

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة :

اعداد الطالب:

- فني فضيلة

- يحيى محمد الشريف

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الصفة	الجامعة
فني فضيلة	مشرفا	بسكرة
جودي سامية	رئيسا	بسكرة
شرون رقية	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلرَّبِّ وَالرَّبِّ  
وَالرَّسُولِ وَاللَّيْمَةِ وَالْعُرْضِ  
وَأَقْرَبِ الْقُرْبَىٰ نَدَبُوا إِلَىٰ  
رَبِّهِمْ يَوْمَئِذٍ أَلَيْسَ لَدُنَّ  
رَبِّهِمْ قُدْرَةٌ أَلَيْسَ اللَّهُ  
بَعْلَمُ السُّعْيِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة :

اعداد الطالب:

- فني فضيلة

- يحيى محمد الشريف

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الصفة	الجامعة
فني فضيلة	مشرفا	بسكرة
جودي سامية	رئيسا	بسكرة
شرون رقية	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023/2022

## كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على  
أشرف خلق الله محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم اما  
بعد فأتوجه بالشكر الخاص لابي وامي اللذان لم يتوقفا ولو  
بلحظة وانا أعنى ما أقول عن دعمي بكافة الوسائل وأتوجه  
بالشكر لكافة الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي طوال  
هذا المشوار والشكر للأستاذة المشرفة على دعمها لي كما  
اشكر افراد العائلة والأصدقاء وكل من ساندني لأصل هذه  
المرحلة والحمد لله ربي العالمين.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قصدية بلغ عدده 35 مفردة من اطارات المؤسسة. ومن خلال تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية كل على حدى في تعزيز الميزة التنافسية .

**كلمات مفتاحية:** يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية، يقظة بيئية، ميزة تنافسية

## Abstract

This study aims to identify the impact of strategic vigilance through its dimensions of competitive vigilance. Technological vigilance, commercial vigilance, and environmental vigilance in achieving competitive advantage through a case study of the gudila Mineral Water Corporation. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to an intended sample of 31 individuals from the organization's executives.

By analyzing the results using the statistical program for social sciences SPSS, the study concluded that there is a statistically significant effect of the dimensions of strategic vigilance, each separately, in enhancing the competitive advantage. gudila Mineral Water.

**Keywords :** competitive vigilance, technological vigilance, commercial vigilance, environmental vigilance, competitive advantage.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الترقيم	العناوين
2	البسمة
4	الإهداء
5	ملخص الدراسة
7-6	فهرس المحتويات
10-9	قائمة الجداول والأشكال
14	مقدمة
15-14	1- إشكالية الدراسة
16-15	2- دراسات سابقة
17-16	3 - نموذج الدراسة
17	4- فرضيات الدراسة
17	5- التوضع الاستمولوجي
17	6- منهج الدراسة
18	7- أهداف البحث
18	8- أهمية الدراسة:
19	9- تصميم البحث
42-21	الفصل الاول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية
21	تمهيد
21	المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية
21	1- المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية
24	2- المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
26	3- المطلب الثالث: سيرورة اليقظة الاستراتيجية
32	المبحث الثاني: وسائل اليقظة الاستراتيجية ومثلوها
32	4- المطلب الاول: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
35	5- المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

40	6-المطلب الثالث: فعالية نظام اليقظة
58-44	الفصل الثاني: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
44	تمهيد
44	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
44	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية
46	المطلب الثاني: الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها
48	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
55	المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة
56	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد
57	المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء
58	خلاصة الفصل
83-59	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
60	1- تمهيد
61	2- عرض عام لمؤسسة قديلة
66	3- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
68	4- عرض وتحليل وتفسير النتائج
85	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق



# قائمة الجداول والاشكال

---

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37-36	ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص	1
64	منتجات المؤسسة واسعارها	2
67	مقياس ليكارت الخماسي	3
67	معامل ألفا كرو نباخ لكل من المتغير المستقل والتابع	4
68	اختبار التوزيع الطبيعي	5
69	الخصائص العامة لعينة الدراسة	6
72	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	8
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور اليقظة الاستراتيجية	9
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محوري المتغيرين معاً	10
78	مصفوفة الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل	11
78	الانحدار الخطي لبعده اليقظة التنافسية	12
79	الانحدار الخطي لبعده اليقظة التكنولوجية	13
80	الانحدار الخطي لبعده اليقظة التجارية	14
82	الانحدار الخطي لبعده اليقظة البيئية	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	1
35	متخذو القرارات الاستراتيجيون	2
38	ممثلو ومراحل عملية اليقظة	3
49	أنواع الميزة التنافسية	4
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	5
70	التمثيل البياني لخاصية الجنس بالدائرة النسبية.	6
70	التمثيل البياني لخاصية العمر بالدائرة النسبية.	7
71	التمثيل البياني لخاصية المستوى التعليمي بالدائرة النسبية.	8
71	التمثيل البياني لخاصية الخبرة بالدائرة النسبية.	9

# مقدمة

- 1- مقدمة
- 2- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية
- 3- الدراسات السابقة
- 4- نموذج الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- التموضع الأبيستمولوجي
- 7- منهجية الدراسة
- 8- أهداف الدراسة
- 9- أهمية الدراسة
- 10- تصميم البحث

### 1- مقدمة:

من المؤكد أن التحولات العالمية أفرزت توجهات جديدة شهدة عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث اظهرت واقعا جديدا وجاءت بمفاهيم وتقنيات حديثة تتصف بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، الذي يقوم على الحركة والتغيري، العلم، التكنولوجيا، التواصل والانفتاح والتحول الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

ولكي تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، كان لزاما عليها اتخاذ موقف يسمح لها بفهم بيئتها من أجل منع التهديدات وتوقع الفرص، ويساعدها على التحكم في كل من المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة باحتياجاتها من أجل اتخاذ القرار المناسب .

على هذا الأساس فإن البقاء والاستمرارية تعتبر من الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وهذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات، ولتحقيق هذا التكيف كان لزاما عليها اتباع أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة والمتمثل في امتلاك نظام يقظة استراتيجي استشرافي تنبؤي فعال قادر على اغتنام الفرص وصد التهديدات والمتابعة الدقيقة لتحركات المنافسين والقدرة على التحليل الجيد للمعلومات وضبط علاقاتها بمحيطها الداخلي والخارجي الذي تنشط فيه. وفي هذا البحث يتم سليط الضوء على " اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية."

### 2- إشكالية الدراسة:

إن أهمية تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية لأي مؤسسة اقتصادية تكمن في تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة العمل التي تنتمي إليها، وأيضاً رسم السياسات التنافسية ضمن إطار يضمن للمؤسسة اداء تنافسي عالي المستوى، وطالما أن الأداء التنافسي يعني قدرة المؤسسة على استخدام قدراتها و امكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فتأتي أهمية دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ( اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية ) لتحسين الأداء التنافسي في المؤسسة. ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي: ما هو أثر ابعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

ومن أجل الإحاطة الموضوعية بجوانب التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

#### الأسئلة الفرعية:

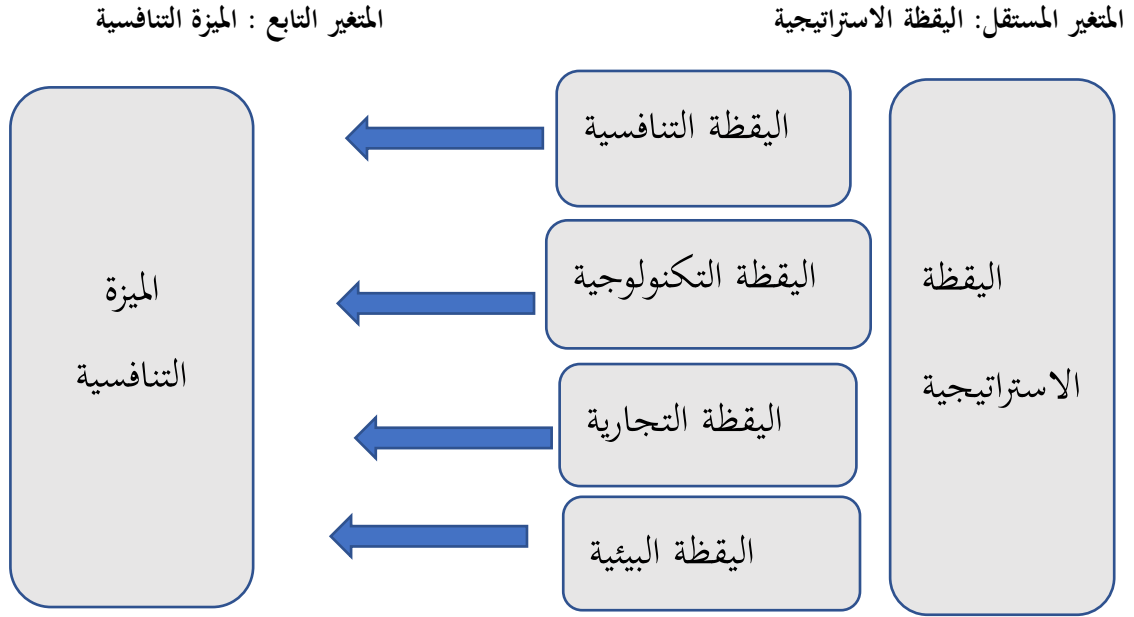
- هل يوجد أثر لبعد اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- هل يوجد أثر لبعد اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- هل يوجد أثر لبعد اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- هل يوجد أثر لبعد اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

- **الدراسة الأولى:** أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة "فاطمة الزهراء الحسيني". (2017-2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية: شركتي جازي و موبيليس) أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة وجاءت الدراسة بهدف توضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في ( الكفاءة، الابداع، الجودة والاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وشركة جازي)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي.
- **الدراسة الثانية:** مذكرة ماجستير المقدمة من طرف الباحثة "بوخرينة خديجة" (2014-2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهران: جامعة وهران، 1، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وتبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح انها تقوم بعملية اليقظة لكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكّل، الا أنها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما يجعلها تحصل على مزايا تنافسية اهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها التي تمكنها من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم، والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هذا ما يعزز من تنافسية المؤسسة.
- **الدراسة الثالثة:** علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس "سنة 2010/2011، الاشكالية المطروحة "كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.
- **الدراسة الرابعة:** العيداني حبيبة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير تخصص إدارة الاعمال بعنوان اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة condor الاقتصادية الجزائرية 2016-2017 وتكمن أهمية الدراسة في إلى تحديد مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهرو منزلية وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل ربعة أبعاد: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة

## المقدمة

التكنولوجية، واليقظة البيئية، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع ( تنافسية المؤسسة ) ليشمل التميز عن الآخرين والرائدة، في حين تم قياس أبعاد الميزة التنافسية من خلال: التكلفة المتفوقة، التميز والتفوق، المرونة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والتجديد.

### 4- نموذج الدراسة:



### 5- فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية تنبثق منها فرضيات جزئية وهي كالآتي:

أ. الفرضية الأساسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة

ب. الفرضيات الفرعية :

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لبعء اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لبعء اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

**6- التموضع الأستمولوجي:** إن اختيارنا لموضوع المذكرة كان ورائه عدة مبررات ودوافع نذكر أهمها في النقاط الآتية:

**بالنسبة للتموضع الأستمولوجي للباحث:**

□ الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذا الموضوع

□ الفناعة الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه نظام اليقظة الإستراتيجية في الفكر الإستراتيجي وكونه مدخل أساس لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية، هذا إلى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام باليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

**بالنسبة للتموضع الأستمولوجي للبحث:**

□ الشعور بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على اقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة.

□ ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية مقارنة بمثلتها الغربية التي تقدمت أشواطاً في ممارستها التقنية.

**7- منهجية الدراسة:**

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث الأساسية والأسئلة المطروحة، سوف نعتد على المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي لتغطية الجانب النظري لموضوع البحث، وبالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف نعتد فيه على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة قديل للمياه المعدنية ولاية بسكرة، باعتمادنا على الاستبيان باعتباره أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، ومراجعته من قبل المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية ومنه تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، ثم تحليله باستخدام برام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

**8- أهداف الدراسة:** تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

■ إبراز إثر اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

■ محاولة التأكد من أهمية اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.



- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- إبراز العلاقة بين المتغيرين في مؤسسة قديلة لمياه المعدنية

### 9-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المعلومة في المؤسسة ويمكن إيجاد الأهمية في نقاط التالية:

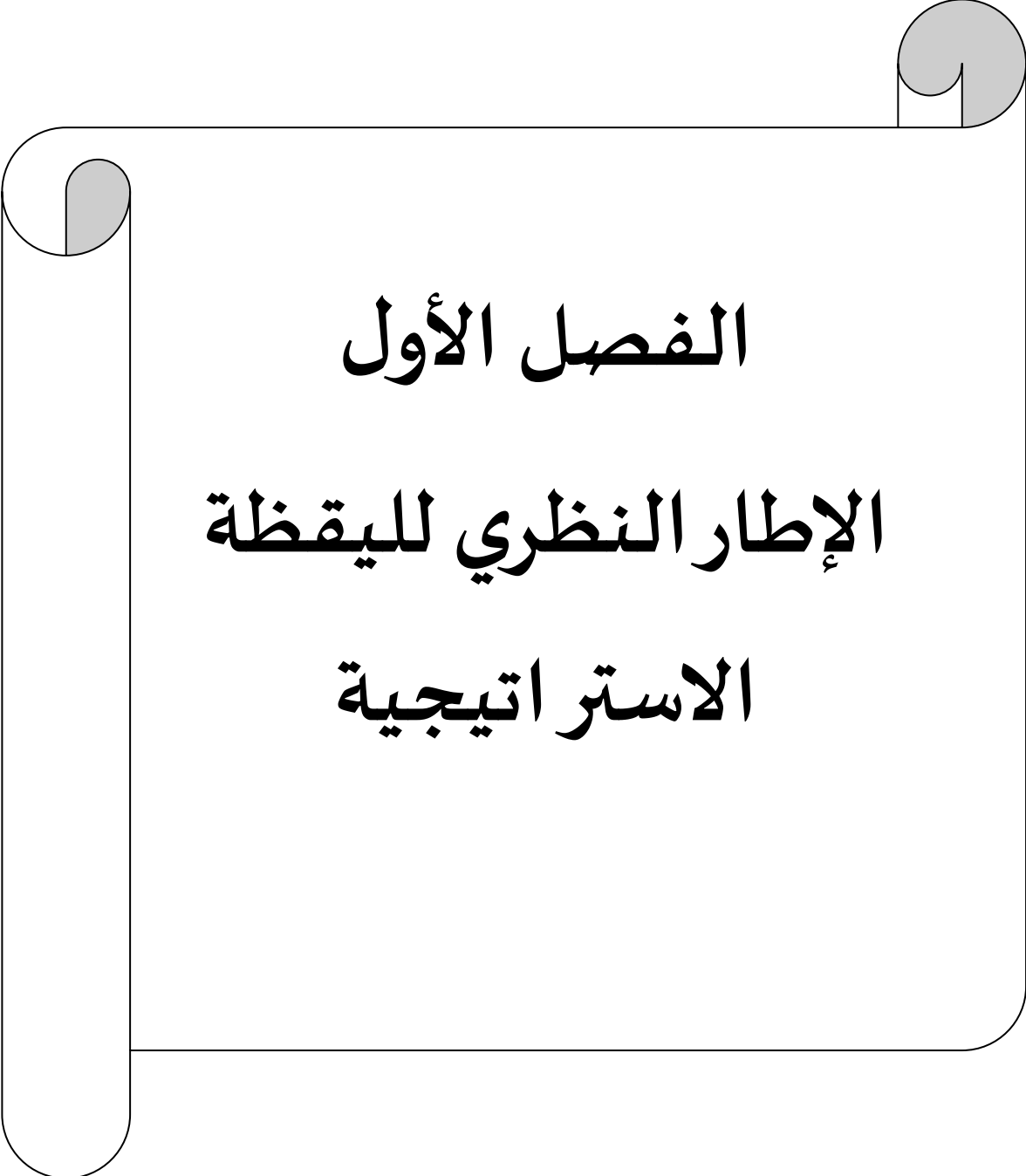
- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام باليقظة والعمل على رفعها وتفعيلها من اجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس.
- تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل للمساعدة المؤسسات على تحقيق أرباح والبقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية
- سبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية المورد المعلومة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني عملية اليقظة وتساهم في الرفع من تنافسيتها من خلال إجراء تغييرات مستمرة في وقت أصبح يعرف بمنافسة شديدة.
- إضافة دراسات جديدة تدعم دراسات السابقة بنتائج مختلفة.

### 10-خطة البحث:

تشمل هذه الدراسة ثلاثة فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي حيث يتحدث الفصل الأول عن اليقظة الاستراتيجية وابعادها وأهميتها وسيرورتها في المؤسسات وأنظمة تشغيلها وقد تم تقسيمه الى مبحثين وست مطالب

اما الفصل الثاني فيتحدث عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث عرض المبحث الأول تقديمًا للميزة التنافسية أهميتها انواعها ثم انتقل بنا في المبحث الثاني الى دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

اما الفصل الثالث فهو فصل تطبيقي ينقسم الى ثلاث مباحث أولها تقديم عام للمديرية محل الدراسة ثم سنتطرق اما المبحث الثاني فسنخصصه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية اما المبحث الثالث فسيخصص لعرض وتحليل النتائج.



**الفصل الأول**  
**الإطار النظري لليقظة**  
**الاستراتيجية**

## الفصل الأول: الإطار النظري حول اليقظة الاستراتيجية

## تمهيد:

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، وأصبحت المؤسسات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي كثيرة و مشعبة و متجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ذلك أن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها و شموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها، وفي وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة و مصدر غنى وتميز و تفوق لها، بدأت تظهر الحاجة الى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث، و إزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك يد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من أثار ونتائج سلبية. واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من زبائن وموردين وتكنولوجيا ومنافسة... الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الاستراتيجية. ويهدف هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتطرق إليها من جميع الجوانب، من خلال المباحث :

- المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية
- المبحث الثاني: وسائل اليقظة الاستراتيجية ومثلها

**المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية**

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآتية المضطربة والمعقدة.

**المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية**

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنستطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

**الفرع الأول: مفهوم اليقظة**

**1- أصل المصطلح:** اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها". (ماسيه، 2000، صفحة 249)

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H. Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة. (خيرالدين، 2009، صفحة 267)

**2- تعريف اليقظة:**

**أ- الجانب اللغوي:** مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني «التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول إن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر ووطن وتنبه للأمر". (الجر، 1973، صفحة 344)

**ب- الجانب الاصطلاحي:** ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

فاليقظة تعني «أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث". (ليسكا، الرصد الاستراتيجي، 2003، صفحة 30)

وتعتبر اليقظة "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية". (ليسكا، الرصد الاستراتيجي، 2003)

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**3- تعريف اليقظة الاستراتيجية:** تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الاستراتيجية هي "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقاً لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة". (اميرة، 2013-2014، صفحة 15)

وتعرف كذلك بأنها " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ". (القاسمي، 2006، صفحة 28)

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات ". (جيلالي، ليلي، و حسنية، 2021، صفحة 56)

وتعرف أيضاً على أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة لضمان بقائها. (ابن علي، 2010، الصفحات 2-3)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية تشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة. يتعلق الأمر بأن يكون الشخص أو المنظمة واعياً للتحديات والفرص التي تواجهها، وأن يتمتع بالقدرة على تحليل البيئة المحيطة وتقييم المخاطر والمكاسب المحتملة. وتشمل اليقظة الاستراتيجية الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

تعد اليقظة الاستراتيجية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للأفراد والمنظمات. يتطلب الأمر التركيز على الرؤية المستقبلية وتحليل الاتجاهات والتوقعات، بالإضافة إلى تقييم الموارد المتاحة وقدرات الفرد أو المنظمة. كما ينبغي أن يكون لديهم القدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، وتكوين خطط للتعامل مع المشكلات والتحديات التي قد تنشأ.

اليقظة الاستراتيجية تساعد الأفراد والمنظمات على تحقيق النجاح عن طريق تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع استراتيجيات مناسبة لتحقيقها. تساعد في التعرف على الفرص الجديدة وتقليل المخاطر، وتعزز القدرة على التكيف والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإن اليقظة الاستراتيجية تمنح الأفراد والمنظمات القدرة على التفوق في بيئة تنافسية متغيرة ومتقلبة، اليقظة الاستراتيجية تعتبر مهارة حاسمة للأفراد والمنظمات التي ترغب في تحقيق النجاح والاستمرارية في عالم متغير وتنافسي

**الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية**

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالاتي: (ليسكا، اليقظة الإستراتيجية، 1997، الصفحات 2-5)

- 1- الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.
- 2- التطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.
- 3- الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.
- 4- المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.
- 5- إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.
- 6- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين: (اميرة، 2013-2014، صفحة 29)

- 1- آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.
  - 2- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.
- ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

### المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ PORTER

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج PORTER حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Ribault و Martinet نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية". بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية،... وغيرها. (الطيب، 2014، صفحة 10)

### الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

#### 1- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتحديات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات". (عظامو و سمية، 2022، صفحة 396)

وتعرف أيضاً أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات". أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين". وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الترقب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تواجهها أو تعاني منها المؤسسات، والاقتصاديات أو المجتمعات". (الطيب، 2014، صفحة 20)

وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها. (بركان و نوال، 2022، صفحة 316)

#### 2 - اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
- استراتيجية المنافسين، سياساتهم التسعيرية، نتائجهم المالية. (حديد و نوفل ، 2005، صفحة 191)

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية والبيئية

#### 1- اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة. (خولة و هدى، 2022، صفحة 69)

#### 2- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية، ... وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لتتخذ القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة. (جيلالي ، ليلي، و حسنية، 2021، صفحة 110)



وبالتالي يمكن القول إن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها. والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل والتقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

### الفرع الأول: مرحلة تحديد وجمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضيق الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي: (جيلالي ، ليلي، و حسنية، 2021، الصفحات 110-114)

#### 1 - الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصّد والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى 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 الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين: مدخل المتعاملين(الأعوان) والآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضاً عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين والمواضيع كما يلي:

1- المتعاملين ( الأعوان): يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشراً أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلاً ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حالياً أو محتملاً بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جداً أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

**ب-المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

## 2 - تعقب وجمع المعطيات و المعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" وتميز نوعين من المتعقبين:

**أ-المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت.... إلخ).

**ب-المتعقبين المتنقلين:** ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون، إلخ.

## ج-اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات: يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق ويكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر وبقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.
- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:
- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة وعلى حسن استعمال المعلومة.

#### الفرع الثاني: مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها فيما يلي: (جيلالي ، ليلي، و حسنية، 2021، الصفحات 114-120)

#### 1- انتقاء المعلومات :

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغرلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تم أعضاء ومثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب ألا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.
- المرحلة الثانية: هي الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.
- من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:

طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية والمفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

## 2- صعود المعلومات :

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضيق الوقت.

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

## 3- معالجة المعلومات :

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات."

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمعمة".

#### 4- تخزين المعلومات

يمكن القول إن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.

- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.

- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

#### الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

#### 1- نشر المعلومات :

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع اتخاذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين. وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:

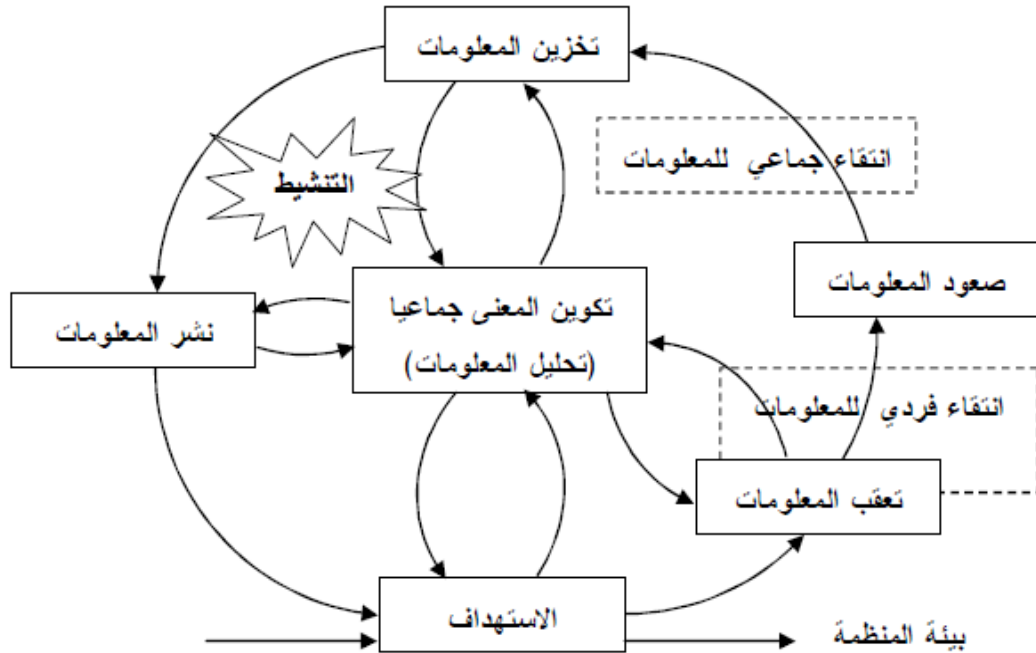
- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السبّاق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

## 2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية :

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بمهمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم. لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء اتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية.
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. والشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية:



الشكل رقم (1): سيرورة اليقظة الاستراتيجية (عظامو و سمية، 2022، صفحة 396)

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تشني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام هذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

## المبحث الثاني: طرق ووسائل اليقظة وممثلوها

### المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالإنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة وبأسرع وقت.

### الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)

#### 1- تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Kearns هي "عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة" (اميرة، 2013-2014). وتعرف المعايرة كذلك بأنها "تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس". (جيلالي، ليلي، وحسنية، 2021)

تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

#### 2- مراحل المعايرة: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم. (اميرة، 2013-2014)

### 3- أهمية المعايير:

تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. ومن خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. (اميرة، 2013-2014)

## الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

### 1- تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnections) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة والمتراطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب فيما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web(الويب).

### 2- خدمات الأنترنت

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 ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

نظام أسماء النطاقات (Domain Name System-DNS): هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية. فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعوض عنه ب ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)).



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 وبسرعة زهيدة.

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 وهما: ترسل البيانات والتحكم في المعلومات.

برامج الدردشة (Internet Relay Chat): 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).

خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق 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

خدمة البحث في الأنترنت (Erching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم: [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) [www.google.com](http://www.google.com) . (عدنان، عبد الباعث، وإيهاب، 2006)

### 3- مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات [www: world wide web](http://www: world wide web) والربط عن بعد
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.

- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.

- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات. (عدنان، عبد الباعث، و إيهاب، 2006، الصفحات 141-143)

### المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبثها ونشرها، وأهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

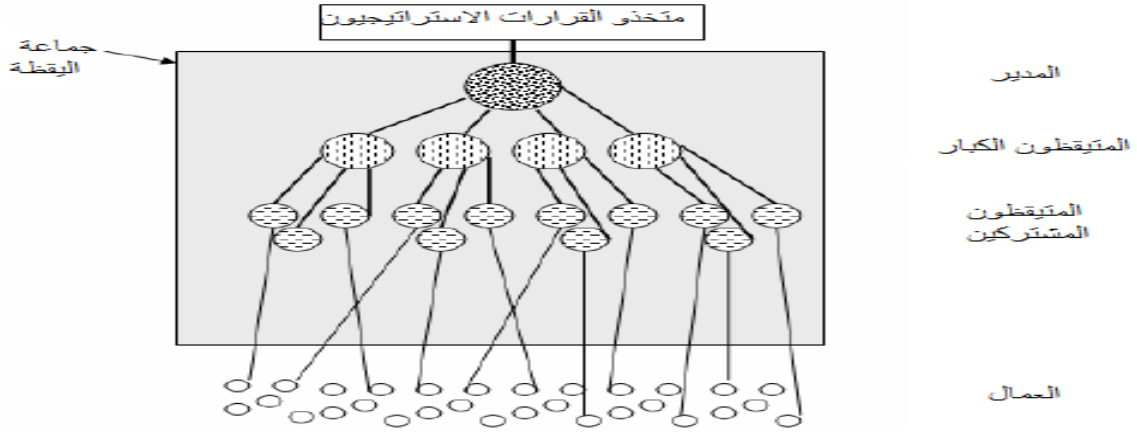
### الفرع الأول: تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يستخدم على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها". (ضياء الدين، 2013، صفحة 88)

ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بآلية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. ويوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة. (سالم و فرح الياس، 2017، صفحة 186)

### الشكل رقم (2): متخذو القرارات الاستراتيجيون



المصدر: (ضياء الدين، 2013، صفحة 89)

### الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

#### الجدول رقم (1): ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	مؤخذو القرات الاستراتيجية

<p>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>مدير اليقظة</p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها.</p> <p>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في</p>	<p>العمال</p>

	الجانب المعلوماتي.	
--	--------------------	--

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرًا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها (ضياء الدين، 2013، الصفحات 90-91)

### الفرع الثالث: أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما: (ضياء الدين، 2013، الصفحات 91-92)

**1- الأساليب المباشرة :** إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسمياً، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص والدعوات وغيرها.

عن طريق التربصات والتكوين: يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كفاءات المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه أما كان مستوى التكوين والتمهين أعلى أو أكثر تخصصاً كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

عن طريق الرخص: يمكن لأخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات.

عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية والحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

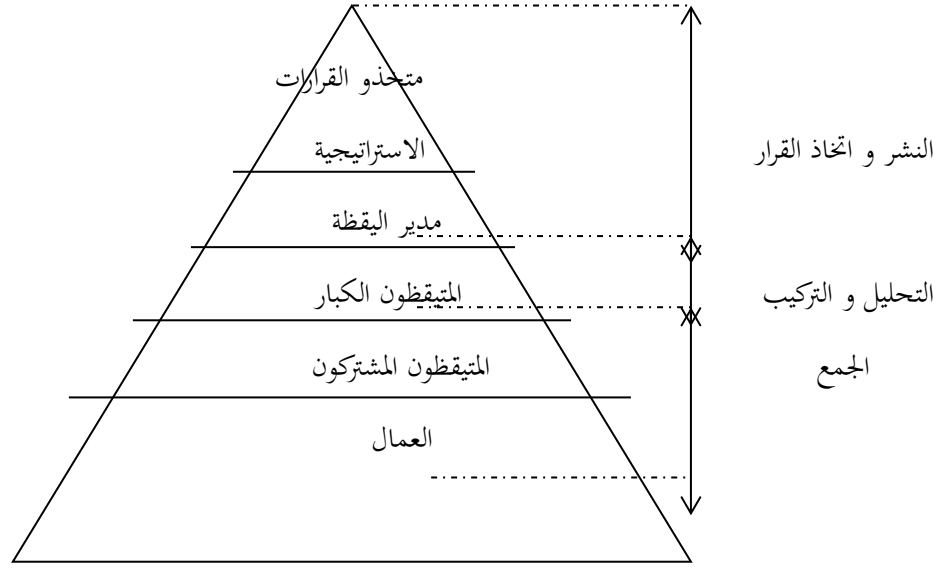
### 2- الأساليب غير المباشرة :

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء. وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها. وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق والأساليب هو تكلفتها الدنيا وكذا صلاحيتها في حل المشاكل والصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة أو الرسمية.

### الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعاً لمستوياتهم التنظيمية ووفقاً لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم (3): ممثلو ومراحل عملية اليقظة



(ضياء الدين، 2013، الصفحات 92-93)

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المُتَيَقِّظِينَ المشتركين، بينما يقوم المُتَيَقِّظِينَ الكبار بالمرحلة الثانية وأخيراً يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية. (ضياء الدين، 2013، الصفحات 92-93)

### المطلب الثالث: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها وشروط فعاليتها وغايتها بالنسبة للمؤسسة؟

### الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي: (خديجية ، 2013، الصفحات 98-102)

**1-نظام اليقظة المركزي:** هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

**2- نظام اليقظة اللامركزي:** هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز 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 إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت)، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

### الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها فيما يلي: (خديجية ، 2013، الصفحات 98-102)

**1- الوسائل البشرية:** يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، وتضم هذه الوسائل كلا من:

المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته وأهدافه.

**2- المصادر المنهجية والتقنية:** تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

- 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 أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

### خلاصة الفصل

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلومتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الاستراتيجية فهي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة ومراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاولة مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.



# الفصل الثاني

## العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

**تمهيد:**

إن تطور الاقتصاد العالمي أدى إلى ما يعرف بعالمية الأسواق، وهذا ما أدى بدوره إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، ولم تستثنى أي مؤسسة من تأثيرات العولمة التي أدت إلى انفتاح الأسواق على بعضها البعض وظهور منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

لذلك أصبح ضرورة حتمية على المؤسسة السعي والعمل من أجل البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها في ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

حيث سنقسم هذا الفصل الى مبحثين المبحث الأول سيتكلم عن التنافسية والميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها ثم سوف نتحدث في المبحث الثاني عن دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المنافسين.

**المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية**

أفرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلفات النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

**الفرع الأول: ماهية المنافسة**

**1- تعريف المنافسة:**

**أ- الجانب اللغوي:** يطلق على المنافسة في اللغة العربية: " التسابق والتراحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)«، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا. (مرسي، 1996، صفحة 144)

**ب- التشريع الاسلامي:** عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخر والذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية. (العزير، 2010/2011، صفحة 83)

**ج- الجانب الاصطلاحي:** ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات والانتاج ورؤوس الأموال. (أحمد، 2011، صفحة 24) كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر". (عبد السلام، 1997، صفحة 78)

ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في عالم الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة: (النجار، 2000، صفحة 24)

المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

### الفرع الثاني: أشكال المنافسة

للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل. (سمية، 2011، الصفحات 53-54)

**1-المنافسة التامة والحررة "الكاملة":** تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

**2-المنافسة الاحتكارية:** تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

**3-احتكار القلة:** وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

**4-الاحتكار التام:** يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة.

### الفرع الثالث: أسباب المنافسة

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي: (السلمي، 2001، صفحة 144)

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.

- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.

- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.

- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تتجه أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.

#### الفرع الرابع: أهداف المنافسة

هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها: (مراد، 2011/2012، صفحة 196)

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها. والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

#### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

##### الفرع الأول: تعريف التنافسية

في الواقع يصعب تحديد وضبط تعريف دقيق للتنافسية، وهذا يعود الى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:

تعرف التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب" فمن خلال التعريف الاول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملا أو شرطا آخرًا لتنافسية المؤسسة وهو الوقت المناسب لتقديم وتسليم المنتجات للزبائن. (سمية، مرجع سبق ذكره) كما تعرف التنافسية بأنها «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد (النجار، 2000، صفحة 25)

ويمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي: (خديجة ح.، 2013، الصفحات 120-122)

حسب عوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي: سعر الجودة، والتكلفة وبناء على ذلك التنافسية هي تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

حسب السوق: التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقييم ذاتي من قبل الممارسين.

وفي الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، وتحاول التطور والبقاء لمدة أطول وكسب رضا وولاء الزبائن، وذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت.

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها.

وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية: (العزير، 2010/2011، صفحة 90)

- ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد.
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية أنواعها

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها وتميئزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ وماهي مختلف أنواعها، مصادرها ومدخل تطويرها؟

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

**1-التطور التاريخي للميزة التنافسية**

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً لشميرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من " بورتر" و"داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية. (أحمد، 2011، صفحة 30)

**2-تعريف الميزة التنافسية:**

قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. (حكيم، صفحة 302) ، الميزة التنافسية هي الميزة التي تأتي بشكل خاص من القابليات المميزة والقدرة على العمل بأساليب ناجحة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها. (الغالي، 2009، صفحة 297)

وتؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون. (الوهاب، 2015، صفحة 47)

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة والابداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

**3-الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:**

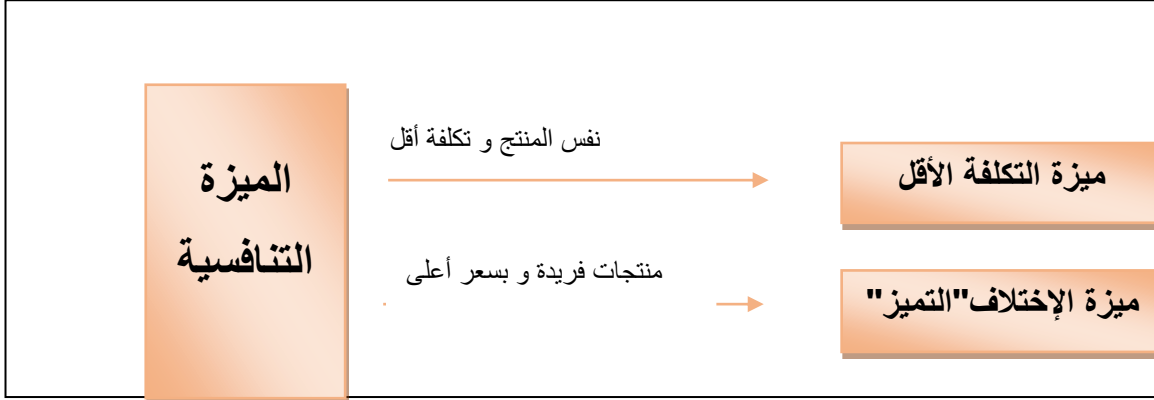
اختلفت وجهات النظر بأنواع الميزة التنافسية، إلا أن أغلب الآراء اتجهت إلى تصنيف الميزة التنافسية إلى هذه الانواع:

**1-التكلفة الأقل:** وهي تعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنظمات المنافسة وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة بشكل أكبر في سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما من مصادر التكلفة. (كوسا، صفحة 29)

**ب-ميزة التميز (الاختلاف):** تتحقق هذه الميزة عندما يكون بمقدور المؤسسة الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، ويعتبر التعلم وأثار بثه أحد هذه العوامل بحيث قد تنجم خاصية التفرد نشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل ويساهم في تحقيق هذه الميزة،

كما يعني تميز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع. (محمد، 2015، صفحة 47)

الشكل رقم (4): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: لويذة قويدر، حسبية كشدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 17-28 نوفمبر، 2007، ص 4.

وهناك أيضا تصنيفا اخر للميزة التنافسية: (شماشنة، 2015، صفحة 69)

أ- الميزة التنافسية المنفردة: وهي الميزة التنافسية الواحدة، أو الوحيدة التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي فهي ميزة تنافسية مهددة بالتقليد أو الانتهاء.

ب- الميزة التنافسية المركبة: يتسم عالم المنافسة بالتغيير فائق السرعة، مما ينفى صفة الديمومة عن أي ميزة تنافسية ولذلك فإن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هي مزايا مؤقتة، وهذا يستدعي الاعتقاد نقل محور تفكير الإدارة من الأشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها، انشغالا مطلقا، إلى التفكير في كيفية إدامة هذه المزايا واستمرار قدرتها على توليد القيمة، في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.

#### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تعد مصادر الميزة التنافسية غاية تسعى المؤسسات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنة بمنافسيها وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية ويمكن إجمالها بالآتي (نجيب، 2011)

1- الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلا تقديم خدمات مميزة من شركة "Macdonald" للأطعمة الجاهزة.

2- التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجيه نحو هدف سوقي معين، وركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.



**3-التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماته.

**4-النمو:** قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي

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

**6-الموقع الجغرافي:** تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتجر مصدرا مهما للميزة التنافسية

**7-القنوات التسويقية:** الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها من المنظمات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم

**8-خبرة المنظمات:** الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية

**9-المعرفة:** فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين. (حسن، 2017، صفحة 26)

**10-الابتكار:** القدرة على الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية أي إدخال ابتكار صغير ومستمر على المنتج، وتراكم هذه التحسينات يصبح لدى المؤسسة منتج جديد. (برني، 2007، صفحة 99)

**11-الكفاءة:** يرى الباحثان سارلز وغارث أنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة أي أنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة، وبالتالي تحوز المؤسسة على ميزة بفضل تكاليفها المنخفضة تمكنها من مواجهة منافسيها، ولعل أهم عناصر الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات تكمن في إنتاجية العامل، والتي تقاس عادة بكمية المخرجات التي ينجزها في فترة زمنية معينة. (أمين، 2018، صفحة 61)

علاوة على المصادر السابقة الذكر، توجد مصادر أخرى حيث يجد Pitts and lei (1996:70) مصادر الميزة التنافسية بالآتي: (العتوم، 2009، صفحة 45)

**1-المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها وكذا قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحضير، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة

**2-المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها

يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعامودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين

**الفرع الثالث: الركائز الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها**

**1-الركائز الأساسية للميزة التنافسية:**

ومن الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالاتي: (الحضيري، 2004، صفحة 157)

**أ-القدرة على التقليد:** هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم يبعه بسعر تنافسي.

**ب-القدرة على التطوير:** بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخطب كافة المستهلك.

**2-محددات الميزة التنافسية:**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما: (بغداد، 2013، صفحة 5)

**أ-حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

**ب- نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

#### الفرع الرابع: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي: (مرسي، 1996، صفحة 150)

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها).

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية و النقل، وغيرها.

4- التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغييرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

#### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد واختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، وبالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ وماهي أشكالها؟

#### الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية. (سويسي، 2009، صفحة 197)

#### 1- الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية ويمكن الاشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية " هي تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف «على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل

ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها «عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد وتخصيص الوسائل اللازمة والضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

## 2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال. (سويبي، 2009، صفحة 197)

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، وتعرف كذلك أنه " كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، وتعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة".

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين. (هجيرة،، 2005/2004، صفحة 12)

## الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

### 1- صياغة الاستراتيجية التنافسية

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية: (هجيرة،، 2005/2004، صفحة 13)

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة- الفرص والتهديدات- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

### 2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية: (مرسي، 1996، صفحة 81)

أ- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.

ب- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

ج-أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة وبحيث تستوفي معيارين هما: (مرسي، 1996، صفحة 84)

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين.
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

#### المطلب الرابع: معايير قياس الميزة التنافسية:

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع. (أحمد، 2011)

#### الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر وهي: (مرسي، 1996، صفحة 83) مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.

#### الفرع الثاني: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين. (سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، 2011)

#### المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والإبداع والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فالكفاءة المتميزة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض التكاليف، الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكاليفها،

كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح لها بتحقيق رضا وولاء هذا الأخير، بينما التجديد بمكّن من جعل المؤسسة قائدة في السوق وليست تابعة للمنافسين. وكل هذه العوامل تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتؤثر في النهاية على الاتجاه العام للتنافسية المؤسسة. في هذا السياق، يمكن أن نربط اليقظة الاستراتيجية بعوامل بناء المزايا التنافسية، فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تمكّن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكّن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث المستقبلية؛ بل تمكنها أيضاً من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء، الموردین، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة وحتى النامية...، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في كل أجزائه؛ المحيط التنافسي (يقظة تنافسية)، المحيط التكنولوجي (يقظة تكنولوجية)، المحيط التجاري (يقظة تجارية) باقي أجزاء المحيط (يقظة بيئية)... وكل يقظة من هذه اليقظت تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم كل عامل من عوامل بناء التنافسية.

### المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية وخارجية)، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياً بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة إذ يتجلى دورها في:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة؛
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها؛
- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.

فاليقظة الاستراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال مساهمتها في: الاقتصاد في الموارد واختصار الوقت، الاستجابة بسرعة للتغيرات (ردة فعل سريعة وصائبة)، خفض معدل الخطأ، الاقتصاد في التكلفة، ترشيد القرارات...

وتتعرّز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية، التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة بما تعلق بالمنافسين الحاليين والمستقبليين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم و قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول بتوقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين، ومن ثم تحليلها، وتخزينها، هو ما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين. هذا الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله إلى متخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط

يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين. (نور الهدى، 2019، صفحة 32)

### المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد

الإبداع هو نشاط منظم للتوصل إلى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، المحافظة عليها، ولتحسينها باستمرار، فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أدائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة.

وتدعم اليقظة الإستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة بالبحث من خلال تعقبها لمصادر الإبداع 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 أن تشكل مصدرا للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي).

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بما الوظيفة التنبؤية لليقظة الإستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين. (نور الهدى، 2019، صفحة 33)

### المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص عملائها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين عملائها والتي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال واعتبرته أصلا من أصولها، وبذلت في سبيل ذلك المال والجهد والوقت لدراسة سلوكياته، لمعرفة متطلباته ولتوقع آماله واتجاه تغييرات أذواقه، وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية وخاصة التجارية على تحقيقه.

تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري، فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضا الموردين، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات العملاء بصورة دورية ومستمرة، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وألوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل او مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد- مؤسسة-عميل، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين. (نور الهدى، 2019، صفحة

(34)



## خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة ، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

# الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

1- تمهيد

2- تقديم عام للمديرية محل الدراسة.

3- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

4- عرض وتحليل وتفسير النتائج.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

تمهيد:

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري أن اليقظة الاستراتيجية أداة أساسية تقوم المؤسسات من خلالها بتحقيق ميزة او عدة ميزات تسمح لها بتثبيت نفسها في الاسواق، ولها دور مهم في زيادة مبيعات المؤسسة مما يحقق تنمية الحصة السوقية على المدى الطويل.

ولمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، ارتأينا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة، بهدف إثراء موضوع بحثنا عن طريق جمع كل المعلومات والبيانات المستمدة من الواقع.

وبناء على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

❖ المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

❖ المبحث الثالث: عرض، تحليل وتفسير النتائج.

## المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى التركيبة البشرية ومنتجاتها وميزتها التنافسية وفي التالي الهيكل التنظيمي الخاص بها.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة قديلة وأهميتها وأهدافها

#### 1- تعريف مؤسسة "قديمة للمياه المعدنية-بسكرة"

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

#### 2- تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

#### 3- التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التحلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

#### 4- نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ ب 1983/23/05 وبمداولة رقم 201 - 83 بتاريخ 03/19/1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة : وحدة التجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.

- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

- وحدة التجارة العامة بطولقة.

- وحدة الخزف بمشونش.

- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية و تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم و الصناعة وذلك سنة 1991 وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة و بيعها للخواص.

#### 5- التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04.

وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قبيلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تشغل حاليا حوالي 404 عاملا، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم. باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 1 لتر و0.33 سل.

#### 6- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

- تقديم منتج صحي ذو جودة.

- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.

- إدخال تكنولوجيا حديثة ومنتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.

- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

### 7- أهداف مؤسسة قديلة

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:
- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجاً متميز ورائداً وموثوقاً في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

### المطلب الثاني: التركيبة البشرية لمؤسسة قديلة ومنتجاتها وميزتها التنافسية

#### 1- التركيبة البشرية للمؤسسة

تشغل المؤسسة حالياً حوالي 138 عامل منهم 121 تنفيذيين، 06 مديرين، 10 إطارات متوسطة، وإطار مسير. بلغ رقم أعمالها سنة 2010 ما يقارب مائة وخمسة وثلاثون ملياراً وثلاثمائة وثلاثة وستون مليوناً وستمائة وثلاثة وثلاثون ألفاً وسبعمائة وثلاثة وسبعون سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليها القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم.

#### 2- منتجات المؤسسة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعيين من العبوات الأولى ذات الحجم (1.5) ل والثانية ذات الحجم (0.5) ل، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم (02) ل إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة (0.5) ل مجاناً، وبعدها قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم (01) ل، وبعد ذلك أنتجت العبوات ذات الحجم (0.33) ل، وذلك تحت طلب من شركة طسيلي للطيران وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم (02): منتجات المؤسسة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2ل	30دج
قارورة 1.5ل	30دج
قارورة 1ل	25دج
قارورة رياضية 1ل	30دج
قارورة رياضية 0.5ل	25دج
قارورة 0.5ل	20دج
قارورة 0.33ل	15دج

المصدر: معطيات رئيس المصلحة التجارية

### 3- الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة قديمة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بيه سوق المياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديلة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتوج النهائي بمخابر المؤسسة، كما أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية في سنة 2018 تحصلت على شهادة ISO 9001 متعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يجعلها تتميز عن باقي مؤسسات المياه المعدنية، كما أنها تحصلت مؤخراً على شهادة ISO 22000 المرتبطة بأمن المنتوجات الغذائية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، هو الأجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

- 1- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.
- 2- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات وكتابة الرسائل.
- 3- رئيس قسم الجودة، يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح .
- 4- قسم الإدارة والمالية: وتضم المصالح التالية:
  - مصلحة الموارد البشرية: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق من توظيف، تقاعد.... إلخ، كما تسير على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.
  - مصلحة المحاسبة: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

- السير على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية) .

- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة

5- قسم الاستغلال: وتضم المصالح التالية :

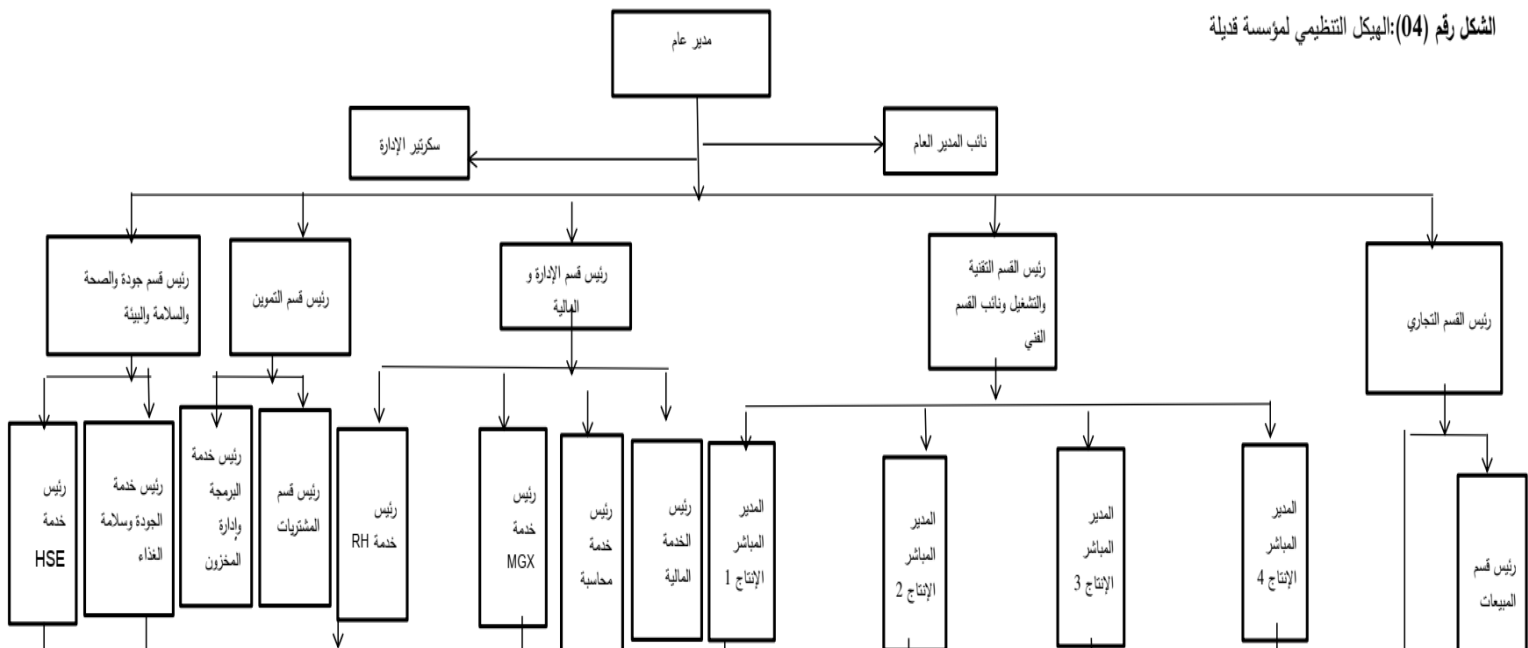
- مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها.

- مصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبه جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

6- مصلحة تسيير المخزون: وتتولى هذه الأخيرة عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة

للبيع.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قنبلة





إن الحصول على البيانات يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البحوث العلمية، وتجمع هذه البيانات بتطبيق أدوات القياس المختلفة ومن بين هذه الأدوات والتي اخترناها لتكون الدعم الأساسي في دراستنا هي الاستبيان الذي يعد من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات البحثية لتجيب عن مختلف التساؤلات المطروحة، كما يعتبر برنامج SPSS البرنامج الإحصائي الأمثل لمعالجة هذه البيانات.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام قدر المستطاع بمجثيات هذه الدراسة للإجابة على إشكالية البحث بالمديرية محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق لحدود وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى التعرف على أداة التحليل الإحصائي المستخدمة للتحليل والتفسير.

### المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة.

#### 1- حدود الدراسة: شملت دراستنا على الحدود التالية:

- أ- من حيث بعد الموضوع: يشمل موضوع دراستنا على معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
- ب- من حيث البعد المكاني: تم اختيار عينة من الإداريين والمخبرين الموجودة على مستوى مؤسسة قديلة -بسكرة-
- ❖ من حيث البعد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية: 2023/2022.

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من جميع الإداريين والإطارات الكفؤة والمخبرين بمؤسسة قديلة حيث بلغ عددهم: (35) استمارة، وكان عدد الاستمارات المسترجعة (33) والصالحة للتحليل هو (31) استمارة.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها.

#### 1- أدوات الدراسة: سنعتمد في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كمصدر لجمع البيانات.

أ- تعريف الاستبيان: هو قائمة من الأسئلة تهدف إلى دراسة فئة معينة، وهو من أكثر أدوات البحث شيوعاً، ويسمى أيضاً: استقصاء، استفتاء، استطلاع آراء.

ب- مراحل إعدادة: يمر الاستبيان في إعدادة بعدة مراحل وهي:

تصميم استمارة الاستبيان: من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بطريقة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، ويحتوي على جزأين:

أ- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للموظفين العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة -

وتتمثلت هذه البيانات في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

للجزء الثاني: يتضمن نموذج الدراسة الذي تطرقنا له في المقدمة العامة وهو يحتوي على (31) سؤالاً تم صياغتها باللغة العربية موزعة على محورين:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) وأبعاده الأربعة والذي يحتوي على (19) عبارة.

♦ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) المشتملة على (12) عبارة.

للمقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة حول أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2- صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق أداة الدراسة: تكون أداة القياس صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، ويرى البعض أن صدق الأداة يكمن في خلوها من أخطاء القياس الشائعة، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة وعرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين في مجال التسيير لإبداء رأيهم فيها، من حيث عدد العبارات شموليتها وتناسب محتواها مع الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهرياً والأخذ بأرائهم بالتعديل.

ب- ثبات أداة الدراسة: ثبات أداة الدراسة يعني ثبات الاستبيان واستقرار نتائجه وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على الأفراد المستجوبين عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبيان الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث تم استخراجها لكل من المتغير التابع والمستقل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغير المستقل والتابع.

معايير الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,968	19	اليقظة الاستراتيجية
0,965	12	الميزة التنافسية
0.978	31	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ تراوحت بين (0,965-0,968) لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقراتها (0.978)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، والاستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع وبذلك تم التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم(05): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
اليقظة الإستراتيجية	,118	31	,200 <sup>*</sup>	,963	31	,348
الميزة التنافسية	,118	31	,200 <sup>*</sup>	,948	31	,141

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية سواء بالنسبة لاختبار شايبرو وويلك واختبار كولمغروف سيمينوف أكبر من 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي.

لقد تمّت معالجة بيانات الدراسة التي جمعت من الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS.V19) الذي هو عبارة عن برنامج للتحليل الإحصائي وهو اختصار لعبارة «Statistical Package For The Social Sciences» وتعني بالعربية "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" حيث يسهل لنا هذا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

**أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي:** من أجل وصف عينة البحث وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**ثانياً - معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع).

**ثالثاً - معامل الثبات "ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach):** من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.

من خلال هذا المبحث حاولنا تهيئة الأرضية المناسبة ووضع إطار منهجي متكامل لما سنقوم به في المبحث الموالي، حيث تعرفنا على الأداة المستخدمة ألا وهي الاستبيان وكيفية صياغته بالإضافة إلى التعريف بكل أسلوب إحصائي سيتم استخدامه من أجل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

سنحاول من خلال هذا المبحث إظهار خصائص العينة المدروسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على برنامج SPSS، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان، وكذا عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة وذلك للإجابة على إشكالية وتساؤلات البحث.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

1 - خصائص العينة: تتميز هذه العينة بالخصائص التالية والتي تمثلها في الجدول التالي:

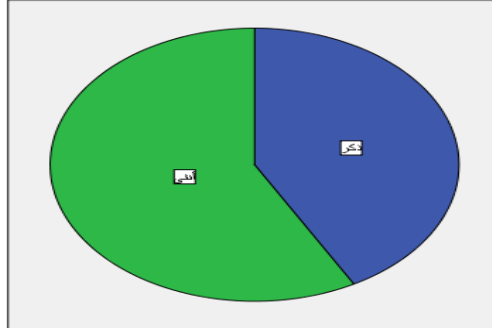
جدول رقم (06): الخصائص العامة لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	41,9
	أنثى	18	58,1
	المجموع	31	100
العمر	أقل من 30 سنة	4	12,9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	64,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	22,6
	المجموع	31	100
المستوى التعليمي	ثانوي	2	6,5
	ليسانس	15	48,4
	ماستر	11	35,5
	تقني سامي	3	9,6
	المجموع	31	100
سنوات الخبرة في المنصب	أقل من 5 سنوات	8	25,8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	48,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	19,4
	أكثر من 15 سنة	2	6,5
	المجموع	31	100

المصادر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

**أ-الجنس:** يتضح من الجدول أن العينة يغلب عليها الطابع الأثني حيث بلغ عددهم (18) بنسبة (58.1%) في حين الذكور عددهم (13) بنسبة (41.9%)، والتي تم تمثيلها بالدائرة النسبية التالية:

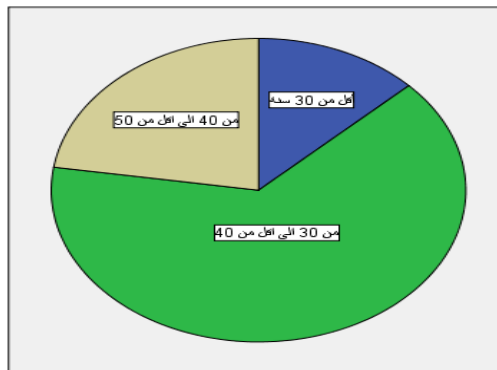
الشكل رقم (6): التمثيل البياني لخاصية الجنس بالدائرة النسبية.



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

**ب-العمر:** نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هم الأكبر نسبة والتي قدرت بـ: (64.5%) تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (22.6%)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (12.9%)، وهذا يدل أن الأفراد العاملين بالمديرية أغلبهم من ذوي الخبرة وهذا ما يساعد على توليد المعارف من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة، ويمكن تمثيل هذه البيانات بالدائرة النسبية التالية:

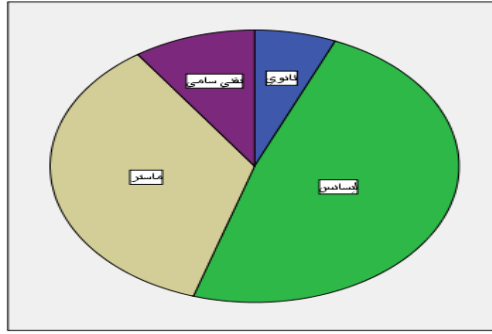
الشكل رقم (07): التمثيل البياني لخاصية العمر بالدائرة النسبية.



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

**ج-المستوى التعليمي:** أما هذه الخاصية فيتبين من الجدول أن أفراد العينة أغلبهم لديهم ليسانس بنسبة (48,4%) يليها المتحصلون على الماستر بنسبة (35.5%)، ثم الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة (6,5%) ، واخيرا التقنيون بنسبة (9.6%) وهذا يعني أن المؤسسة تحتوي على خبرات متنوعة وذلك لأن أغلب أفرادها لديهم مستوى تعليمي عالي وهذا ما تتمله الدائرة النسبية التالية:

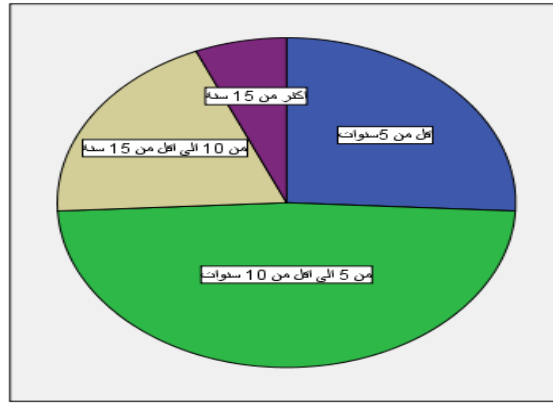
الشكل رقم (08): التمثيل البياني لخاصية المستوى التعليمي بالدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

**ح-الخبرة:** من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر الأفراد خبرة في المؤسسة لديها أقل نسبة والتي قدرت بـ: (6.5%) يليها الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة وقدرت بـ: (19.4%) ثم تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (25.8%) أما الفئة الأكثر نسبة هم الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (48.4%)، وهذا يدل أن المؤسسة ليس لديها عدد كافي من الخبرات وهذا ما تبينه الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للخبرة بالدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً للإجابة على فقرات الاستبيان، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ: (0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارث الخماسي

اتجاه الآراء	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
درجات السلم	1	2	3	4	5
المجالات	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور البقطة

الاستراتيجية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
	الميزة التنافسية	3,5538	0,810	0.71	مرتفع
01	تتمتع مؤسستكم بتقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب في وقتها	2,7419	0,731	4	متوسط
02	تتمتع مؤسستكم بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	3,3871	0,978	8	متوسط
03	تحرص مؤسستكم على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبأقل التكاليف	3,0000	0,933	12	متوسط
04	تشجع مؤسستكم على ابتكار منتجات وخدمات جديدة	3,3871	1,045	9	متوسط
05	تملك مؤسستكم القدرة على الدخول لأسواق جديدة وتوسيع مجال نشاطها	3,9677	0,899	1	مرتفع
06	تعمل مؤسستكم على تعزيز درجة ولاء ورضا العملاء	3,2903	0,946	10	متوسط

متوسط	0.71	1,114	3,2258	تبتكر مؤسساتكم طرق جديدة ومتميزة للتواصل مع المتعاملين	07
مرتفع	6	0,718	3,5806	تهتم مؤسساتكم بتحليل مواقف المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة	08
مرتفع	7	0,723	3,4516	تشجع مؤسساتكم البحث والتطوير بهدف التكيف مع التغيرات	09
مرتفع	3	0,914	3,7742	توفر مؤسساتكم مناخا تنظيميا يشجع عمى الإبداع	10
مرتفع	5	0,718	3,5806	تراعي مؤسساتكم عند تقديم . المنتجات والخدمات التنوع في طلبات عملائها	11
مرتفع	2	0,849	3,8710	تساعدون مؤسساتكم على الرفع من حجم . حصتها السوقية وزيادة الربحية	12

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية..

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

. بالنسبة للميزة التنافسية فكان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد (3,5538) اما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغ (0.810) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن اتجاه الآراء يشير إلى الارتفاع يعني أن هناك آراء إيجابية حول الميزة التنافسية.



الرقم	البعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
<b>اليقظة التنافسية</b>					
		3,3613	0,666	0.67	متوسط
01	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة السوق الذي يتطور فيه منافسيها بشكل دوري.	3,5806	0,620	1	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول المنافسين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم بصفة.	3,2258	0,716	5	متوسط
03	تحرص المؤسسة على التعرف على قدرات منافسيها واستراتيجياتهم المتبعة.	3,3871	0,715	2	متوسط
04	تعمل المؤسسة على تقليص الفجوة التنافسية من خلال التنبؤ بأعمال منافسيها.	3,3226	0,871	3	متوسط
05	تحرص المؤسسة على البحث عن الفرص المهمة من قبل المنافس وتحولها الى فرص.	3,2903	0,901	4	متوسط
<b>اليقظة التكنولوجية</b>					
		3,4065	0,883	0.68	متوسط
01	تقوم المؤسسة بصفة دورية بمراقبة وتحليل المحيط العلمي والتكنولوجي المرتبط بنشاطها	3,5484	1,027	2	مرتفع

مرتفع	1	0,992	3,5806	المؤسسة على اطلاع دائم بكل الإبداعات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاطها.	02
متوسط	4	0,979	3,3226	تقوم المؤسسة برصد كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي حصل عليها المنافسين.	03
متوسط	5	0,990	3,2258	تقوم المؤسسة بعقود شراكة مع المنظمات الرائدة للحصول على تكنولوجيا جديدة.	04
متوسط	3	1,112	3,3548	تسعى المؤسسة الى التطوير المستمر في تكنولوجيا العمل.	05
مرتفع	0.73	0,828	3,6581	البقطة التجارية	
مرتفع	5	0,851	3,5161	تدعم المؤسسة بحوث التسويق للوقوف على المستجدات في السوق.	01
مرتفع	1	0,804	3,7742	تسعى المؤسسة الى كسب ثقة زبائنها من خلال تتبع تطور احتياجاتهم ومحاولة تحقيقها.	02
مرتفع	4	1,115	3,6129	تعمل المؤسسة على الحفاظ على علاقاتها مع مورديها لتحقيق أكبر قدرة تفاوضية	03

04	تعمل مؤسستكم على تتبع مكانتها وسمعتها التجارية.	3,7419	0,893	2	مرتفع
05	تسعى المؤسسة الى تطوير مجال التسويق الخاص بالمؤسسة	3,6452	0,914	3	مرتفع
اليقظة البيئية		3,5742	0,762	0.71	مرتفع
01	تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الوطنية والدولية ذات العلاقة بنشاطها.	3,6452	0.984	1	مرتفع
02	تعزز مؤسستكم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع	3,4839	0.724	4	مرتفع
03	تتابع مؤسستكم الوضع الاقتصادي والسياسي في البلد.	3,5806	0.764	2	مرتفع
04	تعمل مؤسستكم على استغلال بيئتها الداخلية والخارجية لزيادة حصتها السوقية.	3,5161	0.851	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة اتجاه بعد اليقظة التنافسية بلغ (3,3613) بانحراف معياري قدر بـ: (0.666) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن اتجاه الآراء يشير إلى متوسط يعني أن هناك آراء مقبولة حول اليقظة التنافسية.

بالنسبة لبعده اليقظة التكنولوجية فوسطها الحسابي بلغ (3.406) بانحراف معياري بلغ (0.883) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن اتجاه الآراء يشير إلى متوسط يعني أن هناك آراء مقبولة حول اليقظة التكنولوجية.

و بالنسبة لبعده اليقظة التجارية فوسطها الحسابي بلغ (3.658) بانحراف معياري بلغ (0.828) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن اتجاه الآراء يشير إلى مرتفع مما يدل أن هناك آراء ايجابية حول اليقظة التجارية .

اما فيما يخص بعد اليقظة البيئية فوسطها الحسابي بلغ (3.574) بانحراف معياري بلغ(0.762) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن اتجاه الآراء يشير إلى مرتفع مما يدل أن هناك آراء ايجابية حول اليقظة البيئية .

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محوري المتغيرين معاً

الرقم	البعـد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	اليقظة الاستراتيجية	3,4924	0,71491
02	الميزة التنافسية	3,5538	0,81039

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) والذي يبين أن اليقظة الاستراتيجية قد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.714) في حين احتلت الميزة التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.810)، والذي يدل على أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- تهتم أكثر بالميزة التنافسية من اليقظة الاستراتيجية.

**المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.**

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر لبعـد اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد أثر لبعـد اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد أثر لبعـد اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد أثر لبعـد اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

- سيتم أولاً حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين

المتغيرات المستقلة الفرعية للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد كما هو موضح في الجدول الموالي

جدول رقم(11): الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	معامل الارتباط	اليقظة التنافسية
1	**0.576	**0.576	**0.624	معامل الارتباط	اليقظة التنافسية
-	0.001	0.001	0.000	مستوى الدلالة	اليقظة التنافسية
**0.576	1	*0.441	**0.564	معامل الارتباط	اليقظة التكنولوجية
0.001	-	0.012	0.001	مستوى الدلالة	اليقظة التكنولوجية
**0.576	*0.441	1	**0.746	معامل الارتباط	اليقظة التجارية
0.001	0.012	-	0.000	مستوى الدلالة	اليقظة التجارية
**0.624	**0.564	**0.746	1	معامل الارتباط	اليقظة البيئية
0.000	0.001	0.000	-	مستوى الدلالة	اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع قيم معامل الارتباط Pearson بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة كانت أقل من 0.80 وهو الشرط الذي يفسر عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، ومنه نستنتج أن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مستقلة فيما بينها ولا توجد تعددية خطية بينها.

- اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج: جاء هذا العنصر لاختبار فرضيات نموذج الدراسة وتفسير العلاقة بين جميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة حول مدى نسبة تأثير كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعده اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 12: نتائج الانحدار البسيط لتأثير بعد اليقظة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficient				ANOVA تحليل		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
Sig	T	الخطأ المعياري	B	Sig	F		
0,098	1,707	0,610	1,042	0,000	17,569	0,377	0,614a

0,000				X1			
	4,192	0,178	0,747				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.V25

يتضح من الجدول اعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R^2=0,377$  أن للمتغير الفرعي المستقل الأول اليقظة التنافسية قدرة على تفسير ما نسبته 37.7% من التباين في مستوى المتغير التابع بمعامل ارتباط متوسط قدره  $R=0,614$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت 17,569 عند مستوى ثقة (0,000).

ويتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة B قد بلغت 0747 وبخطأ معياري 0,178، وأن قيمة "t" قد بلغت 4,192 عند مستوى ثقة  $\text{sig}=0,000$ . هذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات المتغير الفرعي المستقل الأول اليقظة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . على ضوء ما سبق من تحليل يستدعي منا:

❖ رفض الفرضية الفرعية الأولى أي وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين بعد اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

ومنه تنتج لدينا معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=a+Bx_1$$

$$Y= 1,042+0,747x_1$$

❖ استنتاج: إضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل الفرعي الأول اليقظة التنافسية يؤثر بالزيادة في المتغير التابع الميزة

التنافسية بمقدار 0,747 أي ما يمثل نسبة مئوية قدرها 74.7%.

3.4.2. التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  لبعده اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

الجدول 13: نتائج الانحدار البسيط لتأثير بعد اليقظة التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficient				ANOVA		معامل التحديد	معامل الارتباط
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	F	R <sup>2</sup>	R
				الثابت			

0,004	3,098	0,407	1,262		0.000	33,684	0,537	0,733a
0.000	5,804	0,116	0,673	<b>X2</b>				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R^2=0,537$  أن للمتغير الفرعي المستقل الثاني بعد اليقظة التكنولوجية القدرة على تفسير ما نسبته 53.7% من التباين في مستوى المتغير التابع بمعامل ارتباط متوسط قدره  $R= 0,733a$  ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت 33,684 عند مستوى ثقة (Sig=0.000). ويتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة **B** قد بلغت 0,673 وبخطأ معياري 0,116، وأن قيمة "t" قد بلغت 5,804 عند مستوى ثقة  $\text{sig}=0.000$ . هذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات المتغير الفرعي المستقل الثاني اليقظة التكنولوجية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  على ضوء ما سبق من تحليل يستدعي منا:

❖ رفض الفرضية الثانية أي أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين بعد اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

ومنه تنتج لدينا معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=a+Bx_2$$

$$Y= 1,262+0,673 x_2$$

❖ استنتاج: إضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل الفرعي الثاني اليقظة التكنولوجية يؤثر بالزيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار 0,673 أي ما يمثل نسبة مئوية قدرها 67.3%.

3.4.3. التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$0.05 \geq \alpha$  لبعد اليقظة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية.

جدول المعاملات Coefficient					ANOVA		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
Sig	T	المعياري	B	البيان	Sig	F		
		الخطأ		الثابت				0,742a

0,059	1,967	0,457	0,898		0.000	35,495	0,550	
0.000	5,958	0,122	0,726	X3				

الجدول 14: نتائج الانحدار البسيط لتأثير بعد اليقظة التجارية على تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R^2=0,550$  أن للمتغير الفرعي المستقل الثالث بعد اليقظة التجارية على تفسير ما نسبته 55% من التباين في مستوى المتغير التابع بمعامل ارتباط متوسط قدره  $R=0,742a$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت 35,495 عند مستوى ثقة (SIG=0.000). ويتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة B قد بلغت 0,726 وبخطأ معياري 0,122، وأن قيمة "t" قد بلغت 5,958 عند مستوى ثقة  $sig=0.000$ . هذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات المتغير الفرعي المستقل الثالث اليقظة التجارية عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

على ضوء ما سبق من تحليل يستدعي منا:

❖ رفض الفرضية الثالثة أي وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين بعد اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

ومنه تنتج لدينا معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=a+Bx_3$$

$$Y=0,898+0,726x_3$$

❖ استنتاج: إضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل الفرعي الثالث اليقظة التجارية يؤثر بالزيادة في المتغير التابع الميزة

التنافسية بمقدار 0,726 أي ما يمثل نسبة مئوية قدرها 72.6%.

3.4.4. التحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  لبعده اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

الجدول 15: نتائج الانحدار البسيط لتأثير بعد اليقظة البيئية على تعزيز الميزة التنافسية.



جدول المعاملات Coefficient				ANOVA تحليل		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
Sig	T	الخطأ المعياري	البيان B	Sig	F		
0,186	1,354	0,459	الثابت	0,000	42,650	0,595	0,772 <sup>a</sup>
0,000	6,531	0,126	X4				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد التي قدرت ب  $R^2=0,595$ ، وهذا يشير إلى قدرة المتغير الفرعي المستقل الرابع بعد اليقظة البيئية على تفسير ما نسبته 59.5% من التباين في مستوى المتغير التابع بمعامل ارتباط متوسط قدره  $R=0,772^a$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت عند مستوى ثقة (SIG=0.000). ويتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة B قد بلغت 0,821 وبخطأ معياري 0,126، وأن قيمة "t" قد بلغت 6,531 عند مستوى ثقة  $\text{sig}=0.000$ . هذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات المتغير الفرعي المستقل الرابع اليقظة البيئية عند مستوى

$$\alpha \leq 0.05 \text{ معنوية}$$

على ضوء ما سبق من تحليل يستدعي منا:

❖ رفض الفرضية الرابعة أي أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين بعد اليقظة البيئية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

ومنه تنتج لدينا معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=a+Bx_4$$

$$Y= 0,621+,821x_4$$

❖ استنتاج: إضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل الفرعي الرابع اليقظة البيئية يؤثر بالزيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية

بمقدار 0,821 أي ما يمثل نسبة مئوية قدرها 82.1%.

على ضوء ما سبق من تحليل يستدعي منا:

❖ رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  لأبعاد البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أداة تساعد في توجيه أنشطتها وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد مركزة بصورة أساسية على المستقبل فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية تعرفها عليها وتساعد في تحليلها فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب التنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة وتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى. من خلال الفصول الثلاثة لهذا الموضوع يمكن القول إن تساؤلات الأولوية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية والتي تم وضعها مسبقا كأساس لهذا الموضوع قد تمت الإجابة عنها وإبرازها والتطرق إليها. وهذه أبرز النتائج و التوصيات .

### - النتائج:

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للبعد الأول بعد اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة محل الدراسة؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للبعد الثاني بعد اليقظة التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للبعد الثالث بعد اليقظة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للبعد الرابع بعد اليقظة البيئية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة محل الدراسة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن بعد اليقظة البيئية هو البعد الأكثر تأثيرا في تعزيز الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة قديلة محل الدراسة، حيث عند ارتفاعه بدرجة واحدة يرتفع معه تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه بـ 82%، ثم يليه بعد اليقظة التنافسية بنسبة 74.7%، ثم يليه بعد اليقظة التجارية بنسبة 72.6% وفي الأخير بعد اليقظة التكنولوجية بنسبة 67.3%

## - التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ ضرورة تدعيم المؤسسة بخليقة يقظة تعمل على رصد وجمع المعلومات الاستباقية المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه؛

✓ ضرورة العمل على تكوين العاملين في مجال الرصد والتحليل البيئي واليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها على يد متخصصين في هذا المجال؛

✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بإنتاج المعلومات الاستراتيجية واستعمالها في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال الاهتمام بجميع أنواع المعلومات والاشارات التي ترصدها في البيئة المحيطة بها؛

✓ ضرورة التأكيد على دور اليقظة التنافسية من خلال متابعة المنافسين بصفة دورية ومحاولة تحقيق السبق التنافسي من خلال تقديم خدمات متميزة للزبائن.

## قائمة المراجع والملاحق:

1. أبو بكر سالم، و الهناني فرح الياس. (2017). دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية. المركز الجامعي ميله، ص186.
2. ابو عرفة عدنان، محمد عبد الباعث، و عامر ايهاب. (2006). مقدمة في تقنية المعلومات. ص141. دار جرير للنشر.
3. ابو قحف عبد السلام. (1997). التنافسية وتغير قواعد اللعبة. القاهرة: الدار الجامعية.
4. أحمد بن خليفة. (2016). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، ص46.
5. أحمد زكرياء عظامو، و قداش سمية. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الابداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعرييج. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ص396.
6. بوخريصة خديجة . (2013). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم. مذكره ماجستير .
7. بوخمخ عبد الفتاح ، و مصباح عائشة. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات.
8. بوران سمية. (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. مذكره ماجستير، ص53-54. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية.
9. بومدين يوسف. (8-9 نوفمبر، 2010). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية.
10. تشوار خيرالدين. (04, 2009). اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، ص267.
11. حريق خديجة. (2013). استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. مذكره ماجستير، ص120-122. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير.
12. حسن الصرن رعد . (2000). "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، ص89. دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى.
13. حلمي لامية، و دروازي ياسمين. (بلا تاريخ). دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية أبعاد اقتصادية. مجلة علمية أكاديمية محكمة، ص63.

14. خالدي خديجة، و موساوي زهية. (25-23، 04، 2005). الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد. ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، ص13.
15. خليل .نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية.
16. خليل الجر. (1973). المعجم العربي الحديث لاروس، ص344. باريس: مكتبة لاروس.
17. داودي الطيب. (بلا تاريخ). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ص10.
18. دليلة بركان، و هاني نوال. (2022). اليقظة التكنولوجية كعامل استراتيجي لتحقيق الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، ص316.
19. رتيبة حديد، و حديد نوفل . (مارس، 2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ص191. جامعة ورقلة، الجزائر.
20. زغدار أحمد. (2011). المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية. ص24. جامعة الجزائر: دار جرير للنشر و التوزيع.
21. زاو ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة.
22. شيقارة هجيرة. (2005/2004). الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة. مذكرة ماجستير، ص12. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير.
23. عبد الوهاب، سويسي. (2009). "المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم". الجزائر: دار النجاح للكتاب.
24. عبدوس عبد العزيز. (2011/2010). سياسة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول. أطروحة دكتوراه، ص83. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان.
25. علة مراد. (2012/2011). إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، ص196. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير تخصص تسيير.
26. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ص144. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
27. غي ماسيه. (2000). الاستخبارات الاقتصادية. دليل اقتصاد الاستخبارات، ص249.
28. فريد النجار. (2000). "المنافسة والترويج التطبيقي". مؤسسة شباب الجامعة، ص11. الإسكندرية.

29. قاسمي الحسني خولة، و حفصي هدى. (2022). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة يليدين للتوصيل السريع. *دفاتر البحوث العلمية*، ص 69.
30. كربالي بغداد. (2013). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. ص 5.
31. كرواش يمينة. (جوان، 2003). *la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes*. *الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي*، ص 6. جامعة تيزي وزو، الجزائر.
32. ملين ولد عابد، و علوطي عمر. (17 جانفي 2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ص 6.
33. محاط اميرة. (2013-2014). اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي. *مذكرة تخرج ماستر أكاديمي*، ص 27.
34. محسن احمد الخضيري. (2004). صناعة المزايا التنافسية. ص 157. *مجموعة النيل العربية*.
35. محمد جواد القاسمي. (2006). *ادارة العمليات و اليقظة الاستراتيجية*.
36. مرابطي يمينة. (2015). دور اليقظة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية. *مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي علوم تجارية*، ص 4. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
37. معروف جيلالي ، بن كعكع ليلي، و قورين حسنية. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للاخوة بن عولة بعليزان. *مجمة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، ص 98.
38. هامبرت ليسكا. (1997). *اليقظة الإستراتيجية*. ص 2-5.
39. هامبرت ليسكا. (2003). *الرصد الاستراتيجي*. ص 3.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبانة البحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية والموسومة ب: «أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة قديلة بولاية بسكرة» والتي نسعى من خلالها الوقوف على جانب مهم من هذا الموضوع بمساعدتكم في الإجابة الموضوعية على جميع الاسئلة دون استثناء بوضع علامة X أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم الشخصي علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وشكرا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الاستاذ(ة) :

\* فني فضيلة

من إعداد الطالب :

• يحيى محمد الشريف

السنة الجامعية 2022/2023 .



## الجزء الاول : البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى تحديد بعض البيانات الشخصية والوظيفية بحيث يمكن تحليل النتائج لاحقاً، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة X في المربع المناسب .

■ الجنس : ذكر  أنثى

■ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

■ المستوى الدراسي : ثانوي  ليسانس  ماستر   
تقني سامي  مهندس

■ سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني: اليقظة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ، يرجى وضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس (اليقظة الاستراتيجية)	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولا : اليقظة التنافسية</b>						
01	.تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة السوق الذي يتطور فيه منافسيها بشكل دوري					
02	.تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول المنافسين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم بصفة					
03	.تحرص المؤسسة على التعرف على قدرات منافسيها واستراتيجياتهم المتبعة					
04	.تعمل المؤسسة على تقليص الفجوة التنافسية من خلال التنبؤ بأعمال منافسيها					
05	.تحرص المؤسسة على البحث عن الفرص المهمة من قبل المنافس وتحولها الى فرص					
<b>ثانيا: اليقظة التكنولوجية</b>						
06	تقوم المؤسسة بصفة دورية بمراقبة وتحليل المحيط العلمي والتكنولوجي المرتبط بنشاطها					
07	.المؤسسة على اطلاع دائم بكل الإبداعات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاطها					
08	.تقوم المؤسسة برصد كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي حصل عليها المنافسين					
09	.تقوم المؤسسة بعقود شراكة مع المنظمات الرائدة للحصول على تكنولوجيا جديدة					
10	تسعى المؤسسة الى التطوير المستمر في تكنولوجيا العمل.					
<b>ثالثا: اليقظة التجارية</b>						
11	.تدعم المؤسسة بحوث التسويق للوقوف على المستجدات في السوق					
12	.تسعى المؤسسة الى كسب ثقة زبائنها من خال تتبع تطور احتياجاتهم ومحاولة تحقيقها					
13	تعمل المؤسسة على الحفاظ على علاقاتها مع مورديها لتحقيق أكبر قدرة تفاوضية					
14	. تعمل مؤسستكم على تتبع مكائنها وسمعتها التجارية					
15	تسعى المؤسسة الى تطوير مجال التسويق الخاص بالمؤسسة					
<b>رابعا: اليقظة البيئية</b>						
16	.تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الوطنية و الدولية ذات العلاقة بنشاطها					
17	تعزز مؤسستكم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع					
18	.تتابع مؤسستكم الوضع الاقتصادي والسياسي في البلد					
19	.تعمل مؤسستكم على استغلال بيئتها الداخلية و الخارجية لزيادة حصتها السوقية					

### الجزء الثالث: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجى وضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					عبارات القياس (الميزة التنافسية)	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					تهتم مؤسستكم بتقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب في وقتها	1
					تهتم مؤسستكم بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	2
					تحرص مؤسستكم على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبأقل التكاليف	3
					تشجع مؤسستكم على ابتكار منتجات وخدمات جديدة	4
					تملك مؤسستكم القدرة على الدخول لأسواق جديدة وتوسيع مجال نشاطها	5
					تعمل مؤسستكم على تعزيز درجة ولاء ورضا العملاء	6
					تبتكر مؤسستكم طرق جديدة ومتميزة للتواصل مع المتعاملين	7
					تهتم مؤسستكم بتحليل مواقف المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة	8
					تشجع مؤسستكم البحث والتطوير بهدف التكيف مع التغيرات	9
					توفر مؤسستكم مناخا تنظيميا يشجع عمى الإبداع	10
					تراعي مؤسستكم عند تقديم المنتجات والخدمات التنوع في طلبات عملائها	11
					تساعدون مؤسستكم على الرفع من حجم حصتها السوقية و زيادة الربحية	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16-05-2023

إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة  
للمياه المعدنية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 761 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1- يحي محمد الشريف

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"

تحت إشراف: د/ فني فضيلة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل التطبيقية  
بالطلبة  
د. غربي وهيبية

HAYOUNI ABDENNOUR  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة