



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم إدارة أعمال

شعبة: علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

اسم المنشأة محل الدراسة الميدانية: ملبنة "صافي" للإنتاج، العلواني

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

الذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال في المؤسسة

تحت إشراف:

المشرف في الجامعة
الدكتور: بن موسى عمر

المؤطر في المؤسسة
العلواني إبراهيم

من إعداد الطلبة:

- كومني محمد
- غول محمد

الموسم الجامعي:

2024-2023

Université Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Filière : Sciences économiques, de gestion et commerciales
Département : science de gestion

Rapport de Stage

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE : Management

**Intelligence stratégique et compétitivité des entreprises dans
l'organisation**

Réalisé au sein de :

Laiterie « Safi » El Alouani GHARDAIA

Elaboré par :

- Koumni Mohammed
- Ghoul Mohamed

Encadré par :

Encadrant Universitaire
Ben Moussa Omar

Encadrant Professionnel
EL Alouani Ibrahim

Année Universitaire

2023- 2024

الإهداء:

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لإتمامنا التقرير التربص هذا وله الحمد والشكر على نعمه العظيمة
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه،

وأما بعد:

نهدي عمل تخرجنا نحن الطالبين، إلى النور الذي أثار دربنا والسراجان اللذان لا ينطفئ نورهما أبدا واللذان بذلا
جهد السنين من أجل اعتلاء سلم النجاح، والديننا العزيزين وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميهما وغمرتنا
بالحب والحنان والديننا العزيزتين، أطال الله عمرهما وحفظهما.

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ...

قال الله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" سورة الرعد الآية {11}

وإلى كل الأهل والأقارب، والأصدقاء والزملاء كل باسمه.

شكر وتقدير:

نشكر الله العلي القدير ونحمده الحمد الكثير على أن وفقنا لإتمام هذا التقرير

فلك الحمد يا ربنا كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

يشرفنا من القلب أن نتقدم وبأجمل كلمات الشكر والتقدير، إلى كل من ساعد وساهم وأثنى من جهوده في إثراء وإنجاز هذا التقرير التربص، وبشكل أسمى لكل من دعمنا ووقف بجانبنا خلال فترة الإعداد.

ونود أن نعرب عن امتناننا الشديد وخالص الشناء والعرفان للدكتور المشرف:

"بن موسى عمر"

الذي أشرف على عملنا هذا وأعطانا من كل وقته الثمين في إدلاء ملاحظاته الأكاديمية في سبيل إنجاح هذا التقرير فلم يكن الأمر ممكنا لولا جهوده.

وسأكون مقصراً إن لم أذكر مؤطرننا في التربص الميداني ومدير شركة "صافي" الذي قام باستقبالنا بصدر رحب والذي أرشدنا في طيلة فترة التربص الميداني ولولا سواه لما أنجزنا هذه الدراسة التطبيقية.

ونود أن نتقدم بخالص الشكر لكل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الجامعي ولاسيما عام التخرج هذا، وأبدوا كل جهودهم في نشر المعرفة فقد قضينا أجمل ذكريات في صفهم ونأمل مستقبلا أن نكون في حسن ظنهم ولن نخيب آمالهم بإذن الله تعالى، فبارك الله فيهم على مجهوداتهم المبذولة في سبيل العلم، زادها الله في ميزان حسناتهم إن شاء الله.

ولا ننسى الوالدين الكريمين وإلى كل العائلة على تشجيعهما لبلوغ هذا المستوى من التعليم وإلى كل من مد يد العون من قريب أو بعيد في تذليل الصعوبات التي واجهتنا.

فلا يسعنا إلا أن نعبر عن عميق شكرنا وامتناننا لكم على أنكم كنتم سببا في نجاحنا وتخرجنا، فلا يسع للكلمات ولا للعبارات أن تُوفي حقكم حقا، لكم منا جميعا كل الاحترام والتقدير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق تمتاز بالتغير الشديد وحدة المنافسة، كما أن المعلومة والبيانات والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسات الوصول إليها وجمعها، أضف إلى ذلك الذكاء الاقتصادي في التعامل معها واستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يدفعها إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق، كما يشكل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، تفكير النظم) الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات خاصة من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، التحليل التنافسي، الميزة التنافسية، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة.

Abstract:

This study aims to know the extent to which strategic intelligence contributes to the sustainability of the competitive advantage of the enterprises. Access to it, add to that the economic intelligence and strategic vigilance in dealing with it and using it to achieve the established goals, which pushes it to achieve a competitive advantage that distinguishes it over its competitors. In order to ensure the preservation and enhancement of its position.

Keywords: strategic intelligence, competitive analysis, competitive advantage, economic intelligence, knowledge management.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VI	الإهداء
VI	شكر وعرفان
VI	الملخص باللغة العربية والانجليزية
VI	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
01	مقدمة
05	المبحث الأول: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
05	المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي وأهميته
07	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي
10	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات
12	المبحث الثاني: تنافسية الاعمال وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي
12	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأساسياتها
14	المطلب الثاني: ماهية التنافسية وأشكالها
15	المطلب الثالث: آلية الذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية
17	المبحث الثالث: تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال، دراسة ميدانية مؤسسة ملبنة "صافي" للإنتاج، ولاية غرداية
21	خاتمة
24	قائمة المراجع
26	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الدور الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية	01

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	رسم توضيحي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة	01

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
27-26	اتفاقية التربص الميداني بين المؤسسة المستقبلية والجامعة	01

مقدمة

إنَّ التحولات الكبرى التي شهدتها العالم في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي على الأسواق العالمية لم تقتصر على تغييرات اقتصادية فحسب، بل أثرت أيضًا بشكل كبير على نظم التسيير والممارسات الإدارية داخل المؤسسات، فقد تحولت العلاقات التنظيمية إلى أنماط جديدة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة باستمرار.

هذه التغييرات لم تقتصر على النطاق المحلي، بل تجاوزت الحدود الدولية، مما جعل لأي تحول في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تأثيرًا على المؤسسات على المستوى العالمي. ومن هنا، أصبح من الضروري التنبؤ بمستقبل الأعمال واكتساب رؤية استباقية تمكن المؤسسات من التكيف مع التحولات العالمية واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

في ظل هذه البيئة المتغيرة والمتقلبة، يظهر دور القادة والمديرين بشكلٍ لا يقل أهمية عن ذي قبل، يجب عليهم أن يكونوا ذوي رؤية استراتيجية تمكنهم من قيادة المؤسسات نحو تحقيق الأهداف الطويلة الأجل والمحافظة على تنافسيتها في سوق متغير.

ومن هنا، يبرز دور الذكاء الاستراتيجي كأداة فعّالة لتحقيق هذه الأهداف المسطرة، فهو ليس مجرد تقنية إدارية، بل هو أسلوب حياة يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات بشكلٍ متقدم لاتخاذ القرارات السليمة ووضع الاستراتيجيات الفعّالة.

يمكن القول أنَّ الذكاء الاستراتيجي أصبح جزءًا أساسيًا لا يتجزأ من ثقافة العمل في العصر الحديث، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير قدراتها في هذا المجال من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفيها، وتلعب المؤسسات والمنظمات الاقتصادية دورًا مهمًا في هذا السياق، حيث تحتاج أكثر من غيرها إلى تحديث استراتيجياتها وتطوير قدراتها للمنافسة في سوق عالمي تتغير فيه الظروف بسرعة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمثل الذكاء الاستراتيجي السبيل الأمثل للمؤسسات للتعامل مع التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل الظروف العالمية القاسية والمتغيرة باستمرار، ولاسيما التركيز على أهمية تطوير مهارات القيادة والتفكير الاستراتيجي لدى القادة والمديرين، وكيف لهم أن يلعبوا دورًا رئيسيًا في تشكيل مسار المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها ونجاحها.

وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن تطبيق مفاهيم الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأعمال لتحسين التنافسية؟

ومنه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟

هل يساهم تطبيق الذكاء الاستراتيجي في تحقيق نجاح المؤسسة؟

الفرضيات: يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الإجابة الأولية عن الإشكالية الرئيسية: المؤسسات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات السريعة في السوق.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: تطبيق كل مفاهيم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأعمال يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنافسية للمؤسسات.

مبررات اختيار البحث:

توجد عدة أسباب في إختيار البحث ودراسة هذا الموضوع ويمكن حصرها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية للموضوع في نجاح وازدهار المؤسسات.
- الرغبة الشخصية للطلاب في البحث في الموضوع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس.

الأسباب الموضوعية:

- قلة البحوث والدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنافسية الاعمال في مكتبات الجامعات.
- يعتبر مجال الدراسة نادر وخاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق تنافسية الأعمال داخل وخارج المنشآت.

أهداف الدراسة:

- مما لا شك فيه، أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة من وراء دراسته نظريا أو تطبيقيا، وهو الحال فيما يخص هذه الدراسة الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، فهي ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- توضيح ماهية الذكاء الاستراتيجي مع التعرض لمختلف أبعاده وماذا يجلب الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة.
 - تبيان أهمية الانفتاح على البيئة التي أدت إلى شدة المنافسة من أجل تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - محاولة تحديد أهم طرق التسيير الذكية التي تفيد المؤسسة وتساعد في مواجهة هذه المنافسة والصمود أمامها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
 - محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المعاصرة وهو موضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره البالغ على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات فأهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي:
- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
 - التعرف على مختلف أنواع وأبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة.
 - توضيح دور الذكاء الاستراتيجي من تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية.
 - مناقشة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة خاصة من جوانب التكلفة والجودة وعامل الوقت.
 - حل مشكلة تدهور المؤسسات الاقتصادية وزوالها من خلال الإشارة إلى أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة ملبنة "صافي" لإنتاج الحليب ومشتقاته بالتحديد في المصنع الخاص بالمؤسسة الموجود في ولاية غرداية-بلغنم -، إضافة إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة من تاريخ: 2024/03/10 إلى غاية: 2024/04/09.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج البحث الوصفي والميداني التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن متغيرات البحث من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل فهم مكونات الذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، ثم العمل على معالجتها، ومن ثم تحليلها، واستخلاص النتائج.

تقسيمات البحث:

لمعالجة موضوع الذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال في المؤسسة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى المباحث الثلاثة الآتية:

يعالج المبحث الأول: الجانب النظري للذكاء الاستراتيجي والذي يشمل مفاهيم توضيحية لمصطلح الذكاء الاستراتيجي في محاولة لفهم المعنى الشامل وراء هذا الموضوع إضافة إلى إبراز مختلف أساسياته مع الإشارة إلى خطوات تطبيق الذكاء الاصطناعي.

أما المبحث الثاني: فهو يقدم تعريفا للميزة التنافسية وأهم أبعاده بجانب ذلك تم التطرق إلى التحليل التنافسي في البيئتين الداخلية والخارجية مع إبراز علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق تنافسية الأعمال في المؤسسات.

أما المبحث الثالث: فهو يعالج الدراسة التطبيقية والميدانية للذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال في المؤسسة التي قام بها الطلبة في مؤسسة ملبنة "صافي" للإنتاج، والتي تقوم بدراسة المفاهيم النظرية بإسقاطها على المؤسسة المستقبلية وتحليل نتائجها من خلال الأسئلة المطروحة على مدير الشركة والتي تصب في موضوع البحث. ويهدف تثمين الدراسة تم اختتام البحث بخاتمة تضم جملة من النتائج والتوصيات.

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد تقرير التريص:

- ضيق الوقت والمدة الزمنية المعطاة من طرف الإدارة لإنجاز تقرير التريص.
- صعوبة ربط المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة مع التجربة الميدانية والعملية في المؤسسة.
- تلقينا صعوبة في إيجاد المؤسسات المستقبلية التي تعمل في القطاع الخاص لإعداد التقرير.
- صعوبة الوصول إلى المراجع الأكاديمية والمواد الأكاديمية بسبب حقوق النشر.

المبحث الأول: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

في ظل عالم يزداد تعقيدا وتنافسية، باتت الحاجة إلى فهم عميق لمجريات السوق وتحليلها ضرورية أكثر من أي وقت مضى، ولذلك ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لمساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح والتميز.

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي وأهميته

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، فتعددت وتباينت وجهات نظرهم حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي وذلك للحدثة النسبية في دراسة أبعاده وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعاريف. واستنتاجات مفصلة يبحث عنها المؤسسون في الشركات

(1) مفهوم الذكاء الاستراتيجي: The Concept of Strategic Intelligence

تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجي من قبل عدة باحثين فنذكر منها:

(Tham & Kim, 2000) بأنه: كل ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر،

الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات والسعر) لتصنع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.¹

(صالح وآخرون، 2010) هو ذلك الذكاء الذي يمتاز به قادة المنظمات الذين يمتلكون (الرؤية المستقبلية،

الاستشراف، الشراكة، الدافعية، الحدس، الإبداع، تفكير النظم) ويرتكزون الى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

(Pellisier, Kruger, 2011) على أنه : امتلاك للمعلومات الصحيحة والملائمة للأشخاص الصحيحين،

والتي تسمح لهم باتخاذ القرارات المدروسة بشأن مستقبل مؤسساتهم، فبدون هذه المعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الهدف والمحافظة على الريادة.²

(Johnson, 2000) بأنه : وظيفة مختصة بدراسة المنافسين وتحليل أهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية،

والفرضيات التي يطبقونها على أنفسهم، وفهم قدراتهم الإنتاجية.

¹ علوية سعيد عثمان زبير، أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، رقم المجلد 10، العدد 2، 2021، ص 05.

² هديل نجيب، دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال السورية الخاصة، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد 43، العدد 25، عام 2021، ص 23.

وبناءً على ما تم عرضه من المفاهيم السابقة وما يظهر فيها، هو أنّ هناك تباين فيما بينها ويتضح أنّها تأطرت في 3 اتجاهات هي:

الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعاتهم لتلك القرارات.

الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل.

الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

(2) أهمية الذكاء الاستراتيجي

في عصر تشتد فيه المنافسة ومحفوف بالتحديات، أصبح الذكاء الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمات على حد سواء، لذلك فإن فهم أهمية الذكاء الاستراتيجي يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق النجاح والاستمرارية في عالم متغير بسرعة فائقة، ومن أبرز أهميات الذكاء الاستراتيجي نذكر منها:³

- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة؛
 - تحقيق التميز بتوفير المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل؛
 - يلعب دوراً رئيساً بخصوص الخطط المستقبلية ويساهم في تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين؛
 - دعم القدرات التفاوضية والابداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية؛
 - تعد جزءاً من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات؛
 - حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- كما تبرز أهميته أيضاً في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة.⁴

³ شريف محمد محمد يوسف، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة 6 أكتوبر، مصر، 2021، ص 654-655.

⁴ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ديسمبر 2021، ص 28.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد الخاصة بالذكاء الاستراتيجي التي تساعد على إدراك وفهم وتحليل الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وعلى الرغم من اختلاف التسميات الموجودة في الأدبيات من (عناصر أو أبعاد) إلا أنّ هناك توافق وتشارك بينهم، حيث يلخص الذكاء الاستراتيجي جملة من الأبعاد والعناصر يمكن ذكرها في:

أولاً: الاستشراف

يعرف Maccoby الاستشراف على أنه: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب.⁵

فمنه يمكن أن نعتبره إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار وتوقع التطورات المحتملة، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه، والسيطرة عليه، بحيث يكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي للقادة في المؤسسات.

ثانياً: الرؤية المستقبلية

المعنى الاصطلاحي للرؤية المستقبلية حسب ما جاء به كل من (Johnson & Shades) هي "الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصطلحتها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خططها، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي".⁶

وإنّ نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي) وأن تكون واقعية تخاطب جميع الفئات.

ثالثاً: الشراكة

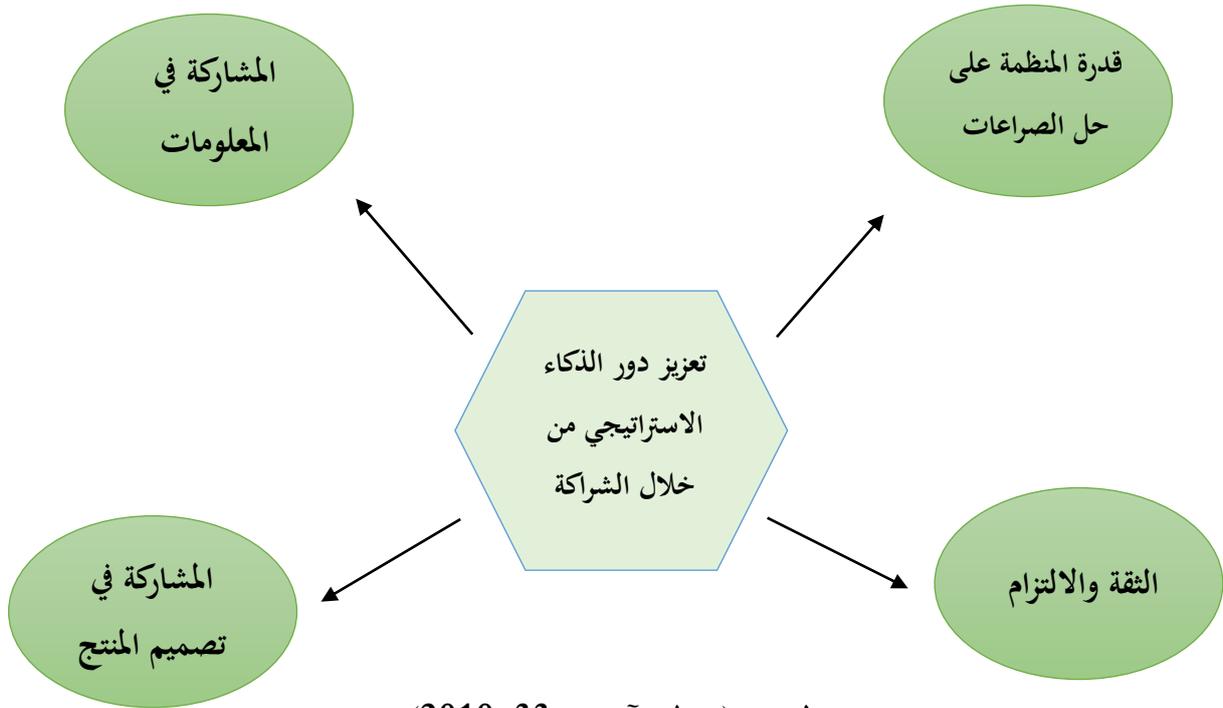
⁵ سهيلة عباسي وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018، ص14.

⁶ زين محمد مرهج، أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطور الكفاءات البشرية، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2022، ص23.

الشراكة هي إقامة علاقات مثمرة دوليا وخارجيا، على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت، تعرف الشراكة في إقامة الشركات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات، يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات للوصول إلى أهداف مشتركة. فعلى سبيل المثال (أندري جروف) القائد في شركة إنتل الذي أقام شراكة مع شركة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل الشركة مع المدير التنفيذي وهذا مكن من السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة.

وباختصار يمكن القول أنّ الهدف من العمل تحت الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، تحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة.⁷ ويبين الشكل أدناه المقومات المذكورة.

الشكل: رسم توضيحي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة



المصدر: (صالح، وآخرون، 33، 2010)

رابعا: تفكير النظم

تفكير النظم هو قدرة المنظمات المتعلمة، التعرف على رؤية مشتركة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة بأكملها والانفتاح على الأفكار الجديدة والبيئة الخارجية، وتم تعريف تفكير النظم على أنه التفكير الذي يتم إعلامه عن

⁷ زين محمد مرهج، المرجع السابق، ص24.

طريق المعرفة بالأنظمة بكل أنواعها، وبعبارة أخرى ليس نوعاً واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم.

ويعبر تفكير النظم عن القدرة على توليف ودمج العناصر ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث العلاقات بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.⁸

ووضح العزاوي (2008) أن التفكير المنظم يعمل على مساعدة القادة الاستراتيجيين وذلك لأنه يعتبر عنصر تحليلي، حيث يوضح دور الذكاء الاستراتيجي فهو يعمل على تهيئة ما يلي⁹:

- يعتبر إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب وطريقة لمواجهة كل تحديات البيئة؛
- إنه طريقة لاكتساب المعرفة وتعلم الأشياء الجديدة؛
- رؤية شمولية أوضح، وتقييم مجريات الأحداث في المؤسسة بشكل دقيق؛
- الإسهام في إيجاد وسائل وطرق أنسب للاستراتيجيات المناسبة لتجاوز المشكلات؛
- يعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة والتعاون بين الجميع لتحليل أساس المشكلة التي تواجهها المنظمة والعمل على مواجهة التحديات والسلبيات الناجمة عن العقبات والمشاكل.

خامساً: الدافعية

هي القدرة على تحفيز العاملين ودفعهم لتبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف بهم بشكل متقن وذلك من خلال توفير الأسباب المساعدة لهم لتحقيق الرؤية وتحديد العلاقات المحفزة والمسؤوليات، وتقدير المساهمات المعلنة من قبل المؤسسة.¹⁰

كذلك تحفيز عواطف ورغبات الفرد لحثه على قيام بعمل معين فتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن بذله وجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، بما يؤثر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي وقدرته على دفع وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.¹¹

⁸ الخير أونيس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016-2017، ص24،23.

⁹ ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمن منصور السلطان، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (35)، المجلد رقم (5798)، 2021، ص96.

¹⁰ قدور صليحة، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والكبيرة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8ماي 1945 -ورقلة-، الجزائر، 2020-2021، ص13.

¹¹ مرابطي ريان، قريشي الحاجة فاطمة، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، ص 10،11.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات

تعتبر مؤسسة الأبحاث Gartner أول من طرحت مصطلح الذكاء الاقتصادي وذلك في نهاية العام 1980، حيث تنصح Gartner المؤسسات الاقتصادية بالاستفادة من بيئتها التنافسية العالية من أجل الحصول على أفضل الأسعار لشراء مكونات الذكاء الاقتصادي الأساسية. وأن تكون دائما على استعداد تام للحصول على التكنولوجيا الحديثة.

وكما أنّ للذكاء الاقتصادي دورا استراتيجيا هاما في المؤسسات الاقتصادية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول يمثل: الدور الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية

المجالات الاستراتيجية	الدور الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي	النتائج المتوقعة من استخدام الذكاء الاقتصادي
التخطيط	دعم اتخاذ القرارات في مجال التخطيط الاستراتيجي على المدى القصير والطويل	وسيلة لتسهيل وتنمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة
الميزة التنافسية	دعم تشخيص البيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والتهديدات والحفاظ على المزايا التنافسية واختيار احدي الاستراتيجيات القاعدية	أداة مساعدة على فهم قوى التنافس وتحديد المكانة والأفضلية التنافسية
اتخاذ القرار	دعم مراحل اتخاذ القرار حسب نموذج IMC	وسيلة للحصول على المعلومات الهامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وللحصول على المعارف اللازمة عند المفاضلة وتنفيذ القرار
التكيف والاستجابة للأحداث	دعم توقع قوى التغيير الخارجية، وتوجيه المؤسسة نحو الاستجابة لها والتكيف معها	أداة مهمة في فهم الأحداث الحالية واستشراف المستقبل والاستعداد له
الإبداع والابتكار	دعم عمليات الابداع والابتكار في المؤسسة	وسيلة للدراية والمعرفة واستخدامات جديدة ومبتكرة لها قيمتها السوقية ومصدر لتحسين الأداء الداخلي
السبق المعرفي واستشراف المستقبل	استقراء ودلالات التغيير، إدراك الاشارات الضعيفة، سبق الأحداث وتجنب المفاجآت الاستراتيجية	أداة تساعد على إدراك التغيير والمعرفة المسبقة، وعلى التحرك السريع قبل فوات الأوان
المقاولانية وروح المبادرة	غياب روح الريادية والمبادرة في العمل، إلى جانب تشجيع نشاطات الإبداع وخلق القيمة	وسيلة هامة في تشجيع المبادرة لاقتناص الفرص وإيجاد مجالات أعمال جديدة

المصدر: (محمد طه أحمد عبد الموجود، ص7)

ف عند تطبيق الذكاء الاستراتيجي من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار عشر (10) خطوات رئيسية من أجل تحقيق النجاح في المؤسسات الاقتصادية والتي يمكن حصرها كالتالي:¹²

الخطوة الأولى: كسب الإدارة التنفيذية التأييد والالتزام الاقتصادي؛

الخطوة الثانية: تعيين مدير الذكاء الاقتصادي ويعتبر قائدا للمهمة، فهو الذي سيقود العملية عن طريق وضع المبادئ، والأهداف والتوجهات الواضحة والموضوعية لوظيفة الذكاء الاقتصادي، مهام المنافسة، مهارات ومصالح أعضاء الفريق دون تشتيت انتباه الفريق؛

الخطوة الثالثة: تحليل سلوك أصحاب المصلحة لتحديد من هم مستعملي نظام الذكاء الاقتصادي وتحديد الغرض من احتياجاتهم للنظام؛

الخطوة الرابعة: تحديد الهدف والاتجاه والسياسات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة الثالثة، وتوسيع البيان الذي سيستفيد منه النظام، والخدمات والمنتجات التي يتم تسليمها؛

الخطوة الخامسة: إجراء تدقيق للمعلومات، ماهي المعلومات التي توجد بالفعل في المؤسسة لدعم الاحتياجات التي تم تحديدها في الخطوة الثالثة، ويدعم التركيب الموجود لإيصال هذه المعلومات في المؤسسة؛

الخطوة السادسة: إجراء تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتسهيل عملية الذكاء الاقتصادي؛

الخطوة السابعة: إجراء تحليل ميداني للقوة الذي يمكن من خلاله معرفة العوامل التي يمكن أن تعيق الذكاء الاقتصادي؛

الخطوة الثامنة: تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تكفل نجاح العملية؛

الخطوة التاسعة: اتخاذ قرار بشأن وضع استراتيجيات لإنشاء أو تطوير نظام الذكاء الاقتصادي؛

الخطوة العاشرة: تحديد خطط العمل التي ستكون ضرورية لتقديم الاستراتيجيات وتوزيع المسئوليات والأطر الزمنية وتقييم مراجعة هذه الأعمال.

¹² د. محمد طه أحمد عبد الموجود، دراسة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة، قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة

المنيا، مصر، ص 7_8.

المبحث الثاني: تنافسية الاعمال وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأساسياتها

(1) مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الاعمال والادارة الاستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين، وفي تحديد تعريفها للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك واختلفت باختلاف وجهات نظر الكُتَّاب إلا أن جلها يصبّ في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:

الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل لإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

ويرى بورتر أنّ الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹³

(2) أهمية وأبعاد الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية

- إنّ للميزة التنافسية الكثير من الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لذا سنعرض الأبرز منها:
- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية .
 - إنّ الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة أي أنّ المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها .

¹³ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 1 جوان 2021، ص 21.

- إنها سلاح لدى المؤسسة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة .
- الميزة التنافسية هي المحرك والحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
- إنها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم أرباحها.¹⁴

أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. ومن الأبعاد نذكر:

التكلفة: يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

وقت الدخول للسوق: يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عدة مؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز ويُعدّ تنافسياً فنجد الكثير من المؤسسات

¹⁴ نبيل شنن، مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، جامعة العربي

النبسي - تبسة- 2019 ص11.

تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية¹⁵.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية وأشكالها

(1) تعريف المنافسة

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق وهي تشكل أساس النظرية اللبرالية، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق لهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوع ما لإثارة أو شن أقصى حد من قرارات الشراء كثرة هذه الأخيرة تسمح بفضل اقتصادات السلم بتحقيق ربح كاف¹⁶.

(2) أشكال المنافسة

- المنافسة الكاملة (التامة): وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي.
- احتكار القلة: ويتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة.
- المنافسة الاحتكارية: هي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة.
- الاحتكار الكامل: تتميز بوجود منتج واحد فقط. تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج¹⁷.

¹⁵ المرجع السابق، ص11.

¹⁶ عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-2017 2018، ص31.

¹⁷ شيقاره هجير، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004 2005 ص4.

3) التحليل التنافسي وأهميته

إنّ مفهوم التحليل التنافسي جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس والهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها حيث يسمح التحليل التنافسي بمعرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص مع تطبيق الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين.

إنّ أهمية التحليل التنافسي يمكن إنجازها فيما يلي:

- فهم أفضل منافسين المنظمة ماذا يعملون؟، من هم؟ وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن.
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على التخطيط لوضع الاستراتيجيات للمنظمة.
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج، وتنفيذها تُعدّد البيانات الخاصة بالمنافسين تجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.¹⁸

المطلب الثالث: آلية الذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكائنها وحصتها في السوق، وإما أن تكون تهديدا لها أو معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق وأرباحها، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل من التهديد وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته وأدواته التي توفر للمنظمة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.

كما يجب على المنظمة من جهة ثانية العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداءً من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العميل الداخلي ومدى أهميته وضرورة

¹⁸ بلخضر مسعودة، الاستراتيجية التنافسية، مطبوعة بيداغوجية قسم علو التسيير، جامعة باجي مختار عنابة 2019-2020 ص36.

الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد والمجارة إذا ما استطاعت المنظمة الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز وتقديم الأفضل وإرضاء كافة عملائها وهو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات والقدرات التنافسية والذي يتمثل في إدارة المعرفة.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبحت القدرات التنافسية وبناء الميزة التنافسية للمنظمات أمرا صعبا ويتطلب الكثير من الحذر والحماية، ولذا أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد وبناء ميزات تنافسية صعبة التقليد والسرقة إذا صح الأمر ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاستراتيجي والذي يعمل على:

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى.
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمنظمة أن تقوم بها لمواجهة هذه التحديات.
- التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة الداخلية والخارجية.
- التعرف على قدرات المنافسين من خلال العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة وما تملكه المنظمة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.¹⁹

¹⁹ العيداني الياس، دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد (01)، 2018، ص73.

المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي وتنافسية الأعمال في المؤسسة، دراسة تطبيقية في مؤسسة ملبنة علواني "صافي" للإنتاج، ولاية غرداية

1) التعريف بالمؤسسة وقطاعها الاقتصادي:

تأسست مؤسسة صافي لإنتاج الحليب ومشتقاته سنة 2001، ومن ثم انطلق نشاطها سنة 2003، مقرها الاجتماعي بلغنم بلدية غرداية، توظف المؤسسة حوالي 55 عامل، كما تعتمد في إنتاج منتجاتها مواد طبيعية مستخرجة من مزارع الولاية، ومن بعض منتجاتها المشهورة بها: حليب البقر، حليب الماعز وحليب الناقة، بالإضافة إلى جميع مشتقاته (كالأجبان بكل أنواعها، القشدة، اللبن، السمن، الزبدة، علب وقارورات الياغورت) وغيرها من المنتجات، هذا وقد وصلت المؤسسة في تحقيق صنع وتوزيع أكثر من 20 منتج في جميع ولاية غرداية وبعض ولايات الوطن، كما تسعى لتشمل وتشعب منتجاتها على كامل ربوع الوطن مستقلاً.

2) تحديد منصب (المصلحة والقسم) أثناء التبرص

جرت المقابلة مع مدير الشركة في مكتبه، بعد أن قمنا بدورة ميدانية على مستوى محطات الإنتاج وتفقد العملية الإنتاجية على مستوى المصنع والتعرف على منتجاتها.

3) تحليل المقابلة ونتائجها:

بعد إجراءنا للمقابلة في ظروف طبيعية مع مدير المؤسسة شخصياً والتي احتوت على العديد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، حيث توصلنا إلى إجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي ودورها في تفعيل تنافسية مؤسسة ملبنة صافي، وسنحاول فيما يلي توضيح ذلك:

السؤال الأول: من خلال بعد الشراكة:

كيف تحدد الشركة المناسبين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟ وهل لديها شراكات حالياً؟

فيما يتعلق بتطبيق بعد الشراكة في المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تطبق هذا البعد من خلال التعاون بين الشركات المحلية الأخرى التي تبيع نفس المنتجات، المتواجدة على مستوى الولاية وهذا قصد السيطرة على سوق الألبان ومشتقاتها، والهدف من هذا كله هو الحد من الصراعات الناجمة عن الإحتكار في السوق ومشاركة المعلومات وتحسين الأداء.

السؤال الثاني: من خلال بعد الاستشراف:

ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لرصد التغيرات في السوق؟

تبين لنا من خلال المقابلة أن الشركة تنتهج تقنية الإحصاء يومياً وبشكل مباشر وذلك من خلال عد المنتوجات التي خرجت من مخازن الشركة الموجهة إلى مخازن المحلات أو المخازن الخاصة بالموردين المتعاملين مع الشركة ومحاوله معرفة ما إذا كان المستهلك يتفاعل ويستهلك منتجاتهم أو لا، وأيضا الشركة تنتهج الحوار مع الموردين المتعاملين معها عن متطلبات ورغبات المستهلك بصفة عامة في مجال تخصصهم، وأيضا عما إذا كان هناك دخول لمنتوج جديد ينافسهم في السوق من غير منتجاتهم لقي اهتمام من المستهلكين ففي هذه الحالة يلجؤون إلى تطبيق استراتيجية اليقظة لمحاولة إظهار تنافسيتهم.

السؤال الثالث: من خلال بعد الرؤية:

من هم المشاركون الرئيسيون في عملية وضع الرؤيا الاستراتيجية للشركة؟ وفيما تتجلى رؤية الشركة؟

لقد بين لنا مدير المؤسسة من خلال مناقشتنا عن بعد الرؤيا البعيدة والرسالة التي تقدمها المؤسسة هي أنّ حقيقة عمر وجود المؤسسة يقارب 23 عام من تأسيسها وكان الهدف والرؤيا التي تبعتها هو أن تضيف قيمة إنتاجية للمجتمع وتساهم في إيجاد وتوفير قدر الإمكان المنتجات الناقصة والتي يصعب على المستهلك الجزائري اقتناءها في بعض الأحيان والمناسبات، وفكرة إنشاء مؤسسة إنتاجية للحليب ومشتقاته جاءت عن طريق وضع حل للطواير الطويلة في المحلات وتدارك الكمية الناقصة وتوزيع كميات كبيرة للمستهلك في كامل ربوع الوطن، لغرض اقتناء هذه المنتجات مثل: الحليب ومنتجات الألبان ومشتقاتها (الجبن والزبدة... إلخ)، وكل هذه المنتجات صنعت بمواد طبيعية ومحلية مستخلصة من الأبقار، وتقليل استعمال المواد المضافة قدر الإمكان وهذا ما يميز مؤسستهم الإنتاجية عن باقي المؤسسات المتواجدة في السوق الجزائري.

السؤال الرابع: من خلال بعد الدافعية:

ما هي برامج التحفيز التي تقدمها الشركة لتعزيز مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

تتبع المؤسسة أنواع كثيرة من التحفيزات والمكافآت للموظفين كالترقية في المناصب أو الزيادة في الأجور والرواتب أحيانا تكون عبر إرسالهم لكسب مزيد من المهارات والتدريب في المجال وذلك بدفع كل مستحقاتهم ومصاريفهم وتوفير لهم كل ظروف الرفاهية، وذلك من خلال غرس روح العمل المستدام في الشركة وتختلف التحفيزات من نوع إلى آخر ومن موظف إلى آخر حسب إمكانيات الموظف ومدى إنتاجيته في العمل وغيرها من العوامل التي وجب أن تكون في العاملين على المؤسسة مثل: (الانضباط في العمل، روح العمل كفريق، إبراز دور الموظف في الشركة،

مشاركة الموظف وتمثيله للمؤسسة في الأعمال الخارجية كالصالونات والمعارض...) وهذا كله لغرض تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في السوق.

السؤال الخامس: من خلال بعد التكلفة:

كيف تقارن الشركة تكاليفها مع تكاليف المنافسين؟

المؤسسة تطبق تكلفة عالية في منتوجاتها بسبب موادها الأولية المستعملة في الإنتاج مقارنة بمنافسيها، فهي تركز وتستعمل في إنتاج منتوجاتها على حليب البقر الطبيعي، وتركز على النوعية أيضا في منتوجاتها لإنتاج مشتقات الحليب مثل: الياغورت والزبدة وباقي الأجبان.

إلا أنها تلاقى مشكلا كبيرا في بعض الأحيان من قبل مستهلكيها من جهة أسعار منتوجاتها مقارنة بباقي المنتوجات الموجودة في السوق، حيث أنّ أكثرية المستهلكين للحليب ومشتقاته لا يأبهون بمكوناتها حتى لو كانت طبيعية وخالية من الإضافات فهم دائما يفضلون اقتناء المنتوجات المنخفضة في السعر ولو كانت جودتها منخفضة.

السؤال السادس: من خلال بعد الجودة:

ماهي معايير الجودة التي تتبعها الشركة؟

أكدت المؤسسة من خلال طرحنا لمعايير الجودة التي تتبعها، فكانت إجابتهم أن المؤسسة هدفها الأول هو الجودة، وأنها لديها فريق خاص معينين من طرف المسيرين مسؤولون عن مراقبة وضعية المنتج وتبعه وتقييمه ومداركة كل العيوب خلال مرحلة الإنتاج من بدايته إلى نهايته.

وأكدت أنّ المؤسسة أنها تستثمر في الفريق الذي تقوم بتعيينه بالمراقبة والآلات التي تقوم بالإنتاج ومصاريف تصليحها وتقوم بفحوصات دورية لها، فتحرص على كل الالتزامات التي تستلزم إنتاج منتج جيد يتماشى مع معايير الجودة.

السؤال السابع: من خلال بعد وقت دخول السوق:

هل واجهت الشركة أي تحديات في طرح منتوجات جديدة في السوق؟

كانت إجابة مدير المؤسسة على السؤال: بنعم واجهت الشركة بعض التحديات والصعوبات في طرح منتوجات جديدة، خاصة المؤسسات الشبيهة لها في مجالها التي تدخل الأسواق بمبدأ احتكار السوق، لكن تقريبا كان ذلك في بدايات عمر المؤسسة وهذا ما لجئت الشركة إلى تطبيق بعد الشراكة والتعاون مع بعض المؤسسات الأخرى

لتحسين موقفها في السوق واكتسابها حلفاء في الميدان، وقد بلغت الشركة الآن بإنتاج حوالي 20 منتج في السوق.

السؤال الثامن: من خلال بعد اعتمادية توصيل المنتج:

كيف تحسن الشركة من كفاءة العمليات اللوجستية لضمان توصيل المنتجات في الوقت المحدد؟

تعتمد الشركة في عملياتها التوصيلية للمنتجات كل الوسائل الضرورية لضمان وصول المنتج إلى الموردين والمستهلكين في أحسن حالة وذلك بتزويد كل شاحنات النقل بمكيفات هوائية تعمل على إبقاء المنتج طازج، كما تقوم بتجهيز المنتجات قبل مغادرتها للمصنع في ظروف ملائمة ودرجة برودة وحموضة ثابتة كي لا يطرأ عليه أي تغيير قد يسبب في إنقاص لرضا العملاء.

وتعتمد في بعض الأحيان مع بعض الموردين وعملائها الدائمين والأوفياء للشركة خدمات إضافية على عاتق المؤسسة ألا وهي ترتيب المنتجات داخل المحلات بعد التوصيل وهذا قصد كسب ثقة العميل.

الخاتمة:

إن هدف البقاء والنمو والاستمرار على المدى البعيد يتطلب من المؤسسة الجدية والاستمرارية من أجل اكتساب العملاء وزيادة حصتها السوقية، وإبراز مكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص واكتشاف التهديدات في بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يمثل نظام الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال دراستنا لموضوع الذكاء الإستراتيجي وتنافسية الأعمال في المؤسسة من الجانبين النظري والتطبيقي، محاولين إبراز مدى تطبيقه في المؤسسة المدروسة في تحليلنا لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية، حيث أننا توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وتنفي بعض الفرضيات المطروحة، وبناءا عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات للمؤسسات محل الدراسة مستقبلا.

نتائج اختبار الفرضيات:

✓ الفرضية الأولى: المؤسسات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات السريعة في السوق.

أظهرت الدراسة والمقابلة التي جرت مع مدير الشركة، أن المؤسسة التي تمتلك قدرات الذكاء الاستراتيجي تتمكن من التكيف بشكل أفضل وتكون قادرة على تحليل التغيرات في السوق والسلوكيات الاستهلاكية، مما يمكنها من:

التنبؤ بالتغيرات المستقبلية: من خلال تحليل الاتجاهات الناشئة عن تقلبات البيئة، وتوقع احتياجات العملاء المتغيرة.

الاستجابة بسرعة للتغيرات: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، والتعديل في استراتيجياتها لتناسب الظروف الجديدة.

• ومن هذه النتيجة المستخلصة نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الأولى.

✓ الفرضية الثانية: الذكاء الاستراتيجي يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

أظهرت الدراسة والمقابلة التي جرت مع مدير الشركة، أن الذكاء الاستراتيجي حقا هو معيار قياس مدى نجاح المؤسسات إن صح التعبير وهو يمثل دورا هاما في اكتساب المؤسسة مكانة سوقية تنافسية، وهذا من خلال:

اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة: بتقييم المخاطر والبدائل المتاحة بدقة، واختيار أفضل الخيارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

• ومن هذه النتيجة المستخلصة نتوصل أيضا إلى إثبات صحة الفرضية الثانية.

✓ الفرضية الثالثة: تطبيق كل مفاهيم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأعمال يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنافسية للمؤسسات.

من خلال مقابلتنا مع مدير المؤسسة، اتضح لنا أنّ بتطبيق بعض من مفاهيم الذكاء الاستراتيجي يساهم وبشكل جيد في إبراز قيمة تنافسية على غرار تطبيق كل أبعاده ومفاهيمه، إلا أن التطبيق الكامل لكل الأبعاد قد لا يكون ضروريا أو فعالا دائما، وذلك لعدة أسباب:

درجة التعقيد: قد يشكل تطبيق كل مفاهيم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي عبئا على المؤسسات مثل المؤسسات الصغيرة، وحتى المؤسسات المتوسطة خاصة في بدايات تأسيسها، مما يعيقها على التركيز على الأنشطة الأساسية.

التكلفة: قد تتطلب بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي استثمارات كبيرة وضخمة في الموارد المالية والبشرية.

التنوع: تختلف احتياجات المؤسسات وخصائصها من مؤسسة لأخرى، مما قد يقتضي التركيز على مفاهيم وأبعاد محددة تناسب احتياجاتها الخاصة.

✓ ومن هذه النتيجة نرى أنه لا يوجد ارتباط حتمي في تطبيق كل أنواع وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لإبراز الميزة التنافسية بقدر ما يفضل التركيز على الأنشطة الأساسية، لأن بعضها قد تكون عبئا عليها وعلى أهدافها. وبذلك نصل إلى نفي للفرضية الثالثة.

النتائج الأساسية:

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي المفهوم الجامع لكل من اتخاذ القرارات واليقظة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة التي هي إدارة وتسيير للمعلومات الداخلية للمؤسسة وحتى خارجها.

- الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة يعتمد على التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- إن المؤسسات التي تهتم بتحسين أدائها تدرك جيدا، أن المعلومة تشكل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة الاستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، لتنمية الميزة التنافسية.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات للمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة أو الجزائرية بصفة عامة.

- إعطاء الذكاء الاستراتيجي أهمية بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في بيئة الأعمال، والتي تساعد في نجاح المؤسسات.

- توفير الدعم اللازم من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات والشركات الجزائرية.
- أسلوب الذكاء الاستراتيجي أسلوب إداري حديث وجديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم قدرتها التنافسية.
- تنظيم الندوات والمؤتمرات في الجامعات والصالونات الدولية، التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول هذا الموضوع.

آفاق الدراسة:

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الجديدة والتي يمكن ربطها مع العديد من الجوانب الاقتصادية أو التسويقية في المؤسسة، لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع لدراساتها تكون أكثر تفصيلا وتعمقا في البحوث اللاحقة:
- واقع تطبيق إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
 - دور الذكاء الاستراتيجي في تبني الابتكار داخل المؤسسة.
 - بناء ثقافة تعليمية تدعم الذكاء الاستراتيجي.
 - دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر.

قائمة المصادر والمراجع:

- علوية سعيد عثمان زبير، أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، رقم المجلد 10، العدد 2، 2021.
- هديل نجيب، دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال السورية الخاصة، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد 43، العدد 25، 2021.
- شريف محمد محمد يوسف، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة 6 أكتوبر، مصر، 2021.
- سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ديسمبر 2021.
- سهيلة عباسي وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018.
- زين محمد مرهج، أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطور الكفاءات البشرية، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2022.
- الخير أونيس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016-2017.
- ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمن منصور السلطان، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (35)، المجلد رقم (5798)، 2021.
- قدور صليحة، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والكبيرة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 -ورقلة-، الجزائر، 2020-2021.
- مرابطي ريان، قريشي الحاجة فاطمة، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.

- د. محمد طه أحمد عبد الموجود، دراسة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة، قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنيا، مصر.
- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية العدد (1)، 2021.
- نبيل شنن، مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي -تبسة-2019.
- عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2017 2018.
- شيقاره هجير، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 2005.
- بلخضر مسعودة الاستراتيجية التنافسية مطبوعة بيداغوجية قسم علو التسيير جامعة باجي مختار عنابة 2019-2020.
- العيداني الياس، دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (01)، 2018.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية
الرقم: 223 / ج.ع / 2024

إتفاقية تربص بين جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية
مقرها : جامعة غرداية

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: طالبة العلواني صاهي
ممثلة من طرف السيد(ة): العلواني ابراهيم
الكائن مقرها بـ: بالحشم قر داية

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة و كفايات تقييمها ومراقبتها و برمجتها، المعدل و المتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

- تحديد إطار تنظيم و سير التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير
بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة غرداية.

- يخص التربص الطالب (ة): كومي محمد المزداد بتاريخ: 2009/09/18 المسجل تحت رقم: 39088143

لنيل شهادة: الليسانس تخصص: إدارة أعمال

- و الطالب (ة): غول محمد المزداد بتاريخ: 2001/05/19 المسجل تحت رقم: 39088140

لنيل شهادة: الليسانس تخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة: أهداف التربص:

- يهدف التربص الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و السماح له بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها، و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة للليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر، و الذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
- تحدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلة و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريص وتنظيم العمل

- تترك مواضيع التريصات وكذا مخططات عمل المتريصين و الأهداف المرجوة من التريصات لتقدير المشرفين على التريصات، و تحدد حسب برنامج الدراسة و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية وبموافقة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين ومسؤولي التريص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتريص وتعين المؤسسة المستقبلة مسؤولا عن التريص .
- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التريص) المكلفة بمتابعة المتريصين من طرف الهيئة المستقبلة، ويجب أن يكونوا في التخصص ويحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.
- يوضع المتريص خلال تواجده في أماكن التريص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريص المعين .
- يتقيد المتريص خلال تواجده في مكان التريص بالاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلة والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريص

- مدة التريص: تمتد فترة التريص على المرحلة الممتدة (من شهر جانفي إلى شهر ماي)، تجرى التريصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريص عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريص، و تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريص.
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلة أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتهي إليها المتريص دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتريص: يخصص للمتريص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تبرم اتفاقية التريص هذه لمدة أربعة (4) أشهر قابلة للتجديد لنفس المدة.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

المادة التاسعة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر ب غرداية في:

المؤسسة أو الهيئة المستقبلة

ممثلة من طرف السيد: **العلوان إبراهيم**



جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: **عميد الكلية**

