

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -

تحت إشراف الأستاذة:

د. ظريفة سلايمية

من إعداد الطالبة:

خولة بوعزيز

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ سورة المجادلة_ الآية 11_

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والآخرو الظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفتى، وانا دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد

شكرا جزيلاً لمن لم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها المتواصلة الدكتوراة الفاضلة

"سلايمية ظريفة"

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة وتصحيح وإثراء هذه المذكرة

كما أشكر كل من مد إلينا يد العون لإنجاز هذه المذكرة وتقديمها في أحسن صورة

كما أتقدم بالشكر إلى كل أعضاء قسم العلوم الاقتصادية خاصة تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا الى أعز وأغلى انسانية في حياتي ، إلى النور الذي أنار دربي إلى من سهرت لأجلي الليلي إلى من كان دعائها سرنجاعي إلى قرّة عيني التي تحزن لحزني وتفرح لفرحي ، وكانت سببا في مواصلة دراستي

"أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها وشفافها انشاء الله

إلى من وهب حياته وصحته في سبيل أسرته، إلى من احمل إسمه بكل إفتخار إلى من كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي ، ولم يبخل علي

" أبي " أطال الله في عمره

إلى فلذة كبدي إبنتي الغالية قرّة عيني

"دانيا ليليان"

إلى رفيق دربي الذي ساندني وامدني بالعزيمة والإصرار إلى من اعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة

"زوجي الغالي"

إلى اخوتي الذين كانوا عوناً وسنداً لي " وسام، حسام ، مناف " حفظهم الله وحفظ أبنائهم

إلى من كل مد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة خاصة زوجة أخي

ألى من درست وأتممت معهم مشواري الجامعي

" طلبة ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات دفعة 2022 – 2023"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام حديث النشأة يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين تنافسيتها وذلك بتوفير المعلومات الاستراتيجية حول الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، من خلال الرصد والمراقبة والتحليل للبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تعدد اليقظة الاستراتيجية أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية وذلك من خلال ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي كما أن هناك علاقة تأثير لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغيرات العمر وسنوات الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المعلومات الاستراتيجية، البيئة التنافسية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of strategic activities in achieving the competitive advantage of the enterprise, where strategic vigilance is a newly established system that allows the economic enterprise to improve its competitiveness by providing strategic information about available opportunities and potential threats, through monitoring, control and analysis of the competitive environment of the economic enterprise, where the field study was on Omar ben Omar Al-Fajouj Mills Corporation, Guelma, by preparing a questionnaire to find out the opinions of workers

This study reached a set of results, the most important of which is that strategic vigilance is one of the main pillars of competitive advantage ,by linking the organization to its environment , there is an impact relationship of strategic vigilance in achieving the competitive advantage at a significant level (0.05). Achieving the competitive advantage according to the variables of age and years of professional experience.

Key words: strategic vigilance, competitive advantage, strategic information, competitive environment.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
VI - V	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
ا-هـ	مقدمة عامة
30-6	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية
6	تمهيد
16-7	المبحث الأول اساسيات حول اليقظة الاستراتيجية
9-7	المطلب الأول : تعريف اليقظة الاستراتيجية وخصائصها
11-9	المطلب الثاني : بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية
13-11	المطلب الثالث: أهمية واهداف اليقظة الاستراتيجية
16-13	المطلب الرابع : أنواع وسلوكيات اليقظة الاستراتيجية
25-17	المبحث الثاني: تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
18-17	المطلب الأول: نظم اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها
21-18	المطلب الثاني: كيفية تبني اليقظة الاستراتيجية ومراحلها
22-21	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها
25-22	المطلب الرابع: ممثلو اليقظة الاستراتيجية
29-26	المبحث الثالث: أسس بناء نظام يقظة فعال
26-28	المطلب الأول: الانترنت اهم وسائل تفعيل اليقظة الاستراتيجية
27-28	المطلب الثاني: الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام اليقظة فعال
29-28	المطلب الثالث: تنشيط اليقظة الاستراتيجية وشروط فعاليتها
30	خلاصة الفصل
67-32	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية
32	تمهيد
45-33	المبحث الأول: اساسيات حول الميزة التنافسية
34-33	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية
37-34	المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية
39-38	المطلب الثالث: أهمية واهداف الميزة التنافسية

45-39	المطلب الرابع أنواع ومحددات الميزة التنافسية
60-46	المبحث الثاني: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها
51-46	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
54-51	المطلب الثاني: أسباب واسس تنمية وتطوير الميزة التنافسية
56-54	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم عن جودتها
60-56	المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية والعراقيل التي تواجهها
71-61	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية
63-61	المطلب الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
65-63	المطلب الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
66-65	المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
67	الخلاصة
111-69	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة-
69	تمهيد
77-70	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
71-70	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
72-71	المطلب الثاني: فروع المؤسسة وطبيعة نشاطها
72	المطلب الثالث: أهداف الشركة
78-72	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مكوناته
110-79	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
80-79	المطلب الأول: منهجية الدراسة
81-80	المطلب الثاني: أداة الدراسة
83-81	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
87-83	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان
110-87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
89-87	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
97-89	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة
110-97	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

111	خلاصة الفصل
116-113	الخاتمة
127-118	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

فهرس

المجداول

الصفحة	البيان	الرقم
26-25	ممثلو اليقظة الاستراتيجية حسب الدور و الخصائص	01
45	الأبعاد المحددة لنطاق السوق	02
80	إحصائيات متعلقة بالاستثمار	03
81	المتوسط الحسابي لاتجاه العام لآراء العينة	04
83	معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور	05
84	معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية للمؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور	06
85	معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الرابع (دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور	07
86	معامل الارتباط سيبرمان لمحاور الاستثمار بالدرجة الكلية للاستثمار	08
86	نتائج ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	09
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	11
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	12
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	13
90	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الأول	14
91	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الثاني	15
92	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الثالث	16
93	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الرابع	17
94	نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	18
96	نتائج التحليل الإحصائي لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	19
98	اختبار كلموغروف سمرنوف وشابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي	20
99	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	21

99	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	22
100	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	23
100	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	24
101	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	25
102	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	26
104	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	27
105	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	28
107	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	29
108	نتائج اختبار تجانس التباين	30
109	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر	31
110	اختبار تحليل التباين الأحادي حسب سنوات الخبرة المهنية	32

فهرس

الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
10	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	01
24	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	02
43	دورة حياة الميزة التنافسية	03
53	سلسلة القيمة	04
73	الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر الفجوج – قائمة-	05
79	نموذج الدراسة	06
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	08
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	09
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	10

مقدمة

عامّة

أصبح التغيير في بيئة الأعمال حقيقة لا بد منها نظرا للتطور السريع والمستمر، حيث أصبحت المؤسسة تواجه تهديدات وتحديات كبيرة لنشاطها في السوق وذلك من خلال سعيها في احتلال موقع متميز في بيئة شديدة المنافسة، حيث يجب عليها تنمية مزاياها التنافسية وتطويرها حسب الوضع التنافسي، مما يجب عليها أن تكون متيقظة لما يحدث في البيئة المحيطة بها، فبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها لضمان نجاح عملياتها وأنشطتها وبناء مركز تنافسي استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة للبيئة التي تنشط فيها وذلك من خلال استخدام وسائل وأساليب حديثة تساعد على التنبؤ بالتطورات الحاصلة في بيئتها ومعرفة متغيراتها وكيفية تأثيرها عليها، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية فهو يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة كل التطورات البيئية وجمع المعلومات اللازمة التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وتحسين تنافسيتها.

1- إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-؟

للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية؟
- هل تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة التنافسية جيدة؟
- هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0.5)؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

الفرضية الثانية: تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية جيدة.

الفرضية الثالثة: تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية

(0.05)

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

حسب المتغيرات الديمغرافية.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية نظام اليقظة الاستراتيجية ودوره في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة في المؤسسة مع تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكشف عن الانعكاسات الإيجابية لليقظة الاستراتيجية على المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية والتعرف على أهم المفاهيم المرتبطة به.
- التطرق للمتغيرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية.
- معرفة كيفية إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- إعداد إطار نظري حول المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية) ومعرفة أهم المصادر التي تساهم في تحقيقه.
- محاولة إبراز مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة.

5- دوافع اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار الموضوع ما يلي:

- التخصص العلمي "اقتصاد وتسيير مؤسسات" ودراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية كمقياس.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع كونه يساهم في استمرار المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

6- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) في تحقيق المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالنسبة للمؤسسة.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني محل الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة- إسقاط الدراسة النظرية عليها، قصد معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية بها، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.
- الحدود الزمنية: تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه مع إسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية في الفترة الممتدة من 15 ماي 2023 إلى غاية 25 ماي 2023.

7- منهج وأدوات الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة واختيار صحة الفرضيات اعتمدنا على مناهج متناسبة مع طبيعة الموضوع والمتمثلة في:
- المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وصفها ثم تصنيفها وتحليلها.
- منهج دراسة حالة تم اعتماده في الفصل الثالث من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة- وذلك من خلال توزيع عدد من الاستبيانات على العمال الإداريين ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
- أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد قمنا بجمع المعلومات من مصادر عديدة وبلغات مختلفة والمتمثلة في العربية، الفرنسية والانجليزية وهي:
- بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على المصادر التي تعرضت للموضوع بصفة كلية أو جزئية وبصفة مباشرة أو غير مباشرة والمتمثلة في الكتب الحديثة، الملتقيات، المجلات والرسائل الجامعية.
- أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المعلومات والوثائق المحصلة من طرف قسم تنمية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان الذي تم من خلال جمع المعلومات والبيانات لأجل اختيار صحة الفرضيات ثم استخدام برنامج SPSS لغرض المعالجة والتحليل الدقيق للاستبيان.

8- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث ما يلي:

- ندرة الكتب الخاصة باليقظة الاستراتيجية.
- قلة المراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة.

9- هيكل الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية، أما البحث الثاني تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والمبحث الثالث تناول أسس بناء نظام يقظة فعال.

الفصل الثاني تحت عنوان الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية، ويتضمن ثلاث استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها أما فيما يخص المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى اليقظة مباحث تناول البحث الأول أساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الاستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي تحت عنوان الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج – قلمة والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة ميدان الدراسة والمبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية لراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة

الاستراتيجية

تمهيد

أصبحت المؤسسة في الوقت الحالي تعيش في بيئة تتسم بالتغير الدائم وعدم الاستقرار، فمن أجل ضمان بقائها واستمراريتها يجب عليها دراسة البيئة المحيطة بها ومعرفة متغيراتها وذلك من خلال تبني نظام اليقظة الاستراتيجية، حيث يمكن المؤسسة من التهيؤ لما قد يحدث في بيئتها نظرا لامتلاك هذا النظام صفة الترصّد الدائم للبيئة الخارجية باقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

ولنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يتطلب شروط واسس ومراحل بالإضافة الى وسائل فعالة يجب على المؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: اساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

المبحث الثالث: أسس بناء نظام يقظة فعال

المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

تعاني المؤسسات اليوم من تهديدات كثيرة في بيئتها، الأمر الذي يستدعي منها البحث على انجح الطرق للكشف عن بيئتها من خلال الاستعداد واليقظة الدائمة، اذ يمثل تشخيص البيئة الخارجية احدى حلقات صياغة وبناء استراتيجية المؤسسة من اجل التكيف معها والتأثير فيها وهذا الا يكون الا إذا اعتمدت المؤسسة على نظام معلومات خاص ما يسمى باليقظة الاستراتيجية وليس الاكتفاء فقط بالمعطيات الماضية.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها أهميتها أهدافها، أنواعها، وسلوكياتها.

المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

أولاً: تعريف اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ وتطور في مجال إدارة الاعمال حيث لقي اهتماما كبيرا لدى الباحثين واختلفت وجهات نظرهم كل حسب اهتماماته، فتعددت التعاريف المقدمة له، قبل ذكر التعاريف الخاصة باليقظة الاستراتيجية سوف نعطي تعريف لليقظة بصفة عامة حيث حظيت كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها:

✚ "يعتبر Michel cartie اليقظة على انها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تستغله".¹

✚ يعرف jaholiak اليقظة على انها: "رصد للبيئة والذي يتيح نشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ اتخاذ القرارات الاستراتيجية".²

✚ "كما تعرف اليقظة على انها العملية التي تتم من خلالها اعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة ، بكل تطور حاصل في بيئتها من اجل تكيف افضل مع هذه التطورات".³

فاليقظة الاستراتيجية مفهوما عاما الى حين ارتبطت بكلمة استراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي وأصبحت تدعى على " اليقظة الاستراتيجية "

لقد تعددت تعاريف اليقظة الاستراتيجية رغم نشأتها الحديثة وفيما يلي سنذكر البعض منها:

¹ أكرم احمد الطويل، حسن عمر اغا احمد عوفي، " إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2018، ص134
² رضا زواش، وآخرون، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للاستمرار والأداء"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12 و 13 نوفمبر 2017.

³ أسماء كرعلي، "اليقظة التكنولوجية في كأداء لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص51.

✚ "عرفها Humbert lexa على انها "ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة افراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستنباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص اعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة".¹

✚ "عرفه Alshaer اليقظة الاستراتيجية بانها عملية مستمرة وتتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، تتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص للاستلاء عليها والتهديدات لتجنبها وتقليل تأثيراتها".²

✚ " عرفها Pateyrone فان اليقظة الاستراتيجية تعني البحث على المعلومات اعتمادا على التأطير الثابتة والمتابعة الدائمة للبيئة وذلك الأغراض استراتيجية والبعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية يكمن في الثلاثية استقبال، تمثيل، تصرف".³

✚ " Ribault بانها المتابعة الاجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لأجل رصد المعلومات الحاصلة لفرص المؤسسة".⁴

✚ كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بانها عملية المعلومات الاستباقية التي تسعى من خلالها المؤسسة للحصول على معلومات ذات طبيعة استباقية فيما يتعلق بتطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.⁵ من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان اليقظة الاستراتيجية هي: "عملية جماعية مستمرة تقوم على مراقبة شاملة لمختلف التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بغرض خلق فرص وتقليل المخاطر مما يسمح لها باتخاذ القرارات الجيدة التي تنعكس إيجابا على أدائها".

ثانيا: خصائص اليقظة الاستراتيجية

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص اهم خصائص اليقظة الاستراتيجية فيمايلي:

➤ الاستراتيجية: يستخدم مفهوم الاستراتيجية للإشارة الى ان معلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وانما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المؤسسة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

➤ التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن ان تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث ان معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم ان تعبر عن الماضي.⁶

¹مصطفى يوسف كافي، "الذكاء الاقتصادي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الدار الجزائرية، الأردن، الجزائر، 2020، ص 61

²محمد صلاح نسرین صالح، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، مجلة عين الشمس، مصر، العدد44، 2020، ص 186

³إلياس رزاق، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص31.

⁴ابوبكر بوسالم، الياس الهنا في فراح، "دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية"، حوليات جامعة بشارفي العوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 01، المجلد 04، ص 105.

⁵ Radia Bernaoui, **veille et intelligence économique quelle problématique ponun système d'information en Algérie**, ceffice des publications universitaires, alger, algérie, 2017, p22.

⁶حمزة رملي، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 02، 2014، ص 257

- نشاط اداري: فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون ان تكون مؤسستهم خاضعة لتاثيرات البيئة ومتكيفة معها وحسب بل استنباق هذه الاحداث وتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل تابعة من رغبة واقتناع الإدارة، والذي يعد احد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة.
- نشاط ابداعي: تنظر اليقظة الاستراتيجية لبيئة المؤسسة على انها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وانما كيفية او مستقبل مرغوب فيه وفي انشائه وهي بهذا تكتفي بجمع المعلومات من اجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها وانما هدفها استنباق التغيرات والتاثير على البيئة لجعلها تتماشى مع اهداف المؤسسة.¹
- المحيط : ويشتمل على مجموعة العوامل التي تحيط بدورة اليقظة الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين المحيط الخارجي،(البيئة الكلية)،والداخلي(للموارد الثقافية استراتيجيات،الإدارة،بنية المؤسسة) يتميز المحيط بالتغير وعدم التأكد الامر الذي يجبر متخذي القرار على تعديل استراتيجياتهم.²

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية

توجد العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الاستراتيجية في المفهوم والمعنى او لها علاقة بها سنذكر من بينها الذكاء الاقتصادي ، التسيير الاستراتيجي للمعلومة نظم المعلومات، التجسس الصناعي، والإدارة الاستراتيجية.

الذكاء الاقتصادي: تعتبر اليقظة الاستراتيجية كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي التكنولوجي، التجاري....) وهي عملية منظمة مستمرة بغرض البقاء على علم بكل مستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، اما الذكاء فهو اشملى اذ يتضمن إضافة الى نتائج العملية السابقة، القيام هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم اهداف المؤسسة، كما هناك اتجاه عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر ان اليقظة الاستراتيجية هي رد فعل اما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.³

ومن خلال هذا يمكن ان نستنتج ان العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي انهما مصطلحات متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الاشمل حيث ان تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في ان الذكاء الاقتصادي في كونها تغير لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في

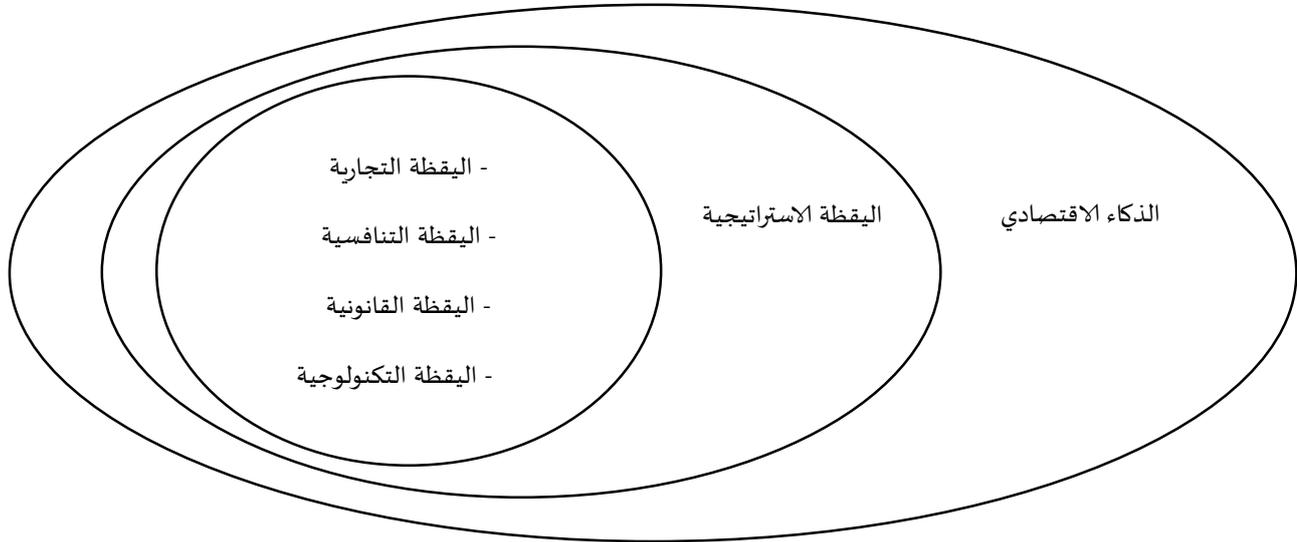
¹صليحة كاريش،"اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة تحويل الإشارات الضعيفة الى قوة محركة دراسة حالة المؤسسة نפטال"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر،2012، صص 85، 86.

²حنان يحي الشريف،"تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،2008، صص 110.

³حمزة رملي، مرجع سبق ذكره ص ص 258، 259.

الكشف والرصد عن التغيرات، والمستندات بهدف التنبؤ وتنبية المؤسسة، بينها الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من الموقع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على المواجهة المنافسة.¹

الشكل رقم (01): علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source : Fadhila Fenni ، "l'intelligence économique ou la veille stratégique quelle est la différence et quelle est la réalité de pratique en algeria , revue el – Acil pour les recherches économique et administratives ,université Mohamed khider , Biskra ,Algérie ,N°01 ,volume 4 ,2020, P417.

التسيير الاستراتيجي للمعلومة : التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المؤسسات ، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات استراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط المهارات يعتبر الجسر الواصل بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم المدير الوارد البشرية والمدير التسويقي ومدير الإنتاج في الوقت نفسه ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لا بد من تسيير استراتيجي له.²

نظم المعلومات: اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات، مجموعة منظمة من، الموارد، المعدات، برامج، افراد معطيات، إجراءات... يمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل، ارقام، نصوص، صور، أصوات...) لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي، والذي يعرف بانه: "مجموعة الطرق والوسائل

¹ خديجة بوخرصة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة تكرير السكر مستغانم- مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص44.

² نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012، ص32.

المستخدمة في الجمع والربط، التحويل، وتحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايتها الأساسية هي : متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوزيع الفرص.¹

● التحسس الصناعي: كل من اليقظة الاستراتيجية والتحسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير ان اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التحسس الصناعي في مصادر المعلومات، اما إذا كانت المصادر غير شرعية فاننا امام عملية التحسس الصناعي بالإضافة الى ان اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف الى المراقبة الفعالة للبيئة على عكس التحسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح، وقد يكون التحسس الصناعي بأساليب مختلفة، كالتزوير النصب والتلفيق كان يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة كالساعات والعطور والقرصنة ورشوة العاملين في المؤسسات المنافسة، والتنصت على نشاطها وسرقة تقاريرها بالابتزاز والتهديد وسرقة تصاميمها.²

● الإدارة الاستراتيجية: لا يمكن الحديث عن اليقظة الاستراتيجية دون فهمها في إطار الفكر الاستراتيجي والاسهامات التي قدمتها الإدارة الاعمال، ومدرسة صنع القرارات، حيث رأى البعض ان اليقظة تكمل مشوار الإدارة الاستراتيجية مع إضافات مهمة تتناسب والتغيرات المعلوماتية والتكنولوجية التي يعرفها العصر الحالي، ان تتبنى المؤسسة الإدارة الاستراتيجية، يعني ان تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وبذلك فهي تعتبر نتيجة لتطور المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتجاوز الانتقادات الموجهة له، كما انها بدورها ستفتح مجال واسعا لليقظة الاستراتيجية من ناحية احتواء هذه الأخيرة المضامين اشمل و أوسع تتعدى المعلومات الحاضرة المعنية بالحاضر، وأخرى استباقية، واستكشافية نتيجة اكثر نحو المستقبل.³

المطلب الثالث: أهمية واهداف اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة، نتيجة لعدم التأكد والتطور السريع للبيئة فهي تساعدها على تحقيق أهداف عديدة، تمكثها من تحسين أداؤها.

أولاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تظهر أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال الفوائد والمنافع التي تقدمها للمؤسسة والمتمثلة في :

- ❖ تسمح لمسيرى المؤسسة باستئناف التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال الكشف عن الفرص المتاحة والتي يجب اسغلالها بالمقابل تجنب المؤسسة التهديدات المحيطة بها.
- ❖ تسمح باتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب.

¹ ضياء الدين زواو، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص18.

² شراف عقون، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي، ميله، الجزائر، العدد 05، 2016، ص ص 272، 273.

³ حنان يحيى الشريف، مرجع سبق ذكره، ص97.

- ❖ تبقى المؤسسة على اتصال دائم ببيئتها مما يمكنها من رصد جميع التغيرات الحاصلة وفي حالة تأهب قصوى¹.
- ❖ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، وجودته والتخفيض من كلفته .
- ❖ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصل لبيئتها.
- ❖ تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة².
- ❖ وذلك تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية ، والتي يمكن ذكر بعضها كالتالي³:
- ❖ المعرفة المعمقة للأسواق المنافسة .
- ❖ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون ، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبون والموردين .
- ❖ اكساب الزبون المؤسسة موقع قوة من اجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق .
- ❖ الزيادة من الترو والتعاوض في المؤسسة.
- ❖ التوصل الى حل المشاكل بصفة سريعة
- ❖ الوعي في اتخاذ القرارات
- ❖ التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.

ثانيا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ توقع الفرص والاستغلال الجيد لها وتجنب التهديدات وتركها.
- ❖ تحقيق الكفاءة الكلية لنظام المعلومات الاستراتيجية خاصة في مجال التسويق والتجارة
- ❖ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات والتأكد من قدرتها التنافسية
- ❖ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويرها واعطائها ميزة تنافسية واجراء تقييم موضوعي لمكانتها التنافسية الحالية والمستقبلية اتجاه المنافسين⁴.
- ❖ تهدف اليقظة الاستراتيجية الى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم واقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المؤسسة وتفوقها.

¹ وهيبه بوزيان، " دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية مبادراتها- دراسة تطبيقية عدد من المؤسسات المصدرة بالولاية جيجل"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 01، المجلد 05، 2021، ص 264.

² نصيرة علاوي، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، الجزائر، العدد 02، 2014، ص 167.

³ ضياء الدين زواو، " مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴ Nessrin Abdel Nasser al –tanayeeb, "impact of strategic Vigilance in crisis Management a case Study in Housig Bank for trade and finance" HPTF", - JORDAN." This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirement for the master Degree in business administration unpublished, faculty of graduate studies, zarque university, Jordan, 2020, p p 21, 22.

✓ تحقيق التكامل والحد من مركزية من خلال تحسين عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة والتنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

✓ رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الاعمال.¹

✓ تحسين الأداء المؤسسي: من خلال التجديد والتحسين المستمر في الخدمات وفق ما ترضيه المعايير السائدة للوصول الى افضل الممارسات التي يجب ان تتبعها المؤسسة في نشاطات عملها .

✓ التسيير الاستراتيجي لنشاط المؤسسة حيث تسعى للكشف باستمرار عن الفرص والتهديدات مما يسمح للمؤسسة بتغيير المسار الاستراتيجي وفقا للمعلومات الاستراتيجية المتاحة.²

المطلب الرابع: أنواع وسلوكيات اليقظة الاستراتيجية

يمكن للمؤسسات ان تعتمد وتمارس اشكال مختلفة لليقظة الاستراتيجية اتجاه بيئتها، ذلك حسب ظروفها وحاجتها للمعلومات، إضافة الى امكانياتها المتوفرة، من هنا يمكننا التطرق الى أنواع وسلوكيات اليقظة الاستراتيجية .

أولا: أنواع اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تصنيف اليقظة الاستراتيجية الى أنواع مختلفة، كل جزء او نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، سنتناول أربعة أنواع رئيسية لليقظة الاستراتيجية.

1. **اليقظة التكنولوجية:** هي ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ، ما يحدث في البيشة

العلمية ، التقنية ، والتكنولوجية من تطورات من خلال جمع، تنظيم، تحليل ، ونشر المعلومات الاستراتيجية ، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الابداع.³

نظرا للتطور التكنولوجي والتقني، فان اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على المدى القصير وتعكس تطور الجهود المبذولة والموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للابداع التكنولوجي.⁴

وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:⁵

✓ التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.

¹ مريم بلحاج، "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 199.

² عيسى عبد العال، نجلاء عبد التواب، "خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني يوسف"، كلية التربية، جامعة بني يوسف، مصر، 2018، ص ص 16، 17.

³ محمد قادري ، سعيدة طيب، "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المركز الجامعي احمد زبانه، غليزان، الجزائر، العدد 3، 2017، ص 5.

⁴ أحمد بوريش، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص-دراسة مؤسسة موبيليس ولاية تلمسان-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص 42.

⁵ فرحات عباس ، احمد خليفة ، " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي)"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية (32) م، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، الجزائر، ص 30.

- ✓ التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
 - ✓ دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخلين والخارجين منه والتغيرات التي تطرأ عليه.
 - ✓ البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.
 - ✓ التقييم التكنولوجي للاستثمار من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص.
 - ✓ تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع.
2. **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بتحديد منافستها الحالية المحتملة وفهم نقاط القوة والضعف بشكل أفضل، وأهدافها، واستراتيجياتها ورائها، وحقوقها وانتماءاتها من أجل توقع القرارات التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبل المؤسسة.¹
- كما تعرف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بالمنافسين المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين فيما يتعلق باستراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة نتائجهم المالية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، اتفاقياتهم وتحالفاتهم...الخ.²
- ومن بين النقاط الضرورية التي تركز عليها اليقظة التنافسية نذكر مايلي:³
- ✓ الوقوف على موردي المنافسين
 - ✓ معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
 - ✓ التحقق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين.
 - ✓ التحري حول التحركات المتمثلة للمنافسين.
 - ✓ التأكد من إمكانية إنتاج جديد للمنافسين أو (ابتكار جديد).
 - ✓ قياس درجة التهديد التي يقرضها المنافس الحالي أو المرتقب.
3. **اليقظة التجارية:** يطلق على اليقظة التجارية بانها (يقظة التسويق) وتعني عملية البحث أو المعالجة والتوزيع للمعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة، والتي تهتم بمتابعة تطور السوق، وسلوك المستهلك وطرح منتجات جديدة... الخ. وفي هذا النوع من اليقظة يتم التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل وكذا تطور العلاقة بين المؤسسة والزبائن، كما يتم تتبع

¹ Rosa Redjal, "Etude des pratique de la veille Stratégique : cas de quelques entreprise de l'industrie agroalimentaire dans la wilaya de bejaia", pour l'attention du deplome de magester (inédit), faculté SEGC, université a mira, bejaia Algerie, 2017, p19.

² أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، جامعة الوادي، الجزائر، العدد2، المجلد1، 2018، ص442.

³ حسنية حسن عبد الرحمان عويس عبدالله، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والأسترالية والصينية (دراسة مقارنة)", مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد45، 2021، ص212.

تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة. وامكانية المورد من انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة باقل كلفة.¹

4. **اليقظة البيئية:** تقوم بمراقبة مختلف المكونات البيئية الاقتصادية، الثقافية، المالية وغيرها من العناصر الأخرى التي يمكن ان تؤثر على نشاط المؤسسة ويعتبر هذا النوع من اليقظة صعب التطبيق مقارنة بالأنواع السابقة الذكر لأنها متشعبة المكونات، وعليه يتعين على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لأصحاب القرار، ليتم تحديد المعلومات المهمة في عملية اليقظة.²

ثانياً: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية

قد قدم الباحثين الكثير من السلوكيات لممارسة اليقظة الاستراتيجية، الا اننا سنتطرق الى تصنيفين الأكثر تداولاً بين الباحثين.
- قام (choo) بتقديم اربع السلوكيات وذلك بالتركيز على الكيفية والالية التي يعتمدها في ممارسة اليقظة وهي:³
يقظة غير موجهة: يقوم الفرد في المؤسسة بالبحث عن المعلومات دون ان تكون له حاجة محددة مسبقاً، والهدف منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات بغرض الكشف السريع التغييرات التي من الممكن ان تحدث وذلك بالاعتماد على مصادر عديدة للمعلومات حيث يتم فيها تصفية كمية كبيرة من المعلومات.

يقظة مشروطة: وهي تمثل ملاحظة مباشرة لمعلومات تتعلق ببعض التصنيفات المحددة للمعلومة (معلومات رسمية مثلاً) او معلومات نصية)، او مواضيع مختارة مسبقاً.
يقظة غير رسمية: وفي هذا النوع الفرد يبحث بطريقة فعالة عن المعلومات من اجل اثناء معارفه وفهم بعض المشكلات الخاصة ، هو بحث غير ويتطلب جهداً محدوداً وغير مهيكلاً.

يقظة رسمية: تقوم الافراد بمجهود مخطط من اجل الحصول على معلومات خاصة او معلومات تتعلق بنتائج خاصة، والبحث يكون رسمي لانهم هيكلاً ومنظم حسب اجراءات ومنهجية تم اعدادها مسبقاً.
-ان Buling قدم ثلاث سلوكيات لليقظة لكل منها خصائص محددة وهي اليقظة السلبية، اليقظة نصف نشطة واليقظة النشطة.⁴

اليقظة السلبية: وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة قبل والمستعملة دون القيام ببحث اولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة ولا تستثني نوع من أنواع اليقظة، وجميع الافراد المؤسسة معنيون بعملية اليقظة وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

¹علي نجم تقي، سعيد خليل أريج، " تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد59، 2019، ص 97.

²هارون ضربان ، نادية حمو، " اليقظة الاستراتيجية ومدى اسهاماتها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة condor"، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة احمد بن احمد، وهران2، الجزائر، العدد12، المجلد 7، 2019، ص385.

³منصف بن خديجة، "اليقظة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق والتوزيع عمان، الأردن، 2018، ص ص 145، 146.

⁴نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص44.

اليقظة نصف النشطة: تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة ولها استعمالات متكررة فترات معينة، هناك افراد محددون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت ، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

اليقظة النشطة (الفعالة):

تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية) توكل مهمة اليقظة الى أخصائيين هي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، او تحويل التهديدات المستقبلية الى فرص والعمل على انتهازها.

المبحث الثاني: تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

لقد بينا ان اليقظة الاستراتيجية تهتم بتتبع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة من اجل الكشف عن المعلومات التي تفيدها في كيفية التصرف نع الفرص والتهديدات المكشوف عنها، ومن اجل الوصول الى الهدف المنشود يجب على المؤسسة تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية ، فعملية اليقظة الاستراتيجية بدون تنظيم لا تؤدي الى الغرض المرجو منها وهو اتخاذ القرارات المناسبة ، حيث يقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية أعوان ذوي كفاءات ان تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: نظم اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها

ان إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية حيث يتم وضع نظم وأساليب تقوم عليها وذلك لضمان الوصول الى أهدافها التي تسعى اليها من خلال اليقظة الاستراتيجية ويتمثل نظم اليقظة وأساليب تشغيلها في:

أولاً: نظم اليقظة الاستراتيجية

يقوم نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على نوعين أساسيين احدهما مركزي والأخر لا مركزي ، وهما على النحو التالي:¹

1-نظام اليقظة المركزي: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المحصل عليها من المتقظين ، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، تم نشرها الى عدة مستويات في المؤسسة، بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

2-نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة اليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة ، فهو اكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة على اتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت...)

ثانياً: أساليب اليقظة الاستراتيجية

يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية وفقا لآليتين هما:²

1- آلية التحكم: تعني بان الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع و العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات ، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة.

¹ عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم، " دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق للمتعامل الهاتف النقال اوريدو"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد1، المجلد 6، 2019، ص 30.

² فرح شعبان ، مريم دباغي، " الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كألية للوقاية من الازمات في الشركات"، مجلة(المدير) ، جامعة البويرة، الجزائر، العدد02، المجلد 2، 2015، ص ص 37، 38.

2- آلية الإنذار: تعني الطريقة بان الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون ، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون انهم قد وجدو معلومات مهمة ، مع ان المسؤولين المباشرين لم يعبرون عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

المطلب الثاني: كيفية تبني اليقظة الاستراتيجية ومراحلها

ان نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية والذي بدوره يساهم في اعداد المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات ومن اجل الحصول على هذه المعلومات هناك عدة مراحل سنتطرق اليها إضافة الى كيفية تبني هذه العملية

أولاً: كيفية تبني اليقظة الاستراتيجية

يمكن تبني اليقظة الاستراتيجية من خلال مقارنتين أساسيتين:¹

1- المقارنة الداخلية: يتطلب تبني اليقظة الاستراتيجية ثلاث شروط أساسية هي:

- يجب ان يكون موقع خلية اليقظة الاستراتيجية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة قريب من الإدارة العليا.
- بحسب نوع اليقظة المتبناة داخل المؤسسة (تنافسية ، تجارية ، تكنولوجية او بيئية) فانه يتوجب تعبئة القدرات والكفاءات والموارد المالية والتقنية الملائمة لنوع اليقظة المتبناة.
- مهما كان نوع اليقظة المطبق لا بد ان يتشكل فريق اليقظة على الأقل نوعين من الافراد
- - الفريق الأول مكلف بالبحث وإدارة المعلومات.
- - الفريق الآخر مكلف بتوجيه عملية اليقظة وتحديد المحاور الرئيسية لها.

2- المقارنة الخارجية: عندما لا تستطيع المؤسسة ولا تملك الإمكانيات الخاصة التقنية والبشرية ، او اذا كانت لا ترغب بذلك لأسباب معينة في تبني اليقظة من داخل اسوارها، تلجأ في هذه الالة الى الاعتماد على خبراء والاختصاصيين خارجيين بما يعرف (بالمناولة) يكلفون لها عملية اليقظة الاستراتيجية، هؤلاء الخبراء ينشطون عادة بما يعرف بالمكاتب الاستشارية. تلجأ اليها المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية ،تجدر الإشارة الى انه عندما تلجأ اليها المؤسسة الى المكاتب الاستشارية للقيام بعملية اليقظة الاستشارية يكون في غالب الأحيان لنقص الخبرة لديها، أو لصعوبة وتعقد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجارب هذه المكاتب.

ثانياً: مراحل اليقظة الاستراتيجية

¹وهيبة بوزيان، مرجع سبق ذكره،ص265.

اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات مفتوحة على البيئة الخارجية، بمعنى سلسلة من مراحل متتالية، يبدأ بالبحث عن معلومات وتنتهي بتوجيهها واستعمالها، من أجل أن تكون المؤسسة لها نظرة حول بيئتها، وتحدد موقعها وقد اختلفت النماذج المقترحة لنظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الباحثين وعموما يمر هذا النظام بالمرحلة الآتية:

1-مرحلة تحديد وجمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية تحديد المعلومات ومصادرها.¹

تتمثل عملية تحديد وجمع المعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعد تضيق الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن المعلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون من خلال:

أ-الاستهداف: تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي تتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصيد والمراقبة والامكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها والمتبقي من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت، وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتمثل في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحديدا الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين، مدخل المتعاملين (الاعوان) والأخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها.²

ويتمثل كل من المتعاملين والمواضيع في:

-المتعاملين (الاعوان): العون هو كل شخص طبيعي أو معنوي، تصدر عنه أفعال وقرارات يحتمل أن تؤثر سلبا أو إيجابا على مستقبل المؤسسة، و يكون هذا التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن أن تتضح من خلال الحدث الناجم عن العون مثل: انتاج منتج جديد أو تقنية جديدة ويكون العون مستهدفا إذا بإمكانه أحداث تغييرات في بيئة المؤسسة، تؤدي الى نتائج هامة للمؤسسة لهذا وجه الاهتمام بجميع الاعوان الحاليين والمحتملين كون أن العون المحتمل اليوم، يمكن أن يصبح عوننا مهما أو مؤثرا بشكل سريع في فترة لاحقة.

¹شهناز فاضل احمد، عبد الجليل احمد نظير، " انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي- دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 125، 2020، ص 25.

²خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

-المواضيع: تتمثل المواضيع والنشاط الذي يمارسه العون او الخصائص التي يمتاز بها، والتي تختلف المجال اليقظة الاستراتيجية، وبعبارة أخرى هي كل ما يتعلق بالعون الحالي او المحتمل فتقوم المؤسسة بجمع جميع المعلومات المتعلقة به والتي يحتمل ان تؤثر في قراراتها ومن امثلة ذلك ما يلي:

-الزبون: تحديد المشاريع التي من الممكن ان تكون المؤسسة مورد له.

-المنافس: تحديد شركاءه، توجهاته أو أبحاثه.¹

ب-التعقب وجمع المعلومات اليقظة: التعقب هو العملية الإدارية (الطوعية) والتي بموجبها يقوم أعضاء المؤسسة او وحدة من وحداتها بالحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية وهذا يتطلب الذهاب والتعرض لهذه المعلومات، و تقصيها والبحث عنها واستخبارها وحتى في بعض الأحيان استثمارها ، فالمعلومات لا يمكن ان يأتي من تلقاء نفسها .

ويمكن تعقب المعلومات من طرف نوعين من المتعقبين او المترصدتين هما:

-المتعقبون (المقيمون): وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب وهم بذلك على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية الوثائقية ، كقواعد البيانات والوثائق والجرائد والمجلات وغيرها .

-المتعقبون المنتقلون (المتجولون) : هؤلاء على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من عناصر البيئة الخارجية نمثل ،الموردون ، المخابر، المعارض وغيرها.

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات، بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل) لهذا فان هذه الخطوة تعد حساسة، وهي تفرض على المتعقب ان:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها بعناية وتفادي تراكم المعلومات.

- يجب معرفة كل المستعملين المحتملين للمعلومات من اجل تكييفها حسب كل مستعمل.

- ارسال المعلومات الى منشط عملية اليقظة لتوضيحها وتفسيرها.

- تحويل المعلومات في الوقت المناسب، والى الشخص المناسب.²

2مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات:

¹ أنيسة قمان، " محاولة بناء داخلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص51.

²حسان بوبعابة، " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص225.

³ حمزة رملي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

بعد جمع المعلومات يتكون رصيد منها ، تأتي الرحلة الثانية والمتمثلة في التحليل والمعالجة وهدف هذه المرحلة الى فرز المعلومات او الإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار، وتعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون من خلالهما لعملية التوقع.

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهومة ، وتوثيقها جيدا حتى يتم الرجوع اليها بسهولة عند الطلب ، كما يستوجب تلخيص اهم المعلومات ليتم نشرها والاستفادة من طالبها في اطار التغذية العكسية.

3- **مرحلة نشر المعلومات واتخاذ القرار:** عند الانتهاء من عملية التحليل والمعالجة تتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة اذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، اذا فكل المراحل السابقة ولا تجدي نفعاً اذا لم ينشر المعلومات لتصل الى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقسيم ومراجعة الاثار الناتجة من القرار المتخذ.¹

المطلب الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

تقوم اليقظة الاستراتيجية على البحث واستنباق المعلومات المناسبة والملائمة من البيئة الخارجية التي تعملها بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية حيث يقوم بتسيير هذه المعلومات العاملين المميزين في المؤسسة وهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة وذلك بالاستعانة بعدة مصادر للحصول على المعلومة .

أولاً: معلومات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن التمييز بين الثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية وهي:²

1- **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من ان تقارن أداؤها بأداء احسن المؤسسات ويتم تفسير هذه المعلومات عن كريق النظم المعلومات التقليدية كما أن أغلب الدراسات منصبه عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

2- **معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي انتجت داخل المؤسسة ووجهت الاستعمال الخارجي او موجّهة الافراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد ويعتبر نظم المعلومات التسويقية امثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3- **المعلومات الجزئية او الإشارات الضعيفة (إشارات الانذار المبكرة):** Ansoff هو الذي اطلق مصطلح الإشارات الضعيفة ووصفها بأنها توقعية واستباقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بان شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة ، هذا الحس هو تابع من المعلومات التي تم الحصول عليها وهذه المعلومات ان تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة فهي معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعتبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً ، فهي تنبؤية، قليلة، غير قطعية، جزئية، مبعثرة لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة.

ثانياً: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية:

¹رضا زواش، جمال بن السعدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره.

²يوسف عبايدية، العربي عمران ، " اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2، ص ص 298، 299.

هناك عدة تقسيمات لمصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية نذكر منها:

1-المعلومات الرسمية وغير الرسمية:

وسميت لاقترابها بالمصدر الذي حصل عليها منه فاذا كان المصدر رسمي فان المعلومات حتما ستكون رسمية والعكس يجعلها غير رسمية.

أ-المعلومات الرسمية: هي تلك التي تنظم باتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة (متخذ القرار) والجهات المتعاملة مع المؤسسة وتأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر.

ب-المعلومات غير الرسمية: وهي التي توجد في مختلف في مختلف المؤسسات وتتمثل غالبا من شخص الاخرين جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية وكون هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة وقد يؤدي الى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الاشاعات كما قد يؤدي الى انتشار معلومات سرية.

قد قدمت جمعية AFNOR تقسيما اخر لمصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية وهذا وفقا لسهولة الحصول عليها والمتمثل في:

- المعلومات البيضاء: هي سهلة الحصول عليها مفتوحة للجميع دون حواجز وهي عموما لا تحتوي على معلومات تنافسية ويمكن ان تعتبر عليها في الدوريات العلمية، الكتب، قواعد، البيانات، الانترنت... الخ وتمثل حوالي 70 بالمئة من المعلومات المتدفقة يوميا في محيط المؤسسة في المقابل حوالي 5 بالمئة من المعلومات يتعذر الوصول اليها.¹
- المعلومات الرمادية : يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات والتي تكون موجودة في الندوات المؤتمرات، المحاضرات ، المنافسين، الموردين، الأبحاث، المجالات ، المعارض ، الدولية... الخ وبالتالي هي معلومات غير مسجلة وليست في متناول الجميع .ومن يملكها يكسب ميزة تنافسية.
- المعلومات السوداء: تتميز بعدم نشر هذه المعلومات وغير مناحة للجميع، فهي سرية ومحمية من القانون، او عن طريق عقد وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم بالاطلاع عليها ، فهي غير قابلة للنشر ، ويتم الحصول عليها من خلال الجوسسة، الابتزاز والرشوة.

هناك تقسيم اخر لمصادر للمعلومات يتمثل في:

- المصادر الوثائقية (ثانوية): تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات، المنشورات، المعلومات القانونية، والدراسات العامة التي يقوم بها المتخصصون.
- المصادر الميدانية (الأولية): حيث يتم الحصول عليها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات.²

المطلب الرابع: ممثلو اليقظة الاستراتيجية (Les veilleurs)

¹ شمس ضياء خلفلاوي ،"تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"،مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد26

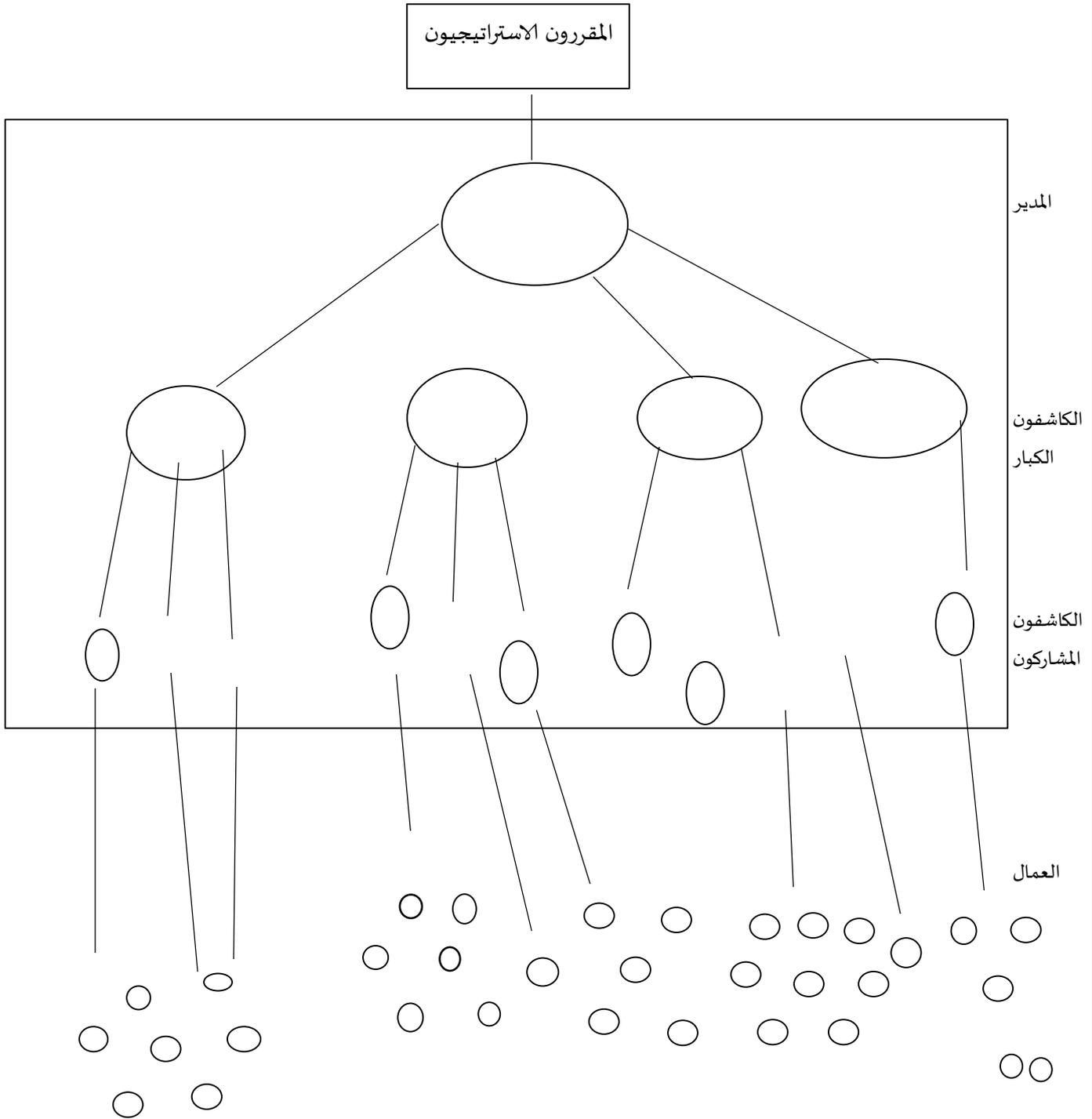
²فتيحة علوط ،"اليقظة الاستراتيجية كألية فعالة لمواجهة الازمات - دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2020، ص 88، 89.

تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى ممثلو (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، وممثل اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات عن الأخطار والتهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الممثلون) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي¹.

والشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة.

¹ نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره ص 60.

الشكل 02: ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: نور العابدين قوجيل، " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي رغييس ام البواقي-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2012، ص60.

الجدول رقم (01) :ممثلو اليقظة الاستراتيجية حسب

الدور و الخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد للأهداف المؤسسة - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات الى اعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الابداع، أي خلق افضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>المقررون الاستراتيجيون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي، على التفكير استراتيجيا . - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - اعداد والاشراف على دفتر الشروط . - مسؤول عن تنظيم سير عملية اليقظة. 	<p>المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة الى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجتمعة. - المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات . - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>الكاشفون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنشيط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية. 	<p>الكاشفون المشتركون</p>

<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع (le serveur). حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>
---	---------------

المصدر: نصيرة علاوي، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 90، 91.

حقيقة إن المؤسسة تخصص أعوانا للقيام بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع من مشاركة دعم الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب أن لا تبقى معلومات اليقظة حكرا على الكاشفين (الحراس) وإنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائج اليقظة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج وتخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عددا من الاعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة ودور خاص... الخ. ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتاحة (مادية، بشرية.....) وعلى الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة¹.

¹ منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

المبحث الثالث: أسس بناء نظام يقظة فعال

تحتاج اليقظة الاستراتيجية في أداء عملها إلى موارد بشرية ذات كفاءات كما تحتاج أيضا إلى توفر مختلف التقنيات والادوات العلمية و التكنولوجيا موارد المؤسسة المتاحة وكذا يجب توفر بعض الشروط من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول.

المطلب الأول: الأنترنت أهم وسائل اليقظة الاستراتيجية

من أجل معرفة المؤسسة لكل التطورات الحاصلة في بيئتها و من أجل تكيف أفضل مع هذه التطورات، يجب على المؤسسة الاعتماد على طرق و وسائل تساعد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه، ومن أهم هذه الوسائل الأنترنت.

إن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذ يستهلك 30 % من وقت أعوان اليقظة) و الإنترنت تعتبر حقيقة أداة لجمع حجم كبير ومتزايد من المعلومات، وهناك العديد من التكنولوجيات التي تمكن من الحصول على المعلومات التي تبث في الأنترنت مثل الدليل السنوي (Annuaire) أو فهارس البحث ومحركات البحث والأعوان الأذكاء والمحركات الكبرى (العلاقة وبرامج اليقظة (Progiel) ، فكل واحدة من هذه التكنولوجيات تختلف في طريقة جمع المعلومات و في التشفير و الترتيب وطريقة الرد والاسترجاع، ومن أشهر الأمثلة على الدليل السنوي فهارس البحث) نجد Yahoo ، و على محركات البحث نجد Google ، Altavista على المحركات الكبرى نجد Copernic ، و جميع هذه الوسائل تركز على التكنولوجيات المرتبطة بالأنترنت و تسهل مهمة جمع المعلومات¹.

ومن أهم شبكات الأنترنت ما يلي:²

1- **الشبكة العنكبوتية:** تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (**the world wide web**) ويطلق مصطلح صفحة الويب (**web page**) على صفحة واحدة و مجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

2- **البريد الإلكتروني (E-mail)** هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد.

3- **بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol)** :وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال.

¹ نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره ص ص 73، 74.

4- برامج الدردشة (Internet Relayat) : تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger).

5- خدمة المجموعات (Newsgroup) : وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق خدمة الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف (بالمنتديات ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.

ويمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:¹

-مراقبة عروض المنافسين : تعتبر المنتديات وموزعي الواب 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 بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

-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 وزبائنها تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب :موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة. فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة .

- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر :حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة

المطلب الثاني: الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال

من اجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية يجب على المؤسسة وضع طريقة مثلى تسمح باستمراره والمحافظة عليه لذا يجب الاعتماد على الترتيبات التنظيمية التالية :

الوسائل البشرية :الأنشطة التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا لجميع للمعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير الاهتمام بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

¹ نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس "، مرجع سبق ذكره ص 95

- **المختصون في المعلومات و الوثائق:** على المؤسسة تكوين أشخاص في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة الى التحكم في الوقت.¹
- **شبكات الاتصال و الممثلون غير المباشرين لليقظة:** تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في مهام اليقظة الإستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ، و معرفة المفيدة منها و تطبيقها.
- **مديرية المؤسسة:** هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة ، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من إمتيازاته².

* **مصادر المعلومات والوثائق:** يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين ،ومختصين في جمع المعلومات يعرفون بالمتقنين يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها، والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، وأهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية.

* **المصادر المنهجية والتقنية:** جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة، والاعتماد على وسائل محددة³.

المطلب الثالث: تنشيط اليقظة الاستراتيجية وشروط فعاليتها:

لتحقيق اهداف اليقظة الاستراتيجية وتنشيطها وجب توفر شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها سنتعرض فيمايلي الى تنشيط اليقظة الاستراتيجية واهم شروط فعاليتها.

أولا: تنشيط اليقظة الاستراتيجية :

تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط جهاز اليقظة الاستراتيجية، حيث تعتبر اتصالية لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. وتتألف عملية تنشيط المعلومات مما يلي⁴:

تحفيز أعضاء خلية اليقظة، تتبعهم خاصة المتعقبون الميدانيون وحثهم على العمل والإبداع :

✓ تنسيق عمل الأعضاء في استقصاء المعلومات والأفكار من أجل اخراج التفسير والمعنى .

✓ التأكد من عدم بقاء المعلومات نائمة في المخازن ورؤوس الأفراد داخل المؤسسة .

✓ اقتراح مصادر جديدة محتملة للمعلومات .

✓ متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء المؤسسة .

✓ إنعاش وتطوير آلية النقطة الاستراتيجية .

¹ أنيسة قمان ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 56،57 .

² نصيرة علاوي ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال -"،دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،الجزائر .2015،ص 36 .

³ عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 30،31 .

⁴ أنيسة قمان ،مرجع سبق ذكره، ص 55 .

✓ الاعتماد على نموذج مختار من قبل المؤسسة، إذ يمكن مثلاً: إعطاء المعلومات التجارية لشخص واحدة، أو عدة أشخاص، وينشأ هذا الوضع لا سيما عند تخزين المعلومات ويتم توزيع المعرفة بين مختلف الخبراء.

ثانياً: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية :

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها، لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية لها، وهي¹:

✓ إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الاستراتيجية، كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.

✓ اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة، بالانتقال لمن يطلبها، عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي، وليس عمل فردي .

✓ التحكم في الوقت يجب توفير الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.

✓ الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن، عندما يكون للمؤسسة، تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة .

✓ روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين إدارات، أو أقسام المستوى الواحد.

¹حسان بوبعابة ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 .

خلاصة

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل فإن نظام اليقظة الاستراتيجية أصبح نظام ضروري يجب على المؤسسة تبنيه وذلك لما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، فاليقظة الاستراتيجية لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات وإنما تسمح أيضا بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة، فهي عملية مراقبة دائمة للتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة حيث تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات من خلال مراحل مدروسة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ثم معالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها وذلك باستخدام أحدث الأساليب والوسائل من طرف الأفراد ذو كفاءات وخبرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لا يكون إلا بوضع نظام يقظة فعال.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها

باليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تضمن لها البقاء والتفوق في السوق وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تطوير منتجاتها، بقاء ميزة تنافسية للمؤسسة تعتمد على مدى قدرتها على مواكبة التطورات التي تطرأ في بيئتها التنافسية وهذا من خلال اعتمادها على نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يوفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالمنافسين ويساعدها على التمرکز بينهم، حيث تطرقنا في هذا الفصل الى الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: اساسيات حول الميزة التنافسية وتعزيزها.

المبحث الثاني: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: اساسيات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة بشكل دائم الى البقاء والاستمرار في مجال علمها وذلك من خلال عرض منتجات تتميز عن منتجات باقي المنافسين بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا ما يستلزم عليها بناء ميزة تنافسية، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مختلف الجوانب الأساسية للميزة التنافسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من بين المفاهيم التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في مجال الاقتصاد، فهي أحد العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة منافسيها والبقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها

حيث يعتبر هذا المفهوم امتدادا لمفهوم الميزة النسبية (comparative advantage) الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو (DAVID RICARDO) في بدايات القرن التاسع عشر، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية اليد العاملة الرخيصة، المناخ الموقع الجغرافي المساحة، والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية.¹

ولقد مر تطور مفهوم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: امتدت المرحلة الأولى منذ كتابات (ريكاردو) والى نهاية الثلاثينات حيث كان مفهوم الميزة النسبية هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال، ومع نهاية الثلاثينات الى الستينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وتمثل بكتابات (Chamberlin) (Selznick) الذي ربط الميزة بالكفاءة و (Schendel &Hafer)، اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة وعدا الميزة شيئا يمكن ان يكون في ضمن استراتيجية المؤسسة وبذلك فان الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يعد الأداء متغيرا معتمدا.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من نهاية الستينات الى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات Andrews، Guth،Christensen Learned التي اكدت على (الفرص والتهديدات) و (الضعف والقوة) في مجال الاستراتيجية في حين تغزى المجموعة الأولى (التهديدات) الى قوى خارج المؤسسة ويشار الى الفرص على انها ما تحوزه داخليا ويعبر عن الميزة التنافسية وأشارت هذه الكتابات الى ضرورة تقويم الموارد والقدرات لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه المؤسسة على منافسيها.²

¹ الياس سالم، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 1 0، المجلد 08، 2021، ص237.

² علي زاكي نصار خيرية احمد فطوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال"، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018، ص7، 8.

المرحلة الثالثة: انطلقت هذه المرحلة في منتصف الثمانينات جاءت لتشمل الجيل الثاني من حياة مفهوم الميزة التنافسية، اذ برز في هذه المرحلة (Day، 1984) و (Porter 1985) اللذان عدا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية وليس شيئاً يرتبط ضمن المؤسسة ينتج عنها أداء أعلى بشكل تلقائي¹.

من خلال ما سبق نستنتج ان مفهوم الميزة التنافسية قد تطور عبر مراحل شهدت عدة تغييرات امتدت من مفهوم الميزة وانتهت بان الميزة التنافسية، يعد هدف الاستراتيجية الذي يؤدي الى أداء متميز بصورة تلقائية يمكن للمؤسسة من التفوق على منافسيها.

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

شهد مفهوم الميزة التنافسية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث تعتبر الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، نظراً للخصائص والميزات التي تتمتع بها والتي تنعكس إيجابياً على أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

عند تناول موضوع الميزة التنافسية نجد من الضروري توضيح مفهوم التنافسية للتمييز بينهما، حيث اختلف مفهوم التنافسية وفقاً لمستوى التحليل وإذا كان على مستوى المؤسسة او مستوى القطاع او على مستوى الدولة وفيما يلي نتقل الى تعريف التنافسية وفق هذه المستويات:

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

هناك عدة تعاريف التي تتناول التنافسية على مستوى المؤسسة من بينها ما يلي:

" تعرف التنافسية بانها قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، ما يعني قدرة المنشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.²

" تعرف تنافسية المؤسسة على انها القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".

" تعرف تنافسية المؤسسة بكونها: تتجلى تنافسية المؤسسة في قدرتها على مجابهة المنافسة من خلال خلق ميزة تنافسية".

هذا التعريف يدل على ان تنافسية المؤسسة تتضح في قدرتها على مجابهة المنافسين من خلال الحيازة على ميزة تنافسية.³

¹ يحي قحطان محمود، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 92.
² محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 19.

³ نظيرة قلاوي، محمد الأمين وليد طالب، "الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة-" مجلة جديد الاقتصاد ، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 1، المجلد 16 ، 2021 ، ص 484.

عرف علي السلي الميزة التنافسية هي " المهارة او التقنية، او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم، ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون".¹

يرى بيسارا bissara ان الميزة التنافسية هي: عملية جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات التي تمكن من التغلب على المنافسين".

تعريف التنافسية حسب القطاع:²

تعني التنافسية في قطاع 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 تمييز تلك الدولة في هذه الصناعة ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة البوصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الالكترونيات، لان مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

لا يوجد اتفاق عام واضح ومحدد لتعريف التنافسية الدولية، فلقد عرفته بعض الدراسات على أساس التحسين في ميزان المدفوعات للدولة، وعرفته دراسات أخرى على أساس ارتفاع معدل النمو الاقتصادي والتحسين في مستويات المعيشة.

ومن خلال ما يلي سنعرض بعض التعريفات الخاصة بالتنافسية على مستوى الدولة:

عرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية التنافسية الدولية بانها: " قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تمكنها من زيادة ثروتها، وكذلك عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالميا ومحليا."

اما منظمة التعاون الاقتصادي عرفت التنافسية الدولية بانها: " قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت زيادة الدخول الحقيقية للمواطنين في المدى الطويل من خلال أسواق حرة عادلة."³

حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: "يعتبر اقتصاد دولة ما ذو تنافسية اذا كان يملك تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل"

¹ هالة عبدالمنعم احمد سليمان، " المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)", مجلة الإدارة التربوية، العدد17، 2018، ص37.

² احمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، "اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص38.

³ تامر فكري النجار، "الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص 60

اما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فقد عرفها على انها: " قدرة الدولة على انتاج سلع تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية متزايدة في الاجل الطويل".¹

بعد توضيح مفهوم التنافسية سنتناول فيمايلي بعض التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية

"تعرف بانها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".²

"تعرف على انها: "النظام الذي تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين، وان الفكرة تتركز في القيمة التي خلقها لتزويد الزبون بطريقة كفؤة، وانها قدرة المؤسسة على جذب المستفيدين وبناء هيبه وقيمة لخدمتها وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضا القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل.

فهي تعبر عن أي شيء يمكن ان يميز المؤسسة او منتجاتها عن منافسها بشكل إيجابي، وذلك من وجهة نظر الزبائن او المستفيدين من الخدمة، فهي ذلك المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة اعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية والحد من اثر التهديدات التي تواجهها".³

عرفها بورتر على انها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، او بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع لزيادة السعيرة المفروضة".⁴

"يرى" Mcfetridje " ان الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن ان تتحقق في حالة ما اذا كان باستطاعتها ان تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون ان يكون ذلك على حساب الأرباح".⁵

¹ صباح صياد، " أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية "، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018، ص ص، 69، 70.

² مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

³ كوثر بلحوت دين تريح، تريح، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالاغواط"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، الاغواط، الجزائر، العدد، المجلد 15، 2021، ص ص 503، 504..

⁴ عبد الرؤوف حجاج، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإيداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورد الصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة متكاملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 4.

⁵ يحيية سمالي، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية كفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة فالعلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 6.

" عرفها البروفيسور Hughes Silvestre على انها: مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، حيث يرى ان التفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بادراك الزبون للقيمة التي يجب ان تعادل او تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات او المنتجات"¹.

" عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية فقد عرفتها بانها: " القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

✚ "بناء على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية: بانها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة ومميزة وبأسعار مناسبة تلبي حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة، وتمكنها من زيادة حصتها السوقية والتميز عن المنافسين.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

من اهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية ما يلي:

ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة السبق على المستوى الطويل.

ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.²

تنبع من داخل المؤسسة وتعطي قيمة لها.

تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة او في قيمة لما تقدمه للزبائن او في كلاهما.

ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.³

ان تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة او يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

ان يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.⁴

¹الطيب داودي، مراد محبوب،"تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد12، 2007، ص41.

²ياسر محمد خليل،"استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بمصر"، مجلة الإدارة التربوية،العدد23، 2019، ص130.

³معي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2012،ص82.

⁴الأخضر حزار،" دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا"،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير(مدرسة الدكتوراه)، التسيير الدولي للمؤسسات ،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،الجزائر، 2011، ص144.

المطلب الثالث: أهمية واهداف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة، حيث تعتبر الميزة احد نقاط القوة التي تحافظ على استراتيجية وتطور المؤسسة واستقرار نشاطها، فنظرا لأهمية الميزة التنافسية تسعى المؤسسة من خلالها الى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وبالتالي تحقيق مختلف الأهداف التي تسعى اليها.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة .
- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتحديات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية¹.
- تساعد على جعل المؤسسة متابعة للتطور والتقدم على المدى البعيد نظراً لكونها تعتمد على موارد المؤسسة وقدراتها فإنها تعطي ديناميكية لعملياتها الداخلية.
- تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ عن الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة².
- تمثل الميزة التنافسية أداة تعتمد عليها المؤسسة لمواجهة المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمؤسسات الناجحة لان المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها .

¹رياض عبد القادر، "إيمان كشرود" دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(تبسة)"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد8، 2017، ص665.

²إبراهيم بلقايد، الهواري بن الحسن، "أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية- دراسة حالة مجموعة من البنوك في وهران"، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، مخبر SCRB كلية الحقوق، جامعة وهران2، العدد 9، 2017، ص ص 14، 15.

- وينسجم الكلام السابق مع إشارة (Porter) الذي يقول إن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة¹.

ثانيا: اهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية ما يلي:²

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- الدخول الى مجال تنافسي جديد كالدخول الى أسواق جديدة.
- التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة مع السلع والخدمات.
- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- تعظيم أرباح ومداخيل المؤسسة.
- ولعل اهم اهداف المؤسسة الاستراتيجية هو محاولة النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة في السوق ونظرا للمتغيرات الجديدة التي تؤثر على نموها يتحتم عليها وضع استراتيجيات عامة لمواجهة هذه التغيرات (الخارجية والداخلية).

المطلب الرابع: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

تساهم الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة مما يمكئها من تحقيق عوائد اعلى من منافسيها وذلك تتميز المؤسسة عن منافسيها من خلال التميز بتكاليفها منخفضة وكما تميز منتجاتها كما تحدد الميزة التنافسية في المؤسسة وفق بعدين اساسين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق السوق حيث يمكن من خلالهما معرفة مدى قوة امكانياتها في مواجهة المنافسين والصمود امامهم.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين اساسين للميزة التنافسية هما:

- 1- ميزة التكلفة الأقل: يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع تسويق منتج باقل تكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع او السوق ما يؤدي الى تحقيق أرباح اكبر ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة وعليه، تكون للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال التكاليف اذا كان تراكم

¹ علي زاكي، خيرية احمد فطوم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

² حمزة بن الزين، "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال 2006-2014"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 27.

التكاليف المرتبطة بالأنشطة الحرجة التي تخلق القيمة اقل من تكلفة المنافسين، حيث يعتمد الموقع النسبي للمؤسسة فيما يخص التكاليف على هيكل سلسلة قيمة المنافسين وموقعها النسبي اتجاه عوامل تطور التكاليف لكل نشاط.¹ وللحصول على ميزة التكلفة الاقل يجب على المؤسسة مراقبة العوامل المحركة للتكاليف واهمها:²

• التوقيت:

يعتبر الوقت بحسب مجلة "Journal of marketing A Bell stratégique Windows" العنصر الأساسي لأي استراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسة، فالاستغلال الأمثل لعنصر الزمن أمر في منتهى الأهمية لتمكين المنظمة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل والمقصود بعامل الزمن هو أن تستغل المؤسسة الأوقات التي تكون فيها النوافذ الاستراتيجية (الفرص التسويقية المتوفرة في السوق والتي يمكن للمؤسسة استغلالها مفتوحة).

• استغلال الطاقة الإنتاجية:

تظهر أهمية محدد استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة بشكل خاص في المؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية إذ يكون في هذه الحالة لاستغلال هذه الطاقة مع مراعاة التوقيت المناسب أثر كبير على التكلفة.

• الحجم:

كما يطلق على هذا المحدد وفورات الحجم الكبير " الذي يمثل انخفاض التكلفة الكلية مع ازدياد عدد الوحدات المنتجة نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على هذه الوحدات مما يساهم في خفض تكلفتها النهائية.

• المهارة والتعلم:

يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة، لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه.

• درجة التناسق بين الوظائف:

حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها.

¹ سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص70.
² نادين كوسا، "اثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في قطاع الاتصالات"، رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير بإدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، ص31.

• العمليات والإجراءات :

غالباً ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف¹.

• مراقبة الرزنامة:

إن الشركات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة القطاع².

2- ميزة التميز:

وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات تميزه وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن جودة أعلى. خصائص خاصة بالمنتج. خدمات تسويقية وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

ويمكن القول بأن تميز المؤسسة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر جودة ومتانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى نسبياً (في حال كانت ممارسات الشركة ذات مستوى عادي)³

حيث يتم الحيّزة على ميزة التميز يمكن الاعتماد على عدة عوامل تدعى عوامل التفرد نذكر أهمها:⁴

¹ العياشي زرار، كريمة غياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص، 185، 186.

² وليد هلاي، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق اليمّة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 27.

³ مصطفى محمد الدرويش، "ممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة حلب، 2013، ص ص، 67، 66.

⁴ أسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 49.

- الإجراءات التقديرية: الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها وللكيفية التي تمارس بها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع
- الروابط: حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين، أو مع قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة .
 - التموضع: حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية .
- الإلحاق: حيث يمكن أن تنجم خاصية التفرد للنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا الشركة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
 - التعلم وأثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز مستمر .
 - التكامل: قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.
 - الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة مع تراكم الخبرات.
- إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة¹.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

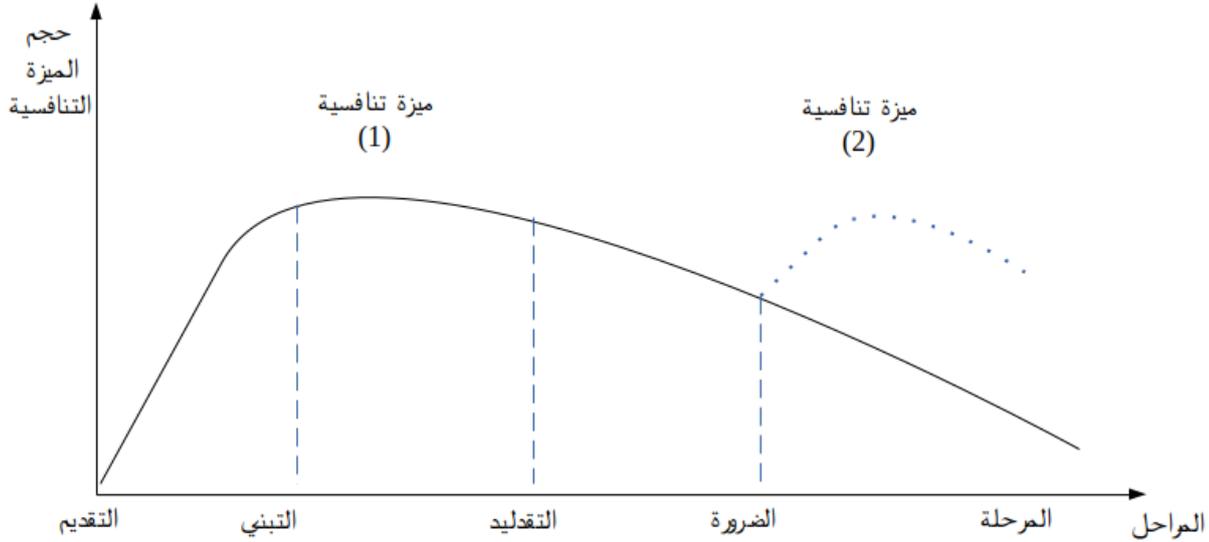
1-حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو

¹وليد هلاي مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية من خلال المنحنى التالي:¹

الشكل رقم (03) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: باديس مجاني، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص101.

ويتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

- أ- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فاكثر حيث يعزى ذلك الى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.²

¹ اسية رحيل مرجع سبق ذكره، ص51.

² رزيقة يحيوي، "الابداع كمدخل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في متطلبات الاعمال – دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص52.

ب- مرحلة التبني: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها وهنا تعرف الميزة نزعا من الاستقرار نسبيا، والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين، وتركيزهم عليا، وتكون الوفورات هنا اقصى ما يمكن.¹

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي اسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.²

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع او انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين والحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد اسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.

لا يمكن ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية الى الابد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير او انشاء ميزة جديدة فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل امر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.³

2- نطاق التنافس:⁴

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ويمكن لنطاق الضيق تحقيق الميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة، وهناك أربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسي وهي كالتالي:

- نطاق القطاع السوقي
- النطاق الراسي
- النطاق الجغرافي
- نطاق الصناعة

¹ طارق قندوزة، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص78.

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، "راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في متطلبات الاعمال"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال الغربية في اقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم لاقتصادية والتسيير، جامعة الاغواط، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص8.

³ الأمين جلوس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بالاغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص189.

⁴ بشار يزيد الوليد، "التخطيط والتطوير الاقتصادي- دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية الراية"، الأردن، عمان، 2014، ص37.

يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (2): الابعاد المحددة لنطاق السوق

نطاق التنافس او السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع او السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء اللذين يتم خدمتهم وهنا يأتي الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة على سبيل المثال، تحصل مؤسسة بروكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذه التوزيع.

المصدر: نوال دومة، " تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية- دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibioical بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.

المبحث الثاني: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها

إن تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية يدفعها الى ضرورة تطوير تنافسياتها من اجل الصمود في وجه المنافسين والبحث المستمر والدائم عن المصادر التي تحقق تفوقها والاعتماد على بعض الاستراتيجيات الناجحة وتفعيلها والتصدي للعراقيل التي قد تواجهها وذلك من اجل تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق في السوق.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية وذلك بالاستعانة بعدة مصادر والاستفادة من العوامل الإيجابية التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية التي تعتمد عليها والمتمثلة في:

1. **التكلفة:** تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الاقدم الذي اعتمده الكثير من المؤسسات والذي يقصد به قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها ان تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه حيث ينعكس تخفيض التكاليف على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار، يتفوق شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.¹
 2. **الابتكار:** ان الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي يصاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، الى درجة اعتباره الحد الأدنى في الاسبقيات التنافسية ، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة، فمن المعلوم ان نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التجديد والتطوير.²
- في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر اليه على انه عملية التوصل الى الاختراق، أي التقديم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج، بل تعدى الى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر الى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر، وهو ادخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح لدينا منتج جديد.³

¹ ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص205.

² طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ محمد حبانة، " دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، الجزائر، 2012، ص41.

3. الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.
4. المرونة: لمواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال وهذا يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان المرونة التي يتم على أساس التمييز تتحقق على جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: مرونة التحجيم ومرونة مزيج المنتجات.¹
- وذلك من خلال:²
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة والنقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.
- قدرة المؤسسة في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات حسب رغبات الزبائن، باعتبار ان المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فان المنتج لا يبقى في نفس الحالة لفترة زمنية طويلة نسبيا باي حال من الأحوال.
5. المعرفة: شهدت مؤسسات الاعمال من خلال العشرينات الأخيرة تحولا كبيرا في طريقة فهم عوامل النجاح وخصوصا بعد الثورة الصناعية واقتحام الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، أصبح من الضروري الاعتماد على القدرات الفكرية في تقييم راس المال البشري.³
6. الابداع: الابداع هو أساس وتفوق المؤسسات كونه يمكنها من تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، اذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة اذواق الزبائن وباستمرار.
- فالمؤسسة التي تنتهج أسلوب استراتيجية الابداع والتجديد فهي تحقق ميزة تنافسية جديدة في السوق حيث تعتبر افضل من تلك المؤسسات التي تعتمد على الأفكار التقليدية، فالإبداع سمة من سمات المؤسسات الناجحة والمتميزة خاصة في الدول المتقدمة.⁽⁴⁾

¹صورية شبي، السعيد لخضر، "تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد، 2017، ص115.

²ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص207.

³شذى عبود شاكر، خالد عبدالله إبراهيم، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب"، مجلة اقتصاديات الاعمال، العراق، العدد 01، 2021، ص297.

⁴علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص180.

7. الجودة: ان كلمة الجودة كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة النوعية التي تأخذ ابعاد أخرى غير الجودة فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته، في حين ان الجودة تعتبر مفهوما أكثر دقة يتمحور حول مواصفات وخصائص المنتج المتقنة، والمتفردة، والمتطابقة مع مواصفات معينة.

ومن هنا يمكن تعريف الجودة على انها جملة من الخصائص المتميزة والمنفردة في المنتج التي يتم ادراكها والتطلع اليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.¹

حيث تتحدد الجودة من خلال ثلاثة ابعاد هي :²

أ. جودة التصميم: مدى مطابقة المنتج للغرض المراد استخدامه.

ب. جودة المطابقة: مدى المنتج للمواصفات دون عيوب.

ج. جودة الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

وبالتالي فان الجودة هي أحد الابعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

8. التكنولوجيا: نظرا للتطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة تعني امتلاك مصدر قوة مما يجعل المؤسسة في موضع الاسبقية على منافسيها، فالتكنولوجيا تؤثر على جودة المنتجات، كما تمكن من تخفيض التكاليف المتعلقة للإنتاج.³

9. الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لان تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية او المالية او التكنولوجيا فحسب بل يستند على قيام الافراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد ان الافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على فهم الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

¹ احمد بلالي، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موارد الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر الفترة (2000 / 2006)"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008

² إبراهيم بلقايد ، الهواري بن الحسن ، مرجع سبق ذكره، ص18.

³ ياسر مرزوقي، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية- دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019، ص108.

10. الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة فهي تمكنها من توسيع أنشطتها على نطاق اكبر، وذلك من خلال الاعتماد على الاستثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.¹
11. الوقت: يمكن للمؤسسات ان تنظر الى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ، ويعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديرها الى والعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.²
- هناك عدة نقاط تعبر عن الوقت كمصدر للميزة التنافسية أهمها:³
- أ. تخفيض زمن التسليم للعميل: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.
- ب. تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق: وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى مرحلة تقديمه للأسواق وتحقيق الاسبقية على هذا المستوى.
- ج. تخفيض زمن تحويل العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق العناصر المدخلات والمخرجات، فانه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا افاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد وبالتالي هي تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.
- د. سرعة التطوير: وتعني الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها إذا أمكن والعمل على تحقيق الاسبقية لها وتحسين هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي او الإنتاج الفعلي للمنتج.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

هناك عدة عوامل لها تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة، يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- 1- عوامل الإنتاج: والتي تشمل بشكا أساسي العمل، المكان، راس المال، الموارد الأولية، وعوامل أخرى مثل: المعرفة، والمهارة، والبنى التحتية.

¹ حريزي بوشعور، صليحة فلاق، "راس المال الفكري ودوره في دعم التنافسية لمنظمات الاعمال"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الشلف ، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011، ص8.

² عزالدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع . عملن، الأردن، 2014، ص72.

³ احمد بلالي ، مرجع سبق ذكره

وهناك من يقسم عوامل الإنتاج الى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي: الموارد البشرية، والموارد الطبيعية والموارد المصنعة، وهو ما يعبر عن التقييم التقليدي، العمل والطبيعة ورأس المال، كما يجب ان تتوفر الكفاءة في استخدام هذه العوامل من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

2- ظروف الطلب المحلي: ان تدويل الطلب على المنتجات المؤسسة في الأسواق العالمية يؤثر بشكل جوهري في هيكل الطلب على هذه المنتجات وحجمه ونموه والآلية التي ينمو بها مما يجعل ظروف الطلب من العوامل التي لا يجوز للمؤسسة ان تغفل عنها لتحقيق ميزة تنافسية جيدة.¹

فاذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع وكثيفة التكنولوجيا فان ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

3- الصناعات المكتملة والمغذية: يعتبر توفر مجموعة الصناعات المكتملة والمغذية يؤثر في الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة مما يساهم في تخفيض السعر، كما يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط الاتصالات والمواصلات، مما تتيح فرصة التبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطور والتكنولوجيا، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية افضل.²

4- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصر مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد ان التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي الى اجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف انتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

5- دور الحكومة: تقوم الدولة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على العوامل السابقة، الامر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير وتنمية عوامل الإنتاج.³

6- الصدفة: تتمثل الصدفة في الاحداث التي تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسة وتكون عادة خارد نطاق سيطرتها مثل: التقلبات الفجائية في الطلب العالمي على سلعة ما، الكوارث الطبيعية، الحروب، الصدمات البترولية، الاختراعات الجديدة، التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات، وترجع أهمية احداث الصدفة في انها تخلق نوعا من الاستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة، كما تزداد أهميتها اذا تمكنت المؤسسة من استغلال هذه الاحداث لصالحها.⁴

¹ نادين كوسا، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

² عمر صفر، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 93، 94.

³ سمية بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص ص 101، 102.

⁴ امال إسماعيل جالوس، " تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 71.

يعتبر العاملين الأخيرين دور الحكومة، والصدفة عاملين ثانويين اما العوامل السابقة فهي عوامل رئيسية، فالصدفة هي احداث غير متوقعة تستطيع ان تؤثر على جميع العوامل الرئيسية، اما دور الحكومة فتؤثر فيها من خلال زيادة فعاليتها في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أسباب واسس تطوير وتنمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية وسيلة أساسية لنجاح المؤسسة حيث تتحقق من خلال أسباب واسس فعالة تساهم في تنميتها وتطويرها.

أولاً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في تنمية وتطوير مزاياها التنافسية على عدة أسباب نذكر أهمها:

- أ. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن ان يحدث التطور التكنولوجي تغيرات في الميزة التنافسية وذلك لما له اثر على جميع الأنشطة التي تظهر في سلسلة القيمة سواء عن طريق تخفيض تكلفة هذا النشاط او احداث ميزات وخصائص تثرى في قيمة المنتج لدى الزبائن.
- ب. ظهور حاجات جديدة للمستهلك: لا معنى للميزة التنافسية إذا لم يكن أحد مصادر إنشائها هو ردة فعل لتجاه الزبائن، والذي يعني بالضرورة وجود مرونة تحاكي مرونة وتغيير اذواق المستهلكين.¹
- ج. تغيير تكاليف المدخلات او درجة توافرها: ان الميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة او النسبية للمدخلات مثل: العمالة، الموارد الخام، الطاقة الدعاية، الإعلان، النقل، المواصلات، الآلات.
- د. ظهور قطاع جديد في الصناعة: ان ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يبرز من خلال خلق ميزة جديدة، ويجب التفكير باستمرار الى إيجاد طرق جديدة لانتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.²
- هـ. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات، قد تؤثر او تغير الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج، او حماية البيئة من التلوث.³

¹ خالد بن جلول، حمزة بعلي، " التسويق الأخضر واهميته في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي الوطني الأول حول المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 14، 15 ديسمبر 2018، ص 10.

² علاء فرج الطاهر، " التخطيط الاقتصادي"، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 33، 34.

³ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ثانياً: أسس تنمية وتطوير الميزة التنافسية

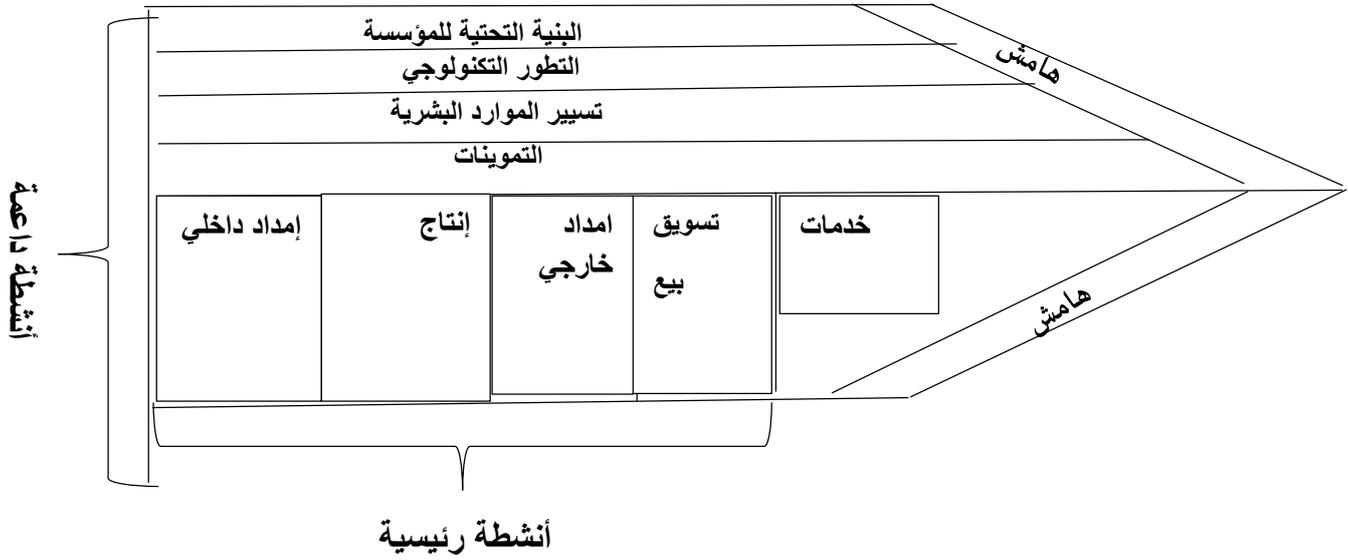
تتمثل أساساً فيما يلي:¹

1. الالتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول الى معايير الجودة العالمية
2. التطور التكنولوجي: لا يقصد به الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة بل الوصول الى اخر مستوى من الإنتاج: التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.
3. تطوير اليد العاملة وتكوينها: ان استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة (ISO) يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: يجب ان تكون نظام التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.
5. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر الأسواق المحلية محدودة، لذا يجب البحث عن خيارات أكثر تطوراً او توازناً او أسواق محدودة المخاطر، يجب توفر المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل السوق.
6. تطور نظم المعلومات: ان تداول المعلومات و تخزينها وتوثيقها يعتبر تقنية تؤثر على الاقتصاد، فتطورات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية فتوفر معلومات وبيانات متعددة يساعد على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
7. دور سلسلة القيمة في تنمية الميزة التنافسية: يمكن تعريف سلسلة القيمة بانها: الطريقة النظامية للنظر الى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها" ويقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة الى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية او المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل / التميز بالجودة).²

¹سمية بوران، مرجع سبق ذكره ص ص 111، 112.

²طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

الشكل رقم (4): سلسلة القيمة



Source : Oussama Benb l'avantage concurrentiel et la performance a l'export des PME algeriennes cas : PME de la wriloya de telemcen en vue de labtention du diplome de magister en sciences economiques، faculte des science economiques et des sciences de gestion et des science commerciales، universite d oran، Algeria 2013 ،p22.

يوضح الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية والخارجية في المؤسسة وهي:

- أ- الأنشطة الأساسية الأولية: وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين للمنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتسويقها وتسليمها للمشتري، وكذا خدمات ما بعد البيع ويصنفها M. Porter الى خمسة أنشطة وهي:
- الامدادات الداخلية: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاعداد والتجهيز للإنتاج متمثلة في أنشطة مرتبطة بالاستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل، المرتجعات الى المورد.
- الإنتاج: وهي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات الى منتجات، وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة، الصيانة، الاختبار، التسهيلات المتعلقة بعمليات التركيب.¹
- الامدادات الخارجية: وتعلق بالانشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوية، النقل....الخ.

¹عثمان بوحوش، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة اسمنت عين الكبيرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر،

- التسويق و البيع: و تتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- الخدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة وتكوين وارشادات وغيرها والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.¹
- ب- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية وتتمثل في:
 - البنى الأساسية التحتية: وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
 - تسيير الموارد البشرية: ويتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الافراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء وكل نشاط يخص الموارد البشرية.
 - التطور التكنولوجي: ويتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتسهيل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية، لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
 - التموينات: وهي أنشطة تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من موارد أولية، خدمات، آلات قوى محركة، قطع وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات والاقوات المناسبة.²

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم عن جودتها

للتعرف على مدى جودة الميزة التنافسية، يتم الاعتماد على عدة معايير ومؤشرات التي تقيس لنا قوة تنافسية المؤسسة ومدى نجاحها في تطبيق استراتيجياتها.

أولاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وسنذكر فيما يلي المؤشرات الأكثر استخداماً وشيوعاً والمتمثلة في:

- 1- مؤشر الربحية: يتعلق الأمر هنا بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب اعلى من متوسط أرباح المحققة في الصناعة.³

¹وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص129.

²محمد بوطلاعة، "دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2008، ص99.

³جمال إبراهيم، "أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية متطلبات الاعمال- دراسة نظرية تحليلية مع الإشارة الى تجربة شركة ميورا-"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد12، 2014، ص80.

وتعرف الربحية على انها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل الى الأصول او الاستثمارات او استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى هناك أربعة طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي: العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات.

- 2- النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسة فهي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح اعمال المؤسسة، وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من المؤسسات اثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات الموارد تحقيقه كأحد معايير النجاح¹.
- 3- الحصة السوقية: يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، كلما كانت حصتها أكبر كلما حققت أرباحا أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.
- 4- مقاييس النوعية: تنصب هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الاخرين، ويمكن للزبائن ان يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية.

- أ. النوعية المتوقعة: هي درجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو امر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين بين خصائص ورغبات الزبائن.
- ب. النوعية المدركة: هي اكتشاف الزبون لدرجة من النوعية عند اقتناؤه للمنتج والتي تعكس درجة رضاه.
- ج. النوعية القياسية: وهو تطابق مستوى النوعية مع المواصفات الأساسية المحددة لها.²

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية وفق ثلاث ظروف هي:

1 : مصدر الميزة: نميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار هي:³

- أ- مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

¹ خليل موفق خليل صافي، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على شركات التامين المدرجة في بورصة فلسطين-"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص108.

² سمير حمادوش، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التامين في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2020، ص ص 87، 88.

³ نصيرة بلخضر، " دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة وحدة بلاستيك FiPEX RLASTE بالشلف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

2: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة¹

يؤدي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص، مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها، كاعتماد المنظمة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج بإضافة وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع.... الخ.

3: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة²

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية والعراقيل التي تواجهها

تعتمد المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها حيث تتمثل الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في ثلاثة أسس مختلفة وهي القيادة في التكلفة، التمييز والتركيز حيث تختار المؤسسة إحدى هذه الاستراتيجيات حسب ظروف المنافسة ونشاطها والمصادر التي تملكها على الرغم من اعتماد المؤسسة على عدة مصادر واستراتيجيات وأسس لتطوير الميزة التنافسية إلا أنها تواجهها عدة عراقيل في تحقيقها.

أولاً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تهدف المؤسسة إلى تحقيق الميزة وذلك من خلال اتباعها إحدى الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

¹ جهاد بن عثمان، " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مداخلة حول أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر

² نبيل محمد مرسي، " استراتيجيات الإدارة العليا اعداد وتنفيذ مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص113.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تهدف الى تحقيق تكلفة اقل مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.¹

وتعني ان المؤسسة تنجز او تحقق أنشطتها بمستوى كلفة اقل من منافسيها وذلك من خلال السيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل تكاليف البيع والتسويق ويتطلب للمؤسسة ان يكون لها حصة سوقية اكبر حتى تستطيع النجاح بهذه الاستراتيجية.⁽²⁾

حيث تقوم هذه الاستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها، بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين ، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات وتوفير عائدات اكبر، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بهدف استغلالها في اهداف البحث والتطوير، وإبقاء المؤسسة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق.³

حيث تحتاج هذه الاستراتيجية لإنشاء الكثير من التسهيلات والمتابعة الشديدة لاقتطاعات التكلفة في مجالات البحث والتطوير والخدمة وقوة المبيعات والاعلان.⁴

يمكن للمؤسسة ان تلجا الى تخفيض تكلفتها عندما يتوفر لها ما يلي:⁵

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

ويتطلب نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة مجموعة من الإجراءات والمتمثلة في:⁶

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق الحجم.

¹رياض بن علي الجوادي، " الكفايات الأساسية لمدرس القرن 21 ودورها في تعميق الميزة التنافسية للمؤسسة والنظام التربوي"، دارالتجديد للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، عمان، الأردن، 2018، ص19.

²خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص30.

³احمد إبراهيم سعيد حسن، " اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب الشركات-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص29.

⁴عمر بلجارنة، فراس الشيع ، " أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد2، المجلد18، 2020، ص116.

⁵احمد زغدار ، " التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص50.

⁶وسيلة بوزيد ، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر، 2012، ص ص 34، 35.

- الاستغلال الأمثل للموارد
 - الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
 - التركيز على تحسين الإنتاجية.
 - التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة.
 - العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين.
- 2- استراتيجية التميز: تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز المنتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عن المنافسين ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب (Le vitt) كي يكون هناك تميز يجب ان يكون المنتج المتميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين او على الأقل صعب التقليد¹
- وعليه فاستراتيجية التميز تعبر عن الخيار القائم على تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج وكالجودة، طريقة التغليف، صورة العلامة..... حيث تؤدي الى رفع قيمة المنتج في نظر الزبون وتمكن المؤسسة من فرض أسعار استثنائية عالية تساهم في زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء الزبائن لمنتجاتها²
- وعليه فان المؤسسة التي تنجح في استراتيجية التميز يجب ان تتوفر لديها مجموعة من الشروط والمتمثلة في:³
- البحث العلمي المتقدم.
- فريق على درجة كبيرة من المهارة والابداع لتطوير المنتج.
- فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات المؤسسة.
- سمعة المؤسسة التي تتصف بالجودة والابداع.
- وغالبا ما يترتب على المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تكلفة عالية اذل ما ارادت ان تحقق النجاح المطلوب من هذا التميز مع مراعاة ان يكون تكلفة المنتج مقارنة من المنافسين بنفس القطاع.

¹ عادل مزوغ، "دراسة نقدية استراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد حلب ، البليدة، الجزائر، العدد10، 2013، ص49.

² أسماء زكري، " دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة قاوس للمصبرات- باتنة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثاني في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2017، ص ص 20، 21.

³ لؤي صبحي دجيور، " دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية- دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية-"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص34.

3- استراتيجية التركيز: توجه جهود المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية الى مجال تنافسي ضيق او جزء محدد من السوق، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف ، ويكون اما من خلال التكلفة المنخفضة او التركيز على التميز من خلال مؤسسة محددة، وتسعى هذه الاستراتيجية الى خلق تفوق تنافسي والوصول الى موقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن او بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد او استخدامات معينة للمنتج.⁽¹⁾

فهي تعتمد على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة ككل من خدمة السوق ككل.²

حيث تستعمل المؤسسة بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما³

أ- التركيز مع خفض التكلفة: هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
ب- التركيز مع التمايز: هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج في قطاع سوقي مستهدف او الى مجموعة من المشترين دون غيرهم.

من اجل نجاح استراتيجية التركيز تقوم المؤسسة مراعاة ما يلي:⁴

- يجب ان يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الكبار، لان حجم المبيعات لا يسمح لمؤسسة كبرى من تغطية اعبائها الثابتة، لكن هذا لا يعني ان المؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز محمية من المنافسين الكبار.
- على المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية تكون أصولها المستخدمة في الاستجابة لحاجات الفئة المستهدفة عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجية مملوكة، الآلات خاصة، قناة توزيع منفردة، فاذا ما قرر المنافسون الذين ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من اجل التدخل في السوق الضيق فان السوق يصبح مهدد وغير محمي.

¹مصطفى محمد الدرويش، مرجع سبق ذكره، ص96.

² محمود مبروك موسى، "التخطيط الاستراتيجي في الموائج الجوية لاستراتيجيات التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص121.

³فاطمة الزهراء العشابي، زينة بن وسعد، "دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة Samsung – Samha"، مجلة المنشأة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 1، 2016، ص274.

⁴محمد العربي غزي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد9، 2013، ص88.

- يصبح التخلي عن التركيز ضروري في حالة النجاح والنمو حيث يصبح السوق الضيق جذاباً للمنافسين الكبار لذا يجب التحول إلى استراتيجية تنافسية أخرى وفي العموم زيادة العملاء يتطلب إعادة تشكيل لهيكل التمويل في المؤسسة.
- يمكن أن يكون السوق الصغير محل أطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجماً.

ثانياً: العراقيل التي تواجه الميزة التنافسية:

قد تواجه المؤسسات عدة عراقيل في بناء ميزتها التنافسية والتي قد تتمثل في:¹

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلق الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

¹ خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية

يزداد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية لكونها نظام مناسب يمكن الاعتماد عليه في تسيير أنشطة المؤسسة نظرا للدور المهم الذي تلعبه من اجل تحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها في المؤسسة فبفضل اليقظة الاستراتيجية تكتشف المؤسسة عوامل النجاح التي تمكنها جيد.

المطلب الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتبارها انها، احدي الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة، حيث تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- مساهمتها في انشاء هياكل تنظيمية مرنة: التي تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لا سيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وادخال أدوات وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية وتطور كفاءتها الحالية، واكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين، حيث يتم هذا من خلال تبني المؤسسة نظام اليقظة اللامركزي.
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية: وذلك من خلال فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج والبحث عن مختلف الإمكانيات التي من شأنها احداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، تجعله أكثر جاذبية واتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة وزيادة الأرباح.
- ترتبط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي: وذلك برصدها لأحداث التكنولوجيا والتقنيات المتجددة فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.¹
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة: وذلك من حيث الجودة، النوعية والسعر وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في انتاج منتج معين والسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها او تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي جيد.
- تمكن المؤسسة من تفادي الاعتداءات والتهديدات المنافسين في قطاع النشاط: حيث تقوم بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تامين المؤسسة من المخاطر المفاجئة والمباغطة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، او تبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على تنافسية في نشاط، منتج، او خدمة معينة، لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.
- تساعد المؤسسة على التمرکز بين المنافسين: تقوم بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، لأن دخولهم إلى السوق يعني دخول إمكانيات وقدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على أرباح والحصص السوقية، والأسعار والتكاليف وبفضل اليقظة الاستراتيجية تكون المؤسسة قادرة على مواجهة ردود فعل المؤسسات للمنافسة وزيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تجرفها جوانب التميز لديها.

¹عائشة مصباح، عبدالفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

- توفر المعلومات التي تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة: تعد المعلومات موردا استراتيجيا في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعدها على تخفيض تكلفة العمل الاداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، كما تمكن المؤسسة من امتلاك رؤية واضحة ومنهج سليم يمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها ويدعمها بالمعلومات التي تساعدها في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها وهذا هو الطريق الأساسي لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز قدرتها التنافسية والتفوق والتميز عن منافسها.¹

- تحقيق التفوق بالإبداع والابتكار: تدعم اليقظة الاستراتيجية وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الابداع والابتكار في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة من خلال تعقبها لمصادر الابداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي (التكنولوجي)- بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن ان تشكل مصدرا للإبداع - تكنولوجي او تنظيمي).

كما ان إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها والتي تسمح بها الوظيفة التنبؤية لليقظة الاستراتيجية. يدفع بالمؤسسة الى مواكبة هذه التطورات وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطورها، فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة الى تنافسية عالية على المنافسين.²

فالمعلومات التكنولوجية احدى الموارد المتبعة في خطوات الابداع والابتكار، فالترصيد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التكنولوجية امر ضروري إذا ما ارادت تطوير قدراتها الابتكارية والابداعية، وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع الذي تنتمي اليه.³

تمد المؤسسة بمعلومات عن تغييرات اذواق المستهلكين: تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال القيام بدراسات معمقة عن تغييرات اذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تدعم مركزها التنافسي في السوق فتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.⁴

تحقيق المرونة الاستراتيجية: تساهم اليقظة الاستراتيجية بما يعرف بالمرونة الاستراتيجية وذلك من خلال قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية الى أخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد في ظل الظروف البيئية المتغيرة فهي تمكنها من

¹ الزهر علي، " دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص ص 108، 109.

² ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص ص، 102، 103.

³ سمير بركاني، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 11، المجلد 2، 2014، ص 336.

⁴ خالد قاشي، نادبة رافع، "اليقظة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في ظل بيئة الاعمال المتجددة"، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الاعمال المتجددة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، أيام 28، 29، 30، أفريل 2015.

التجاوب والتكيف مع هذه التغيرات وجعلها على اتصال دائم بها مع سرعة الاستجابة لها لضمان التموّج الجيد للمؤسسة فهي تمكنه من تغيير الوجهاا الخاطئة لها و وضعها في موقف سوقي ملائم حتى يتسنى لها تحقيق قيمة لزيائنها لان ما تقدمه اليوم بشكل جيد لا يعني بالضرورة انه سوف يكون بشكل افضل في المستقبل.¹

المطلب الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في عملية اليقظة على عدة طرق تسمح لها بالحصول على موقع تنافسي قوي في السوق على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ومن اهم هذه الطرق ما يلي:

1-طريقة المعايرة:²

هذه الطريقة ابتدعها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفهاDavid Kearnsالرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة"، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين:

تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛

تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛

تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداؤها في المؤسستين وأسبابه؛

تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛

تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛

¹ حبيبة العيداني، " اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائرالجزائر، 2017، ص 172.

² نصيرة علاوي، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-"، مرجع سبق ذكره ص، 40،

تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية طريقة المعايير عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة. وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها. ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت.

2-دراسة السوق¹:

تعتبر دراسة السوق طريقا مهما من طرق اليقظة وتطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعيا منها للحصول على المعلومات عن بيئتها ومنافسها. وتعرف دراسة السوق على أنها مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما لاقتراح عدد معين من الحلول أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة.

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى. ومن أهم العناصر التي تكون محلا للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين والمرتقبين تحليل المنافسين الأسعار الموردين، منتجات المنافسين... الخ، وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمور التسويق كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين اجتماعات مع المستهلكين المشاهدة، التحقيقات. وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، ودراسة نوعية تهتم بالنوعية وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على تربيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.

3-تحليل SWOT²:

هو من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتغذية اليقظة، فتحليل SWOT يتمثل في تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص والتهديدات. ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومة المناسبة، والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة. كنتيجة، فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية التكنولوجية

¹شرف عقون، مرجع سبق ذكره، ص 281.

²شرف عقون، مرجع نفسه ص ص 282، 283.

المستعملة، أسعارهم ... إلخ وكل العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على التنافس من تطورات اقتصادية، سياسية، اجتماعية وقانونية وثقافية بذلك فهي تساعد المسيرين على تطوير المزايا التنافسية الضرورية وفي الوقت المناسب وفي مراقبة مدى ملاءمتها. البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداءها الاستراتيجي.

المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد دعائم التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال أربعة وظائف وهي:

- التوقع: من خلال هذا النظام تستطيع المؤسسة توقع نشاطات المنافسين وبشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة وتحليل أي إشارة باستخدام أساليب أكثر دقة وموضوعية، بغرض توفير المعلومة المفيدة لإعداد الاستراتيجيات التنافس فالتعرف على وضعية المنافس وقدراته واستراتيجياته يسمح للمؤسسة بتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها، في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافس.
- الاكتشاف: من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة التعرف على سياسات واستراتيجيات المحتملة للمنافسين، مما يسمح لها بوضع استراتيجيات لمنع دخول المنافس من خلال:
 - وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز، فتحاول المؤسسة الحدّ من عدد المنافسين الجدد بتثبيط عزيمتهم وقدرتهم على الدخول.
- المراقبة: أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، ومعرفة نسبة المنتجات المنافسة؛ فهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين. ومع أن المنافسين يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن منتجات وخدمات المنافسين تقدّم فرصا لتتعلّم المؤسسة منها، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف.¹
- التعلّم:²
 - تعلّم الخصائص الأسواق الجديدة، وهذا من خلال الخطأ ونجح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديدة في التسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
 - فاليقظة الاستراتيجية تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وتلعب اليقظة الاستراتيجية دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة في المؤسسة والتي جمعها في إطار يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها و هي كذلك البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.

تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها تمكن المؤسسة من سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة - توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عدة: استراتيجيتهم التسويقية والتجارية،

¹ يحي عيسى، حبيبة العيداني، " ابعاد نظام المعلومات الاستراتيجي واهداف اليقظة الاستراتيجية : العلاقة والاثّر"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد 12، 2018.

²لزهرعلي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

منتجهم، التكنولوجيا المستعملة، الأسعار.... إلخ، بفضل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

خلاصة الفصل

إعتمادا على ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، نستنتج ان خلق ميزة تنافسية للمؤسسة هدف أساسي تسعى المؤسسة الى تحقيقه حيث يمكنها من التفوق والسيطرة على السوق وذلك من خلال اعتمادها على مصادر واستراتيجيات تمكنها من تطوير كفاءتها وتحقيق فرص تسويقية جديدة كما تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال صد ومراقبة التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، كما تمد المؤسسة بمعلومات عن تحركات المنافسين تمكنها من التمرکز بينهم وتحديدهم كما تمكنها من تقديم منتجات فريدة ومتميزة يصعب تقليدها فالمؤسسة تسعى من خلال تبني نظام اليقظة الاستراتيجية الى تطوير مزاياها التنافسية والحفاظ عليها لضمان استمراريتها وتعظيم أرباحها وتعزيز مركزها التنافسي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن

عمر الفيوج - قالمة -

نظرا لما تم تقديمه في الجانب النظري حول اليقظة الاستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومات اللازمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط الجانب النظري للموضوع على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة- وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من أربع محاور أساسية، وعرضه على عمال هذه المؤسسة حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من بين المؤسسات الاقتصادية التي فرضت نفسها في السوق ، حيث تسعى دائما إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها و الحفاظ على مواردها، سنتعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وفروعها ، الأهداف التي تسعى إليها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي مع شرح مكوناته.¹

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB) فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

¹ معلومات مقدمة من طرف قسم تنمية الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الفجوج- قالمة-

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

المطلب الثاني: فروع المؤسسة و طبيعة نشاطها

1- فروع المؤسسة :

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس،..).

وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.

وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر

2- طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8 كالتالي:

• الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.

• الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.

الفجوج- قائمة-

- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمديومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

المطلب الثالث: أهداف الشركة

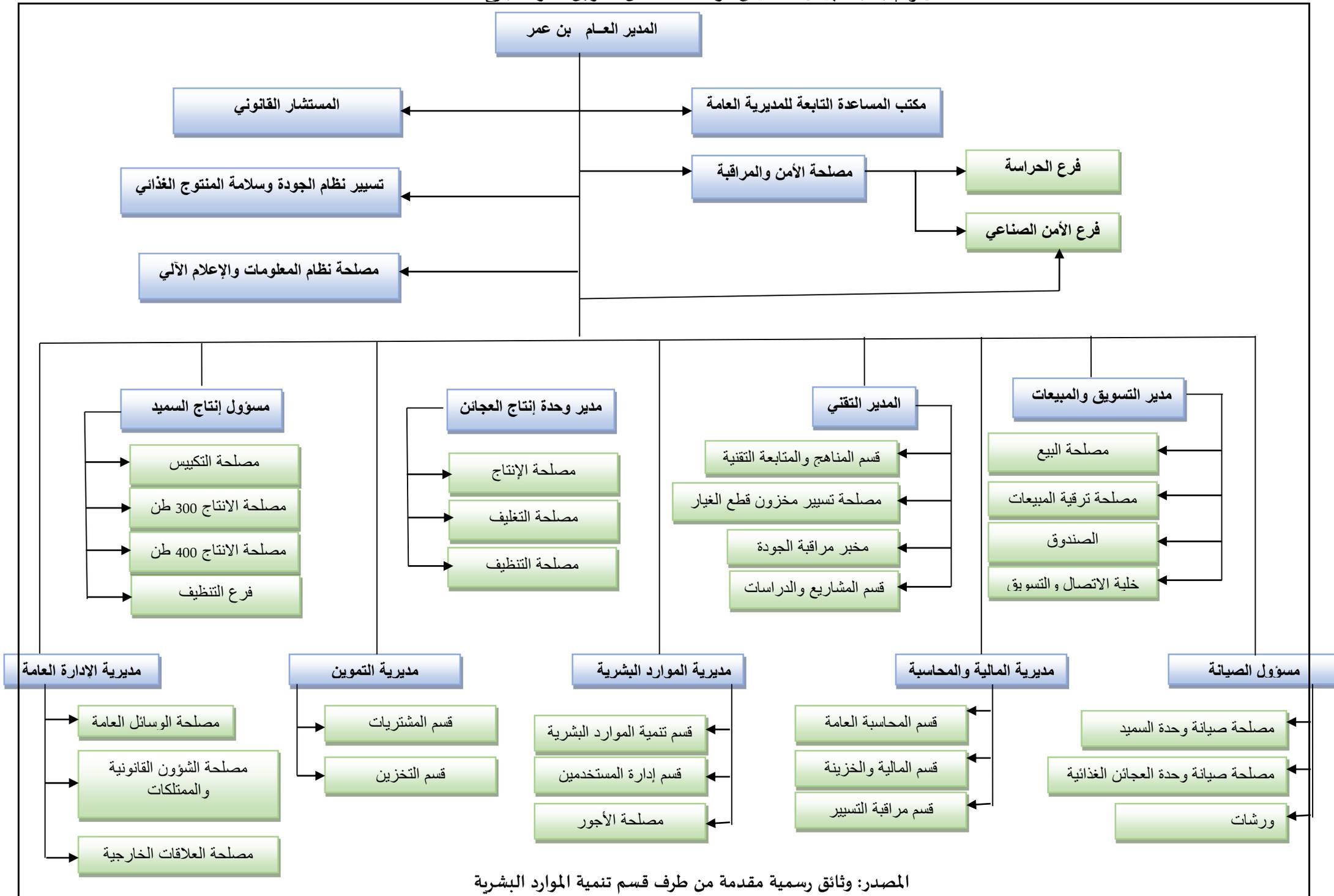
تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة



المصدر: وثائق رسمية مقدمة من طرف قسم تنمية الموارد البشرية

شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة:

مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

مصالحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف

المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى .

مصالحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة .

مصالحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.

- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.

- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.

- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).

مصحلة انتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :

• المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف

المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

• مصحلة التكميس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

مديرية انتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير

المبيعات.

• مصحلة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

المديرية التقنية:

• قسم المناهج والمتابعة التقنية:

- متابعة مختلف المشاريع الإستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالانتاج وسلامة المنتج الغذائي.

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

● قسم الأشغال والدراسات:

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

● المخبر:

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهرة على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات

متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

مصصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والألات

حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الألات وهي منظمة

كالآتي:

● ورشة الكهرباء.

● ورشة الميكانيك.

● ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الودعتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها

عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات

والتدخلات التقنية التي قامت بها.

مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... إلخ. والسهرة على تخزينها. وهي

تنقسم إلى:

● قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

- قسم التمويل بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

- قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

- قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.
- مصلحة العلاقات الخارجية:
- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية محورا رئيسا لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة بما في ذلك نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى قياس صدق وثبات الاستبيان

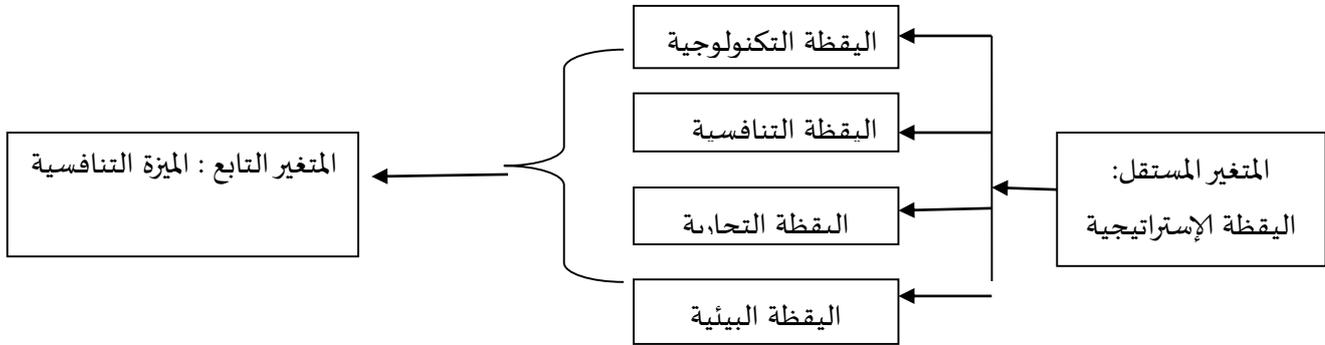
المطلب الأول: منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، التي تقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي تهدف إليها الدراسة. سيتم الاعتماد على ما يلي:

أولا: نموذج الدراسة

بناء على موضوع الدراسة ومن خلال الإشكالية الرئيسية يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو اليقظة الإستراتيجية و متغير تابع وهو الميزة التنافسية، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مضمون البحث

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته، حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العمال الإداريين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة – والمقدر عددهم حوالي 150 عامل حسب المعلومات المتحصل عليها من قسم تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

أما عينة الدراسة تمثلت في اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تتمثل هذه العينة في 40 عامل بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة - أي بنسبة 26.6 % من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 50 استمارة عبر الزيارات

الميدانية وقد تم استرجاع 44 استمارة وبعد فحصها تبين أن هناك 4 استمارات لا تحقق شروط الإجابة الصحيحة . وقد تم إجراء الدراسة بالاعتماد على 40 استمارة .

حيث يبين الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة على العمال والمسترجعة والتي تم إلغائها:

جدول رقم (03) : إحصائيات متعلقة بالاستمارة

50	عدد الاستثمارات الموزعة
44	عدد الاستثمارات المسترجعة
04	عدد الاستثمارات الملغاة
40	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عملية توزيع الاستثمارات

المطلب الثاني : أداة الدراسة

بالاعتماد على العديد من الدراسات والمراجع ، تم إعداد استبيان (الملحق رقم 01) ، بهدف جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، حيث تم تقسيمه إلى 4 محاور :

المحور الأول :يتضمن المعلومات الديمغرافية لأفراد العينة من حيث : الجنس ، السن ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة المهنية .

أما المحاور الأخرى تتضمن العبارات التي يتكون منها هذا الاستبيان والمتمثلة في 35 عبارة، حيث تنقسم كما يلي:

المحور الثاني : يحتوي على 16 عبارة تتضمن أبعاد اليقظة الإستراتيجية والهدف من هذا المحور معرفة مدى تطبيق وفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة .

المحور الثالث : يحتوي على 10 عبارات تتناول الميزة التنافسية للمؤسسة بغرض معرفة هل هناك مزايا تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة أم لا .

المحور الرابع : يتكون من 9 عبارات بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لمعرفة مدى مساهمة نظام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

قد تم الاعتماد على مقياس " ليكارت الخماسي " لتحديد إجابات العينة ، حيث تم وضع درجات لقياس إجابات العمال ، والموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(04): المتوسط الحسابي لاتجاه العام لآراء العينة

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
1	1.80-1	غير موافق بشدة
2	2.61 – 1.81	غير موافق
3	3.42 – 2.62	محايد
4	4.23 – 3.43	موافق
5	5 – 4.24	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مكتسبات الدراسة .

وقد تم حساب المدى (مجال المتوسط الحسابي) بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / \text{أكبر قيمة}$$

$$\text{المدى} = 5 / (1 - 5)$$

$$\text{المدى} = 0.8$$

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضياتها تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج spss والمتمثلة في:

- النسب المئوية والتكرارات: حيث يمكن وصف عينة الدراسة وتحديد خصائصه الديمغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لتحديد آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى ثبات الاستبيان , اي مدى وجود تناسق بين عبارات الاستبيان
- معامل الارتباط سييرمان براون ومعامل غاتمان : من اجل قياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان ,الصدق الداخلي و الصدق البنائي
- اختبار كلومغروف سمرنوف : من اجل معرفة ما إذا كانت العبارات تتبع التوزيع الطبيعي .

- اختبار ستودنت: تم استخدامه من اجل اختبار صحة الفرضية الأولى و الفرضية الثانية
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- اختبار تحليل التباين الأحادي : وذلك لاختبار الفرضيات التي تدرس الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

المطلب الرابع : قياس صدق وثبات الاستبيان

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج ،كان لابد من فحص صدق وثبات العبارات التي تنتهي إلى الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولا: صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة هو مقدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه ،وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال مايلي:

1 - صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد بناء الاستبيان المستخدم في صورته الأولى ،تم عرضه على المشرف على البحث الدكتورة ظريفة سلايمية التي بدورها عرضته على الدكتورة وداد بورصاص و الدكتورة سهام بوفلفل وذلك للحكم على مدى صحته،وعلى تغطيته لجوانب الموضوع الأساسية،ومن وضوحه وسلامته صياغته،ليخدم الغرض الذي وضع لأجله.

وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم العمل بملاحظتهم وتعديلاتهم وذلك من خلال إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف بعض العبارات ليظهر الاستبيان في شكله النهائي.

2 - صدق الاتساق الداخلي:

قد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط "سيبرمان"،من خلال قياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان التي تمثل متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها،تم تحليل نتائج اختبار صدف الاتساق الداخلي التي جاءت كما يلي:

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني :

يوضح الجدول التالي مخرجات برنامج SPSS لمعاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول رقم(05): معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية Sig
اليقظة الإستراتيجية	البعد الأول: اليقظة التكنولوجية		
	1	**0.865	0.001
	2	**0.818	0.001
	3	**0.901	0.001
	البعد الثاني: اليقظة التنافسية		
	4	**0.733	0.001
	5	**0.872	0.001
	6	**0.783	0.001
	7	**0.672	0.001
	8	**0.566	0.001
	البعد الثالث: اليقظة التجارية		
	9	0.241	0.134
	10	**0.771	0.001
	11	**0.608	0.001
	12	**0.748	0.001
	13	**0.852	0.001
البعد الرابع: اليقظة البيئية			
14	**0.933	0.001	
15	**0.882	0.001	
16	**0.473	0.002	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (أبعاد اليقظة الإستراتيجية) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، باستثناء العبارة رقم 9 ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

ب- قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

يوضح الجدول التالي مخرجات برنامج SPSS لمعاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية في المؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية للمؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية المحسوب
الميزة التنافسية في المؤسسة	17	**0.452	0.003
	18	0.150	0.356
	19	**0.593	0.001
	20	**0.501	0.001
	21	**0.631	0.001
	22	**0.539	0.001
	23	**0.434	0.005
	24	**0.855	0.001
	25	**0.735	0.001
	26	**0.553	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية للمؤسسة) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) باستثناء العبارة رقم 18 ، حيث نلاحظ أن قيمة لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يبين على وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

ج- قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

يوضح الجدول التالي مخرجات برنامج SPSS لمعاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الرابع (دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول رقم (07) : معاملات الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الرابع (دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية المحسوب
دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	27	**0.787	0.001
	28	**0.793	0.001
	29	**0.760	0.001
	30	**0.678	0.001
	31	**0.642	0.001
	32	**0.746	0.001
	33	**0.782	0.001
	34	**0.742	0.001
	35	**0.578	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الرابع (دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

3- قياس الصدق البنائي :

تم قياس الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان، فقد كانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول (08):معامل الارتباط سيبرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة.

الرقم	المحاور	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية المحسوب
01	ليقظة الإستراتيجية	**0.889	0.001
02	لميزة التنافسية في المؤسسة	**0.930	0.001
03	دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	**0.802	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط "سيبرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة حيث بلغت قيمة المحور الثاني (أبعاد اليقظة الإستراتيجية)،و المحور الثالث بلغت قيمته (الميزة التنافسية للمؤسسة)، أما بالنسبة للمحور الرابع بلغت قيمته (دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية)، كما نلاحظ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحاور الثلاث أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباط بين المحاور ككل وعليه فإن المحاور تعتبر صادقة ومنسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة هو قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه في قياس نفس الشيء أكثر من مرة على نفس العينة، حيث استعمل لقياسه طريقة ألفا كرونباخ فكانت النتائج كالتالي:

الجدول(09) : يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
ليقظة الاستراتيجية	16	0.898
لميزة التنافسية في المؤسسة	10	0.726
دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	9	0.886
قيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة	35	0.932

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ بلغت (0.932) وهي اكبر من الحد الأدنى 0.6 وقريبة من 1، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومنه فإن الاستبيان صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

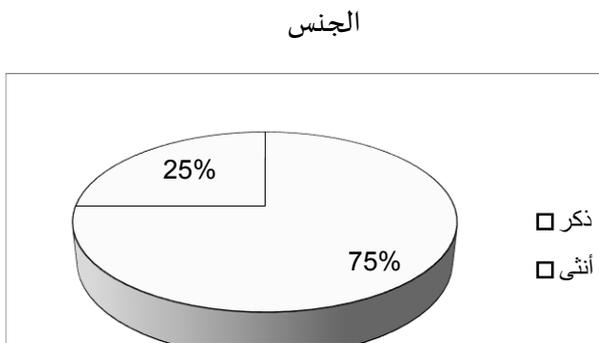
يتم من خلال هذا البحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة، واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	30	75%
	أنثى	10	25%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

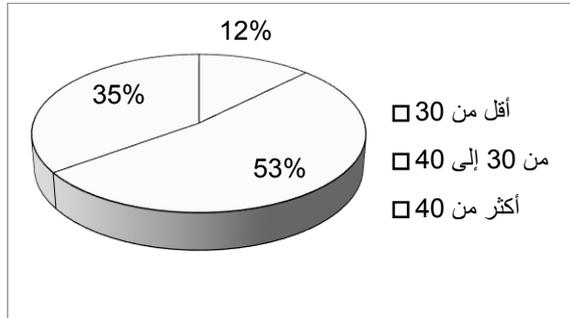
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور بنسبة (75%) من الحجم الإجمالي من الموظفين وهي النسبة الأغلب، أما عدد الإناث فقدرت بـ 10 بنسبة (25%) من الحجم الإجمالي من الموظفين، ويمكن تفسير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة حيث يفضل العنصر الذكري للقيام بهذا النشاط كونه في بعض الأحيان يتطلب جهد عضلي.

ثانيا :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الشكل (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30	5	12.5%
	من 30 إلى 40	21	52.5%
	أكثر من 40	14	35%
	المجموع	40	100%

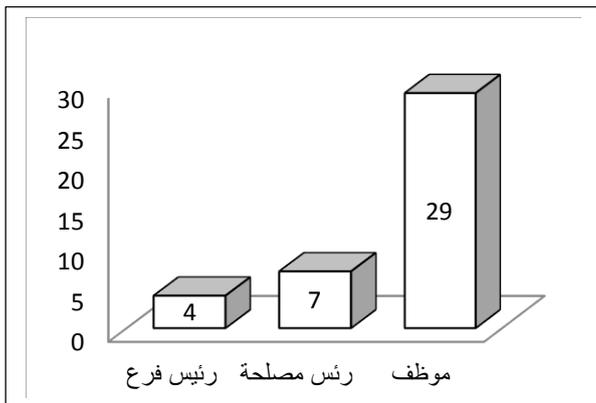
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر حيث بلغ عد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم في الفئة الأقل من 30 سنة هم 5 أفراد بنسبة (12.5%)، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة) هم 21 فردا الذي بلغت نسبتهم (52.5%)، أما الذي تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر هم 14 فردا أي ما نسبته (35%).

ويمكن تفسير هذه النسب إلى أن أغلب الموظفين في المؤسسة التي أخذت منها عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة. ويعود هذا السبب إلى أن هذه الفئات العمرية اكتسبت الخبرة والمهارات في أداء الأعمال

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي. الشكل رقم (09): أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المنصب الوظيفي	رئيس فرع	4	10%
	رئيس مصلحة	7	17.5%
	موظف	29	72.5%
	المجموع	40	100%

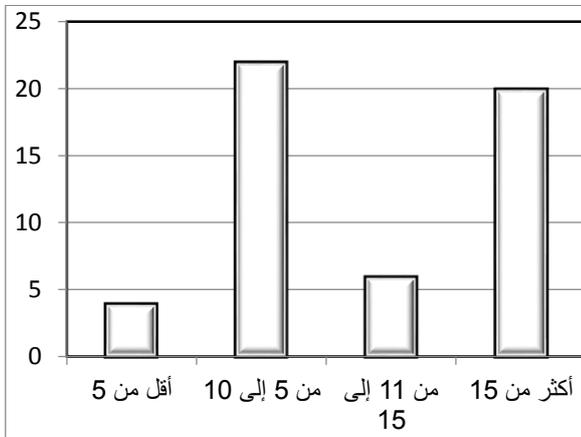
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي ، حيث عدد الأفراد الذين يشغلون منصب " رئيس فرع " هم 4 فردا وبنسبة قدرت ب (10%)، أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب " رئيس مصلحة " هم 7 أفراد وبنسبة قدرت ب (17.5%)، أما الأفراد الذين يشغلون منصب "موظف" فقد قدر عددهم ب 29 فردا وبنسبة ب لغت(72.5 %).

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية:

الجدول(13):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الشكل رقم(10):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الخبرة المهنية



المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5	4	10%
	من 5 إلى 10	22	55%
المهنية	من 11 إلى 15	6	15%
	أكثر من 15	8	20%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية ، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 4 أفراد وقد بلغت نسبتهم (10%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات هم 22 فردا وبنسبتهم بلغت (55%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة هم 6 أفراد وبنسبتهم بلغت (15%)، أما بالنسبة للأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة هم 8 أفراد وبنسبتهم بلغت (20%)، تفسر النسب العالية للأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، والأفراد الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في نشاط عملها على الأفراد الذين لديهم الخبرة والمهارة، مما يجعلهم قادرين لأداء المهام بكفاءة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، لتحديد آراء أفراد عينة الدراسة حول كل العبارات التي تضمنها القسم الثاني من الاستبيان .

أولاً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (أبعاد اليقظة الإستراتيجية).

تم احتساب المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية الخاصة بجميع العبارات الخاصة بأبعاد المحور الثاني ، لمعرفة اتجاهات العينة وهذا ما يمكن استعراضه فيما يلي:

1- تحليل عبارات البعد الأول المتعلق باليقظة التكنولوجية:

يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات العينة حول البعد الأول :

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
البعد الأول : اليقظة التكنولوجية					
1	تقوم المؤسسة بمراقبة ورصد التطورات التي تحدث في بيئتها التكنولوجية	3.425	1.174	3	محايد
2	تعمل المؤسسة على استخدام وسائل وأساليب متطورة لتوفير منتجات أفضل	4.150	0.387	1	موافق
3	تستعمل المؤسسة وسائل اتصال حديثة لترويج سلعها ومنتجاتها	3.675	1.353	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 3.675 و 4.150 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.387 و 1.353، حيث جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (0.385)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على استخدام وسائل وأساليب متطورة لتوفير منتجات أفضل، كما جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.675) وانحراف معياري (1.353)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال حديثة لترويج سلعها ومنتجاتها، في حين جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.425) وانحراف معياري (1.174)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن المؤسسة تقوم بمراقبة ورصد التطورات التي تحدث في بيئتها التكنولوجية.

2- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق باليقظة التنافسية:

يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات العينة حول البعد الثاني :

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة للبعد الثاني

البعد الثاني: اليقظة التنافسية					
		3.895	0.435	/	موافق

4	تهتم المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في محيطها التنافسي	3.525	1.640	4	موافق
5	تتابع المؤسسة المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة للمنافسين	3.925	0.994	3	موافق
6	تقوم المؤسسة بقياس مستمر لدرجة التهديد التي يفرضها المنافس والتوقع المسبق لتحركاته	3.925	0.481	3	محايد
7	تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين	4.000	0.462	2	موافق
8	تقوم المؤسسة بمتابعة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين	4.100	0.656	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 3.525 و 4.100 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.462 و 1.640، حيث جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.650)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بمتابعة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين، كما جاءت العبارة رقم 7 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (1.353)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تتابع السياسات التسعيرية للمنافسين، في حين جاءت العبارة رقم 5 و 6 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.925) وانحراف معياري على التوالي (0.994) و (0.481)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن المؤسسة تتابع المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة للمنافسين كما تقوم بقياس مستمر لدرجة التهديد التي يفرضها المنافس والتوقع المسبق لتحركاته، وقد جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الرابعة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.525) وانحراف معياري (1.640)، ما يبين بأن المؤسسة تهتم بكافة التطورات التي تحدث في محيطها التنافسي.

3- تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق باليقظة التجارية:

يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات العينة حول البعد الثالث

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة البعد الثالث

البعد الثالث: اليقظة التجارية	3.735	0.411	/	موافق
9 تهتم المؤسسة بسلوك وحاجات الزبائن وفهم اذواقهم ومتطلباتهم وميولاتهم لمنتجاتها	4.175	0.507	1	موافق

10	تعمل المؤسسة على بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين	3.950	0.408	2	موافق
11	تعمل المؤسسة على معرفة مصادر التوريد الممكنة والجيدة	3.800	0.574	3	موافق
12	تهتم المؤسسة بمتابعة أساليب التسويق الجديدة	3.575	1.174	4	موافق
13	تقوم المؤسسة باستقطاب فرص الدخول لأسواق جديدة	3.175	1.994	5	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 3.175 و 4.175 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.408 و 1.994، حيث جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (0.650)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بسلوك وحاجات الزبائن وفهم أذواقهم ومتطلباتهم وميولاتهم لمنتجاتها، كما جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.950) وانحراف معياري (0.408)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تعمل على بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين، في حين جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (0.574)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن المؤسسة تعمل المؤسسة على معرفة مصادر التوريد الممكنة والجيدة، وقد جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.575) وانحراف معياري (1.174)، ما يبين بأن المؤسسة تهتم بمتابعة أساليب التسويق الجديدة، وجاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الخامسة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.175) وانحراف معياري (1.994)، ما يبين بأن المؤسسة تقوم باستقطاب فرص الدخول لأسواق جديدة.

4- تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق باليقظة البيئية:

يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات العينة حول البعد الرابع:

جدول رقم(17) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإجابات العينة للبعد الرابع

البعد الرابع:اليقظة البيئية		3.450	0.653	/	موافق
14	تقوم المؤسسة بمراقبة التطورات الاقتصادية والمالية التي تؤثر على نشاطها	3.150	1.669	3	محايد
15	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	3.500	0.872	2	موافق
16	تهتم المؤسسة بمتابعة التغييرات السياسية والاجتماعية المحيطة بها	3.700	0.574	1	موافق
المحور الثاني : أبعاد اليقظة الإستراتيجية		3.707	0.395	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 3.150 و 3.700 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.574 و 1.669، حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.700) وانحراف معياري (0.574)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بمتابعة التغييرات السياسية والاجتماعية المحيطة بها، كما جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (0.872)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تتابع القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها، في حين جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.150) وانحراف معياري (1.669)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن المؤسسة تقوم بمراقبة التطورات الاقتصادية والمالية التي تؤثر على نشاط

ثانيا: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية للمؤسسة)

الجدول رقم (18):نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بتكلفة اقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3.775	0.538	6	موافق
2	تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة	3.350	1.003	9	محايد
3	ترتكز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر	3.850	1.003	5	موافق
4	تقدم المؤسسة منتجات متميزة ذات جودة عالية	4.125	0.420	2	موافق
5	تحوز المؤسسة على منتجات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين	3.900	0.708	4	موافق
6	تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا الزبائن	4.225	0.384	1	موافق
7	تعتمد المؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها	3.650	1.721	7	موافق
8	تدخل المؤسسة إلى الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين	3.425	1.635	8	محايد
9	تتميز المؤسسة بالمرونة في العمليات الإنتاجية	3.650	1.567	7	موافق
10	تتمكن المؤسسة من توفير الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	4.025	0.384	3	موافق
	الميزة التنافسية للمؤسسة	0.270	3.797	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المحور الثالث يحتوي على 10 عبارات كانت آراء العينة حولها كلها كليا موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ما بين 4.225 و 3.350، وهو رأي موافق، وانحراف معياري ضعيف أكبر قيمة له تساوي 1.721، وهو ما يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف على عبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي (4.225) بإجمالي موافق، وانحراف معياري (0.384)، أي أن منتجات المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من رضا الزبائن، وتأتي العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.125) بإجمالي موافق، وانحراف معياري (0.420)، أي أن المؤسسة تقدم منتجات متميزة ذات جودة عالية، وفي المرتبة الثالثة

تأتي العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي(4.025) وانحراف معياري (0.384)، أي أن المؤسسة تتمكن من توفير الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار، في حين جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.900) وانحراف معياري(0.708)، أي أن المؤسسة تحوز على منتجات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(3.850) وانحراف معياري (1.003)، أي أن المؤسسة تركز على الجودة العالية أكثر من السعر، في حين جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(3.775) وانحراف معياري(0.538) أي أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وجاءت العبارة رقم 7 و9 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3.650) وانحراف معياري على التوالي (1.721) و(1.567)، أي أن تعتمد المؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها وتتميز بالمرونة في العمليات الإنتاجية، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي (3.425) وانحراف معياري (1.635)، أي أن المؤسسة تدخل إلى الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين، وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة التاسعة والأخيرة ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي(3.350) وانحراف معياري(1.003) أي أن المؤسسة تستهدف سوق محدد أو منطقة محدد.

ثالثا: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الرابع(دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية).

الجدول(19): نتائج التحليل الإحصائي لدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	3.875	0.420	3	موافق
2	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على توسيع حصتها السوقية.	3.800	0.472	4	موافق
3	تبنى المؤسسة نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هيكل تنظيمية مرنة أداء العاملين	3.675	0.840	7	موافق
4	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة	3.975	0.435	2	موافق
5	توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية	4.000	0.308	1	موافق
6	تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تقديم منتجات جديدة حسب تغيير أذواق المستهلكين	3.750	0.654	5	موافق
7	ترصد اليقظة الإستراتيجية تحركات في اعتماد أساليب عمل جديدة	3.700	0.574	6	موافق
8	تساهم اليقظة الإستراتيجية في اعتماد أساليب عمل جديدة	3.750	0.397	5	موافق
9	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق وفورات مالية	3.975	0.333	2	موافق
	دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	3.833	0.258	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه أن المحور الرابع يحتوي على 9 عبارات كانت آراء العينة حولها كليا موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم لدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ما بين 3.675 و 4.000، وهو رأي

موافق، وبانحراف معياري ضعيف أكبر قيمة له تساوي 0.840، وهو ما يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف على عبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي (4.000) بإجمالي موافق، وانحراف معياري (0.308)، أي أن اليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، وتأتي العبارة رقم 4 و 9 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.975) بإجمالي موافق، وانحراف معياري على التوالي (0.435) و(0.333)، أي أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة وتساعد المؤسسة من تحقيق وفورات مالية، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي (3.875) وانحراف معياري (0.423)، أي أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، في حين جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (0.472)، أي أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، كما جاءت العبارة رقم 6 و 8 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري على التوالي (0.654) و(0.397)، أي أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة حسب تغيير أذواق المستهلكين كما تساهم في الاعتماد على أساليب عمل جديدة، في حين جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.700) وانحراف معياري (0.574) أي أن اليقظة الإستراتيجية ترصد تحركات في اعتماد أساليب عمل جديدة، وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة السابعة والأخيرة ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي (3.675) وانحراف معياري (0.840) أي أن المؤسسة تتبنى نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار الفرضيات يجب التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كون الاختبارات معلمية، حيث تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعي، ولاختبار التوزيع الطبيعي تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

و الجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم(20) : اختبار كموغروف سمرنوف و شايرو ويلك للتوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية sig		المحور	رقم المحور
شايرو ويلك	كموغروف سمرنوف	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	2
0.075	0.002	الميزة التنافسية	3
0.051	0.082	دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	4
0.331	0.200		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (20) الموضح للنتائج المتحصل عليها من اختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى المعنوية المحسوب Sig الخاص باختبار كموغروف سمرنوف الذي تم الاعتماد على نتائجه كون العينة أكبر من 30 مفردة يساوي 0.082 للمحور الثالث و 0.200 للمحور الرابع أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، مما يعني ان بيانات المحور الثاني و الثالث تتبع التوزيع الطبيعي.

أما المحور الثاني فمستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.002 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يعني ان بيانات المحور الرابع لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولكن بما ان العينة اكبر من 30 فان بيانات المحور الثاني تؤول الى التوزيع الطبيعي .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التكنولوجية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت ، و عليه يتم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التكنولوجية
- الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التكنولوجية

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

جدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	البعد الاول
0.000	39	اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية ، مما يعني ان المؤسسة قيد الدراسة تهتم بتطبيق اليقظة التكنولوجية .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التنافسية

لاختبار هذه الفرضية تم كذلك استخدام اختبار ستودنت ، وعليه يتم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التنافسية
- الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التنافسية

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

جدول رقم(22): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

المستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	البعد الثاني
0.000	39	اليقظة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، مما يعني ان المؤسسة قيد الدراسة تهتم بتطبيق اليقظة التنافسية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التجارية

لاختبار هذه الفرضية تم كذلك استخدام اختبار ستودنت ، وقبل ذلك تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التجارية.
 - الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التجارية.
- حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

جدول رقم (23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
اليقظة التجارية	39	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، اي تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التجارية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة البيئية

لاختبار هذه الفرضية تم كذلك استخدام اختبار ستودنت ، وقبل ذلك تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة البيئية.
 - الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة البيئية
- حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

جدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
اليقظة البيئية	39	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، اي تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة البيئية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية جيدة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لاختبار، وعليه يتم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الصفرية: لا تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية جيدة

• الفرضية البديلة: تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية جيدة

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

جدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثالث	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية للمؤسسة	39	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.001 وهي

اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، اي تتمتع المؤسسة قيد

الدراسة بميزة تنافسية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

سنستخدم في اختبار هذه الفرضية اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتكون

دالة النموذج بالشكل التالي:

$$Y = a + b M$$

حيث :

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

a: معلمة الحد الثابت.

b: معلمة المتغير المستقل.

M : المتغير المستقل (أبعاد اليقظة الإستراتيجية)

و لاختبار الفرضية الرئيسية نقوم بتقسيمها الى عدة فرضيات فرعية :

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

لاختبار هذه الفرضية نقوم اولا بصياغة كل من :

الفرضية الصفرية : لا تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية

0.05

الفرضية البديلة: تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية

0.05

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

جدول رقم (26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

معامل الارتباط R		0.718	
معامل التحديد R ²		0.516	
قيمة F : 40.542		مستوى المعنوية: 0.000	
عند a= 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	B	الخطأ المعياري	
الثابت	2.081	0.276	/
المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية S)	0.458	0.072	0.718
SIG T	0.000	0.000	قيمة T
			7.548
			6.367

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

• من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية

$$Y = 2.081 + 0.458s$$

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد الثابت معنوية.
 - ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.
 - نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.
- حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" توصلنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، اي تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

• اختبار القدرة التفسيرية للنموذج:

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان معامل الارتباط R يساوي 0.718 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الذي يشمل اليقظة التكنولوجية و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.516) وهذا ما يدل على ان 51.6% من التغير الذي يحدث على الميزة التنافسية يعود سببه الى التغير في اليقظة التكنولوجية .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

لاختبار هذه الفرضية نقوم اولا بصياغة كل من :

الفرضية الصفرية : لا تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة: تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R		0.460	
معامل التحديد R ²		0.212	
قيمة F : 10.209		مستوى المعنوية: 0.003	
عند a=0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	B	الخطأ المعياري	BETA
الثابت	2.385	0.448	/
المتغير المستقل (اليقظة التنافسية F)	0.363	0.113	0.460
SIG T	قيمة T		
0.000	5.322		
0.003	3.195		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.385 + 0.363F$$

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد الثابت معنوية.
- ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.003 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.
- نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.003 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

بالاعتماد على نتائج كل من اختبار "ستودنت" واختبار "فيشر" توصلنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

• اختبار القدرة التفسيرية للنموذج:

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان معامل الارتباط R يساوي 0.460 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغير المستقل اليقظة التنافسية و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ، و تساوي قيمة معامل التحديد R^2 (0.212) وهذا ما يدل على ان اليقظة التنافسية تؤثر بنسبة 21.2% في الميزة التنافسية للمؤسسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة

عند مستوى معنوية 0.05

لاختبار هذه الفرضية نقوم اولا بصياغة كل من:

الفرضية الصفرية: لا تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة: تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (28): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R		0.712	
معامل التحديد R^2		0.507	
قيمة F :		39.120	
مستوى المعنوية:		0.000	
عند a= 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	B	الخطأ المعياري	
الثابت	1.642	0.350	/
المتغير المستقل (اليقظة التجارية J)	0.577	0.092	0.712
SIG T	قيمة T		
0.000	4.695		
0.000	6.255		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

• من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.642 + 0.577J$$

- اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت :

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد الثابت معنوية.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.

- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

بالاعتماد على نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" توصلنا الى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

- اختبار القدرة التفسيرية للنموذج:

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان معامل الارتباط R يساوي 0.712 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل اليقظة التجارية و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ، و تساوي قيمة معامل التحديد R^2 (0.507) وهذا ما يدل على ان اليقظة التجارية تؤثر بنسبة 50.7% في الميزة التنافسية للمؤسسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : تؤثر اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة

عند مستوى معنوية 0.05

لاختبار هذه الفرضية نقوم اولا بصياغة كل من :

الفرضية الصفرية : لا تؤثر اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة: تؤثر اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R		0.726	
معامل التحديد R ²		0.526	
قيمة F : 42.235		مستوى المعنوية: 0.000	
عند a= 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	B	الخطأ المعياري	BETA
الثابت	2.188	0.254	/
المتغير المستقل (اليقظة البيئية K)	0.467	0.072	0.726
			قيمة T
			0.000
			0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.188 + 0.467K$$

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد الثابت معنوية.
- ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية
- نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

بالاعتماد على نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فischer" توصلنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه تؤثر اليقظة البيئية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

- من خلال الجدول اعلاه يتضح ان معامل الارتباط R يساوي 0.726 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل اليقظة البيئية و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ، و تساوي قيمة معامل التحديد R^2 (0.526) وهذا ما يدل على ان اليقظة البيئية تؤثر بنسبة 52.6% في الميزة التنافسية للمؤسسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

التي جاءت كما يلي: "توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية".

تهتم هذه الفرضية بدراسة إمكانية وجود فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، حيث سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية.

ومن شروط هذا الاختبار:

- التوزيع الطبيعي
- تجانس التباين

وبما ان شرط التوزيع الطبيعي قد تم تحقيقه سابقا، فوجب التأكد من تجانس التباين للبيانات الديمغرافية باستخدام اختبار ليفن.

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تجانس التباين :

جدول رقم (30): نتائج اختبار تجانس التباين

سنوات الخبرة	المنصب الوظيفي	العمر	الجنس	إحصائية ليفن
1.517	7.208	0.649	5.732	مستوى المعنوية
0.187.	0.000	0.770	0.000	المحسوب sig

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية المحسوب Sig لكل من متغير الجنس و المنصب الوظيفي يساوي 0.000 و هو اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، ومنه التباين غير متجانس. اما بالنسبة لمتغير العمر و سنوات الخبرة فمستوى المعنوية المحسوب sig يساوي 0.770 و 0.187 على التوالي وهو اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة، وهذا يعن ان التباين و التجانس. بما ان شرط تباين التجانس تحقق بالنسبة لمتغير العمر و سنوات الخبرة سنقوم باختبار الفرضيات التالية :

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب العمر.

• صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب العمر

الفرضية البديلة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب العمر

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

جدول رقم (31) : اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية	بين المجموعات	7.368	14	0.526	1.369	0.239
	داخل المجموعات	9.607	25	0.384		
	المجموع	16.975	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب Sig تبلغ قيمته 0.239 و هو اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، و بتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، ومنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب العمر.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب سنوات الخبرة المهنية.

• صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب سنوات الخبرة المهنية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (32) : اختبار تحليل التباين الأحادي حسب سنوات الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية	بين المجموعات	17.686	14	1.263	1.948	0.71
	داخل المجموعات	16.214	25	0.649		
	المجموع	33.900	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.71 وهو اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، ومنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب سنوات الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم تقديمه في هذا الفصل الدل تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج – قالمة - توصلنا الى أن هذه المؤسسة تهتم بتطبيق اليقظة الاستراتيجية ، وكذلك هناك علاقة تأثير حيث تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 كما أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية حسب سنوات الخبرة و العمر.

خاتمة

علمة

خاتمة:

إن اليقظة الاستراتيجية هي وسيلة أساسية في تطوير وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فتبني المؤسسة لنظام يقظة فعال يؤثر إيجابيا على نشاطها، حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسة الحاليين والمحتملين وكذا كل التطورات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والقانونية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، فهي تساعدها على صياغة الاستراتيجيات التنافسية الملائمة حسب الوضع التنافسي بهدف تحقيق التميز والتفوق على المنافسين وهذا ما يتطلب منها السعي المستمر لتنمية مزاياها التنافسية والحفاظ عليها.

1- اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

لإثبات صحة أو خطأ هذه الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التكنولوجية.

وهي فرضية صحيحة حيث تبين من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة قيد محل الدراسة تقوم بمراقبة التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى استخدام وسائل وأساليب متطورة لتوفير منتجات أفضل.

الفرضية الفرعية الثانية: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التنافسية.

هذه الفرضية صحيحة نظرا لنتائج المتوصل لها، حيث تهتم المؤسسة محل الدراسة بكافة التطورات التي تحدث في محيطها التنافسي من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين.

الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة التجارية.

نؤكد صحة هذه الفرضية حيث تبين من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تلبية حاجات الزبائن بالإضافة إلى استقطاب فرص الدخول إلى أسواق جديدة ومعرفة مصادر التوريد الممكنة والجيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق اليقظة البيئية.

تبين من خلال نتائج الدراسة أن هذه الفرضية صحيحة وذلك لإتباع المؤسسة محل الدراسة للقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها ومختلف التغييرات السياسية والاجتماعية المحيطة بها.

من خلال اختبار صحة هذه الفرضيات الفرعية نؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية جيدة

هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال نتائج الدراسة تبين أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية تتمتع بدرجة عالية من رضا الزبائن وتوفير الطلبات المتزايدة لهم.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0,05).

لاختبار صحة هذه الفرضية نختبر صحة كل من:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0,05).

من خلال ما تم التوصل إليه من النتائج السابقة، تم التأكد من أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتبني نظام اليقظة التكنولوجية، حيث وجدنا أن هذا النظام يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسة ما وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0,05).

نؤكد صحة هذه الفرضية حيث تم التأكد من خلال النتائج السابقة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد نظام اليقظة التنافسية حيث يؤثر إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية لها.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0,05).

بناء على النتائج المتوصل إليها تم التأكد من صحة هذه الفرضية التي تثبت أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام اليقظة التجارية الذي يؤثر إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية لها.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى معنوية (0,05).

هذه الفرضية صحيحة حيث أثبت من خلال النتائج السابقة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد نظام اليقظة البيئية والذي يؤثر على تحقيق مزاياها التنافسية تأثيرا إيجابيا.

انطلاقا من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المتغيرات السوسيو ديمغرافية.

لاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية يندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر.

من خلال نتائج الدراسة ننفي صحة هذه الفرضية حيث ثبت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة المهنية .

هذه الفرضية خاطئة نظرا لما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء العينة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة المهنية .

2- نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة من خلال المراقبة الشاملة والتحليل لمختلف التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات .

- اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي يبدأ من جمع المعلومات من محيط المؤسسة وتحليلها ونشرها ثم استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

- يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية من أربعة أنواع والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية ن اليقظة التجارية و اليقظة البيئية .

- من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يتطلب تسييره من قبل أفراد ذو كفاءات وخبرات إلى جانب توفير التقنيات والأدوات والأساليب الحديثة بالإضافة إلى توفر مجموعة من الشروط .

- تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات مميزة وبشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، مما يضمن لها الاستمرار في السوق .

- توجد عدة استراتيجيات تنافسية تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من المصادر منها الابتكار ، المعرفة ، الجودة ، الابداع والمرونة .

- يمكن الحكم عن جودة الميزة التنافسية من خلال مصدر الميزة ودرجة التحسين والتطوير فيها بالإضافة إلى تعدد مصادرها.

- تنشأ الميزة التنافسية من خلال وضع المؤسسة لنظام يقظة فعال يزودها بالمعلومات اللازمة المتعلقة بالمنافسين حول منتجاتهم و استراتيجياتهم.

- تعد اليقظة الاستراتيجية أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية وذلك من خلال ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية.

- تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تنمية مزاياها التنافسية من خلال الاستجابة لتغير في أذواق المستهلكين وتلبية حاجاتهم وبالتالي كسب رضاهم.

_ تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة- بتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية. اليقظة التجارية و اليقظة البيئية) .

_ تتمتع مؤسسة عمر بن عمر الفجوج - قالمة - بمزايا تنافسية

_ تؤثر اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر الفجوج - قالمة - عند مستوى معنوية (0,05) حيث توصلنا من خلال النتائج السابقة أنه توجد علاقة تأثيرية طردية والتي تدل على أن التغير الذي يحدث في الميزة التنافسية يعود سببه التغير في (اليقظة التكنولوجية بنسبة 51,6%، اليقظة التنافسية بنسبة 21,2%، اليقظة التجارية بنسبة 50,7%،اليقظة البيئية بنسبة 52,6%)

_ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المتغيرات السوسيو ديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة المهنية).

3- التوصيات المقترحة:

- ضرورة تنمية المؤسسة محل الدراسة بالبعد المتعلق باليقظة التنافسية .
- ضرورة تنويع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والعمل على تحسينها لضمان الاستدامة .

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. إسماعيل جالوس امال ، " تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
3. الباز احمد مصطفى محمد عبد الحميد ،" اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.
4. بشار يزيد الوليد،"التخطيط والتطوير الاقتصادي- دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية الراهية"، الأردن، عمان، 2014.
5. البكري ثامر ، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. بن خديجة منصف، "اليقظة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق والتوزيع عمان، الأردن، 2018.
7. بن علي الجوادي رياض ، " الكفايات الأساسية لمدرس القرن 21 ودورها في تعميق الميزة التنافسية للمؤسسة والنظام التربوي"، دار التجديد للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، عمان، الأردن، 2018
8. بوران سمية ، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان، الأردن، 2016.
9. خيرية احمد فطوم علي زاكي نصار ،"الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال"، ناشرون وموزعون ، عمان، الأردن.
- 10.الراجعي عبد الله محسن ، عبد الجبار الموسوي صفاء ، واخرون، " الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016.
- 11.زرزار العياشي ، غياد كريمة ،"استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 12.زغدار احمد ، " التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13.سويسي عزالدين علي، الخفاجي نعمة عباس ، " الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع . عمان، الأردن، 2014.
- 14.صقر عمر ، " العولة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15.الطويل أكرم احمد، اغا احمد عوفي حسن عمر، " إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية"، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 16.عبد العال عيسى، عبد التواب نجلاء ، " خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني يوسف"، كلية التربية، جامعة بني يوسف ، مصر، 2018 .

17. فرج الطاهر علاء، "التخطيط الاقتصادي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
18. فرحان طالب علاء. محمود البناء زينب مكي، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. فكري النجار تامر، "الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.
20. قحطان محمود يحيى، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
21. القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
22. قندوزة طارق، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
23. كافي مصطفى يوسف، "الذكاء الاقتصادي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الدار الجزائرية، الأردن، الجزائر، 2020.
24. مبروك موسى محمود، "التخطيط الاستراتيجي في الموانئ الجوية لاستراتيجيات التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
25. مجاني باديس، طبول ريمة، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
26. مرسي محمد نبيل، "استراتيجيات الإدارة العليا اعداد وتنفيذ مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

❖ الرسائل الجامعية :

1. إبراهيم سعيد حسن احمد، " اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب الشركات-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
2. الأخضر حزار، " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، التسيير الدولي للمؤسسات، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
3. بلالي احمد، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موارد الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقال بالجزائر الفترة (2000 / 2006)"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
4. بلخضر نصيرة، " دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة وحدة بلاستيك FiPEX RLASTE بالشلف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007.

5. بن الزين حمزة، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال 2006-2014"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2018.
6. بوازيد وسيلة، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
7. بوبعابة حسان، " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
8. بوحوش عثمان، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية – حالة شركة اسمنت عين الكبيرة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008.
9. بوخرصة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة تكرير السكر مستغانم-"، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
10. بوريش احمد، "النكاه الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص-دراسة مؤسسة موييليس ولاية تلمسان-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
11. بوطلاعة محمد، " دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعي العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر، 2008.
12. جلوس الأمين، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بالاغواط"، أطروحة دوكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
13. حبانة محمد، " دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، الجزائر، 2012.

14. حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإيداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة متكاملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
15. حمادوش سمير، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2020.
16. دجيور لؤي صبيحي، " دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية- دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
17. الدرويش مصطفى محمد، "ممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة حلب، 2013.
18. رحيل اسية، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
19. رزاق الياس، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
20. زكري أسماء، " دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة قاوس للمصبرات- باتنة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثاني في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
21. زواو ضياء الدين، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
22. سملاي حياضية، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية كفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة فالعلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
23. صياد صباح، " أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2018.

24. العيداني حبيبة، "اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
25. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس". مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
26. علاوي نصيرة، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال -"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
27. علوط فتيحة، "اليقظة الاستراتيجية كألية فعالة لمواجهة الازمات - دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020.
28. قمان أنيسة، "محاولة بناء داخلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
29. فوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي رغيث ام البواقي"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2012.
30. كاريش صليحة، "اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة تحويل الإشارات الضعيفة الى قوة محرركة دراسة حالة المؤسسة نفضال"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
31. كرعلي أسماء، "اليقظة التكنولوجية في كأداء لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقرولاية البويرة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
32. كوسا نادين، "اثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في قطاع الاتصالات"، رسالة اعدت لنيل شهادة الماجستير بإدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق سوريا.
33. لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.

34. مرزوقي ياسر، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية- دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019.
35. موفق خليل صافي خليل ، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين-"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
36. هلاي وليد ، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
37. يحي الشريف حنان، " تأثير نظام المعلومات على ليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2008.
38. يحيوي رزيقة، " الابداع كمدخل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في متطلبات الاعمال – دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

❖ المجالات

1. إبراهيم جمال ، " أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية متطلبات الاعمال- دراسة نظرية تحليلية مع الإشارة الى تجربة شركة ميورا-" ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسية بن بوعل، الشلف، الجزائر، العدد12، 2014
2. بركاني سمير، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد11، المجلد 2، 2014.
3. بلجارنة عمر، الشيع فراس ، " أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد2، المجلد18، 2020.
4. بلحاج مريم، " اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال FBE | جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
5. بلحوت دين تريح كوتر، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالاعواط"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، الأعواط، الجزائر، العدد ، المجلد 15، 2021
6. بلقايد إبراهيم ، بن الحسن الهواري ، " أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية- دراسة حالة مجموعة من البنوك في وهران-"، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، مخر SCRKB كلية الحقوق، جامعة وهران2، العدد 9، 2017.

7. بن خليفة أحمد، زلاسي سامر، "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، جامعة الوادي، الجزائر، العدد2، المجلد1، 2018.
8. بوزيان وهيبة، " دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية مبادراتها- دراسة تطبيقية عدد من المؤسسات المصدرة بالولاية جيجل"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 01، المجلد05.
9. بوسالم ابوبكر، الهنا فراح الياس ،"دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية" ، حوليات جامعة بشار في العوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميله ،الجزائر ،العدد 01،المجلد 04.
10. تقي علي نجم، سعيد خليل أريج، "تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد59، 2019.
11. حسن عبد الرحمان حسنية، عويس عبدالله، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية و الأسترالية والصينية (دراسة مقارنة)"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ،مصر، العدد45، 2021.
12. خلفاوي شمس ضياء ،"تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد26.
13. خليل ياسر محمد ،"استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بمصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد23، 2019.
14. داودي الطيب، محبوب مراد ،"تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، العدد12، 2007.
15. رملي حمزة،" دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 02، 2014.
16. سالم الياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر، العدد 1 0، المجلد 08.
17. شبي صورية ، لخضر السعيد ،" تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد، 2017.
18. شعبان فرح ، دباغي مريم ، " الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في الشركات"، مجلة(المدير) ، جامعة البويرة، الجزائر، العدد02، المجلد 2، 2015.
19. محمد صلاح الدين صالح نسرين، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، مجلة عين الشمس، مصر، العدد44، 2020.

20. ضربان هارون، حمو نادية، " اليقظة الاستراتيجية ومدى اسهاماتها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة condor"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة احمد بن احمد، وهران2، الجزائر، العدد12، المجلد 7، 2019.
21. عبايدية يوسف، عمران العربي، " اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2.
22. عباس فرحات، خليفة احمد، " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
23. عبد القادر رياض، كشرود إيمان، "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(تبسة)"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد8، 2017.
24. عبد المنعم احمد سليمان هالة، " المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)"، مجلة الإدارة التربوية، العدد17، 2018.
25. عيود شاك رشدي، إبراهيم خالد عبدالله، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب"، مجلة اقتصاديات الاعمال، العراق، العدد 01، 2021.
26. العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، " دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة Samsung – Samha"، مجلة المنشأة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 1، 2016.
27. عقون شراف، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – تجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي، ميلة، الجزائر، العدد 05، 2016.
28. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، الجزائر، العدد02، 2014.
29. علي لزهري، "دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.
30. عيسى يحيى، العيداني حبيبة، " ابعاد نظام المعلومات الاستراتيجي واهداف البقظة الاستراتيجية : العلاقة والاثار"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد 12، 2018.
31. غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد9، 2013.
32. فاضل احمد شهناز، احمد نظير عبد الجليل، " انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي- دراسة تطبيقية في شركة ما بين التهرين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد125، 2020.

33. قادري محمد، طيب سعيدة ، " اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المركز الجامعي احمد زبانه، غليزان، الجزائر، العدد 3، 2017.

34. فلادي نظيرة ، طالب محمد الأمين وليد ، "الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة-" مجلة جديد الاقتصاد، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد1، المجلد16 ، 2021

35. مزوغ عادل ، " دراسة نقدية استراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، العدد 10، 2013.

36. مصباح عائشة ، بوخممخ عبد الفتاح ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق المتعامل الهاتف النقال اوريدو)"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد1، المجلد 6، 2019.

❖ ملتقيات:

1. بن جلول خالد ، بعلي حمزة، " التسويق الأخضر واهميته في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي الوطني الأول حول المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ، يومي 14، 15 ديسمبر 2018.
2. بورنان إبراهيم ، بوخلخال يوسف ، " راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في متطلبات الاعمال"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال الغربية في اقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم لاقتصادية والتسيير، جامعة الاغواط، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
3. بوشعور حريزي، فلاق صليحة ، " راس المال الفكري ودوره في دعم التنافسية لمنظمات الاعمال"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011.
4. زواش رضا ، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للاستمرار والأداء"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12 و13 نوفمبر 2017.
5. قاشي خالد، رافع نادية ، " اليقظة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في ظل بيئة الاعمال المتجددة"، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الاعمال المتجددة ،كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، أيام 28، 29، 30، افريل 2015.

❖ مداخلات:

1. بن عثمان جهاد، " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مداخلة حول اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdel Nasser al –tanayeb Nessrin, “**impact of strategic Vigilance in crisis Management a case Study in Housig Bank for trade and finance” HPTF**”, - JORDAN.” This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirement for the master Degree in business administration unpublished, faculty of graduate studies, zarque university, Jordan,2020.
2. Benb Oussama "l'avantage concurrentiel et la performance a l'export des PME algeriennes cas PME de la wriloya de telemcen" en vue de labtention du diplome de magister en sciences economiques, faculte des science economiques et des sciences de gestion et des science commerciales, universite d oran, Algerie 2013.
3. Bernaoui Radia, **veille et intelligence économique quelle problématique ponun système d'information en Algérie**, ceffice des publications universitaires, alger, algérie,2017.
4. Fenni Fadhila ،"l'intelligence économique ou la veille stratÉque quelle est la différence et quelle est la réalite de pratique en algeria , revue el – Acil pour les recherches ééconómique et administratives ,unéversite Mohamed khider , Biskra ,Algérie ,N'01 ,volume 4 ,2020.
5. Redjal Rosa, ‘**Etude des pratique de la veille Stratégique : cas de quelques entreprise de l'industrie agroalimentaire dans la wilaya de Bejaia**, pour ,l abtention du diplôme de magister (inédit),faculté SEGC, université a mira, Bejaia Algerie,2017.

الملاحق

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحية طيبة وبعد : . . .

يشرفنا موظفينا الكرام أن تمحونا جزءا من وقتكم الثمين ، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بيم أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بجمع المعلومات في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات حول موضوع : " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - ولاية قالمة

علما أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ذات غاية علمية بحثية، وسوف تحاط بسرية تامة لذا نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل عناية ، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة

د. ظريفة سلايمية

إعداد الطالب :

خولة بوعزيز

السنة الجامعية 2023/2022

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : اقل من 30 (30-40) اكبر من 40

المنصب الوظيفي :

رئيس فرع رئيس مصلحة موظف

سنوات الخبرة : - أقل من 5 سنوات (5 – 10) من 11- 15 سنة

- اكثر من 15 سنة

المحور الثاني : أبعاد اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: اليقظة التكنولوجية					
1	تقوم المؤسسة بمراقبة ورصد التطورات التي تحدث في بيئتها التكنولوجية					
2	تعمل المؤسسة على استخدام وسائل وأساليب متطورة لتوفير منتجات افضل					
3	تستعمل المؤسسة وسائل اتصال حديثة لترويج سلعها ومنتجاتها					
	البعد الثاني: اليقظة التنافسية					
4	تهتم المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في محيطها التنافسي					
5	تتابع المؤسسة المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة للمنافسين					
6	تقوم المؤسسة بقياس مستمر لدرجة التهديد التي يفرضها المنافس والتوقع المسبق لتحركاته					
7	تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين					
8	تقوم المؤسسة بمتابعة احسن العروض المقدمة من طرف المنافسين					
	البعد الثالث: اليقظة التجارية					
9	تهتم المؤسسة بسلوك وحاجات الزبائن وفهم اذواقهم ومتطلباتهم وميولاتهم لمنتجاتها					
10	تعمل المؤسسة على بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين					

					تعمل المؤسسة على معرفة مصادر التوريد الممكنة والجيدة	11
					تهتم المؤسسة بمتابعة أساليب التسويق الجديدة	12
					تقوم المؤسسة باستقطاب فرص الدخول لأسواق جديدة	13
					البعد الرابع: اليقظة البيئية	
					تقوم المؤسسة بمراقبة التطورات الاقتصادية والمالية التي تؤثر على نشاطها	14
					تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	15
					تهتم المؤسسة بمتابعة التغييرات السياسية والاجتماعية المحيطة بها	16

المحور الثالث : الميزة التنافسية

					تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بتكلفة اقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة	1
					تستهدف المؤسسة سوق محدد او منطقة محددة	2
					ترتكز المؤسسة على الجودة العالية اكثر من السعر	3
					تقدم المؤسسة منتجات متميزة ذات جودة عالية	4
					تحوز المؤسسة على منتجات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين	5
					تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا الزبائن	6
					تعتمد المؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها	7
					تدخل المؤسسة الى الأسواق الجديدة بسرعة اكبر من المنافسين	8
					تميز المؤسسة بالمرونة في العمليات الانتاجية	9
					تتمكن المؤسسة من توفير الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	10

المحور الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

					1	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات
					2	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على توسيع حصتها السوقية
					3	تتبنى المؤسسة نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة أداء العاملين
					4	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة
					5	توفر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية
					6	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تقديم منتجات جديدة حسب تغيير اذواق المستهلكين
					7	ترصد اليقظة الاستراتيجية تحركات في اعتماد أساليب عمل جديدة
					8	تساهم اليقظة الاستراتيجية في اعتماد أساليب عمل جديدة
					9	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق وفورات مالية

معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور.

البعد الأول: اليقظة التكنولوجية

Corrélation

Item de dimension	0	1	2	3
0	1,000	0,262*	0,293*	0,297*
1	0,262	1,000	0,301*	0,302*
2	0,293	0,301	1,000	0,311*
3	0,297	0,302	0,311	1,000

*** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثاني: اليقظة التنافسية.

Corrélation

Item de dimension	0	1	2	3	4
0	1,000	0,212*	0,217*	0,227*	0,228*
1	0,212	1,000	0,195*	0,195*	0,195*
2	0,217	0,195	1,000	0,213*	0,213*
3	0,227	0,195	0,213	1,000	0,213*
4	0,228	0,195	0,213	0,213	1,000

*** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثالث: اليقظة التجارية

Contributions

Plan de dépenses	N	Coefficient de contribution	Cout de revient		Cout de revient		Cout de revient
			Unitaire	Total	Unitaire	Total	
Produit de base	1.000	200	200	200	200	200	200
Matériaux	40	1.000	40	40	40	40	40
Mano-d'œuvre	200	1.000	200	200	200	200	200
Énergie	10	40	40	40	40	40	40
Location	100	1.000	100	100	100	100	100
Transport	100	1.000	100	100	100	100	100
Autres	40	1.000	40	40	40	40	40
Produit de base	1.000	200	200	200	200	200	200
Matériaux	40	1.000	40	40	40	40	40
Mano-d'œuvre	200	1.000	200	200	200	200	200
Énergie	10	40	40	40	40	40	40
Location	100	1.000	100	100	100	100	100
Transport	100	1.000	100	100	100	100	100
Autres	40	1.000	40	40	40	40	40

* La contribution est égale à la somme de N et de la contribution unitaire.

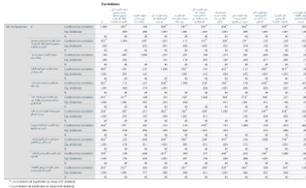
البعد الرابع: اليقظة البيئية

Contributions

Plan de dépenses	N	Coefficient de contribution	Cout de revient		Cout de revient		Cout de revient
			Unitaire	Total	Unitaire	Total	
Produit de base	1.000	200	200	200	200	200	200
Matériaux	40	1.000	40	40	40	40	40
Mano-d'œuvre	200	1.000	200	200	200	200	200
Énergie	10	40	40	40	40	40	40
Location	100	1.000	100	100	100	100	100
Transport	100	1.000	100	100	100	100	100
Autres	40	1.000	40	40	40	40	40
Produit de base	1.000	200	200	200	200	200	200
Matériaux	40	1.000	40	40	40	40	40
Mano-d'œuvre	200	1.000	200	200	200	200	200
Énergie	10	40	40	40	40	40	40
Location	100	1.000	100	100	100	100	100
Transport	100	1.000	100	100	100	100	100
Autres	40	1.000	40	40	40	40	40

* La contribution est égale à la somme de N et de la contribution unitaire.

معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية في المؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور.



معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثالث (دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور.



معامل الارتباط سيرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة.

Corrélations

		X	M	Z	Y	
Pilo de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000	,389**	,302**	,802**
		Sig. bilatérale		<,001	<,001	<,001
	N		40	40	40	40
M		Coefficient de corrélation	,389**	1,000	,763	,564*
		Sig. bilatérale	<,001		<,001	<,001
	N		40	40	40	40
Z		Coefficient de corrélation	,302**	,763	1,000	,678*
		Sig. bilatérale	<,001	<,001		<,001
	N		40	40	40	40
Y		Coefficient de corrélation	,802**	,564*	,678*	1,000
		Sig. bilatérale	<,001	<,001	<,001	
	N		40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatérale).

نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité

Statistique	Fiabilité
CRONBACH	,932
N of Items	30

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس

القيمة	التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	30	75,0	75,0
أنثى	10	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر

القيمة	التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 30	5	12,5	12,5
من 30 إلى 40	21	52,5	65,0
أكثر من 40	14	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0

نتائج التحليل الإحصائي لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

Statistiques descriptives		
	N	Moynens Variance
16	40	3,7600 9885
17	40	3,4250 1,1714
18	40	4,1500 387
19	40	3,6750 1,353
20	40	3,8950 435
21	40	3,5250 1,6185
22	40	3,9250 394
23	40	3,9250 481
24	40	4,0000 462
25	40	4,1000 456
26	40	3,7250 411
27	40	4,1750 587
28	40	3,9500 489
29	40	3,8000 574
30	40	3,6750 1,1714
31	40	3,1750 1,994
32	40	3,4500 653
33	40	3,1500 1,689
34	40	3,5900 472
35	40	3,7000 574
36	40	3,7075 735
37	40	

نتائج التحليل الإحصائي لدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

Statistiques descriptives

Y	N	Moyenne	Variance
Y	40	3,8333	,258
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية والخليجية	40	3,8750	,420
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,8000	,472
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,6750	,840
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,9750	,435
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	4,0000	,308
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,7500	,654
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,7000	,574
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,7500	,397
معدل اليقظة الاستراتيجية المتوسطة من المؤسسات العربية	40	3,8750	,333
N (Liste des cases)	40		

اختبار كلموغروف سمرنوف و شايفرو ويلك للتوزيع الطبيعي

Tests de normalité

Statistiques	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.	Statistiques	Sig.
M	,179	,40	,002	,000
Z	,191	,40	,002	,000
Y	,108	,40	,200	,069

^a. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى.

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q	5.916	39	<.001	75000	4992	1.0158

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F	8.584	39	<.001	89500	6841	1.1559

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
L	7.251	39	<.001	73500	5300	3400

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
K	3.923	39	.001	45000	1916	7084

نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية.

Test sur échantillon unique
Valeur de test = 3

N	t	df	Sig. (Bilatérale)	Sig. Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
38	7.218	39	<.001	70750	6985	6985

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Recapitulatif des modèles

Modèle	R	R carré	Statistique F	Sig.	Erreur standard de l'estimation
1	.714 ^a	.510	622	<.001 ^b	20012

a. Prédicteurs: (Constante), Z
b. Variable dépendante: Z

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Regression	5,435	1	5,435	40,542	<.001 ^b
	Residual	9,994	38	,263		
	Total	15,429	39			

a. Variable dépendante: Z
b. Prédicteurs: (Constante), Z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	2,081	,276	7,548	<.001
	Z	,458	,072	6,387	<.001

a. Variable dépendante: Z

نتائج اختبار

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	10-degr.	10-degr. adj.	R ² ajusté	Standard de l'erreur
1	462 ^a	212	191	45792	

a. Prédicteurs: (Constante), F

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Regression	2,280	1	5,280	10,269	.003 ^a
	de l'erreur	8,300	38	218		
	Total	10,580	39			

a. Variable dépendante: Z
b. Prédicteurs: (Constante), F

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Béta			
1	(Constante)	2,385	448			5,322	<.001
	F	.363	.113	.460		3,198	.003

a. Variable dépendante: Z

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	10-degr.	10-degr. adj.	R ² ajusté	Standard de l'erreur
1	712 ^a	560	424	2559 ^a	

a. Prédicteurs: (Constante), J

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1. Régression	5,341	1	5,341	38,130	<.001 [*]
de Résiduel	5,189	38	,137		
Total	10,530	39			

a. Variable dépendante : Z
b. Prédicteurs : (Constante), J

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Béta			
1	(Constante)	1,842	,350			4,986	<.001
	J	,577	,092	,712		6,268	<.001

a. Variable dépendante : Z

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R ²	ddl	ddl de résiduel	F	Sig.
1	,514	1	38	38,130	<.001 [*]

a. Prédicteurs : (Constante), J

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1. Régression	5,543	1	5,543	42,235	<.001 [*]
de Résiduel	4,987	38	,131		
Total	10,530	39			

a. Variable dépendante : Z
b. Prédicteurs : (Constante), K

Coefficients ^a						
Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	2,188	,264		8,654	< ,001
	X	,487	,072	,726	6,459	< ,001

a. Variable dépendante: Z

نتائج اختبار تجانس التباين

Tests d'homogénéité des variances						
فئة	Statistique de Levene	df1	df2	Sig.	Statistique de Levene	
					df1	df2
فئة	Basé sur la moyenne	5,732	11	29	< ,001	
	Basé sur la médiane	,510	11	29	,878	
	Basé sur la médiane avec OLS ajusté	,516	11	14,667	,876	
	Basé sur la moyenne transformée	4,517	11	29	< ,001	
المر	Basé sur la moyenne	,649	11	29	,770	
	Basé sur la médiane	,308	11	29	,877	
	Basé sur la médiane avec OLS ajusté	,308	11	14,629	,875	
	Basé sur la moyenne transformée	,644	11	29	,775	
الفئة الفرعية	Basé sur la moyenne	7,208	11	29	< ,001	
	Basé sur la médiane	2,605	11	29	,023	
	Basé sur la médiane avec OLS ajusté	2,605	11	14,481	,081	
	Basé sur la moyenne transformée	6,384	11	29	< ,001	
مرفق اليد	Basé sur la moyenne	1,517	11	29	,187	
	Basé sur la médiane	,318	11	29	,875	
	Basé sur la médiane avec OLS ajusté	,319	11	14,696	,869	
	Basé sur la moyenne transformée	1,261	11	29	,302	

نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديمغرافية.

ANOVA						
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
الجنس	Entre groupes	2,368	14	,169	,784	,676
	Intra groupes	5,212	25	,209		
	Total	7,580	39			
العمر	Entre groupes	7,368	14	,526	1,969	,239
	Intra groupes	9,957	25	,394		
	Total	16,975	39			
القدرة العقلية	Entre groupes	9,935	14	,710	2,984	,028
	Intra groupes	7,140	25	,286		
	Total	17,375	39			
مجموع العمر	Entre groupes	17,686	14	1,263	1,948	,071
	Intra groupes	16,314	25	,653		
	Total	33,900	39			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الصرح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن المصوبون أسفله:

• السيد (X) بوليا بومرزير الصلفة، طالب (X)

العامل (X) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 119990853033350008 والصادرة بتاريخ 19-03-2016

المسجلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية
والتكلفة وإدارة أعمال بحث: (مذكرة ماستر)

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوانها: دور البهجة الأسرية في تحقيق الجودة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة بحرين عمر الفجوج - غلطة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعنية

التاريخ: 19-06-2023

طبعا القرار رقم 1982 المؤرخ في 27 ديسمبر 2009 السيد الكوادة المعلقة بالولاية من المراتب الشبية ومقتضاها.

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر - قالمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتي أسمها:
1- بوعزيز خولة

لستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2023/2022
نوان المذكرة:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق اميزة التنافسية للمؤسسة

عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد مدير تيمانا الخاصة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



FETOUHI. Z

ع/ رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
مكلف بما يخص البحث العلمي
الدكتور: بشار الشويبة تيسيل