

# تنافسية المؤسسة ودور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها

علي العيسى  
جامعة الوادي - الجزائر

لعبيدي مهاوات  
جامعة الوادي - الجزائر

مصطفى بورنان  
جامعة الأغواط - الجزائر

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، تنافسية المؤسسة، الميزة التنافسية.

**Résumé :** Cette étude vise à démontrer le rôle stratégique de la vigilance dans une augmentation de la concurrence institution. Ils fournissent des informations qui les qualifie pour participer au mieux, Qui affectent de nombreux aspects de l'environnement des menaces et des opportunités, Bien que ces informations sont cher a obtenir, mais elles sont très importantes car elles aident à s'adapter aux changements qui se produisent dans l'environnement, Ou de prévoir ces fluctuations et les changements de prendre les décisions appropriées et de les rendre compatibles avec les objectifs de l'organisation quand ils arrivent et ils se produisent avant qu'ils ne surviennent, Voilà pourquoi la stratégie joue un rôle dans une vigilance particulière clé de la durabilité stratégique, alors il en est la clé primaire à la compétition.

**Mots-clés:** stratégie de vigilance, entreprise compétitive, l'avantage concurrentiel.

## مقدمة

في ظل اشتداد المنافسة وتنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات، فقد أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسة اليوم تعيش في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة والمتسارعة في مختلف المجالات، التكنولوجيا، الاقتصادية، والاجتماعية مما يجعل هناك صعوبات في مواكبتها، وباعتبارها تعيش في جو من المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها، وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم التأقلم والرفع من ميزات التنافسية، ومن هنا تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية الذي يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسياتها.

إن وجود خلية اليقظة الإستراتيجية يعتبر من خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من مميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من مميزات تحاول أن تقتنصه لكي تنصدر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع الذي تنشط فيه.

## - الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور مساهمة اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة محل الدراسة مطاحن الأغواط؟

ومن خلال هذا سوف نحاول الإجابة على المحاور التالية:

المحور الأول: الميزة التنافسية ودور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها ؟

المحور الثاني: ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط؟

فرضيات البحث: لمعالجة الإشكالية السابقة وكذا التساؤلات المكتملة لها ، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (( توجد مساهمة إيجابية لليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية. ))

الفرضيات الفرعية:

- اليقظة الإستراتيجية هي البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية.
- تنافسية المؤسسة هي تقديم منتج بجودة عالية وسعر مقبول للزبائن مقارنة بالمنافسين.
- تطبيق اليقظة في مؤسسة مطاحن الأغواط محدود جدا.

المحور الأول: مصادر الميزة التنافسية ودور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها ومحدداتها ؟

## 1-1 مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### 1-1-1 مفهوم الإستراتيجية: قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية من الضروري المرور بمفهوم الإستراتيجية.

نجد أن كلمة الإستراتيجية (strategy) اشتقت من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية (كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... الخ) (1) ولأهمية الإستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري وأعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعريف ما يلي:

- حسب (thons) والذي يعرف الإستراتيجية بأنها الخطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (2)
- وتعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات وفرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة. (3)

### 1-1-2-1 محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على استمراريتها

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح نجاح المؤسسة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع المنافسين، أي أن نجاح المؤسسة مرتبط بامتلاكها ميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن باقي المنافسين بالنسبة للزبون.

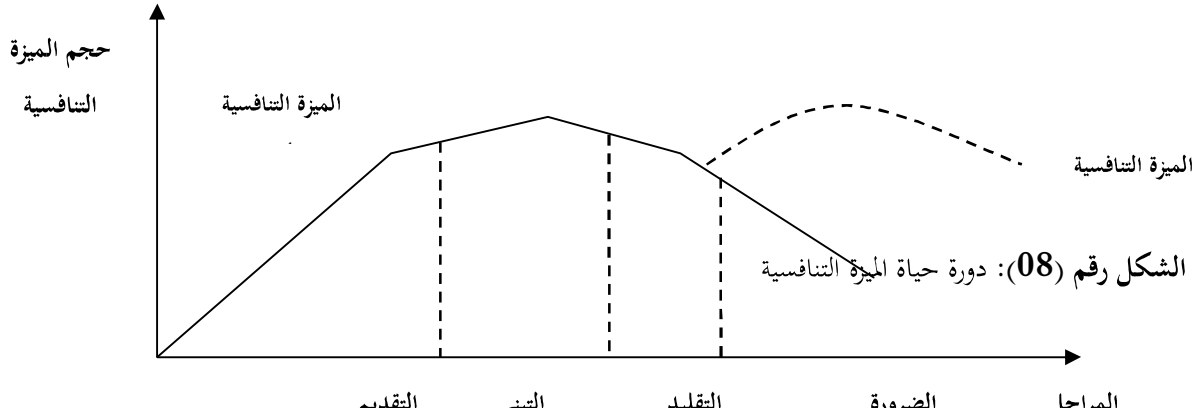
### 1-1-2-1-1 محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

أ- حجم الميزة التنافسية:

يحق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديدها، وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86  
 ويتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة: (4)

- **مرحلة التقدم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر حيث يعرف ذلك إلى القبول الذي تحضاه به من قبل عدد متزايد من الزبائن:

- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن، حيث الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير ... الخ، وانخفاض التكاليف الثابتة الوحيدة، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم).

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جيدة فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

#### ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، وكالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج المؤسسة خيرة واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، خدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (7). وتوجد أربع أبعاد للنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (5)

➤ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ومن هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

➤ **النطاق الراسي:** ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.



**ب- قدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة:** الذي يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين فعند إعلان المؤسسة التزاما طويلا بطريقة معينة لأداء العمل، يؤدي ذلك إلى بطئ محاكاة مزاياها التنافسية وبالتالي اتسامها باستمرارية نسبية. (11)

**ج- ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغيير التي تستحوذ على معادلات عالية من تجديد المنتجات وعلى مدار الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات وعليه من الممكن أن تكون المزايا التنافسية مؤقتة. (12)

**ثانيا- تطوير المزايا التنافسية:**

تسعى المؤسسات إلى تطوير مزاياها من خلال اكتشافها لسبل جديدة تدعم من موقفها التنافسي، وذلك للوقوف في وجه المتغيرات التي تؤدي إلى الأضرار بهذه المزايا أو تحييدها، ومن بين هذه المتغيرات: (13)

**أ- ظهور تكنولوجيا جديدة:** حيث يمكن أن يخلق التغيير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات متعددة كالسويق الإلكتروني مثلا، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا جديدة في المرحلة الأخيرة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم الميزة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبائن.

**ب- ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** إذ يؤدي تغير احتياجات المستهلكين أو ظهور احتياجات جديدة لديهم إلى ضرورة تعديل الميزة التنافسية أو تنمية أخرى جديدة.

**ج- تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف مدخلات كاليد العاملة، الموارد الأولية... الخ.

**د- التغيير في القيود الحكومية:** وتتمثل أساسا في طبيعة القيود الحكومية المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة... الخ. لقد أصبحت السرعة، والمرونة والقدرة على التفاعل في الوقت الحاضر من العوامل المحددة للمؤسسة لمواجهة شدة المنافسة، كما أصبحت قدرة متخذي القرار الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة، تعتبر الحد الفاصل بين البقاء واستمرار المؤسسة أو زوالها وخروجها من السوق.

وتبحث المؤسسات مهما كان نوعها، أو مجال نشاطها عن طرق للكشف عن بيئتها، وتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على الدفاع والهجوم أما المنافسين.

لذا تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحليل بيئتها التنافسية ومواجهة تحدياتها.

### 1-1-2: مصادر الميزة التنافسية

تعددت المصادر المؤدية إلى إكساب ميزة تنافسية للمؤسسات ويمكن إجمالها بالآتي: (17)

- 1- **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- 2- **الخدمة:** بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المؤسسات المماثلة عن مجاراتها.
- 3- **التركيز:** حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركيز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
- 4- **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسين مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- 5- **الجودة:** تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.
- 6- **النمو:** قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة التي تنعكس على الحطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.

**7- الوقت و التسليم:** يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

**8- ثقافة المؤسسة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات اتباعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.

**9- الموقع الجغرافي:** تعطي المؤسسة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

**10- القنوات التسويقية:** الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتمييزها عن المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.

**11- السمعة والمكانة الذهنية:** كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

**12- خبرة المؤسسات:** الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**13-**

**14- مرونة تصميم الخدمات:** المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المؤسسات أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

وهناك مصادر أخرى تتمثل في: (18)

**- المدخلات:** العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المؤسسة في عملها والمتمثلة في الموجودات الرأسمالية والقدرات البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

**- العمليات:** تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الارتباط ما بين المدخلات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المؤسسة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

### 1-1-3: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تفسر جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس. (19)

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:

**-** تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف المنافسة وحدثها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها وتوسع تطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على اليقظة.

- المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها اليقظة التنافسية والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من مخاطر المفاجئة، المباغنة الطارئة التي تظهر في بيئتها، أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في النشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- توفر للمؤسسات المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالتفرد في إنتاج معين، السيطرة على السوق مواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكنها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سابقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها من تقديم منتجات، أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية دائمة.
- توفر للمؤسسة معارف تقنية، وعلمية تمكنها من تطور مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك اثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة لمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي والمناسب في الوقت المناسب.
- يمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنهم، تعزيز قدرتها التنافسية، والتفوق على المنافسين والتميز عنهم.
- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك إقليمية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافسين جدد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، 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.
- توفر للمؤسسات المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعدتها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به يجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.
- تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لربائنها بكفاءة ليونة وديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم بتطوير طرق توزيع حيث يساهم هذا الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، والزمانية، والحيازية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان، الزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة.
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه، حيث تعتبر احد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- توفر المعلومات التي تعد موردا إستراتيجيا في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعد على تحقيق تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، فيستحسن بذلك الأداء التنافسي. (20)
- تبني نظام اليقظة اللامركزية يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة اقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة بما لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، إعادة تنظيمية وإدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

#### 1-1-4: أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة

- تعتبر اليقظة نظاما لجمع ورصد المعلومات من البيئة التنافسية للمؤسسة، فهي أداة تساعد متخذي القرار في عملية وضع الإستراتيجية التنافسية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ووضعها التنافسي، كما تعطي اليقظة الإستراتيجية كذلك صورة واضحة للتحويلات والتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، من خلال مراقبة المنافسين وتتبع تطوراتهم وأفعالهم وبالتالي بناء الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها.
- وعلى العموم يمكن تلخيص دور اليقظة في أربع وظائف:
- **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- **الاكتشاف:** وهو اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من اجل التطور، اكتشاف فرص في السوق.
- **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- إن ترابط وتكامل كل هذه الخصائص لليقظة الإستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال: (21)
- تسمح اليقظة من الناحية بتحقيق وفورات مالية، ذلك أن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج والتخفيف من تكلفته وبالتالي تقديمه بأسعار جد تنافسية.
- تضمن اليقظة سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها وبالتالي القدرة على اقتناص الفرص واستغلال نقاط ضعف المنافسين.

- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، من خلال العلم المسبق بالأحداث والتغيرات الحاصلة في المحيط، ما يجعل المؤسسة مستعدة لها من خلال تحضير التدابير والاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب، وبذلك تكتسب ميزة المرونة التي تجعلها تتكيف مع أي وضع بيئي محتمل.
- الاطلاع المستمر على مختلف التطورات التكنولوجية مما يتيح للمؤسسة إمكانية ابتكار مناهج وأساليب جديدة في إنتاج وتسويق منتجاتها الحالية، خلق منتجات جديدة كلياً باستخدام التكنولوجيا الحالية.

### المحور الثاني: ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط

إن إنشاء مؤسسة المطاحن جاءت نتيجة للإستراتيجيات التي انتهجتها الدولة بداية الثمانينات قصد تنمية الاقتصاد الوطني من أجل القيام بصناعة وطنية ذات تكنولوجيا عالية، وخاصة أن الصناعات الغذائية تعتبر من الصناعات الإستراتيجية.

#### 1-2: التعريف بالمؤسسة

##### 1-1-2: لمحة عن المؤسسة

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط 03 جانفي 1980، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية مجمع رياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في 12 نوفمبر 1997، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي:

- التسمية: مطاحن الأغواط.
- الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/05.
- رأس المال الاجتماعي: 432000000 دج.
- المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (الرياض تيارت).
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط.
- الهاتف: 029.13.38.79 / فاكس: 029.13.38.81.
- المساحة الإجمالية: 10 هكتار - المساحة المبنية 06 هكتار.
- قدرة التخزين: 25000 قنطار (قمح صلب، قمح لين).
- قدرة الإنتاج اليومي: قمح صلب: 1000 قنطار/اليوم - قمح لين: 2500 قنطار/اليوم.
- المواد المصنعة:

المنتوج	النوع	الوزن
الفريينة	فريينة المخابز	50 كلغ
	فريينة ممتازة	1 ، 2 ، 5 ، 10 ، 25 كلغ
الدقيق	دقيق عادي	25 كلغ
	دقيق ممتاز	10 كلغ

10 كلغ ، 01 كلغ	رفيع	الكسكسي
10 كلغ ، 01 كلغ	متوسط	
10 كلغ ، 01 كلغ	عادي	

المصدر: مدير مطاحن الأغواط مصلحة المحاسبة والمالية

- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 198 عامل في 2016/12/31 موزعين على الشكل التالي:  
\* إطار: 36

\* عون تحكم: 94 المؤقتين: 113

\* عون تنفيذ: 68 الدائمين: 85

المجموع: 198 المجموع: 198

- شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى (الأغواط، أفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، زلفانة، بريان، متليلي، البيض، تيارت).

- الإطار المسير: حوات عبد الحفيظ.

- العنوان الإلكتروني: Email :cic Laghouat @ Aghodiv.dz

- الضرائب التي تخضع لها المؤسسة :

✓ الضريبة على أرباح الشركات IBS على أساس الربح المحقق 19% (محل الدراسة).

✓ الضريبة على النشاط المهني TAP على أساس رسم الأعمال المحقق بمعدل 2%.

✓ الرسم على القيمة المضافة TVA تخضع لها عملية بيع النخالة والكسكسي 9%.

✓ الضريبة على الدخل الإجمالي IRG على أساس الأجر والاقطاعات الأخرى 19%.

## 2-1-2: أهداف مؤسسة مطاحن الأغواط

أنشأت مطاحن الأغواط لضمان تغطية السوق المحلي و الجهوي بدرجة أولى من المنتجات الأساسية المتمثلة في السميد والدقيق وذلك بتحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في توفير المنتجات الغذائية من سميد ودقيق للمستهلكين الصناعيين والنهائين والإسهام في إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية ذات الإستراتيجية وكذا فرص العمل التي توفرها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

ويمكن أن نقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية وأهداف وظيفية تسعى لتحقيقها وهي:

### 1- الأهداف الإستراتيجية:

لمطاحن الأغواط جملة من الأهداف الإستراتيجية فسعى لتحقيقها لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظروف المنافسة الحادة، خاصة مع

تنامي القطاع الخاص في مجال نشاطها ونوجز هذه الأهداف في النقاط التالية:

- البحث عن التجديد والإبداع في المجال الإنتاجي من حيث الجودة والنوعية للتميز عن المنافسين.
- تحسين التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- الرفع من الطاقة الإنتاجية.

• البحث عن أسواق جديدة لدخولها.

• التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى الأسعار التنافسية.

## 2- الأهداف الوظيفية:

كما تسعى المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف الوظيفية ضمن الأهداف الإستراتيجية والتي يمكن تحقيقها على المدى القصير متمثلة في:

أ- أهداف تسييرية : وتشمل:

• تحديد المسؤوليات.

• وضع برامج وخطط تسييرية تسمح لها بتحقيق أهدافها.

• وضع نظام للإعلام وسير الوثائق.

ب- أهداف إنتاجية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإنتاجية من خلال:

• وضع وإعداد ميزانية التسيير.

• إعداد برامج الإنتاج على أساس البرامج المسطرة الطويل المدى.

• البحث والدراسة في الأدوات والخطط لتعظيم الإنتاج بأقل تكلفة.

ج- أهداف تسويقية:

تمثل هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للوصول إلى ما تصبو إليه في النقاط التالية:

• دراسة طرق تطوير المنتجات.

• دراسة وبحوث السوق من أجل تطوير أسواقها والدخول إلى أسواق جديدة.

• العمل على تحسين صورة منتجاتها لدى المستهلكين.

• البحث والدراسة في الإجراءات التسويقية للحصول على عدد ممكن من تجار الجملة لمنتجاتها.

## 2-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط

من خلال الهيكل التنظيمي المذكور أسفله للمؤسسة نجد أنه يضم المديرية العامة وأربع مديريات فرعية تضم كل واحدة مجموعة من المصالح.

## 3- منهجية البحث

### أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع القدر الكافي من البيانات لتحليل اثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

### 1- صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين ابدوا مجموعة من الملاحظات تم اعتماد اغلبها.

### 2- الاستبيان " الاستمارة":

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة بهدف الحصول على البيانات والنتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته.

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناء على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، و قد جاء في بداية الاستبيان شرح وتوضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة ومنهج الموضوع، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

**الجزء الأول:** مجموعة من الأسئلة الغرض منها وصف خصائص العينة المستوجبة.

**الجزء الثاني:** يتكون من ستة محاور تتعلق بموضوع البحث:

- المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية.
- المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية.
- المحور الثالث: مصادر المعلومات.
- المحور الرابع: المنافسة والتنافسية.
- المحور الخامس: الميزة التنافسية.
- المحور السادس: تنافسية المؤسسة ودور اليقظة في تطويرها.

### 3- المقابلة:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا أسلوب المقابلة مع رؤساء المصالح المؤسسة محل الدراسة، وقد كان الهدف الأساسي منها الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي يمكن ن مساعدنا في تفسير الإجابات على الاستمارة وذلك قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

### 4- الملاحظة:

الملاحظة تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق.

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير وهذا يظهر مثلا من خلال ردت فعلهم عند الإجابة على أسئلة الاستبيان أو المقابلة.

### ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- تبويب وجدولتها في جداول بسيطة.
- تحليل وتفسير البيانات المجدولة، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالنسب وتحليل وفقا لأبعاد ظاهرة وخفية.

وقد تم تحليل البيانات المستفاد وفقا لأسلوبين هما:

- **الأسلوب الكمي:** وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرارات، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات .
- **الأسلوب الكيفي:** وذلك من خلال تحليل البيانات غير الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة لأخرى.

### ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو مختلف إداريين بمؤسسة مطاحن الاغواط ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض رؤساء مصالح تم اختيارها عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المتخصص للمذكرة.

حيث تم توزيع قائمة الاستبيان على مختلف الإداريين بالمؤسسة في حدود خمسة عشر استمارة ثم استرجاع اثنتا عشر استمارة فقط.

## 2-4 نتائج الدراسة المتوصل اليها

وفي دراستنا هذه من خلال فصلينا النظريين حاولنا إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال تخصيص فصل للحديث عن مفهومها وأهميتها للمؤسسة، والفصل الثاني لتوضيح مختلف المفاهيم حول تنافسية المؤسسة، أما الفصل التطبيقي حاولنا معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن الأغواط، وتوصلنا من خلال دراستنا لمجموعة من النتائج هي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1- الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تكوين استراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة .

2- اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاطها التهديدات والفرص التطويرية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إداري.

3- تعد اليقظة نوع من أنواع اليقظة وهي أشمل الأنواع.

4- اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تمم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الاستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها، في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الاستراتيجية.

5- للمعلومة دور مهم واستراتيجي في سير عمل أي مؤسسة ومهما كان حجمها وباعتبارها المادة الأولية التي يركز عليها اتخاذ القرار.

6- ازدياد حدة وشراسة المنافسة بفعل انفتاح الأسواق، والتطور التكنولوجي محليا ودوليا، وغيرها، أدى بالمؤسسة إلى العمل على التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة، والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة، والتي أفرزت صراعا حادا بين المؤسسات من اجل ربح المعركة التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها، هذه التنافسية التي تحددها مجموعة من المؤشرات من بينها التكلفة، الجودة والإنتاجية وغيرها.

7- تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل لرفع والحفاظ على الحصة السوقية، وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد استراتيجيات التنافس من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة والمستدامة.

### ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

1- للمؤسسة رؤية ورسالة وأهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة وتلقى قبول جميع العاملين بالمؤسسة.

2- تتبنى مؤسسة مطاحن الأغواط مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية، حيث تملك خلية تعرف بخلية السهر تمارس نشاطها منذ أكثر من ثلاث سنوات.

3- إن المؤسسة تطبق مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية حيث تعتمد بدرجة أكبر على اليقظة التجارية لرصد وتتبع كل التغيرات في بيئتها الخارجية.

4- تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة على المدير بنسبة كبيرة إلى جانب بعض اللجان المتخصصة لهذه المهمة من داخل المؤسسة.

- 5- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين، وشبكة الانترنت ومجالات متخصصة في حين تغفل عن مصادر أخرى متاحة قد لا تقل أهمية عن المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.
- 6- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة مطاحن الأغواط من رصدها لبيئتها الخارجية أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتبين أما بقية المتغيرات البيئية الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة.
- 7- تعمل مؤسسة مطاحن الأغواط في محيط تنافسي، وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد على أساليب محدد لمواجهة هذه المنافسة مثل تقديم منتجات ذات جودة، العمل على التطوير والتحسين في المنتجات، الأسعار التنافسية.
- 8- تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط على استراتيجية التمييز إلى تركيز على تقديم منتجات بجودة عالية مما أكسبها ميزة تنافسية وسمعة جيدة.
- 9- تلعب اليقظة الاستراتيجية دور مهم في تعزيز وتقوية المركز التنافسي لمؤسسة من كخلال تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذا الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وهذا ما يوفر المعلومات التي تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن.

10- تمكنت مؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط من خلال ممارستها لليقظة الاستراتيجية من اكتساب وتطوير قدرتها على:

- محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين.

- إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد).

- القدرة على الاستجابة المبدعة للزبائن.

- تفعيل نشاط البحث والتطوير.

### ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- يمكن اختبار صحة الفرضيات من عدمه وفقا لما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، وقد جاءت نتيجة الاختبار على النحو التالي:
- تشير النتائج المتحصل عليها والمذكورة في العناصر إلى صحة الفرضية الأولى القائمة على أساس أن اليقظة هي البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة لأهداف إستراتيجية.
- يستخلص من النتائج الواردة في النقاط أعلاه صحة الفرضية الثانية التي أساسها أن تنافسية المؤسسة هي تقديم منتج بجودة عالية وسعر مقبول للزبائن مقارنة مع المنافسين.
- وأخيرا يستخلص من النتيجة الثانية والعاشرة نفي الفرضية الثالثة التي تقول بأن مؤسسة مطاحن الأغواط لا تطبق اليقظة في مسار عملها، حيث أن للمؤسسة خلية لليقظة تعرف بخلية السهر والتي تعمل على الحصول على المعلومات، دراسة السوق، الزبائن، الموردين، المنافسين... إلخ، وبعدها يتم معالجة هذه المعلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات.

### رابعا: الاقتراحات

- بناء على النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات منها ما هو عام موجه لكافة المؤسسات ومنها ما هو خاص موجه لمؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط التي احتضنت دراستنا الميدانية.
- ✓ بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم أن ضرورة لتنافسية المؤسسات.

- ✓ الاهتمام بمختلف أنواع المعلومات باعتبارها موردا إستراتيجيا ذا أهمية لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في عصر العولمة والمعارف.
- ✓ ضرورة تنوع مصادر المعلومات حول محيطها خاصة ما تعلق بالعملاء، الموردين والمنافسين.
- ✓ يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية لعمالها، والمشاركة في الملتقيات من اجل كسب العمال ثقافة اليقظة وتحديد مركز ووضعها التنافسي ما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ ضرورة الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات لما تقدمه من مزايا تتعلق بجمع ورصد المعلومات و تخزينها واستغلالها.
- ✓ ضرورة استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لطرق إنتاج وتسويق منتجاتها.
- ✓ توسيع وترقية خلية السهر لتشمل كافة المصالح داخل المؤسسة.
- ✓ الدخول في شراكات إستراتيجية مع المؤسسات المحلية أو الأجنبية للاستفادة من مختلف التطورات التقنية في مجال عملها.
- ✓ بناء قواعد معطيات تفاعلية تمكن كافة المصالح من استخدام ومشاركة المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

#### المراجع:

- 1- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
- 2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000.
- 3- عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 13.
- 4- حبابنة محمد، دور الرأسمال الميكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 5.
- 5- العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- 6- محمد حبابنة، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 7- يوسف بومدين، الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.
- 8- عياشة عثمان، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 84.
- 9- المرجع السابق، ص 84.
- 10- عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 8.
- 11- سميرة صلحاي، الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص ص 56-57.
- 12- عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 9.
- 13- المرجع السابق، ص 9.
- 14- سميرة صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.
- 15- مروان محمد نجيب، دور المزيح التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 71-72.
- 16- ثامر ياسر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 199.

- 17- سعيد كرومي، احمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خرج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 7.
- 18- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.
- 19- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 20- سميرة صلحاوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- 21- زروخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 11-12