتميز بها اليقظة التنافسية تزداد في الحالات التالية

-تزايد المنافسة من طرف المؤسسات خارج الحدود التقليدية لصناعة المؤسسة.

-تزايد المنافسة الإجمالية سواء الحالية أو المحتملة.

-زيادة وعي وثقافة الزبائن والمستهلكين، ما يجعلهم يلجئون لمقارنة جميع السلع والخدمات والمصادر.

-إحداث تغييرات مستمرة في طبيعة وتنو السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل الاستمرار في

المنافسة .

__حدوث تغيير في إدارات المؤسسات (سواء تغير الملاك أو المدراء والمسيرين) التي تعمل في نفس مجال

صناعة المؤسسة، إذ غالباً ما يقوم الوافدون الجدد بفرض أساليبهم وفلسفاتهم التسييرية.

المبحث الثاني:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق أمام المنافسين في المجال الذي تعمل فيه، وهذا من خلال إكتساب المزايا التنافسية ويكمن واقع اليقظة التنافسية فيما يلي:

واقع اليقظة التنافسية.

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة المنافسين ففي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات مرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر ب تعهداتها.

المطلب الأول: دور اليقظة التنافسية

لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الاستغناء عنه، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنافسيها والبيئة التي تنشط فيها ككل، بالإضافة إلى المساعدة على تأدية المهام الإدارية ومختلف الوظائف والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق سبق عن أهم المنافسين. ويمكن توضيح هذا الدور

كما يلي:

أولاً- دور اليقظة في أداء المهام الإدارية: تعتبر المعلومات العنصر الرئيسي للقيام بالمهام الإدارية، والتي تتمحور حول التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إذ تعتمد كل مهمة على صحة ودقة المعلومات حتى يتم تنفيذها بالشكل اللازم الذي يتسم بالمرور إلى المهمة التي تليها ويحقق التكامل بينها و يمكن توضيح دور اليقظة التنافسية بالنسبة لكل مهمة فيما يلي¹:

1_ التخطيط: توفر اليقظة التنافسية المعلومات اللازمة لرسم الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها في ظل الوضع الراهن للبيئة التي تنشط فيها، كما تساعد هذه المعلومات على وضع الخطط والتحركات والإستراتيجيات اللازمة التي تؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة

2_ التنظيم: يقصد بالتنظيم تنسيق الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تحديد التقسيمات الرئيسية والثانوية، والصلاحيات، والمسؤوليات، والأدوار، والمراكز... ولا يمكن أن يكون التنظيم فاعلاً إلا من خلال إعداد شبكة اتصالات قادرة على توفير المعلومات الضرورية.

3_ التوجيه: التوجيه هو مختلف الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة من أجل قيادة وتحفيز الأفراد للقيام بمختلف المهام التي تؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة، لذا فهو مهمة تعتمد بشكل كبير على قيمة المعلومات التي تصل للإدارة والتي تتعلق بالعمال حتى تتمكن من حسن تعيينهم ومتابعتهم.

4_ الرقابة: الرقابة هي متابعة النشاط من أجل تقييم الأداء، أي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة، سواء تعلق الأمر بالعمال أو المؤسسة ككل، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها؛ وتشتمل الرقابة على عناصر جوهرية تتمثل في القياس والمقارنة والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت، ومن

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم الإدارة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص ص 235-236/سنة 2014/2013

ثم العودة إلى بداية الدورة عن طريق التغذية العكسية، لذا فإن صحة ودقة المعلومات تؤدي لصحة ودقة القياس الذي يسهل عملية المقارنة ومن ثم تصحي الانحرافات.

ثانيا: دور اليقظة في القيام بوظائف المؤسسة:

المؤسسة عبارة عن نظام متكامل من الوظائف والأنشطة التي تعمل في انسجام من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛ هذه الوظائف تعتمد بشكل أساسي على المعلومات من أجل القيام بأدوارها وتحقيق التكامل فيما بينها.

وفيما يلي عرض لبعض منها مع أهمية المعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية¹:

1_وظيفة التمويل: تتمثل في مجموعة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، حيث تهتم بمصادر هذه الموارد وكيفية تحصيلها وسبل إنفاقها من أجل تحقيق مختلف الأهداف، أي أنها تسعى لمقابلة الالتزامات المالية للمؤسسة بمواردها المالية. هذه العملية تتطلب توفر المعلومات بالكمية والنوعية المناسبين حتى يتم التحكم الجيد بالتدفقات المالية الناتجة عن نشاط المؤسسة، خاصة إذا كانت البيئة التي تنشط فيها سريعة التغيرات والتقلبات.

2_وظيفة الإنتاج والعمليات: يهدف نشاط الإنتاج والعمليات لتوفير السلع والخدمات التي يتم تسويقها، والتي تعتبر صورة المؤسسة بالنسبة للزبون. ومن أجل تحسين هذه الصورة يجب أن يتمتع هذا النشاط باهتمام شديد من خلال جمع وتوفير المعلومات عن مختلف المراحل التي يمر بها بغية إزالة وتصحي الانحرافات والأخطاء.

¹محمد عبد حسين آل فرج الطائي, مرجع سابق, ص 244-245, سنة 2013/2014

3_وظيفة التسويق: يهدف نشاط التسويق لتسهيل تدفق السلع من المؤسسة إلى الأسواق، ويعتمد هذا التسهيل بشكل أساسي على إيجاد قبول لمنتجات المؤسسة في السوق، والذي يتطلب بدوره توفير كم هائل من المعلومات مع درجة كبيرة من الدقة حول مختلف شرائح الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة من أجل الحفاظ عليهم من جهة، وفت قنوات تسويقية جديدة بما تحتويه من زبائن جدد ومتعاملين جدد وطرق تسويقية جديدة من جهة ثانية.

4_وظيفة الموارد البشرية: يعتبر الأفراد أو الموارد البشرية العصب الحساس في كل مؤسسة، لأن جهدهم هو الذي يصنع الفارق بين المؤسسة ومنافسيها؛ إذ تهدف هذه الوظيفة في المقام الأول لتوفير الأفراد اللازمين للقيام بمختلف المهام، ثم إلى تهيئة الأجواء اللازمة والمناسبة للقيام بواجباتهم. أما بالنسبة لليقظة فهي توفر المعلومات التي تعتمد عليها وظيفة الموارد البشرية في سعيها الدائم والمستمر من أجل رفع مستويات الأفراد، وتحديد مختلف الأجور والمزايا، والتدريب، والتقييم...

ثالثاً: أسس اليقظة التنافسية

تهدف اليقظة التنافسية لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وعلى مواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب توفر عدة أسس، من بينها:

1- فهم طبيعة اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية ليست مجرد وسيلة للاستعلام حول المنافسين، بل هي عملية ممنهجة ودائمة ومستمرة قائمة على البحث، وجمع، واستخلاص، وتحليل المعلومات.

2_ معرفة أهداف المؤسسة: يجب تحديد الأهداف بدقة من خلال التساؤل حول أهم المعلومات التي تساعد في عملية صياغة الإستراتيجيات التنافسية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى فهم واستيعاب إستراتيجيات المنافسين.

3_ تشجيع التعاون داخل المؤسسة: يعتبر احتكار المعرفة أو المعلومة من قبل بعض العاملين أو المسؤولين من أبرز العوائق أمام نجاح اليقظة التنافسية؛ لذلك يتوجب على المؤسسة أن تسعى لدمج الجميع وحثهم على المشاركة والتعاون فيما بينهم.

4_ الاعتماد على الخطط: اليقظة التنافسية ليست عملية منفردة، بل هي عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات التي تشكل مراحل تدرج وفق خطة أو مؤشر واحد يتجدد باستمرار، فالاعتماد على خطة واضحة المعالم يزيد من كفاءة اليقظة التي تنعكس بدورها على أداء المؤسسة.

5_ تحديث المعارف: أصبحت بيئة الأعمال تتميز بشدة وسرعة التغيرات التي نتج عنها كم هائل من المعلومات؛ لذلك يتوجب على المؤسسة إنشاء نظام يسم لها بتصنيف هذه المعلومات وتحديثها وي سهل استخراجها وتحليلها.

6_ حماية المعلومات السرية للمؤسسة: اليقظة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة واحدة فقط، فكل منافس يسعى لمعرفة ومتابعة بقية المنافسين، لذلك يجب على مسيري المؤسسة أن يفكروا في المعلومات التي قد تصل لمنافسيهم، وأن يعملوا على مواجهة تسريب المعلومات التي تمكنهم من استخراج المزايا الإقتصادية والتنافسية للمؤسسة.

7_ جمع المعلومات بطريقة منهجية: يجب أن تتمتع المؤسسة بوسائل وطرق منهجية تسم بنقل المعلومات بسرعة وبسهولة لكل من هم في حاجة إليها، ومن هم مؤهلين للحصول عليها. كما تأتي المنهجية في العمل لكل شخص يحصل على أي معلومة أن يكون على دراية تامة بالكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع هذه المعلومة.

8_ تحليل المعلومات: حتى تقوم اليقظة التنافسية بالدور المطلوب منها وتكون ناجعة يجب الحرص على التحليل الدائم والمستمر للمعلومات، والذي يتم عن طريق تشخيص المنافسين واستعمال مختلف أدوات ونماذج التحليل، أو شراء الأدوات والنماذج الآلية.

9_ صياغة إستراتيجية تنافسية: بعد الانتهاء من عملية الجمع والتحليل يجب على المؤسسة أن تحرص على دقة ومصداقية القرارات والخيارات الإستراتيجية المتخذة، والتي ستسهم لها بالتفاعل مع التغيرات التي قد تطرأ على محيطها. وتتم مرحلة الصياغة بثلاث مراحل: أولاً، تحديد الرب المحتمل الذي قد تتيحه لها خطة عمل معينة. ثانياً، محاولة معرفة ردة فعل المنافسين حول خطة العمل المتبعة. وأخيراً، اختيار أفضل السبل التي تحقق أفضل النتائج وتزيد من تنافسيتها.

10_ استيعاب التكاليف والمزايا: يصعب تحديد المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية بشكل تام، أو حتى التكاليف التي تنجر عنها، والتي تتمثل خاصة في الوقت والأموال. ومع ذلك فإن العديد من البحوث تشير إلى أن اليقظة التنافسية تسم بزيادة مداخيل المؤسسات التي تمارسها، وتجنب بعض التكاليف، وتساعد على اتخاذ أفضل القرارات، كما تتي أيضاً ميزة أكبر تتمثل في حماية العناصر والمكونات الهامة والحاسمة للمؤسسة.

وقد قام كل من كالوف وسكينر (Jonathan L. Calof & William Skinner) بنشر مقالة تتضمن بعض الأسس الواجب مراعاتها حتى تتمكن اليقظة التنافسية من تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه الأسس تتمثل فيما يلي 1 :

–تعد اليقظة التنافسية استباقية؛ فهي تهدف إلى التنبؤ بما سيحدث.

تعتمد اليقظة التنافسية على تحليل المعلومات؛ لذلك لا يجب الاكتفاء بجمع المعلومات فقط، بل يجب إعطاء الآراء والاقتراحات.

–تتطلب اليقظة التنافسية اللجوء إلى عمليات منهجية لجمع المعلومات، مع الإقرار بأن أهمها توجد داخل المؤسسة.

–يجب على أعضاء خلية اليقظة التنافسية أن يحترموا القوانين المحلية، وأن لا يقوموا بتصريحات خاطئة عند جمع المعلومات.

–تعتمد اليقظة التنافسية على التفاصيل الدقيقة جداً، فهي تسعى لمعرفة كافة جوانب الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه المنافسون في اتخاذ القرارات؛ لذلك يجب الابتعاد قدر المستطاع عن الرؤى الشاملة والعموميات.

المطلب الثالث : مراحل و ممثلو اليقظة التنافسية:

تنظيم خلية اليقظة التنافسية عملية مهمة و جوهرية ، تمكن المؤسسة من الوصول الى الاهداف المرجوة و تنطوي اليقظة على تدخل مجموعة من الاشخاص الكفاء و المؤهلين ، و غالبا ما تستند على الادوات و البرامج و تمر بعدة مراحل و هذا ما سيتم التطرق اليه.

أولا : مراحل عملية اليقظة التنافسية: تمر بثلاثة مراحل رئيسية تتمثل في:

1- **مرحلة الجمع:** تتمثل في معرفة جيدة لبيئة العمل فهي تبدأ بتحديد المستهدف ، فهي عملية مهمة في جمع المعلومات ، كمن نراقب ؟ ماذا نراقب ؟ أين توجد المعلومة ؟ ثم تأتي عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة بالمنظمة و تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2- **التحليل و التركيب:** بعد جمع لمؤسسة لكم معين من المعلومات الخام تأتي مرحلة تركيب وتحليل ما تم جمعه و هي عملية جد معقدة و تمر بثلاثة خطوات:

أ- **فرز و ترتيب المعلومات:** وذلك بأخذ المعلومات الصحيحة و الموثوق فيها وترتيبها حسب اهميتها.

ب- تحليل المعلومات: تتمثل في التأكد من صحة و صلاحية المعلومات ومدى اهميتها بالإعتماد على الوسائل المتخصصة و قدرات الخبراء من داخل و خارج المؤسسة.ج-التركيب: أي تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية و ملائمة لحاجة المؤسسة¹.

ثانيا: مرحلة النشر وإتخاذ القرار: بعد عمليتي الجمع والتحليل تكون لدينا معلومات معالجة و موثوق في صحتها ، فتأتي عملية النشر في الوقت المناسب و المكان المناسبين و إلى الشخص المناسب من اجل إتخاذ القرار الذي يضمن نجاح المؤسسة و لا فائدة من المراحل السابقة إذا تم الإحتفاظ بهذه المعلومات و عدم نشرها .

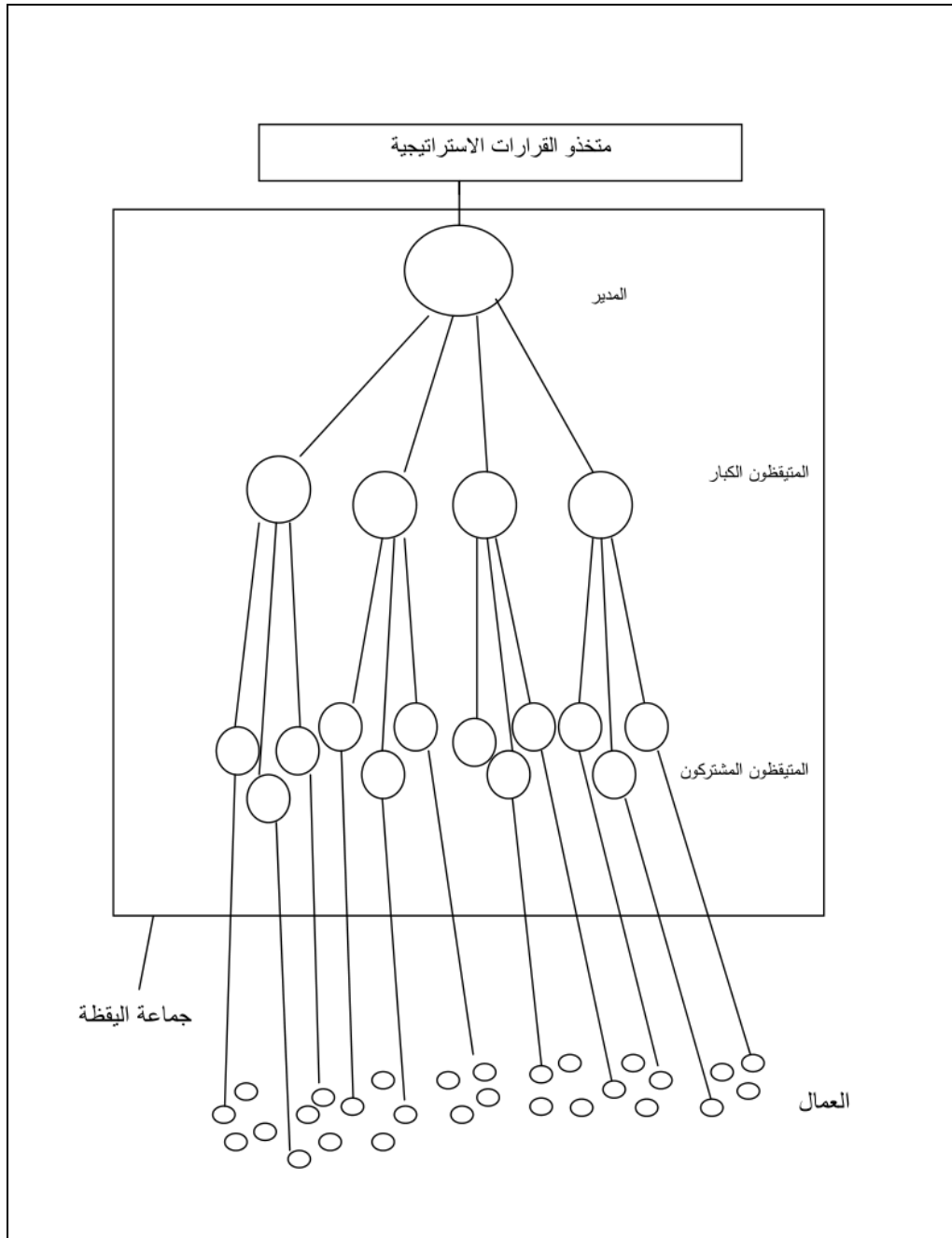
ثم تأتي الخطوة الأخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ، والغرض من ذلك هو تفادي التهديدات التي تواجه المؤسسة و انتهاز الفرص المتاحة لتعزيز مكانتها.

ثانيا: ممثلو اليقظة التنافسية:

تقوم عملية اليقظة التنافسية على اساس شبكة متكاملة من الافراد الذين يعملون وفق تقسيم معين للأدوار و المهام من أجل جمع ، تحليل و نشر المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات.

¹ بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص126.

شكل رقم 1 يوضح ممثلو عملية اليقظة التنافسية:



مصدر : محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم

الإقتصادية جامعة الجزائر.

من أجل توضيح أكثر للشكل السابق سيتم إبراز دور و خصائص ممثلي اليقظة في الجدول رقم (1) الآتي:

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> متخذو القرارات الإستراتيجيين
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة. - الإعداد و الاشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> المدير

<p>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير إستراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل و التركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>- المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة.</p>	<p>- تحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجي.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والإستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة ، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ،</p>	<p>العمال</p>

	<p>إدخال المعلومات في الموزع. حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع و مرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	
--	--	--

المصدر: إشراف عقون و محمد هبول ، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال -
 حالة الجزائر- بالملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين
 حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن
 مهيدي أم البواقي، 2014، ص:11،10.

المبحث الثالث: أدوات اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر و تحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية إقتصادية، وقد خصص هذا المبحث لتوضيح المفاهيم المتعلقة بأدوات وطرق هذا النظام من خلال تحليل مفهوم وخصائص المعلومات والتقنيات المستخدمة،

المطلب الأول : ماهية المعلومات:

أولاً: مفهوم و خصائص المعلومات:

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومات يتوجب علينا أولاً توضيح مفهوم البيانات التي تعتبر المورد الأساسي للمعلومات.

1- مفهوم البيانات : مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع مفردة بيان ، والبيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات ، فهي ترمز إلى الأشياء و الحقائق و الأفكار و الآراء ، والأحداث والعمليات التي نعتبر عن مواقف و أفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال¹.

فالبيانات في الواقع هي المادة الأولية للحصول على المعلومات وهي تجمع من مصادر مختلفة.

2- مفهوم المعلومات: هناك العديد من التعاريف للمعلومات تطرقنا إلى بعضها:

¹ سليم ابراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص38.

أ- المعلومات: " هي معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة¹.

ب- المعلومة: "هي تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات التي تم جمعها، وتخزينها، وإسترجاعها، ومعالجتها، وتحويلها إلى مخرجات، أي (معلومات) معدة للإستخدام في عمليات صنع القرارات و تنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة"².

ج- المعلومة : ناتجة عن معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات بتطبيق عمليات حسابية ، موازنات ، معدلات ، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية³.

د- المعلومات: هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية و زيادة معرفة الإنسان ، ويمكن أن تكون أماكن أشياء أو أناسا ، والمعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها ، ويجب أن تحمل المعلومات قيمة⁴.

- ويمكن الوصول إلى تعريف شامل هو أن البيانات هي المادة الأولية للمعلومات ، فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتحليلها وتفسيرها ونشرها لتصل إلى متخذي القرار وتساهم في تدنية حالة عدم التأكد ومعرفة نقاط القوة وانتهاز الفرص ، وترجع أهميتها لقدرتها على التأثير في التصرفات والقرارات والمخرجات ككل.

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2001، ص23.

² يحي مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص74.

³ صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص38.

⁴ علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص15.

تتميز المعلومات النافعة التي تساعد على اتخاذ القرارات بجملة من الخصائص منها:¹

- **التوقيت المناسب:** يعني أن تكون متوفرة عندما يكون متخذ القرار في حاجة إليها.
- **النوعية:** يقصد بالنوعية مدى صحة و دقة المعلومات.
- **الاكتمال:** هو أن تغطي المعلومات جميع الجوانب المراد معرفتها بحيث تصبح رؤية متخذ القرار كاملة و شاملة ما يقلل من الأخطاء.
- **التربط:** و أن تكون المعلومات مناسبة و مساعدة على إتمام و إنجاز مهام العمل و نشاطاته أو حل مشكلاته.
- **سهولة الفهم:** يعني أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة من قبل متخذ القرار حتى يتمكن من الإعتماد عليها.

ثانيا: مصادر المعلومات:

تنقسم مصادر المعلومات التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها :

1- المصادر الداخلية²: تتمثل في المديرين والمشرفين وغيرهم بمختلف مستوياتهم داخل المشروع ويتم

تجميع المعلومات بطريقة رسمية طبقا لأحداث الفعلية بطريقة غير رسمية تتمثل في :

وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير وغيرها ؛

¹ إبراهيم بلوط حسن، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص181.

² علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص63.

تقارير الأداء أو وضع العمل مثل (تقارير مالية ؛ تقارير خاصة بالمخزون...) ؛

2- المصادر الخارجية¹ : تخص المعلومات التي ينبغي للإدارة الديناميكية الحصول عليها ، وتمثل في

المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا ونموها كالتقنيات الحديثة من الأجهزة والمعدات الإدارية. وقد تكون

عبارة عن :المصالح الخارجية كمؤسسات الدرك و الشرطة و الجمارك ..؛

الوسائل الإعلامية الأخرى كالتلفزيون و الفضائيات ؛

الرأي العام المتمثل في المنظمات الجماهيرية ،المجتمع المدني، الأحزاب السياسية؛ هيئات رسمية كالوزارات،

البرلمان، مجلس الأمة...

ثالثا: أنواع المعلومات:

1- معلومات التحكم: تنتجها المؤسسة و توجهها لإستعمالها الداخلي ذات أهمية بالغة، تساعد على

تحسين الأداء من خلال المقارنة، تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية، لكنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة

لليقظة التنافسية، و هي معلومات مدعمة فقط².

2- معلومات المحتملة : تخبر عن قدرات متعاملي المحيط الخارجي للمؤسسة، يستحسن وضعها تحت

المتابعة النشطة¹.

¹ علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة تلمسان، 2014- 2015، ص11 .

² عفاف قرأش: تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة "دراسة حالة مؤسسة panelli، المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية و الإبداع في قيادة قاطرة تقدم و تطور المؤسسة الاقتصادية الجزلثرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي- بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015، ص08.

3- معلومات التأثير: هي المعلومات التي انتجت داخل المنظمة و الموجهة للإستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد و مجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، و تبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة التنافسية².

4- علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): تمثل المعلومات الرئيسية و الأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الإعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا وإشارات الإنذار المبكر غالبا ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة ، فقد كان من الضروري الإستباقية³.

¹ راضية سويد وزغدي فوزية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الوادي، 2017-2018، ص 25.

² سعيد كرومي و أحمد عمر السبتي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، أكتوبر 2010، ص 06.

³ إشراف عقون و محمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي- بين حتمية التفاعل أو الزوال-، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص 14.

المطلب الثاني: تقنيات اليقظة التنافسية

يعتمد خبراء اليقظة التنافسية على عدة تقنيات تساعدهم على البحث و التحليل و نشر المعلومات المناسبة التي تخفض من مستوى الشك و عدم التأكد، و تزيد من مصداقية القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ما يساعد على زيادة و ديمومة تنافسيتها ، و من بين هذه الأدوات ما يلي ¹:

أولاً- معرفة أداء المؤسسة: المؤسسة في حاجة دائمة لإستعاب التغيرات التي تحصل في بيئة أعمالها لكن يتوجب عليها أولاً الإلمام بأدق التفاصيل المتعلقة بأدائها، أي الإلمام بكل الوظائف و المهام و العمليات التي تقوم بها هذا الفهم الشامل و الدقيق لمكوناتها و تركيباتها له دور مهم جداً في تحليل المنافسين و خاصة المباشرين منهم، ففي بعض الأحيان تكون المعلومات حول بعض المنافسين قليلة جداً أو تكاد تكون معدومة، لذا تلجأ المؤسسة الإستراتيجية ملاً الفراغات بمعلوماتها الخاصة في محاولة منها لتكوين شبه صورة عن هؤلاء المنافسين بغية التعامل معهم و الإستمرار في المنافسة، و تصبح هذه الإستراتيجية أكثر نجاحاً في الحالات التي تكون فيها المعلومات مشتركة نوعاً ما بين جميع الفاعلين في نفس البيئة .

ثانياً- تحليل غير المنافسين: يعتمد خبراء اليقظة التنافسية على تقنية أخرى تتمثل في تحليل المؤسسة غير المنافسة بالإضافة إلى المؤسسات المنافسة، و يعود السبب وراء هذه التقنية إلى سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات غير المنافسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. فالمؤسسات التي تنشط في مجال أعمال غير الذي تنشط فيه المؤسسة والتي لا تدخل حيز المنافسين سواء المباشرين أو غير المباشرين تكون

¹ محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 01-، نوفمبر 2014، ص 23-24.

مستعدة للتعاون معها عن طريق تبادل الخبرات و الاكتشافات و الابداعات، والتي يمكن استعمالها من أجل تطوير مزايا تنافسية تضمن لها الأسبقية و الريادة.

1_ تحليل السيناريو: تختلف خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة باختلاف القطاع أو الصناعة ، ففي المجالات التي تتميز بسرعة كبيرة في التغير ومستوى عالي من عدم التأكد على غرار الصناعات التكنولوجية، والحربية، والأدوية، والبنوك...فإن خبراء اليقظة التنافسية يلجؤون في غالب الأحيان إلى بناء وتشكيل عدة سيناريوهات لما قد يحدث مستقبلا اعتمادا على معطيات الماضي والحاضر، وتساعد هذه السيناريوهات على إعطاء فرص أكثر لتخذي القرارات ليتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة التي قد تحدث، كما تزداد فعالية هذه التقنية عندما تتميز الصناعة بجوايز دخول منخفضة و عدد كبير من المنافسين .

2- تتبع السلوك: يقوم خبراء اليقظة التنافسية بتشخيص سلوك المدراء العاملين، والمدراء التنفيذيين، والمسيرين، وكل من لهم صفات القادة من أجل إكتشاف مختلف الانماط السلوكية التي يعتمد عليها هؤلاء القادة في إدارتهم وتسييرهم لمختلف المؤسسات سواء الحالية أو السابقة، حيث تعتمد تقنية تتبع السلوك على تشخيص وتحليل الأفكار، والرؤى، والتصورات، والتصرفات الماضية والحالية لهؤلاء القادة من أجل التنبؤ بالقرارات الإستراتيجية المستقبلية.

المطلب الثالث : طرق اليقظة التنافسية:

أولاً: طريقة المعايرة (القياس المقارن):¹ و تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها Kearns على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة".

وتتنمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، و تقيس أدائها بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقيس أدائها، يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة، وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

__ تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين؛

__ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛

__ تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003،ص79.

__تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه؛

__تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛

__تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛

__تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

1- الإنترنت كوسيلة لليقظة:

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استندت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، و من أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة A.R.P.A.Net التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية و المهام الدفاعية الأمنية و العسكرية فقط ثم توسعت شبكة A.R.P.A.Net و انتشرت في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت¹.

__خدمات الانترنت: موضحة في الجدول التالي رقم (2) :

¹ العتيبي ع، ماهي شبكة الانترنت، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28 ، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، 1996، ص32.

الإمكانية أو الخدمة في الانترنت	الوظائف التي تدعمها
البريد الإلكتروني E-mail	مشاركة مستندات من شخص إلى آخر عبر الانترنت
مجموعة الأخبار News Grouses	مجموعة أو مجموعات مناقشات عبر ألواح أخبار إلكترونية
بروتوكول نقل الملفات Fil trasfert protocole	عمليات نقل ملفات من جهاز الكمبيوتر إلى آخر عبر الانترنت و باستخدام بروتوكول نقل الملفات
تلنت Telnet	الولوج أو الدخول إلى جهاز الكمبيوتر يعيد باستخدام كمة مرور و اسم مستخدم للقيام بالعديد من العمليات على هذا الجهاز البعيد من الجهاز الحالي
الويب The word Roide Web	تشمل هذه العملية استرجاع وتنسيق ونشر وطباعة معلومات تتضمن صور و أصوات ونصوص وفيديو باستخدام الوصلات

المصدر: خضر مصباح الطيبي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص71.

ثانيا: الانترنت و تطوير اليقظة التنافسية:

تدعم الانترنت اليقظة التنافسية من خلال العناصر التالية:

1_مراقبة عروض عمل المنافسين:

تعتبر المنتديات وموزعي الويب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت وهذا ما يسهل فهم المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.¹

2- مراقبة رسائل موظفي المنافسين:

يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الانترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.²

3- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الويب:

¹ صغايري يزيد، شوالي هارون، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، 2016/2015، ص38.

² علاوي نصيرة، اطروحة دكتورا، مرجع سبق ذكره، ص42.

موزع الويب اصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات و خاصة تلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فقد أصبح المكان الملائم للزبائن للإستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة فبالتحقق المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ذات قيمة حول منتجاتها الجديدة.¹

4- تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المتدييات و قوائم النشر: تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعلومات الحرجة الخاصة بالمؤسسات المنافسة، فبفضل مراقبة المتدييات المتخصصة و قوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نتم بها، نستطيع معرفة سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات و كذلك معرفة نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لها، إذ تمكننا تلك المعلومات المحصل عليها من إنشاء تسويق جيد و كذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا من مواجهة المنافسة.²

الخلاصة:

إن التغييرات التي تحصل باستمرار في بيئة المؤسسة، و زيادة حدة المنافسة يتوجب عليها إيجاد أسلوب أو وسيلة تسمح لها بمواكبة كل ما هو جديد و رصد كل التغييرات الحاصلة، وهذا لا يتحقق إلا بتطبيق اليقظة التنافسية، حيث أنها تسمح للمؤسسة بالإطلاع الدائم المستمر على بيئتها الخارجية و ذلك من خلال جمع المعلومات، معالجتها، انتقائها، نشرها، و تحليلها وإتخاذ القرار، حيث أن المعلومة تلعب الدور الأساسي في هذه العملية، فاليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة اعتمادا على معلوماتها باغتنام الفرص وكذا تطوير خدماتها للتميز والقدرة على تجنب التهديدات والأخطار محتملة الوقوع، حتى تستطيع المؤسسة

¹ صغابري يزيد، شوالي هارون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: تنافسية مؤسسات.

تمهيد:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة, فالمؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها، كل هذا يعني أن تسعى المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية لوحدات أعمالها الإستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيه.

المبحث الأول: تنافسية مؤسسات

المطلب الأول: مدخل للتنافسية و التنافس

تجتهد المنظمة في البيئة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها.

أولاً- نشأة التاريخية للتنافسية:

تباينت الرؤى والتفسيرات والتحليلات حول متى بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبزوغ على الصعيد العالمي تلك التفسيرات والتحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية :

1-التفسير الأول : يرجع نشأة فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية وحدث من مقدره السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور.

2-التفسير الثاني : يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية النامية وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية.....الخ.

3-التفسير الثالث : يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية إقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية و زيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الإهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الإقتصادي العالمي و بروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق إقتصاديات السوق.

أولا-تعريف التنافسية:توجد عدة تعريفات للتنافسية نذكر منها:

تعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي، و يترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما. فهي تقوم على مبدأ (السلعة الأفضل بالسعر الأقل)،أي تتحدد بلحظة التوافق بين(السعر و النوعية) و(نوعية السلعة وذوق المستهلك).

تعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات مبتكرة أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، و قدرة المنظمة على خلق القيمة والحفاظة على العملاء، أي تشير إلى مدى قدرة بضائع الشركة أو صناعة ما على المنافسة في السوق و هذه المنافسة تتوقف على الأسعار النسبية و مواصفات المنتجات.

ثانيا -أنواع التنافسية:

نميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

1-التنافسية السعرية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج¹¹.

2- التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج.....إلخ)²².

3-المنافسة النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ونذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك³³.

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

المطلب الثالث: أهداف التنافسية:

يعتبر مفتاح النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة أي مدى ما تحققه من أهداف ف للتنافسية عدة أهداف منها:

أولاً: تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

¹ فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص11
² اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص51.

³ محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة بسكرة- الجزائر- العدد 6، جوان 2008، ص11.

1- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في رقي المؤسسات الأكثر كفاءة.

2- التطور و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا انها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

3- إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم T الحصول على نمط مفيد لأرباحها ، فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها و تفوقها في أداءها.

المبحث الثاني: ماهية تنافسية مؤسسات

تشهد بيئة المؤسسات المعاصرة مجموعة من التغيرات والتطورات التكنولوجية مما دفع تكيف مع هذه الأوضاع بغية الحفاظ على التنافسية في ظل تحديد معالم هذه الأخيرة والمتمثلة في السرعة، المرونة والقدرة على التفاعل و ذلك لتعزيز قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية مؤسسة:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة. و ذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الاسواق الدولية. فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على انها: "القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشآت الاخرى".¹

أولاً- تنافسية المؤسسة:

"تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل

¹ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، جوان 2005، ص 4.

الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) " ¹.

ثانياً- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي الى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الالكترونيات، لأن مجالات وظروف الانتاج تختلف ².

¹ نفس المرجع السابق، ص4.

² نفس المرجع السابق، ص4.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية مؤسسات

تتمثل على مستوى المؤسسة فيما يلي مؤشرات قياس التنافسية ومنها:

أولاً- الربحية:¹ وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وكذلك الحصة من السوق، وتعظم أرباح المؤسسة أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع و بذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى انفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الاختراع إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية ومن النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانياً- تكلفة الصنع: تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

¹ سحنون جمال الدين و حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص03.

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، و هذا عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الاكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها¹.

ثالثا- الإنتاجية الكلية للعوامل:² إن الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية و الدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

رابعا- الحصة من السوق: من الممكن للمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف

¹ المرجع نفسه، ص03.

² عيسى محمد الغزالي القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع و العشرون- ديسمبر/كانون الأول 2003- السنة الثانية، ص11-12.

المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج¹.

المطلب الثاني: أسباب تنافسية المؤسسات:

أولاً: هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و من أهم تلك الأسباب²:

1- أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحث السوق.

3- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلومات المتجددة.

4- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير، و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع.

¹ أ.نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، العدد الثاني ديسمبر 2014، الجزائر، ص93.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص102-103.

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وإرتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الاسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين عدة بدائل الإشباع رغبتهم بأقل الشروط والتكاليف، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

- و كنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الافراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والإستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

المبحث الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسات

تهدف من خلال هذا المبحث إلى معرفة تأثير ودور اليقظة التنافسية على التنافسية من خلال مدى ممارسة المؤسسات لليقظة التنافسية، وأثر هذا التبني على أدائها في ظل جو تنافسي.

المطلب الأول: دور اليقظة في القيام بأنشطة المؤسسة:

تمارس المؤسسة مجموعة من الأنشطة التي تهدف لخلق القيمة بدرجات مختلفة، و للوصول لتحقيق هذه القيمة يجب القيام بكل نشاط بطريقة صحيحة و مبدعة مع توافر المعلومات، و يكون ذلك بالإعتماد على نظام يقظة فعال، و فيما يلي عرض لبعض هذه الأنشطة:

أولاً- التمويل: هو توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة و استخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع و الخدمات، أو هو عبارة عن البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال و اختيار و تقييم تلك الطرائق و الحصول على الميزج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية و نوعية احتياجات و التزامات المنشأة المالية¹.

ثانياً- الإنتاج و العمليات: تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع و الخدمات وفقاً للمواصفات المحددة و بالكميات و المواعيد المطلوبة و بأقل التكاليف²، مع توافر كل المعلومات عن هذه العملية.

ثالثاً- التسويق: يتولى تحديد الأسواق أو أجزاء السوق التي تعمل المؤسسة على خدمتها و توجيه الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة و رضا الزبائن. فمن ناحية نجد الوظيفة التسويقية توجه نحو تحديد و تلبية احتياجات و رغبات الزبائن، و من ناحية ثانية تسعى لتحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات التي تعظم عائدات المؤسسة، و هذا يعني ان هدف هذا النشاط هو تسهيل تدفق السلع من المؤسسة غلى الأسواق، و لأجل تحقيق ذلك لا بد من وجود تدفق موازي من المعلومات و كذا بالاتجاه المعاكس أي من الاسواق إلى المؤسسة³.

1 رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص95-96.
 2 جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة، 2007-2008، ص 25.
 3 بومعزة سهيلة، مرجع سبق ذكره ، ص141.

المطلب الثاني: تنظيم عملية اليقظة التنافسية في المؤسسة:

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة التنافسية كنظام قراراتها و يرفع تنافسيتها عن طريق مراقبة المعلومات و التنبؤ بها و التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

أولاً: الترتيبات الرئيسة لنظام يقظة فعال: تعتبر اليقظة التنافسية عملية في غاية الدقة والصعوبة، تركز على تدخل الاشخاص المؤهلين، تستند على الأدوات، البرامج، التقنيات العلمية والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع هذا النظام، بل تكمن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره و المحافظة عليه، في المدى الطويل لضمان فعاليته و استقراره، و هذه الترتيبات تتمثل في:¹

1- الوسائل البشرية: كافة النشاطات التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل ان تكون مصدرا للمعلومات، كما أن الكمية الاكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي ، لذا فمن المهم الاهتمام بتطوير ثقافة التحرير و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، و هذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

2- المختصون في المعلومات و الوثائق: على المؤسسة تكوين اشخاص في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها و القدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة إلى التحكم في الوقت.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص11-12.

3- شبكات الاتصال و الممثلين غير مباشرين لليقظة: تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة التنافسية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.

4- إدارة المؤسسة: تعتبر المستفيد الاول من امتيازات نظام اليقظة، لهذا وجب عليها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام.

6- مصادر المعلومات و الوثائق: على المؤسسة وضع أشخاص مؤهلين لجمع المعلومات، كون هؤلاء يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها و التي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة و أهدافها.

7- المصادر المنهجية و التقنية: تتطلب عملية جمع المعلومات اتباع طريقة خاصة، بالإضافة إلى الاعتماد على طرق محددة ووسائل تكنولوجية حديثة.

ثانيا: تواجد اليقظة التنافسية بالمؤسسة: إن تواجد اليقظة التنافسية بالمؤسسة يمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية:¹

1- التنظيم الغير الرسمي لليقظة التنافسية: تكون اليقظة موجودة ضمنا في بعض وظائف المؤسسة كالوظيفة التسويقية، حتى يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم، كالحصول على معلومات عن السوق و تحليلها ومعالجتها، و يجب أن يكون كل شخص منعزل عن بقية الأفراد من أجل البحث عن المعلومات وتقسيم المعلومات أمر في غاية الصعوبة.

¹ قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات، مذكرة ماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013-2014، ص 59-60.

2- التنظيم الرسمي لليقظة التنافسية: ويكون هذا التنظيم شكل خلية يقظة مستقلة لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة، ويعني هذا وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط (اختبارها، معالجتها، نشرها و مقارنتها لإعطاء معنى معين) والذي يمثل هدف العمل الجماع، حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات: لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وإنفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجاتهم وإستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة في التكيف مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة¹، ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل في النقاط التالية:²

1- تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة التنافسية تختلف باختلاف درجة المنافسة و حدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها و توسع تطلب منها تبني إستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على التقناريير و النتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.

¹ العالية طحين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورترز " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، فرع تسير المنظمات، تخصص تسير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص62. علاوي نصيرة، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص132-133-134.²

2- تزود اليقظة التنافسية المؤسسة بالمعلومة التنافسية والتي هي مطالبة بالحرص عليها، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة و هذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز و الإنفراد لمواجهة المنافسة و المحافظة على حصتها السوقية.

3- تمكن اليقظة التنافسية المؤسسة من تجنب التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم.

4- تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة و تمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.

5- تربط المؤسسة بالحيط التكنولوجي، العلمي و التغيرات التي تحصل فيه، برصدها لإحداث التكنولوجيات و التقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتنفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

6- تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلها من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، و هذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، و تضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

7- تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات، والنشاطات الاقتصادية وغيرها من خلال توفير للمؤسسة معارف فنية وعملية، فينتج عن ذلك آثار إيجابية يتمثل في إيجاد حلول ناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجهها بالمنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الانتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة و تدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.

8- تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة و واضحة و منهج سليم يعظم استفادتها من امكانياتها، و يدعمها بالمعلومات التي تساعدتها في ادارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الاخير السبيل الاساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنها، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها و التميز عنهم.

9- تطوير الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها بمساعدتها على القيام بمناورات استراتيجية، تستند على أساليب مختلفة بالمنافسة على أساس الاسعار، الدخول في معارك إقليمية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات و زيادة الضمانات المقدمة للعملاء.

10- تساعد المؤسسة على التمرکز و التوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الارباح، الحصة السوقية، الاسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.

11- توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، وإستخدامها، تشجيع الابداع و الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الانتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الانتاج.

12- مساعدة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لزبائنها بكفاءة، ليونة و ديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم و متطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون و المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية و الحيادية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان، الزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة.

13- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية و التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي فالمؤسسة التي تملك الحصة الاعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

14- توفير المعلومات التي تعد موردا استراتيجيا في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعدها على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية و تعزيز مقومات المنافسة، فيتحسن بذلك الأداء التنافسي.

15- الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي و حيوي في زيادة المبيعات الحالية و المستقبلية للمؤسسة، فتكسبها الريادة في قطاع نشاطها و تزيد من حصتها السوقية.

16- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين و تجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط

العمل، إعادة تنظيمه و إدخال أدوات و تكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية و اكتسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

الخلاصة

من خلال ما سبق تطرقنا الى العديد من العناصر من بينها مفهوم التنافسية بأنواعها و أهدافها، و ركزنا على تنافسية المؤسسة و التي هي عبارة عن قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين، بالإضافة الى مؤشرات عديدة لقياسها، و كذلك الى دور اليقظة التنافسية في المحافظة على مكانة المؤسسة التنافسية. فالهدف من هذا الفصل هو إبراز دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة، فالمؤسسة يجب أن تكون متيقظة و في حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي و التصدي للتهديدات و المخاطر المحتملة.

فاليقظة تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل خلق قيمة، و معرفة الترتيبات الواجب القيام بها و الشكل الذي تتواجد عليه اليقظة في المؤسسة من تنظيم رسمي و غير رسمي وهذا ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال شغلها، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة التنافسية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة

تمهيد

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة التنافسية ومدى فعاليتها في المؤسسة وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لإجراء دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات تنشط في قطاع المعجنات من خلال إستخدام مجموعة من النماذج التحليلية واليات عمله .

و يعتبر قطاع المواد الغذائية من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا و منافسة شديدة خاصة في مجال المعجنات حيث تنشط مؤسسات جزائرية و اخرى اجنبية مما يوحي أن تطبيق اليقظة التنافسية قد يكون وارد ضمن هذه المؤسسات .

سوف يتم التطرق الى:

1-لمحة عن المؤسسات التي تم إجراء مقارنة لها

2-بطاقة فنية للمؤسسة.

3-تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة.

4-اهداف المطحنة.

5-قياس مدى إستعاب المطاحن لليقظة التنافسية.

أخذنا المذكرات الثلاث من:

مذكرة دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية من إعداد الطالبين غوالم سمية وبورغدة حباة و كانت سنة التخرج 2017/2016 (مطاحن الظهره بسيدي عبيدة العطاف).

مذكرة نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) من إعداد الطالب ياسف علي و كانت سنة التخرج 2016/2015.

مذكرة دور اليقظة التنافسية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية من إعداد الطالبين صغاري يزيد و شوالي هارون و كانت سنة التخرج 2016/2015.

أولاً: التعريف بميدان التربص

1- التعريف بالمؤسسة الأم (لحة عن مؤسسة الحضنة بولاية المسيلة):

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 82 / 367 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 حولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأس مالها في 1997 قدر ب: 2.525.000.000 دج ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب و اللبن).

بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة عمى بعد 02 كم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06 جلسة يوم 1997.09.07 ، تحولت إلى شركة تابعة ، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01 ، ت رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم و قسم

جديد

القسم الأول: يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع «" buhler بيلر" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج

القسم الثاني: يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع «Golfetto»

" «قولفيطو» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز

إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج قدرات الشركة:

ثانيا- قدرات الشركة:

*البطاقة الفنية للشركة التابعة:

-قدرة الطحن 5.500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.

-قدرة الانتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد(سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص و 1.080

قنطار/يوميا من الدقيق) دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص.

-قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).

-طاقة الحمولة للمواد الأولية ، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

-أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي: السميد 199.283 قنطار

دقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 = 1.256.752.274.58 دج

ثالثا- وظائف الشركة:

1- الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

-ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه.....إلخ)

-ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)

-ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات

التقنية.....الخ)

2- الوظيفة الإنتاجية: تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....الخ.

رابعا: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحفنة: إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا

من خلاله معرفة تقسيم العمل والترتيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح وفروع الشركة

وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض

التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

1- رئيس المدير العام: بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك

التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل

عدة مهام أهمها:

أ- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

ب- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

ج- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع.

د-يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

هـ- يقو بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

2- تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

أ- قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للموحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

ب- قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

1- الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة

عن المديرية العامة .

2- مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في

الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3- المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4- المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدره المؤسسة و

ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة

سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5- مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق،

السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

ثالثا- قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1_ مديرية الاستغلال : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

أ- مصلحة التموين : و من مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

ب- مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة

إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم 1: يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار

خلال 24 ساعة.

ب - مصنع التحويل رقم 2: يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريزة على الترتيب بطاقة

إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

1 - فرع محاسبة المواد.

2- فرع الطحن و الإنتاج.

3- فرع الشحن و التوظيف.

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و ليذا تعتبر من أهم المصالح.

1.3. مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

فرع الميكانيك العام: و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

1.4. مصلحة تسيير المخزونات : تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل

حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في

1- فرع استقبال و تخزين الحبوب.

2- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

3- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

ج: مديرية التسويق : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف

هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عيف

الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

د: مديرية الإدارة و المالية : و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

أ- مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع

على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :

1- فرع المالية و الصندوق.

2- فرع المحاسبة العامة.

3- فرع محاسبة المبيعات.

4- فرع المحاسبات.

ثانيا: مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من اجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة تتفرع هذه المصلحة إلى:

أ - فرع تسيير المستخدمين.

ب- فرع الخدمات الاجتماعية.

ثالثا: مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها:

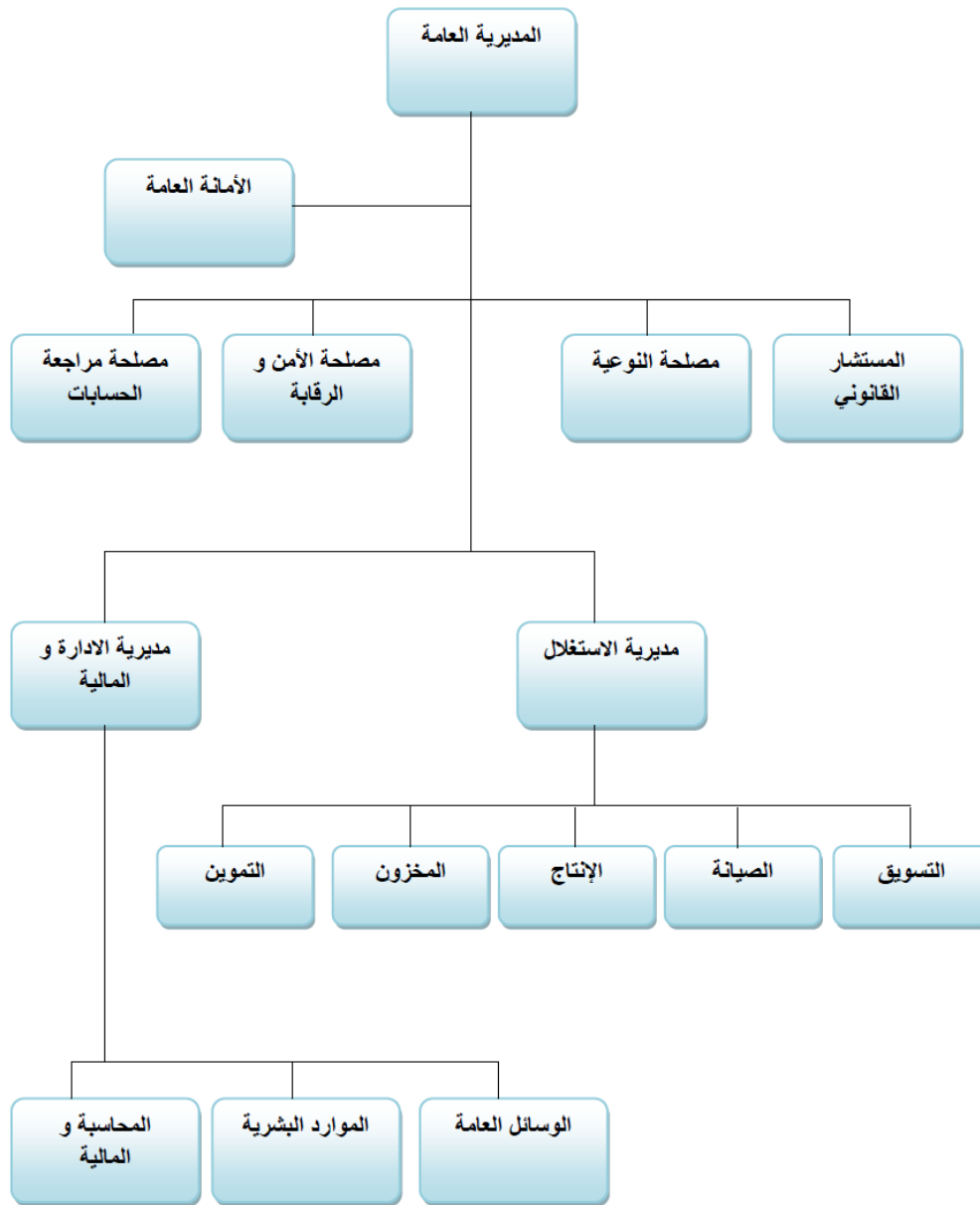
_متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات.

رابعا: مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق ب وسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة:



المصدر: مديرية الإدارة و المالية.

أولاً- أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية:

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب

الولاية و لهذا فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها:

—تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية.

زيادة الإنتاجية عن طريق الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسيف نوعيته.

__ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

__ التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.

__ تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

__ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة.

__ المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني.

__ خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.

__ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.

__ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.

__ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال .

الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

و جد الطالبان في دراستهما ان هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية و التغيير التنظيمي أن المتوسط

الحسابي اليقظة التنافسية قدر ب(2.233) و الانحراف المعياري قدر ب (01.70)، أما المتوسط

الحسابي التغيير التنظيمي قدر ب (02.152) و الانحراف المعياري قدر ب(06.15)، أما فيما يخص

قيمة معامل الارتباط فتساوي (0.718) عند مستوى الدلالة (0.01)، و قيمة الاحتمال المعنوية

(0.000) و هي أقل من 0.01 هذا معناه أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين

اليقظة التنافسية و التغيير التنظيمي.

نتائج الدراسة لمؤسسة المسيلة:

توجد علاقة إيجابية بين اليقظة التنافسية و التغيير التنظيمي، و يرجع ذلك إلى:

تساعد اليقظة التنافسية على رسم خطط للتغيير التنظيمي.

تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها.

تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع التغيرات في إستراتيجيات منافسيها.

أن المؤسسة على علم دائم بأهم القرارات التي يتخذها المنافسون.

ثانيا- لمحة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

خصص هذا المبحث لتقديم مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال التعريف بها ونشأتها وتحليل

هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أهدافها ودراسة طبيعة نشاطها.

1- تقديم عام للمؤسسة:

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على كيفية نشأة وتطور مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة

فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأس مالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي

تقدمها المؤسسة.

2- نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية كما امتازت منجأتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على مستوى الوطن، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود، ليتوسع بعدها نشاط الجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشما المؤسسات التالية:

مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية تابع إداريا للمؤسسة محل الدراسة.

مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله، تولى أبنائه مسؤولية إدارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج، وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين على كفاءات جزائرية، ودامة مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية ب 300 طن خلال 24 ساعة ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة والتي تتميز بالجودة العالية، ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال البناء مطحنة جديدة يوم 4 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب وهذا بطاقة إنتاجية تقدر ب 400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006، أما بالنسبة للتطورات والتحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة فهي تتمثل في:

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمة:

في عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الإنتاجية بالنسبة للمطحنة الأولى، وذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن.

إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد على اكتشاف العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر إنجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية والذي شرع في إنجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009 ، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداريا للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

وقد تداعم فرع العجائن الغذائية بخط إنتاج جديد خلال عام 2011 والذي ضاعف حجم الإنتاج خمسة مرات ما كان ينتج سابقا، أما في مجال إنتاج الكسكس فقد تم رفع القدرات الإنتاجية وهذا بعد دخول التجهيزات الجديدة حيز التنفيذ في أفريل. 2012 وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر ب 300000 طن، وهذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول

المؤسسة على شهادتي الإيزو 9000 ، 9001 ، ISO 22000 وفي سبتمبر 2014 بدأت المؤسسة في إعادة تأهيل المخازن، بطاقة إنتاجية تصل إلى 460000 خبزة في اليوم، وإعادة تأهيل مطحنتين، مع قدرات تفوق 1000 طن في القمح اللين و 600000 طن في اليوم بالنسبة للقمح الصلب، بالإضافة إلى إعادة تأهيل وحدة العجائن والكسكس بطاقة إنتاجية تصل 4800 كغ في الساعة بالنسبة للكسكس، و 9500 كغ في الساعة بالنسبة للعجائن، كما تم إعادة تأهيل صوامع تخزين القمح.

ثانيا- التعريف بالمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) برأس مال قدره 50000000000 سنتيم، وتأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sarl les moulins Amor ben amor

ثالثا- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قلمة وتبعد بحوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحددها من الشمال بلدية الفجوج، ومن الشرق بلدية هيلي وبوليس، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قلمة، تقدر مساحتها الإجمالية 42500 م²، وتملك طاقة بشرية تقدر ب 851 عامل.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية والتخزينية للمؤسسة فهي تقسم كما يلي:

فرع المطاحن:

300 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الأولى.

مليانة.

400 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الثانية.

27500 طن بالنسبة لقدرتها على تخزين القمح.

فرع العجائن:

50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.

10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

تقوم مؤسسة مطاحن بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية والتي تلي حاجات ورغبات كل طبقات المجتمع، والعمل على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي او الدولي، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية، ومنه يمكن تقييم منتجات المؤسسة كما يلي:

— فرع المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته، وتمثل منتجاته في:—

جدول رقم (3-1): يوضح مختلف منتجات المؤسسة.

Papillon (n1) 500 g	• سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ.
Farfalle (n1) 500 g	• سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ 10 وكلغ.
Lasagne 500 g	• سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ.
Cannelloni 250 g	• سميد خاص بالعجائن (SSSE) بوزن 25 كلغ.
Penne 500 g	• سميد خاص للمواشي (SSSF).
Plombs 500 g	• فرينة القمح الصلب (EB) بوزن 50 كلغ.
Pates long 500 g	• نخالة بوزن 40 كلغ.
Coudes (n4) 500 g	• Serpentin 500 g
Coudes (n6) 500 g	• Langue d'oiseaux 500g
Coquillage 500 g	• Tliti (n2) 500g
Coquillettes 500 g	• Tliti (n4) 500g
Macaron 500 g	• Vernicelles 500 g
	• Couscous 500 g

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

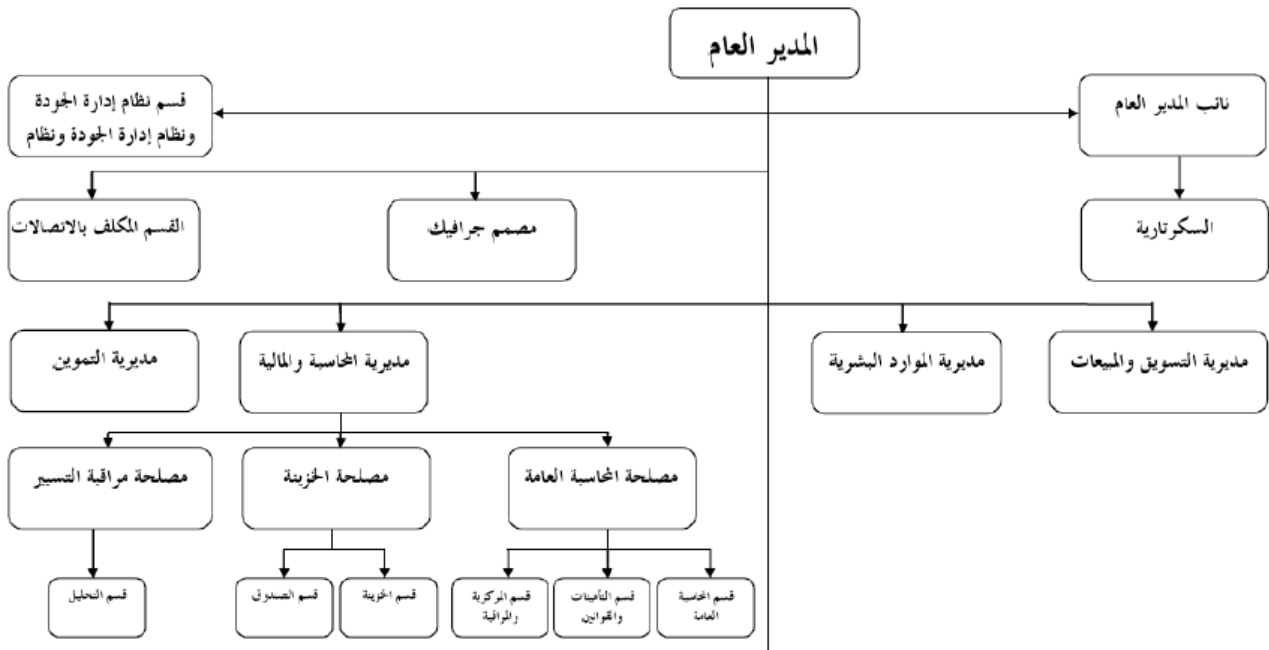
يعتبر الهيكل التنظيمي في مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وهو أيضا يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام ورؤساء والمرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل لتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فإن كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، وهذا من أجل الحفاظ على النظام وتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل ومنح المسؤوليات حسب الوظائف، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكننا توضيح هيكلها التنظيمي وشرح مختلف المهام والوظائف الموجودة فيه وذلك من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

أولا-مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1- شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:

المدير العام (**Directeur Général**) : هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة، فهو

يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية وعلى عمالها.

أ-نائب المدير العام : (**Assistante Directeur Général**) ينوب عن المدير العام في حالة

غيابه، وله صلاحيات المدير العام، إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحيات التوقيع.

ب-السكريتاريا/موظف استقبال (**Secrétaire/Standardiste**) :تتمثل المهام في هذا المكتب في

تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك العمل على

تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى

تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

1_قسم نظام إدارة الجودة وعلامات الجودة الغذائية (**R.SMQ/SDA**) :من خلال شكل الهيكل

التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى

بها، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية، حيث يقوم بتطبيق متابعة هذا النظام وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة.

ويقوم مسؤول الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعملية المؤسسة وفقا للمعايير الموضوعه، ويتم ذلك عن طريق:

_ القيام بالتدقيق اليومي (L'audit journalier) داخل المؤسسة ومنه إعداد التقارير كل يوم.

_ إعداد حوصلة عامة (Le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.

مصمم جرافيك (Infographe) وتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلفة المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.

1_ القسم المكلف بالاتصالات (Chargé de la communication) ويتم في هذا القسم

العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورها كذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.

2_ مديرية التسويق والمبيعات : (Direction Marketing et ventes) تهتم هذه المصلحة ببيع

وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن الغذائية والكسكس) ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل

والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات بناء على مرافقة مدير المؤسسة، ووفق السياسات والبرامج

المسطرة يقوم المسؤولون في هذه المديرية ب:

إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

_ لإعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى

مديرية المالية والمحاسبة.

— وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزنها فارغة ويحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن الصافي للشحنة، بعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير وصل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.

— تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتج النهائي، ولكن بإضافة نوع وكمية السميد أو العجائن الغذائية وأنواعها إلى الوصل.

— من مهامها أيضا تسليم المنتج المباع و باعتبار أن زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فإن المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية أو أكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:

المنتج تاجر الجملة تاجر التجزئة المستهلك النهائي

4- مديرية الموارد البشرية : (DARH) تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن للشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه، من خلال المهام التالية:

— القيام بعمليات التوظيف ومتابعة الأفراد من حيث: الغايات، ظروف العمل والإجراءات التأديبية.

— الاحتفاظ بملفات العاملين يدويا وإلكترونيا وإعداد كشوف الأجور والمنح والعلاوات.

— الإشراف على الخطط التدريب والتكوين المهني.

— العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية.

— استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية للمؤسسة.

5- مديرية التموين : (Direction des Approvisionnements) تنقسم عملية التموين

إلى قسمين:

أ-عملية الشراء : (L'achat) وتتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث يتم إعداد

مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.

ب-عملية التخزين : (Stockage) بعد القيام بعملية الشراء وبعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في

المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها.

كما تتكفل مديرية التموين أيضا القيام بالمهام التالية:

1- تسير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.

شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديرات والأقسام بالمؤسسة.

2- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.

مراقبة دخول وخروج مختلف المواد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.

6- مديرية المحاسبة والمالية : (Direction des finances et comptabilité) تعمل على

تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:

متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة.

دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي وهذا من أجل ضمان السير

الحسن للمؤسسة.

تتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية.

القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة والكشف عن الأخطاء المحاسبية والعمل

على تصحيحها.

وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة أقسام هي:

7- قسم المحاسبة العامة: مهمة هذا القسم تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجرى على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإيرادات والمصاريف/ كما يسمح لهذا الفرع بالمشاركة في إعداد الخطة المالية للمؤسسة، مسك القوائم المالية والمحاسبية، إعداد التصريحات الضريبية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.

قسم الخزينة: من مهام هذا القسم تسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.

قسم مراقبة التسيير: يساهم هذا القسم بتحديد الأهداف والإجراءات الإدارية واستقبال المعلومات والتأكد من مصداقيتها ودقتها كما أنه يساعد في مراقبة الأداء ويتابع باستمرار تحقيقات الأقسام.

وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس **Unité de Fabrication pâtes Alimentaires et Couscous**: وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.

أ_ وحدة مطاحن : (Unité semoulerie) وهي أيضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في الأكياس.

ب- مصلحة الصيانة : (DPRT de Maintenance) يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:

__تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار.

__مراقبة آلات الإنتاج وإصلاحها في حالة العطل.

__إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.

__الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.

ج- **مصلحة الدراسات والأشغال : (DPRT Etudes et Travaux)** تتمثل مهامها في الاهتمام

بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة

أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة

جودته.

د- **مصلحة عتاد النقل : (service parc automobile)** تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل

الخاصة

بالمؤسسة نظرا لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات.

ه- **مخبر التحليل ومراقبة الجودة : (Laboratoire de L'analyse et de la Qualité)**

خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة وتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات

والتحاليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات

ال المعنية وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من

خلال:

__مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.

__مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتوج من خلال إجراء التحاليل اللازمة.

إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح.

القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية الإنتاج.

أهداف نشاط المؤسسة :

استطاعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي للسوق المحلية وتعدت ذلك الى السوق العالمية، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة الأهداف المسطرة من الإدارة بالإضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، وتهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً- أهداف نشاط المؤسسة:

ضمان التحقيق المستمر للأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتبارها هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.

احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية التي تتميز بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتحرر التجارة وزيادة حدة المنافسة المحلية والأجنبية.

العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية الحالية والتطلع لزيادتها من خلال اختراق أسواق جديدة وتغطية أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على الأيزو.

العمل كعلى إنتاج منتجات بكميات كبيرة وبجودة عالية من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن ويتعدى ذلك إلى كسب رضا الزبون وولائه لمنتجات المؤسسة.

التنوع في المنتجات المقدمة من أجل محاصرة الزبون.

من الأهداف الرئيسية أيضا للمؤسسة هدف التوسع وإنجاز وحدات ومصانع جديدة.

الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

1- طبيعة نشاط المؤسسة:

ينقسم نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى قسمين هما:

أ- إنتاج مادة السميد مشتقاته.

ب- إنتاج العجائن الغذائية والكسكس.

ويتميز نظام العمل بالمؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من

خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقيت العمل

كالآتي:

الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا.

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 ليلا.

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 ليلا إلى الساعة 05:30 صباحا.

الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة لمدة يومين هذا وتقوم المؤسسة بالإضافة إلى القمح الجزائري من استيراد

كميات معتبرة من القمح من أربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة

الأمريكية. كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

-مطاحن مرمورة (هيليوبوليس).

-مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).

-مطاحن البلدي (عنابة).

-مطاحن رياض سطيف (فرجيوه) .

-مطاحن سيدي إبراهيم (عنايه).

-مطاحن (SPAK سطيف).

-مجمع سيم (SIM) البليدة (بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس).

-الوردة البيضاء تونس (بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس).

2_ قياس مدى استيعاب مؤسسة عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية:

للإجابة على هذا التساؤل تضمنت الدراسة حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، وكانت نتائج هذه الحسابات كالتالي:

_توصل الطالبان في دراستهما إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستوفي أبعاد اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة،

حيث يبلغ متوسط رؤية أفراد عينة الدراسة للظاهرة المدروسة (3,05)، وهذه القيمة تدخل في الفئة الثالثة،

وقد تراوحت متوسطات مدى استيعاب نظام اليقظة التنافسية لكل عبارة حسب وجهة نظر أفراد العينة ما بين

(2,39) و (3,33)، مما يدل على أن معظم العبارات متوفرة لكن بدرجة متوسطة وحسب ترتيب

متوسطها الحسابي تصاعديا وفق درجة استيعاب نظام اليقظة التنافسية تكون كالتالي:نالت العبارة الأولى

متوسط حسابي قدره (2,39) وهي تدخل في الفئة الثانية بدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد

عينة الدراسة يرون أن مؤسستهم تنشط في بيئة قليلا ما تتصف بالتعقد والاضطراب، وهذا ما يدل على تكيف

المؤسسة مع محيطها الخارجي، وقدرتها على التحكم في مختلف العوامل البيئية الخاصة بالمؤسسة (كالمنافسين

والمرودين والزبائن...)، اما فيما يخص دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية يكون عند الضرورة، أي عند حاجة

المؤسسة لذلك، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3)، (2,67) والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسستهم ليست في حاجة لوجود قسم خاص يتولى رصد وجمع المعلومات وهذا نظرا لعدم زيادة تكاليف إضافية أخرى على عاتق المؤسسة، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة بعيدة عن محيطها الخارجي من منافسين وموردين وزبائن وهذا ما دلت عليه العبارات 4، 5، 6، التي نالت متوسطات حسابية على الترتيب كما يلي (3,33)، (3,27)،

(3,27) حيث تركز المؤسسة محل الدراسة على جمع المعلومات التي تخص المنافسين بدرجة اكبر والذي يعتبر مصدر خطر، كما تقوم بإجراء تحقيقات حول الزبائن والموردين بصفة دورية ويعتبر ذلك مصدر معلومات للمؤسسة، إضافة الى قيامها بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا ما يركز عليه نظام اليقظة التنافسية.

__توصل الطالبان الى النتائج التالية:

تكمن أهمية نظام اليقظة التنافسية في توفير المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تستوعب مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نظام اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة الفرضية، وقد تم التأكد تطبيقيا أن المؤسسة لا تملك قسم خاص بنظام اليقظة يتولى رصد وجمع المعلومات وتحليلها، ما جعلها تكتفي بالقيام بممارسات تنافسية تدرج ضمن أبعاد ومعالم اليقظة التنافسية.

__آلية عمل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تتم بدرجة متوسطة من الكفاءة والتطور. بدليل

الوسائل والأساليب المستعملة في ذلك والتي تعتبر تقليدية وغير سريعة، مما يؤثر على الوظيفتين الاستباقية

والإعلامية، فالاعتماد على وظيفة التحليل والتركيب لا يكفي للقيام بممارسات تنافسية فعالة.

هناك علاقة بين نظام اليقظة التنافسية والوظيفة المالية، حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار بدرجة عالية.

تملك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر العديد من نقاط القوة التي تجعلها قادرة على احتلال مكانة متقدمة ليس على المستوى المحلي والجهوي فقط، بل على المستوى الوطني وحتى الدولي، ومن أهم هذه النقاط الموقع الاستراتيجي، القدرات المادية والبشرية الهائلة، المساحة المعتبرة، القدرة الإنتاجية 16800 (طن /يوميا) الخ...

تتميز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بثقافة الجود، حيث يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ادخال تحسينات على المنتوجات ومراجعة أسعارها، الى جانب تطوير وسائل الإنتاج والتعرف على نقاط قوة وضعف المنافسين.

نظام اليقظة القائم في المؤسسة هو نظام غير رسمي، حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، وكل عامل يختار الطريقة التي يراها مناسبة لجمع المعلومات، وذلك حسب مؤهلاته واولوياته.

توجد لدى عمال المؤسسة محل الدراسة دراية تامة بأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسبين وللشخص المناسب، حيث تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية والغير رسمية في جمع المعلومات لكن تتوفر لديهم الدراية التامة بأن اليقظة التنافسية هي الكفيلة بذلك.

مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الانترنت بدرجة متوسطة، في حين تغفل عن استخدام مصادر الرسمية كالوسائل الإخبارية ومنشورات الهيئات الرسمية والتي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

ثالثا: لمحة عن مؤسسة مطاحن الظهره بسيدي بوعبيدة العطاف

1_ بطاقة فنية للمؤسسة:

تأسست مطاحن الظهرة سنة 2001 و بدأت نشاطها في نوفمبر سنة 2003 برأس مال يقدر ب500 مليون دينار جزائري، تقع غرب ولاية عين الدفلى على الطريق الوطني رقم 04 ببلدية بوعيدة العطاف، تبعد عن مقر الولاية ب30 كلم، تتربع على مساحة قدرها 10500م² تسمى مطاحن الظهرة للصناعات الغذائية، و ينحصر نشاطها في إنتاج السميد و مشتقاته بالإضافة إلى الفرينة، و تقدر طاقة إنتاجها اليومي من منتج السميد ب: 1200 قنطار يوميا، و 2400 قنطار يومي من منتج الفرينة، و تعتمد في إنتاجها على مادة أولية و هي تتمثل القمح المحلي بنوعيه بنسبة 20 إلى 30% و تعتمد على القمح المستورد بنوعيه من 70 إلى 80% من طرف البلدان التالية: فرنسا، روسيا، و أمريكا لكن بصفة غير مباشرة.

ثانيا- تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة: يتكون الهيكل التنظيمي للمطحنة من مديريات و تتفرع عن كل مديرية مصلحتين لكل مصلحة مهمة محددة تؤديها من أجل المساهمة في إتمام الوظيفة العامة لمؤسسة مطاحن الظهرة. و فيما يلي نقوم بتحليل وظيفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1-المدير العام: هو السلطة العليا في المؤسسة و هو المسؤول عنها، ويشكل العنصر الأساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-الامن الوقائي: يوجد به اعوان للحراسة ومراقبة هويات الزبائن و المرتادين على المطحنة و تسعى

هذه الأخيرة الى توفير الحماية و السلامة لعمالها من مختلف الأخطار الممكن وقوعها.

3-مسؤول المراجعة و المراقبة: هو المسؤول عن مصلحة الصيانة و من الطائف التي يقوم بها:

- مراقبة و مطابقة الوثائق المحاسبية.

- تركيب الآلات و صيانتها.

4- مصلحة التجارة و التسويق: وتتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة التوزيع: و من مهامها ما يلي:

- تحديد أهداف التوزيع المتعلقة بقدرات استيعاب السوق.

- العمل على كسب عملاء جدد وذلك بتقديم لهم تسهيلات كوسائل النقل.

ب- العلاقات التجارية: ومن مهامها ما يلي

- تلبية طلبات و رغبات الزبائن و تحديد السوق المستهدفة.

- انشاء مزيج تسويقي مناسب و متناسق مع أهداف المطحنة.

5- مصلحة المالية و المحاسبة : من مهامها مايلي:

- تحديد و وضع السياسات المالية للمطحنة.

- مراقبة مدخلات و مخرجات المطحنة من خلال الفواتير و الدفاتر المحاسبية.

6- مصلحة الموارد البشرية: من مهامها ما يلي:

- تصميم ، تنشيط و مراقبة ساعات العمل والأجور.

- تسيير الموارد البشرية وفق مخطط الهيكل التنظيمي للمطحنة.

7- مصلحة الاستغلال: من المهام المستندة إليها:

- تنسيق و تنفيذ المخطط الانتاجي و السهر على انتاج منتوج ذو جودة عالية.

- تحديد إجراءات حجز مصاريف الصيانة و ضمان متابعة التطبيق على مستوى الوحدات.

ثالثا- أهداف المطحنة:

تعمل المطحنة على تحقيق الاهداف التالية:

1- الهدف الإقتصادي: اعداد برنامج تمويل على ضوء الطلبات المقدمة من الزبائن بالإضافة إلى تكوين

مخزون امان من المواد الأولية، وتدعيم السوق الوطنية بالمنتجات التي تقوم بتوزيعها.

2-الهدف الاجتماعي: تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة لأنها تسعى للرفع طاقتها الانتاجية.

3-التوسع: اضافة خط منتجات جديدة متمثلة في صناعة العجائن و توسع صناعة السميد إلى 2000

قنطار يوميا.

4-هدف خاص: تحقيق رقم أعمال جد مرتفع بأقل تكلفة و ذلك برفع النتيجة (الربح).

5-هدف استراتيجي: انشاء و تطوير صناعة السميد بجميع أنواعه من أجل البقاء و الاستمرارية.

رابعا- فعالية اليقظة التنافسية في المطحنة:

تحتل الميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل إقتصاد المعرفة والعولمة، حيث تمكن المطحنة من كسب ولاء العميل والمحافظة عليه من خلال الأداء الجيد لهذه المطحنة الامر الذي يسمح لها بتعظيم حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي، و نظرا لظهور ملامح إقتصاد المعرفة في الجزائر ودخولها إقتصاد السوق ورفع الحماية فرضت العديد من التحديات على منظمات الأعمال الجزائرية، حيث ظهرت منافسة شديدة بين المنظمات، وخاصة تلك التي تحملها المنظمات الاجنبية، ومن أبرز القطاعات الحساسة التي شهدت دخول منظمات خاصة محلية وأجنبية هو قطاع الصناعات الغذائية، الأمر الذي فرض تحديات كبيرة امام مطحنة الظهرة، وتحتم عليها امرين، اما تحسين وضعها التنافسي من خلال تدعيم وتنمية ميزتها التنافسية، واما الزوال والإسحاب من السوق، حيث توفر لها الميزة التنافسية عدة مزايا منها:

رفع عتبة الدخول الى السوق: بحكم التغيير المستمر و الدائم للتكنولوجيا فإن هذا يجعل بعض التكنولوجيا تتقدم قبل وصولها الى السوق، لذا تلجأ المنظمات الى استعمال تكنولوجيا عالية و متميزة، تميزها عن باقي المؤسسات و التي تكون مرتفعة التكلفة و حديثة، مما يرفع حاجز الدخول الى السوق و في هذا الصدد تعد مؤسسة مطاحن الظهرة في مركز قوي كونها تعتمد على تكنولوجيا ذات خصائص جد متميزة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

تدنية التكاليف: ان عملية الابداع التكنولوجي و الحيازة على آخر التكنولوجيات و كذا التدريب الجيد للعمال، هذان العاملان يضمنان تقليص مدة العملية الانتاجية و زيادة الانتاج، و منه تخفيض التكاليف الوحودية، ما يضمن تحقيق هامش ربح و بالتالي ضمان المطحنة لبقائها و استمرارها.

مواجهة المنافسين الحاليين و المرتقبين: بما أن المطحنة تعيش في سوق تتميز بمنافسة شرسة فإنها تحاول دوما التفوق على منافسيها من خلال جمع المعلومات عنهم و ذلك لإبراز مدى اختلاف وجود منتجاتها.

المرونة: سرعة التكيف مع رغبات و حاجات العملاء و ذلك بقيام فرع الانتاج و التكنولوجيا في المطحنة بالاستجابة لرغباتهم بإضافة منتج جديد يتماشى مع ذلك و تخصص عنه طرح منتج جديد " SSSF".

زيادة نصيبها في الحصة السوقية: السبب الرئيسي الذي يدفع المطحنة الى جمع المعلومات هو البحث عن نقاط بيع جديدة، الأمر الذي يؤدي الى زيادة ارباحها خاصة في منتج الفرينة الذي توليه الاهمية الكبرى على حساب باقي المنتجات.

التحسين الدائم لعلاقتها مع زبائنها و مورديها: و في هذا الصدد قامت المطحنة باستقدام مصفات اضافية تتوسط المخزون وورشة التصنيع ضمن العملية الانتاجية بغرض ضمان استخدام مادة اولية خالية من الشوائب لتؤمن للزبائن و الموردين امكانية اقتناء منتجات تمتاز بالجودة العالية و بالتالي تحسينها لعلاقتها معهم.

تحقيق الميزة التنافسية: فاليقظة التنافسية تعمل اكساب المطحنة ميزة تنافسية، و هذا من خلال التغيير الإيجابي الذي يطرأ على المنتجات، وذلك عن طريق جلب المعلومة الضرورية والمناسبة التي تساعد المؤسسة في التغيير للأحسن، وهذا ما يزيد من تحسين الجودة في منتجات المطحنة وبالتالي احتلال وضعية تنافسية عالية، واستحواذ حصة سوقية كبيرة، فكلما كانت المنتجات مطابقة لمواصفات تنافسية و تكنولوجية متطورة و حديثة، فكلما ساعدها ذلك على الاستمرار و البقاء.

و لهذا من أجل تدعيم الميزة لتنافسية للمطحنة يتطلب ما يلي:

الاهتمام بالموارد البشري.

سين و تدعيم الانشطة التسويقية للمطحنة.

التحسين و التطوير المستمر.

الاهتمام بالإبداع والابتكار.

تحسين و تدعيم العلاقة بين العملاء و الزبائن.

استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة، و منه نستنتج ان العبارة

معنوية جدا، و هذا ما تؤكد عبارات المحور الثاني.

الإستنتاج العام:

حسب إجراء لمقارنة بين ثلاث مؤسسات متخصصة في مجال المطاحن (قالمة, خميس مليانة, مسيلة)

وحسب النتائج المتحصل عليها بأن:

رأس المال:

مسيلة: 1.449.460.000 دج

قالمة: 50000000000 سنتيم

الظهرة (خميس مليانة): 500 مليون دج

-مطحنة قالمة تملك أكبر رأس مال, تليها مسيلة و خميس مليانة

الطاقة الإنتاجية:

مسيلة:

القسم الأول: 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنتاج إجمالية قدرها 220.915.480.55 و ارتفعت

القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج

القسم الثاني: تبلغ طاقته الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها

563.986.101.84 دج و تم إنجازها من طرف شركة إيطالية.

قالمة: 400 طن في 24 سا بالنسبة للمطحنة الأولى.

400طن في 24سا بالنسبة للمطحنة الثانية.

27500طن بالنسبة لقدرتها على تخزين القمح.

50000طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية .

10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

الظهرة:

1200 قنطار يوميا من منتج السميد.

2400 قنطار يوميا من منتج الفرينة.

مطحنة قالمة تملك أكبر طاقة إنتاجية.

الموقع الجغرافي لكل مؤسسة:

مطاحن المسيلة: تقع مطاحن الحضنة بعلى بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على

الطريق الرابط بين برج بوعريريج و المسيلة و تعتبر شركة مساهمة مساحتها: 30755م² مغطاة.

قالمة: تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة و تبعد بحوالي

4كلم عن عاصمة الولاية تقدر مساحتها الإجمالية ب 42500م².

مطاحن الظهرة: تقع غرب ولاية عين الدفلى على الطريق الوطني رقم 4 ببلدية بوعبيدة العطاف تبعد

عن مقر الولاية ب 30 كلم تتربع على مساحة قدرها 10500م².

مطحنة قالمة تتربع على أكبر مساحة.

الطاقة البشرية:

المسيلة:

قالمة: تقدر ب 851 عامل

الظهرة: لم تعطي معلومات بهذا الخصوص.

حسب المعطيات المتحصل عليها اعلاه و حسب ما تبينه النتائج فإن مؤسسة قالمة هي التي تملك أكبر رأسمال و أكبر قدرة انتاجية اضافة الى مساحتها مقارنة بمؤسستي المسيلة و الظهرة و منه نستنتج انها تحتل مكانة مهمة في السوق، فسعت مؤسسة قالمة من خلال اليقظة التنافسية لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين و نشاطاتهم، فمسيرو المؤسسة يعتمدون بدرجة متوسطة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية و هذا ما جعل مؤسسة المطاحن قالمة تمتلك يقظة تنافسية كبرى و واسعة مقارنة مع نظيرتها من مؤسسة مطاحن المسيلة و الظهرة.

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر لليقظة التنافسية دور فعال في تحسين تنافسية المؤسسات، و ذلك لكون اليقظة تمس جميع جوانب المؤسسات الاقتصادية فقد تناولنا ثلاث مؤسسات تنشط في مجال المعجنات و هي مطاحن عمر بن عمر الفجوج بقالمة، مطاحن الظهرة بسيدي بوعبيدة العطاف، مطاحن الحضنة بالمسيلة، و هذه المؤسسات نجد انها تولي اهمية كبيرة لليقظة التنافسية، و من خلال المقارنة بين هذه المطاحن نجد ان هناك تفاوت بينها من حيث رأس المال، الطاقة الانتاجية، المساحة، قدرة التخزين، حيث تمتلك مطاحن المسيلة اعلى

رأس مال ثم تليها قائمة والظهرة بقيمتين متساويتين، إلا ان مطاحن قائمة متفوقة من حيث الطاقة الانتاجية فتأخذ المرتبة الاولى و ذلك لحسن استغلال راس مالها ومواردها بإدخال آلات جديدة في العملية الانتاجية.

مع هذا لمسنا ان هناك مجهودات تبذلها المطاحن من اجل التحسين في الجودة والاداء، إلا ان مطاحن قائمة كانت متفوقة من حيث تطبيق اليقظة في حيث تعتمد على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ قرارات التمويل و الاستثمار بدرجة عالية.

الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير والفعال لليقظة التنافسية في المؤسسة بما توفره لها من معلومات مفيدة عن البيئة شديدة الديناميكية، فهي تعتبر من الآليات التي تدعم و تساهم في خلق و تطوير تنافسية المؤسسات، فالمؤسسات تتعامل في وقتنا الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالسرعة و التطورات و التغيير و حدثه، لذلك من المهم ان تبحث المؤسسات عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الاحداث الحالية او المستقبلية، حيث كان من الضروري على المسؤولين ان يكونوا على دراية بالمعلومات بالتنوع و السرعة الكافية حتى يتمكنو من تدارك التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه من اجل حماية مستقبل المنظمة.

لذا وجد نظام اليقظة التنافسية من اجل الجواب على احتياجات المؤسسات كوسيلة تسمح لها بانتقاء المعلومات التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيرات بيئتها بما فيها الاشارات الضعيفة من اجل اتخاذ القرارات الصائبة التي تعد اساسية و جوهرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و التفوق على منافسيها بتوسيع حصتها السوقية و الرفع من مبيعاتها.

حيث توصلنا الى نتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة ان تستغني عنها، لانها تعتبر المصدر الاهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل افضل، و تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

ان الهدف من رصد و مراقبة المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة و تحديد المعلومات المطلوبة و ذلك لغرض اساسي و هو اكتشاف التهديدات و تفاديها و معرفة الفرص المتاحة لاقتناصها.

فمن خلال كل ماسبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات من عدمها الموضوعة في اول البحث، و نتقدم ببعض التوصيات و الاقتراحات.

و ضمن التالي سنتطرق لتأكيد صحة او نفي الفرضيات الموضوعة:

اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة ان تستغني عنها، لأنها تعتبر المصدر الالهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل افضل، وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم. و هذا ما يؤكد الفرضية الاولى (اليقظة التنافسية عملية منهجية لجمع و تحليل المعلومات المتعلقة بعدة أطراف مثل الزبائن، و المنافسين، و الموردين، و التي تتسم باختراق السوق و دعم المنافسة).

إن الهدف من اليقظة التنافسية هو تحديد وتحليل مختلف التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التنافسية للمؤسسة، وزيادة المنافسة يستلزم زيادة التغيرات وكثرتها ما يؤدي بدوره لزيادة الحاجة للتحليل والتشخيص من اجل مواكبة وتيرة التغير، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (تساعد اليقظة التنافسية على صياغة الاستراتيجيات من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي اولا، ثم بالمؤسسة ثانيا، وبالمنافسين ثالثا).

بعد معالجة وتحليل المعلومات التنبؤية تستطيع المؤسسة انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية و تتلائم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة، و كذلك بالاستغلال الامثل لمواردها البشرية، المادية و المالية، و لامكاناتها التنظيمية و غيرها من الامكانيات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها التنافسية و تحقيق مكر تنافسي في السوق. و هذا ما ينفي الفرضية الثالثة (اليقظة التنافسية لا تساعد

على تأدية المهام الادارية و التنسيق بينها و لا تمكن المؤسسة من تحقيق مركز نافسي متميز في اسواقها وفقا لرؤية متكاملة و واضحة).

التوصيات و الاقتراحات:

يمكن تلخيص التوصيات و الاقتراحات فيمايلي:

- _متابعة المعلومات و دراستها من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- _إعتماد المؤسسة نظام يقظة تنافسية ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.
- _يجب على المؤسسة ان تكون همزة وصل بين متخذي القرارات و ممثلي عملية اليقظة التنافسية و تكون مسؤولة عن التنظيم و سير هذه العملية.
- _يجب على ادارة المشروع القيام بعمليات تحسيسية و توعوية لتطوير و نشر مفهوم اليقظة التنافسية لجميع الافراد العاملين داخل الادارة التي تسير أنشطة المشروع.
- _العمل على الاستغلال الامثل لطاقت و قدرات المؤسسة من اجل الحفاظ على المكانة الريادية التي تتمتع بها المؤسسة، بالإضافة الى الاستمرار في تطوير أدائها و قدراتها التنافسية.
- _فتح دورات تكوينية لصالح العمال، لانتقاء الاكفاء منهم لممارسة عملية اليقظة.
- _تشجيع اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات (الرسمية، غير الرسمية) بين الافراد في مختلف الاقسام.
- _إستعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية.
- _توسيع مجالات التكوين اكثر و التركيز على تكوين المتقطين الميدانيين و المكتبيين في كل مجال.

قائمة المراجع:

الكتب:

محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم الإدارية ط1، دار وئل للنشر والتوزيع عمان الأردن

2004 ص 235/236

سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن،1998.

صلاح الدين عبد المنعم مبارك، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة

للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

يحي مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر،1998.

صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن،2011.

علاء السالمي و آخرونن أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن،2009.

إبراهيم بلوط حسن، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية،

بيروت، لبنان،2005.

خضر مصباح الطيطي، " إدارة تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن،2012.

عبد الكريم كاكي، الإستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013.

فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

الرسائل و الأطروحات:

علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة تلمسان، 2011- 2011.

علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة تلمسان، 2014- 2015.

راضية سويد و زغدي فوزية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الوادي، 2017- 2018.

محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01- ، نوفمبر 2014.

نحاسبة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكر ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

صغايري يزيد و شوالي هارون، دور اليقظة التنافسية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016.

دويس محمد الطيب، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، جوان 2005.

جمال أمغار دور تطبيق نظام ال M.P.R في حسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.

بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة إقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009.

قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقاتن مذكرة ماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013-2014.

العالية طحين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013-2014.

الملتقيات:

إ عبد الفتاح بو خمخم عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية الإقتصادية المقتلى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 9/8 نوفمبر 2010 ص 06 .

شرف عقون و محمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال - حالة الجزائر- بالملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي- بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، 2014.

عفاف قراش: تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة "دراسة حالة مؤسسة panelli"، المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية و الإبداع في قيادة قاطرة تقدم و تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي- بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2015.

سعيد كرومي و أحمد عمر السبتي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد إن باديس، مستغانم، أكتوبر 2010.

سحنون جمال الدين و حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

المجالات:

العتيبي ع، ماهي شبكة الانترنت، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، 1996.

محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة بسكرة- الجزائر- العدد 6، جوان 2008.

المذكرات:

مذكرة دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية من إعداد الطالب محمد بن مروج 2014/2013

د. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية (سلسلة جسر التنمية)، العدد الرابع و العشرون - ديسمبر / كانون الأول 2003 - السنة الثانية.

أ. نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، جامعة أم البواقي الجزائر .

بومعزة سهيلة دور اليقظة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة الماجستير في العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 126.