



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

té des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2021/ 2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات
نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

مخصص: إدارة استراتيجيه

تحت

إشراف:

د/نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

- زعوط دلال
- العيادي ابتسام

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بوكالة الطارف، لغرض القيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، ثم توزيع 40 استبيان واسترجع منها 30 استبانة، باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بيانات الاستبانة، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لسبيرمان... الخ وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها انه يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دليل على وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ففي جل النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات. من خلال تبني مؤسسة موبيليس لنظام اليقظة الاستراتيجية لأنه يعتبر من متطلبات الميزة التنافسية. ولابد على المؤسسة تشكيل خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، الميزة التنافسية.

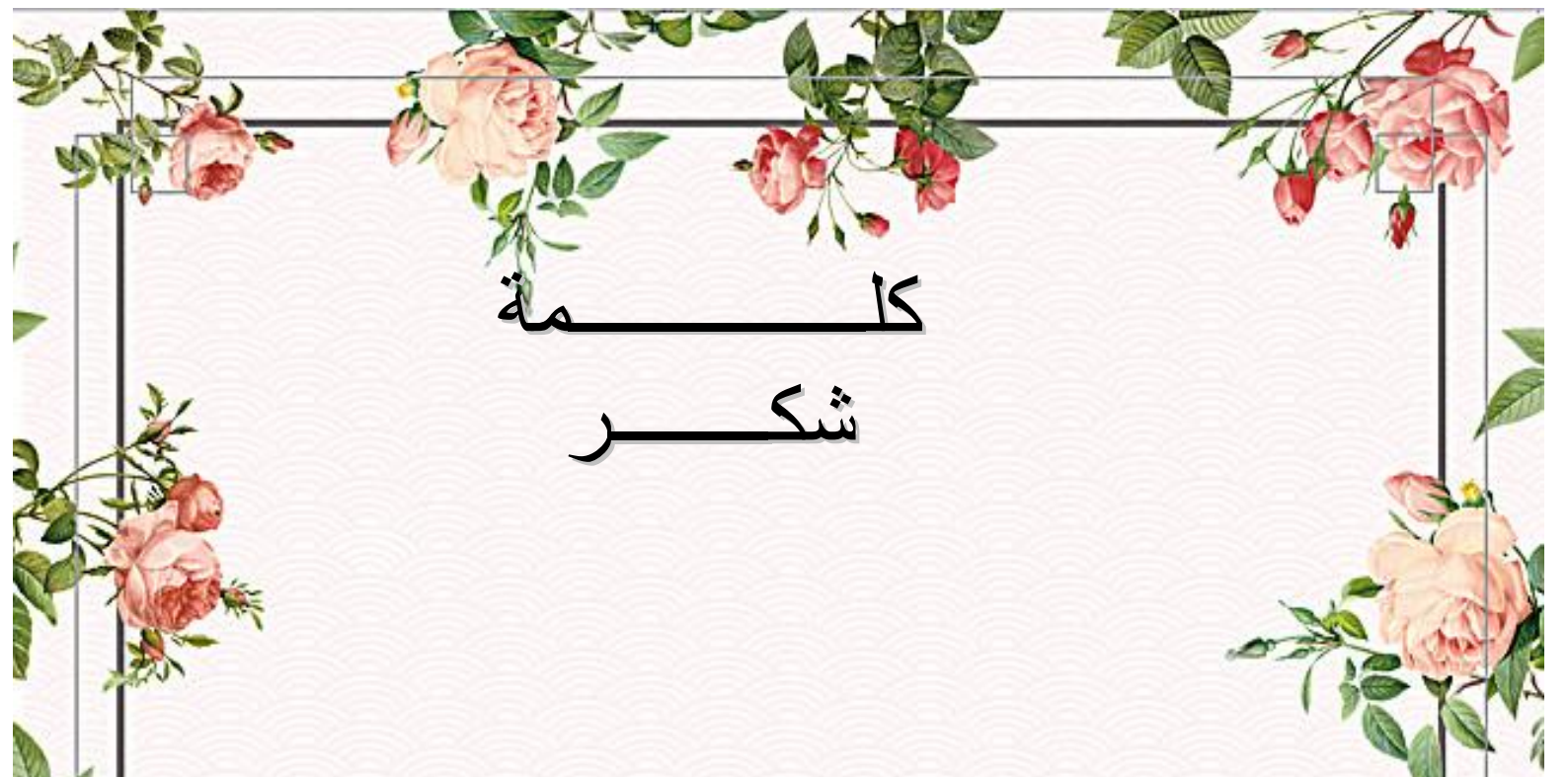
Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de la vigilance stratégique dans la construction d'un avantage concurrentiel dans Mobilis Corporation à l'Agence d'El Tarf. Pour la réalisation de cette étude, l'approche descriptive et l'approche analytique ont été utilisées à travers l'utilisation du questionnaire comme outil principal. pour recueillir des données et des informations auprès des membres de l'échantillon.



S'appuyant sur des moyennes arithmétiques, des écarts types, des coefficients de corrélation de Spearman...etc., l'étude a abouti à plusieurs résultats dont le plus important est qu'il existe un effet statistiquement significatif au niveau de significativité (0,05) entre vigilance stratégique et avantage concurrentiel, preuve d'une corrélation entre vigilance stratégique et avantage concurrentiel, dans la plupart. Les résultats de l'étude peuvent suggérer un ensemble de recommandations pouvant contribuer à activer et faciliter l'application du processus de vigilance stratégique dans diverses institutions. pour le système de vigilance stratégique car il est considéré comme l'une des exigences de l'avantage concurrentiel. L'organisation doit constituer une cellule spéciale de vigilance stratégique.

Mots clés : vigilance stratégique, vigilance technologique, vigilance concurrentielle, vigilance commerciale, avantage concurrentiel.



كلمة
شكر

الحمد لله رب العالمين ،نحمده حمدا يليق بجلال وجهه ،وعظيم سلطانه ،ونصلي
ونسلم على أعظم الخلق وسيد البشر أجمعين سيدنا محمد ،وعلى اله وأصحابه ،وبعد...

أُتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور: **نعيجي عبد الكريم** على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ،وعلى مقدمه لي من توجيهات قيمة وأراء سديدة .

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان

إلى كل موظفي مؤسسة موبيليس ،لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة .

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسال هان يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد .

شک _____ را.

الاهداء

أحمد الله عز وجل على منحه وعونه لإتمام هذا البحث .

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله ،إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى ،إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة ،إلى الذي سهر على تعليمي ،إلى مدرستي الأولى فى الحياة .

آبى الغالى صالح على قلبى أطل الله فى عمره ؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ،إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف إلى أغلى ما في الوجود ،التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد ،وكانت دعواها لي بالتوفيق .تتبعني خطوة بخطوة في عملي ،إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع حناني.

أمي فتيحة ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين ؛

إليها اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبها جزء من السعادة ؛

إلى إخوتي نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية ،إلى جميع أحبائي وكل من يعرفني .

إلى براعم الجنة شهيناز، صهيب، شهاب، نوح، شيراز، انس، تسنيم، أيمن ،ملاك، هديل ،

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء حتى بالدعاء أو الكلمة الطيبة

أحلام، شيماء، ابتسام ،بلال ،حسام ،

إلى من أكرمونا وآخذو بيدنا إلى نور العلم لنرفع شعار التحدي أساتذتنا جزأهم الله كل خير ،

كما اهدي ثمرة جهدي **لأستاذي الكريم الدكتور:نعيجي عبد الكريم** على توجهاته العلمية التي لا تقدر بثمن ،والتي ساهمت في إتمام العمل.

دلال

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا، واشكره لأنه أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

روح أمي وجدتي الطاهرة رحمهما الله واسكنهما فسيح جنانه ،

إلى الدرع الواقي والكنز الباقي إلى من كان لي شمعة أنارت لي درب المضي قدما ،إلى من

كان معي في كل خطوة أخطوها، لك أقدم وسام الاستحقاق

أخي حفظك الله وأطال في عمرك ،دمت لي سندا وضياء ساطعا في حياتي .

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل اللحظات في حياتي ،وكانوا لي رافدا في
مستواي الدراسي إلى من هم عون الحافز وسند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهم ولا متعة إلا
برفقتهم أخواتي الأعزاء .

إلى كل من شاركني أفراحي وإحزاني إلى كل من يتمنون لي الخير دائما أصدقائي :بشرى ،
دلال ،عليا ،جيهان ،مريم ،سارة .

إلى كل من ساندني حتى ولو بالدعاء والكلمة الطيبة .

وفي الخير يارب لتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت به دائما
بان الفشل هو التجربة التي تبقى النجاح أمين يارب العالمين.

إبتسام

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	شكل يوضح مراحل عملية الإستراتيجية	15
2-1	شكل يوضح ممثلو اليقظة الإستراتيجية	18
1-2	شكل يوضح تصميم وتأکید الميزة التنافسية القائمة على عامل الإبداع والتجديد	45
2-2	شكل يوضح الأنواع الأربعة للتعلم التنافسي	48
1-3	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	55
2-3	شكل يوضح نموذج الدراسة	60
3-3	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
4-3	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	74
5-3	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
6-3	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	76



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول يوضح ممثلو اليقظة الإستراتيجية	19
1-3	جدول يوضح درجات مقياس لكارت الخماسي	62
2-3	جدول يوضح نتائج اختبار سبر يمان لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	63
3-3	جدول يوضح نتائج سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	64
4-3	جدول يوضح نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع بالنسبة للعملاء	65
5-3	جدول يوضح نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع بالنسبة للموردين	66
6-3	جدول يوضح الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور	67
7-3	جدول يوضح معامل alpha cronbach لفقرات المحور الثاني	68
8-3	جدول يوضح معامل alphacronbach لفقرات المحور الثالث	69
9-3	جدول يوضح معامل alpha cronbach لفقرات المحور الرابع بالنسبة للعملاء	70
10-3	جدول يوضح معامل alpha cronbach لفقرات المحور الرابع بالنسبة للموردين	71
11-3	جدول يوضح معامل alph cronbach لمحاور الاستبانة	72
12-3	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	73
13-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	74

75	جدول يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14-3
76	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15-3
77	جدول يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثاني	16-3
78	جدول يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثالث	17-3
79	جدول يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الرابع بالنسبة للعملاء	18-3
80	جدول يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الرابع بالنسبة للموردين	19-3
81	جدول يوضح تحليل نتائج كولمجروف سمونوف حول طبيعة توزيع الاستبانة	20-3
82	جدول يوضح تحليل one way anova لايجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة	21-3
83	جدول يوضح نتائج تحليل one way anova لايجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة	22-3
85	جدول يوضح نتائج تحليل one way anova لاجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة	24-3

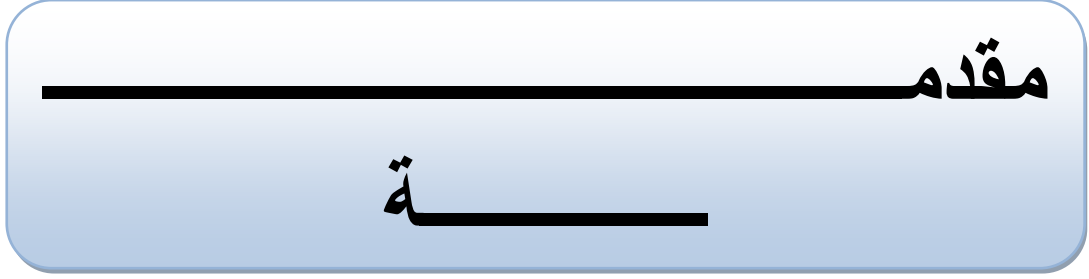


فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	إهداء
III	شكر وعرفان
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
X	فهرس المحتويات
6-1	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : مدخل عام لليقظة الإستراتيجية
9	1- مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية
10	2- أنواع اليقظة الإستراتيجية
11	3- أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني : خصائص وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
13	1- خصائص ومراحل اليقظة الإستراتيجية
15	2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
16	3- تفعيل اليقظة الإستراتيجية
17	المبحث الثالث : تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
17	1- دور اليقظة الإستراتيجية
18	2- ممثلو اليقظة الإستراتيجية
20	3- طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
23	4- مكونات اليقظة الإستراتيجية
23	4-1- اليقظة التنافسية
24	4-2- اليقظة التجارية
25	4-3- اليقظة التكنولوجية
25	4-4- اليقظة البيئية
27	خلاصة
الفصل الثاني : اثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .	

29	تمهيد
30	المبحث الأول: المدخل العام للميزة التنافسية
30	1- تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
33	2- أساليب تحقيق الميزة التنافسية ومحدداتها
35	3- خصائص الميزة التنافسية وأبعادها
38	4- عناصر الميزة التنافسية ومصادرها
40	المبحث الثاني: تأثير اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة
40	1- معلومات اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية
41	2- اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة
41	3- اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة
43	4- تأثير اليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة
46	المبحث الثالث : التعلم التنافسي كأحد مخرجات اليقظة الإستراتيجية
46	1- ماهية التعلم التنظيمي
47	2- التعلم التنافسي
49	3- تقييم فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية
51	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية .	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
54	1-التعريف بالمؤسسة
54	2-الهيكل التنظيمي
56	3-مهام وأهداف المؤسسة
57	4-الركائز التي تبنى عليها مؤسسة موبيليس
60	-المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
60	1-منهج ونموذج الدراسة الميدانية
61	2-مجتمع وعينة الدراسة
61	3-تصميم واختبار الأداة الرئيسية للدراسة
63	4-أساليب المعالجة الإحصائية
86	خلاصة
89	خاتمة
-	المصادر والمراجع
-	الملاحق





مقدمة

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر عقبات وتحديات كثيرة مرتبطة بظاهرة العولمة والتي شملت مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، وما افرزته من انفتاح الاقتصادي على بعضها البعض لتشكل من العالم قرية صغيرة، مع ظهور تكتلات دولية، أو ما يسمى بالتلوث الاقتصادي العالمي (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة) أين ألغيت قيود الحدود وفتحت أبواب التنافس والمنافسة بين المؤسسات بشكل لم يسبق له المثل، لدرجة جعلت خريطة المنافسة وهيكلاها، تتغير على نحو يجعل من الصعب مجاراته، صف إلى ذلك تسارع وتيرة الابتكارات على

الساحة العالمية، مما أدى إلى قصر دورة حياة المنتجات، وانتقال مركزه القوي إلى الزبون ورغبته في منتجات أو خدمات متجددة ذات نسبة عالية من الجودة. والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات غير متأكدة نهائيا إلى ابن يتجه بها المستقبل، وأين ستأخذها موجات التحولات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها، ولكن الشيء الواضح والأكد انه لا مفر من مسايرتها وبقائها كنظام حي متجدد، وقدرة عقلها الاستراتيجي على محاكاة المستقبل، بغرض العمل على سبق الأحداث وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

ففي وسط هاذ العرض، وأحيانا العدائية والتعقد، واختلاف درجة التأثير في قدرة المؤسسات واستعدا

ها للتعامل معها، لا بد من امتلاك رؤية واضحة تنير دربها وتمكنها من اكتشاف الفرص الواعدة لاغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة بها وتجنبها، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال امتلاكها للمعلومة الإستراتيجية.

ازدادت أهمية المعلومات في بيئة الأعمال التنافسية والعالمية في القرن الواحد والعشرين، حيث تمكن للمؤسسات لان تصبح ريادية في بيئتها، فهي تلعب دورا هاما في إيجاد طرق حديثة للمنافسة، ودعم مبادرات التغير والتحديث في الأفكار والمنتجات، بهدف البقاء في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة، بل أكثر من ذلك فهي تسهم في دعم المؤسسات وزيادة مقدرتها على تغيير قواعد السوق.

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد على مدى قدرتها على بناء قوي.

دام وحماية قدراتها التنافسية من التقليد، فهي عنصر مهم لتمييز نفسها عن الآخرين، لذا وجب عليها فهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها ومعرفة أبعادها الرئيسية، وان تكون على دراية بكافة الأحداث قبل المنافسين من خلال عمليات تعقب ومتابعة البيئة التنافسية، لالتقاط أي إشارة ضعيفة تنتبئ بحدوث أي حدث له تأثير على السياسات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتحويلها إلى معلومات ذات بعد استراتيجي تحقق بها سبق في تبني أساليب جديدة العمل والتي

يمكن استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة، ذلك هو صلب اليقظة الإستراتيجية .

تعد معلومات اليقظة الإستراتيجية سلاحا فاعلا لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق، كما تؤدي دورا متميزا في تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وبناء قرارات إستراتيجية تعزز بها مكانتها العالمية من وجهة نظر عملائها، مما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء .

فالمؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية التي لا يمكن أن تبقى وتستمر، وكذلك هي المؤسسات التي تعجز عن الاستجابة لتحركات المنافسين وحاجات العملاء المتغيرة والمتجددة . وعلى هذا الأساس وللولوج نحو المنافسة العالمية، وجب على هذه المؤسسات تنفيذ برامج التجديد والتغيير وضرورة تبنيها للممارسات الإدارية الحديثة والالتزام بها، كما هو الحال في ضرورة إرسالها لوحداث وخلايا اليقظة تعمل على مسح وتعقب متغيرات البيئة التنافسية تم تحديدها للحصول على المعلومات الاستباقية التي تمكنها من بناء وتحديد توجهاتها المستقبلية .

1- إشكالية البحث:

انتقل الاهتمام إلى البحث عن كيفية إيجاد مداخل الميزة التنافسية بما يلاءم البيئة والمنافسة المحتملة، فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا مهما لأنها تعمل في مجال الاستشراف الذي يربط مباشرة بمصير المؤسسة .

انطلاقا من خلفيات هذه الدراسة نطرح إشكالية البحث والمتمثلة في :

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية ؟

2- الأسئلة الفرعية :

* ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟ أي أهدافها وشروط فعاليتها؟

* ماهي ماهية الميزة التنافسية؟ ماهي مصادرها ومحدداتها؟

* ماهو واقع اليقظة في الإستراتيجية الاقتصادية الجزائرية مؤسسة موبيليس ؟

* هل يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية في ظل المعطيات التنافسية الجديدة للتوجهات الإدارية الحديثة ؟

* ما درجة تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية (تنافسية، تجارية، تكنولوجية، بيئية) في مؤسسة موبيليس؟

3-الفرضيات :

الإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية :

1- لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في التفوق وتحقيق الريادة على المنافسين

2- لليقظة التكنولوجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الابداع والابتكار في المؤسسة .

3- لليقظة التجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

3-الدراسات السابقة :

فيما يخص الدراسات السابقة في هذا الموضوع فهناك من تطرق للحصول على الميزة التنافسية من موارد بشرية ،نظام معلومات حيث نجد الدراسات التالية والتي تتعلق باليقظة الاستراتيجية:

- عباس فهيمه "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة شركة نفطال ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2008-2009

- رحمانى يوسف زكريا "دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية الاغواط ،مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير -إدارة إستراتيجية والذكاء الاقتصادي - ، 2014-2015

-العيدانيحيببة"اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير -إدارة الأعمال - 2016-2017

4-أسباب اختيار موضوع الدراسة :

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي :

أ-أسباب ذاتية :

-الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد .

- الحاجة للتعرف لنشاطات المؤسسة ميدانيا لاكتساب التجربة ،والمعلومات للاستفادة منها مستقبلا .

ب-أسباب متعلقة بموضوع الدراسة :

*تخصص في إدارة إستراتيجية .

* تعد اليقظة الإستراتيجية والتنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة .

* اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس...

ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.*

*مصطلح اليقظة الإستراتيجية مصطلح جديد في البيئة الجزائرية ،هذا ما دفعنا إلى محاولة البحث بالتركيز على أهمية الدراسات داخل المؤسسات الاقتصادية .

5-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها ،مع الحاجة المتزايدة لتطبيق نظام لليقظة الإستراتيجية الذي يساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة في اتخاذ القرار ،كذلك الرفع من قدرتها التنافسية .

6-أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

*تبيان أهمية التفتح على البيئة من اجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة .

*محاورة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في بناء الميزة التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات الجزائرية .

*يتمثل في المساهمة في اضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة .

7-حدود الدراسة :

ا-حدود مكانية :وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس لوكالة الطارف للدراسة الميدانية لموضوع البحث.

ب- حدود زمنية :فقد تم تزويد البحث بالمعلومات الخاصة بالفترة الممتدة بين -13-06-2021الى20-06-2021

8-منهج الدراسة :

لدراسة إشكالية البحث واختبار فرضياته ،سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع ،حيث تم استخدام المعلومات وتحليلها ،بالإضافة إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال تفسير العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (اليقظة الإستراتيجية – الميزة التنافسية) .

9- هيكل الدراسة: لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني ،وقمنا بتقسيم الجانب النظري الفصلين أبرزنا فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة .

فيما يخص الفصل الأول ،"بعنوان الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية"،يحتوي على ثلاث مباحث:ركزنا في البحث الأول منها على مدخل عام لليقظة الإستراتيجية يضم مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية ويضم مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية

كذلك أنواعها بالإضافة إلى أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية،أما في المبحث الثاني فتعرضنا لتحديد خصائص ومراحل اليقظة الإستراتيجية وأهم شروطها بالإضافة إلى تفعيل اليقظة الإستراتيجية ،وفي المبحث الثالث تناولنا فيه تنظيم خلية اليقظة من الدور الذي تقوم به وممثلوها وكذلك طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومختلف مكوناتها المتمثلة في اليقظة التنافسية،التجارية،التكنولوجية،لبيئية.

أما الفصل الثاني المعنون"اثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"تناول ثلاث مباحث : المبحث الأول يضم مدخل عام للميزة التنافسية من تعريف وأنواع وأساليب تحقيق الميزة التنافسية ومحدداتها كذلك خصائص الميزة التنافسية وعناصرها ومصادرها،ويضم المبحث الثاني معلومات اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وأيضا اليقظة التنافسية والتجارية والتكنولوجية في الرفع من تنافسية المؤسسة ،أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان التعلم التنافسي كأحد مخرجات اليقظة الإستراتيجية يضم كل من التعلم التنافسي والتنظيمي ومدى تقييم فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية.أما الفصل الثالث المعنون ب " الدراسة الميدانية "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،لمؤسسة موبيليس،فتناول ثلاث مباحث :المبحث الأول يضم التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي ،الركائز التي تبنى عليها مؤسسة موبيليس أما المبحث الثاني فيتكون من منهج ونموذج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى مجتمع عينة الدراسة وتصميم اختبار الأداة الرئيسية وتليه أساليب المعالجة الإحصائية.

10- صعوبات الدراسة :

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة من النقاط التالية :

* قلة البحوث والدراسات حول موضوع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

* صعوبة إيجاد مؤسسات للقيام بالتربص والاستفادة من المعلومات.

* تزامن فترة التربص مع جائحة كورونا.

* نقص وسائل النقل للتنقل والبحث بسبب جائحة كورونا .

* نقص المراجع .

* ضيق الوقت .

* عدم وجود مؤسسات اقتصادية في ولاية الطارف.

11- المفاهيم الأساسية :

اليقظة الإستراتيجية – الميزة التنافسية – اليقظة التنافسية – اليقظة التكنولوجية.

الفصل الأول :الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تحت بيئة سريعة التغير والتطور، تتسم بدرجة كبيرة من عدم التيقن حيث أصبحت المعلومة التي تخص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية متعددة ومتجددة بشكل سريع جدا، وتزيد بشكل كبير في كل يوم، الأمر الذي اثر على القرارات الإستراتيجية، لان هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة التمكن منها وترجمتها، واليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، والتي هي مجموعة من التقنيات التي تنظم بشكل منهجي جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات الإستراتيجية اللازمة لحماية ونمو المؤسسات الاقتصادية، فاليقظة الإستراتيجية هي أداة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة الاستباقية تعد كمورد استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية تمنحها الكفاءة والأفضلية على منافسيها، بدأت الحاجة إلى ضرورة السيطرة عليها والتحكم فيها وفي مواردها والذي لن يكون إلا من خلال بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية .

وقصد الإلمام بهذه الأفكار وغيرها، فقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية .

المبحث الثاني: خصائص وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية .

المبحث الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية .

المبحث الأول :مدخل عام لليقظة الإستراتيجية .

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات ضروريا، وذلك لتغيير وتطوير ممارستهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وذلك للأهمية الكبيرة لهذه الأخيرة، ومن هذا سيتوجب على المؤسسة الاهتمام بمستقبلها وذلك باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومن هنا قمنا بعرض مفاهيم عامة لليقظة الإستراتيجية بالإضافة إلى أنواعها وأهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية .

1- مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية :

1-1- مفهوم اليقظة:

أ-لغة : انتباه، صحة وهي عكس عقلية، فهي تعني أن الشخص تيقظ واخذ حذره .
ب-اصطلاحا : تشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء المسيرين والمصممين، كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير الموارد والمعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية.¹

1-2-تعريف اليقظة الاستراتيجية :

تعريف 1:

"هي قيام المنظمة بمراقبة المنظمة بمراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تأثيراتها، فالبيئة ليست دائما واضحة ويمكن التنبؤ بما ستعرض له مستقبلا".²

تعريف 2:

تعرف "اليقظة الإستراتيجية على أنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لكشف التهديدات والفرص التطورية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة".³

تعريف 3:

"تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها على أنها عملية معلوماتية، تنظيمية وإنسانية، ترتبط المؤسسة بمصادر نشطة للمعلومات الخارجية، ويتناول بعض المؤلفين مفاهيم مختلفة مثل الذكاء التنظيمي، ذكاء الأعمال، الذكاء الاستراتيجي".⁴

¹منصف بن خديجة، "اليقظة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018، ص8.

²عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، 2014، ص306.

³نبيل كتوش، مصطفى طويطي، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، مجلد9، العدد4ديسمبر2018، المركز الجامعي احمد بن يحيى الونش ريس، تسميسيلت، الجزائر، ص330.

⁴منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص9.

*يتضح مما سبق ، إن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط متواصل يهدف إلى المراقبة الفاعلة لبيئة المؤسسة من أجل استباق التطورات واستحداث الفعل ، وتحقيق الريادة في المؤسسة ، وكذا الرفع من المكانة التنافسية في بيئة عدائية شديدة التغير والمنافسة الشديدة ، فهي نظام معلوماتي متفتح على البيئة الخارجية يدور حول الإشارات الضعيفة الدالة على التغيرات البيئية ، بهدف اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين.

2-أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تنقسم اليقظة في المؤسسة إلى عدة أنواع حسب المعلومات التي تزيد المؤسسة يصدها وتميز بين الأنواع التالية:¹

2-1-اليقظة التكنولوجية :

هي عبارة عن الاستغلال المنهجي والمنظم للمعلومات الصناعية وترتكز اليقظة التكنولوجية على المعرفة بغية الإحاطة بجميع الابتكارات المفيدة ، التي تقدم المساعدة للتطورات التقنية الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة .

2-2-اليقظة التجارية :

وتسمى أيضا اليقظة التسويقية وهي عملية مستمرة ومتكررة وأخلاقية تراقب بها المؤسسة محيطها وتحلل بيئتها التسويقية ، بحثا عن إشارات تشكل لها فرص أو تهديد قد تؤثر على استدامتها ، كما تهدف إلى مراقبة منتجات المنافسين من أجل توجيه قرارات المدير من أجل تحسين أداء العمل .

2-3-اليقظة التنافسية :

هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال أعمالها، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الموجودين في السوق ، وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين ، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تتضمن استمرار الميزة للمؤسسة ، وتثبت قدرتها التنافسية .

2-4-اليقظة البيئية :

تعرف أيضا باليقظة الشاملة ، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع الأخرى وتسعى للتنبؤ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تميز المؤسسة علة منافسيها.

3-أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية :

3-1- أهمية اليقظة الإستراتيجية :

¹خوله مسراتي ، بن نذير نصر الدين ، "اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية " ، مجلد 23 ، العدد 2 ، سنة 2020 ، ص 667.

تسمح اليقظة بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وتكمن أهميتها في ¹:

- المعرفة المعمقة للأسواق المنافسة ؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجة الزبون ،من خلال التحسين الدائم لعلاقاتها مع الزبائن والموردين ؛
- اكتساب المؤسسة موقع قوة من اجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق ؛
- الزيادة من التآزر والتعاقد في المؤسسة ؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريع.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين والتطوير المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والابتكار ؛
- تخفيض الأخطار الناجمة عن عدم التأكد البيئي ورفع الأمان ؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات ؛

*وفي الأخير فاليقظة الإستراتيجية هي المؤسسة في محيطها تلتقط إشارات وجمع معلومات ،لكن ميزته الإضافية انه يستطيع أن يحلل ويفسر تلك الإشارات الملتقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها ،مما يعطي المؤسسة ميزة الاستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث ، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التي ستواجهها الى فرص.

2-أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تتجلى أهداف اليقظة الإستراتيجية في التعرف على المعلومات التي تخص متخذي القرار في المؤسسة وبعد تجميعها لذلك ترمي إلى ²:

- *التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها ؛
- *تحديد وتشخيص أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة ؛
- *تحليل البيئة التقنية التكنولوجية للمؤسسة ؛

- ومن أهدافها أيضا ³:

¹زواو ضياء الدين ،"دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ،مذكرة لنيل رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة إستراتيجية ،قسم علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،الجزائر ،2012،صص21-22.

²وسيم أبو عريش ،"الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية "،دار النشر والتوزيع دار خالد الحياياني ،2016،صص75.

³عبد الباري إبراهيم درة ،ناصر محمد سعود جرادات ،مرجع سبق ذكره ،ص309.

*توسيع وزيادة أنشطة المنظمة، ودخول قطاعات عمل جديدة ذات جاذبية كبيرة ،وتطوير أداء المنظمة بالمقارنة مع المنافسين؛

*التقييم الدقيق لموقع المنظمة التنافسي، سواء حاليا أم مستقبلا ؛

*زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة حجم المبيعات وتطوير المنتجات وتحسين الجودة ودخول أسواق جديدة

المبحث الثاني :خصائص وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية .

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص ،حاليا وأكثر فأكثر على المعلومات في كل الميادين ،وهذا راجع إلى التقدم المسارع ،لذا أصبح من الضروري على المؤسسات إتباع وتبني أساليب جديدة تتضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة الأزمة في الوقت المناسب ومما سبق سوف نتطرق إلى أهم خصائص اليقظة الإستراتيجية ومراحلها مع ذكر أهم الشروط الفعالة لها،ومدى تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

1-خصائص ومراحل اليقظة الإستراتيجية .

1-1-خصائص اليقظة الإستراتيجية : تكمن أهم الخصائص فيما يلي :

*الإستراتيجية :

فهي تتعلق بالقرارات الغير الروتينية وغير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجارب السابقة ،مع الأخذ بالحسبان المعلومات النادرة جدا لكنها من الممكن أن تعتبر ان القرارات الكبيرة جدا على تنافسية وبقاء استمرارية المنظمة واستدامة أعمالها بكفاءة وفعالية.

*تطوعية :

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن يكون عملا سلبيا ومحدودا بالمسابقة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها مدخلا إبداعيا وليس تقليديا فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية .

*الذكاء الجماعي :

يعني وجود مجموعة من الأفراد يقومون بمراقبة أي إشارات في محيط المنظمة من أجل مقارنتها وتفسيرها ،ومن ثم تقديمها لأصحاب القرار لاتخاذ القرار المناسب بشأنها ، دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل منهجي ومتكامل وشمولي لجميع المساحات والقطاعات المؤثرة.

*معلومات اليقظة الإستراتيجية :

هي معلومات استشرافي استقبالية من نوع إشارات ضعيفة تسمح للمؤسسة بالفهم الجيد واستباق نشاط اليقظة الإستراتيجية .¹

1-2-مراحل اليقظة الإستراتيجية :

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية ب ثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحد منها مراحل فرعية ،في ما يلي :²

*الجمع:

تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل ولبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل المجهودات لليقظة عليه

وهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات من نراقب ؟ أين توجد المعلومة ؟ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات .

*التحليل والتركيب :

بعد مرحلة جمع المعلومات يرتكز لها رصيد هام منها،تأتي المرحلة التالية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على الترجمة المعلومات

تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية والهدف من هذه المرحلة إلى فوز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، ويعتبر جزء المعلومات التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار.

*النشر واتخاذ القرار:

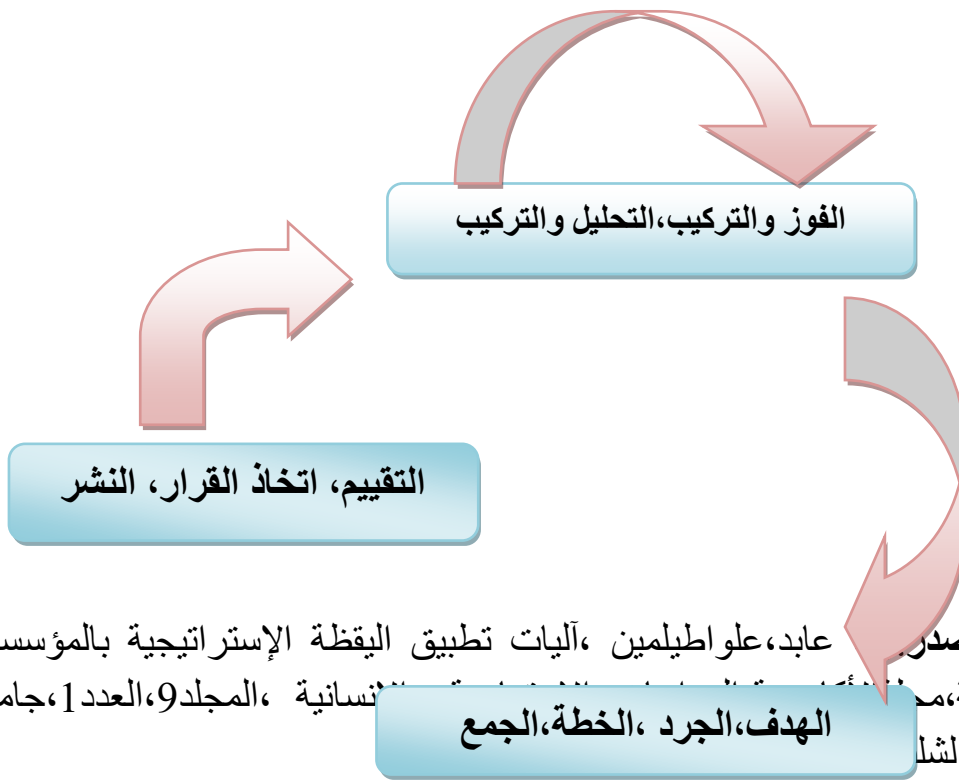
عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب تعمل على معالجة معلومات ولا تكون لهذه الخبرة أي القيمة ثم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ،إذا كل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذ لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار

¹<https://algad-com-cdn.ampprojectorg> 02-04-2021.13.20.

²ولد عابد عمر ، علوا طي لمين،"آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"،مجلة الأكاديمية ،الدراسات الاجتماعية والإنسانية ،المجلد 9،العدد 1،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،2017،ص7.

بالمؤسسة ثم تأتي خطوة ب خطوة و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ والشكل الأتي يبين مراحل اليقظة الإستراتيجية.

الشكل رقم 1-1: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية .



المصدر: عابد، علواطيلمين ،آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلد 9، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشل

2-شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية :

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية وهي :

*إرادة ثابتة من قبل الإدارة ،فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الاستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا

*اتصال داخلي جيد وهاذ بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس عمل فردي؛

*التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛

*الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما تكون المؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وضائق محدّدة ؛

*روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين¹؛

***وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي ،حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى ،وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات ،تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ،وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

3 -تفعيل اليقظة الإستراتيجية :

التفعيل أو التنشيط هي مهمة منظمة ومنشطة لجهاز اليقظة الإستراتيجية ، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية اذ يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح ،لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا ذو شخصية انبساطية ومحفزة وذلك من اجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات ،بهدف تحفيزهم ،كما يجب أن تتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم ،وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن ،ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي :

*تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم ؛

*تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تعجل وتمكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات؛

*دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية؛

*اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات ؛

*ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة؛

*إحياء وتطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.²

المبحث الثالث : تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية .

¹ابن السعدي جمال ،"اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء "،ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2017.

²رحماني يوسف زكريا ،"دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية "،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة إستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر،2014،ص36.

اليقظة الاستراتيجية تتطلب دور هام لليقظة ، ووضع فريق أو خلية من خلال تكثيف أفراد أكفاء للقيام بها، وتختلف طرق ووسائل ممارسة هذه العملية فهناك من يعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها، بالإضافة إلى تناول مكونات اليقظة الإستراتيجية.

1- دور اليقظة الإستراتيجية :

تسعى اليقظة الإستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات نلخصها فيما يلي :¹

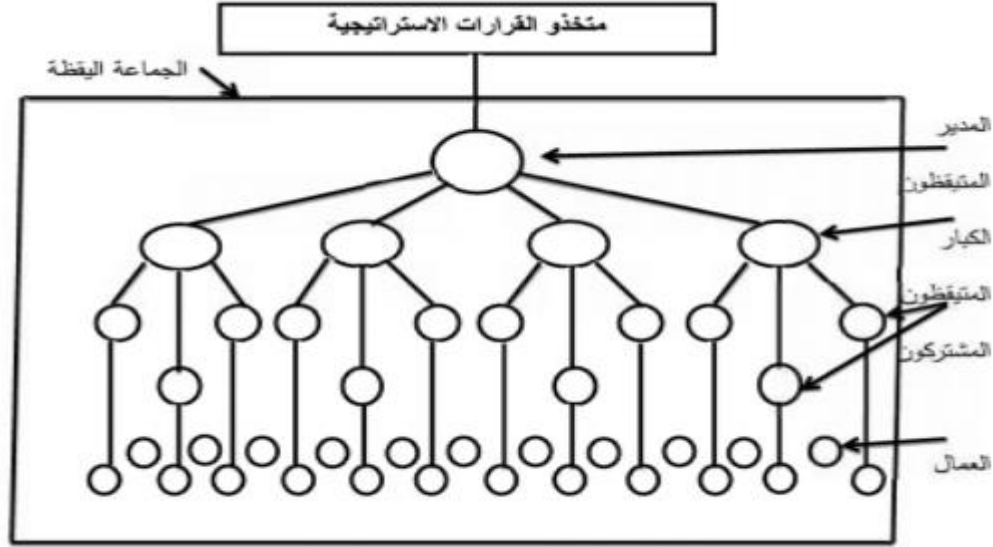
- * التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها ؛
- * تشخيص تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة ، واستراتيجياتها ، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط ؛
- * تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجية في المجال التسويقي التجاري ؛
- * تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- * مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكتسابها ميزة تنافسية؛
- * التقييم الموضوعي لموقعها، التنافسي الحالي، والمستقبلي نحو المنافسين؛
- * تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم، وتوجهاتهم؛
- * اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب ؛
- * الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- * تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها، ووضعها في منظور خاص للمساعدة في اتخاذ القرار؛
- * رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية ؛
- * تحسين، تطوير، توسيع نشاط المؤسسة.

2- ممثلو اليقظة الإستراتيجية :

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية"، مداخلة ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة قسنطينة، ص11.

تستوجب عملية اليقظة الإستراتيجية لشبكة من المتيقظين ،حيث ان هذه العملية تقوم على العمل الجماعي وتظهر ذلك في الشكل أدناه¹

الشكل رقم 1-2:ممثلو اليقظة الإستراتيجية .



المصدر

:ولد

عابد عمر، علواطي لمين ،"آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأكاديمية الدراسات الاجتماعية والإنسانية /المجلد9، العدد1، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص07.

ومن الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة الإستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية ويمكنها جعل ممثلي اليقظة في الجدول الاتي مبررين بذلك دور وخصائص كل منها²

جدول رقم 1-1:يمثل اليقظة الإستراتيجية.

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
---------	-------	--------------

¹ولد عابد عمر ، علواطي لمين ،مرجع سبق ذكره، ص 7.

²ولد عابد عمر ، علواطيلمين،مرجع نفسه، ص8.

-تحديد جيد لأهداف المؤسسة -معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة -تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات -ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار -البحث عن الإبداع ،أي خلق أفضل المزايا التنافسية	متخذالقرارات الإستراتيجية
-منشط اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي -مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية -معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	-همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية -إعداد والأشراف على دفتر الشروط -مسئول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية	المدير
-الملاحظة الجيدة -الحيازة على مصادر المعلومات مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم -قدرة التحكم في فائض المعلومات	-تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمعة -المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والمتحقق من صحة السيناريوهات مع البيئة الخارجية	المتيقظون الكبار
-نشاط حيوي نامي في العمل -روح عمل جماعة عالية	-من بين العمال يوجد مستخدمين ورغم دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكنية، كاتمالسر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي	العمال

المصدر: ولد عابد، علواطيلمين ،آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مجلة الاكاديمية ،الدراسات الاجتماعية والإنسانية ،ص8.

3- طرق وسائل اليقظة :

توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على تنافسي قوي وامتلاك ميزة تنافسية ،ومن أهم الطرق ¹:
طريقة المعايرة:

هذه الطريقة تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ولقد عرفها kermas وهو رئيس ومدير عام لشركة RAMKXEROX وهي شركة استدعت هذه الطريقة بصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة في السبعينات: هي عملية مستمرة منتجاتها وخدماتها والطرق المقارنة بذلك المتعلقة بالمنافسة الأكثر جدية.

وتعتمد المعايرة على اليقظة ولتنصت المستمر للبيئة وتغييراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال، والهدف من هذه الطريقة هو التحسين المستمر للأداء المؤسسة، ونجد 4 أنواع من المعايرة وهي:

1-المعايرة الداخلية :

تملك معظم المؤسسات الكبيرة وظائف متشابهة في مختلف أنشطتها ،وتتدخل المعايرة هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف ،وإذ تبين أن وظيفة معينة بشكل فعال في دائرة ما ،فإنها تعتمد كمرجع لمثيلها في النشاطات الأخرى .

2-المعايرة الخارجية :

يتم هنا مقارنة وظائف ،طرق الإنتاج ،طرق تنظيم ،منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين ،وتجدر الإشارة إلا أنه يجب على المؤسسة اختيار و بدقة المنافس موضوع المعايرة .

المعايرة الموجهة نحو الوظائف :

يتم معايرة ومقارنة وظيفة بنظيرتها عند المنافس ،فمثلا إذا ارددنا معايرة وظيفة التوزيع فإنه علينا ان نستقصر عن امن المؤسسات وأفضلها،والتي تمارس نفس الوظيفة المختارة بطريقة فعالة أكثر ،حتى يتم المقارنة.

¹حمو مريم ،"أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية "،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ام البواقي ،الجزائر، 2013،ص88.

4-المعايرة الأفقية:

تتشابه بغض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات فمثلا معالجة الطلابية يمكن تجزئتها الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة في ما بينها فالمعايرة هنا البحث عن أحسن التطبيقات والممارسات في واحدة من العمليات أو أكثر الآن فعالية كل منها تأثر على فعالية العمليات الأخرى.

3-2-وسائل اليقظة الإستراتيجية :

تعددت وسائل اليقظة الإستراتيجية في الكتب والمجلات والملتقيات العلمية ومراكز الأبحاث والرسائل العلمية والمذكرات إلا انه مع التطور التكنولوجي الحاصل في السنوات الأخيرة ، ظهرت انترنت والذي فرض نفسه بكل قوة على مختلف الوسائل الأخرى، وظهر ما يسمى باليقظة الإستراتيجية الالكترونية أو اليقظة الإستراتيجية على الانترنت ، هذه الأخيرة تجد مبرراتها في إمكانية الحصول على معلومات جديدة باستمرار تحدد عملية الرصد وأجهزة التنفيذ المقرر والمنهجية لجمع وتجهيز ونشد المعلومات .

1-الانترنت :

إن شبكة الانترنت تعتبر اكبر تقدم تكنولوجي فلفت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى جميع الأطراف ،وغيرت طريقة تخاطب العالم ببعضها البعض ، ويمكن تعريفها بأنها شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من شبكة الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة.

فتظهر الانترنت ووسائل البحث المرتبطة بينها تقدم إمكانيات كبيرة للبحث والدراسة واختيار المعلومات وتحويلها إلى معارف من اجل تطبيقها للوصول إلى أهداف التي يحددها الأفراد والجماعات¹.

وبصفة عامة الانترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع ، معالجة ، توزيع.....) والاستعمال الجيد لها بعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية : الدقة ، المحتوى، الاتقان ، الفورية ، الأهمية ، قابلية الاستعمال والفرصة.

الانترنت أداة هامة لتحسين ودفع أداة اليقظة ، وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالاتها لوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومات أو للبحث عنها بسرعة وجودة اعلي.

¹مجيد شعباني، وآخرون ،"دراسة كأداة لتحقيق الاستراتيجية"،المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية،العدد3،الجزائر،2015،ص40.

2- أدوات البحث عن الانترنت:

لإيجاد المعلومات على الويب web توجد عدة أنواع من الأدوات ومحركات البحث المتخصصة التي تسمح بالبحث في بعض قواعد البيانات على الانترنت هي :

1-2: محركات البحث التقليدية:

هي نهج الاسترجاع للمعلومات 'استخدام محركات البحث العنكبوتية التي تسمح شبكة الانترنت هي مؤشر تلقائيا لجمع وجهات النظر تتمثل في : تتمثل في msn.com-: yahoo.com-google.com¹

2-2: الدلائل :

في الواقع الدلائل تشير إلى مواقع مع وصف محتوياتها 'أما أساليب الفهرسة المستخدمة فهي فهرسة يدوية : Google le annuaire google.fr/drihpih/=fr&tad=gd&g.

3- محركات البحث على شبكة الانترنت غير المرئية :

فهي قاعدة البيانات على الانترنت تتضمن معلومات يمكن الوصول إليها إلا من خلال أشكال الاستجواب .فهنا الكثير من المعلومات التي يمكن الوصول إليها من خلال استخدام محركات البحث على شبكة الانترنت هذا هو المعروف باسم شبكة الانترنت الغير مرئية ويتكون من أسس ويتمثل في :

-brightplanet.com -Protusion. Com.

4 مكونات اليقظة الإستراتيجية :

1-4 اليقظة التنافسية :

يعرف الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى مايكل بوتر 'إذا بعد صدور كتابة "الميزة التنافسية " ازداد الاهتمام بالمنافسين داخل قطاع الصناعة².

تعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة أداء تهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم ويمكنها بذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولاشك إن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة نصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المؤسسة والتصنع والتكاليف 'وحتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين واستراتيجياتهم و تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار والتكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع ،دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لها من تأثير ودور البالغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل قوة صورة العلامة ونوع القيادة

¹رحماني يوسف زكريا ،مرجع سبق ذكره ،ص45.

²قوجيل نور العابدين ،"دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"،نيل رسالة ماجستير،قسم علوم الإعلام والاتصال،جامعة باجي مختار ،غابة،الجزائر ،2011،صص 38-39.

والتسيير ومدى رضا زبائن المنافسين والكفاءات والمهارات وتعتمد الكثير من المؤسسات التي تقوم باليقظة التنافسية إلى تشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين تحتوي على التقارير السنوية والملاحظات التي تنتقيها من المعارض والتظاهرات التجارية، والاشهارات.

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة باكتساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمنحها من تحليل المنافسة وبذلك تستطيع معرفة وانتفاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين وأهدافهم، الأسعار عقود البيع، وأدائهم وتطور منتجاتهم ومصادر توريدهم .

حيث تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية من تمكين المؤسسة من المراقبة والاستماع لمحيطها وخاصة المتعلق بالمنافسة والمنافسين ، فهي تسعى إلى أن تكون على دراية وعلم بكل القدرات .

4-2-اليقظة التجارية :

تهتم المؤسسة بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرائق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية، بحيث يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين هما:

الزبائن:

إن الهدف لأي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة لتلبية الرغبات الزبائن في الوقت المناسب ،غير انه للوصول للهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بها عن طريق منتجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات بالزبائن ومعالجتها مما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .

الموردين:

إلى جانب الزبون ،فان المورد يحظى باهتمام المؤسسة ،طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر ،احترام أجل التسليم ...الخ ،والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد،لضمان التموين المنتظم للمواد الأولية في شروط مناسبة ،مما يسمح المنتج بتوفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة ،وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية ،المزايا التي يقدمها المتوج المقدم،نوعيته والقدرة ألاممكنة للتسليم ...الخ.¹

¹المروس مريم ،"أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة،مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ،المجلد2،العدد،2019،المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية،صص 77-78.

ومما سبق يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالمؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم، بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي منبره تنافسية للمؤسسة.

3-4 اليقظة التكنولوجية :

تعد اليقظة التكنولوجية عنصر مكونا لليقظة الإستراتيجية، فاليقظة التكنولوجية تشير الجهود المبذولة من قبل المنظمة ، وكذا الوسائل المسخرة يهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات و التكنولوجيات والتي تهتم المنظمة حاليا ،ويمكن إن تهتمها مستقبلا.

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساس من :¹

-هيئات البحث العلمي والجماعات من خلال اتصالات مستمرة معهم ،والمشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛

-معاهدة ومنظمات البحث التطبيقي والهندسة ؛

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط ؛

-المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني ؛

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين .

وتعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها :²

- دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الدخيلين والخارجين لتلك السوق ؛

- البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها .

4-4اليقظة البيئية :

تعرف اليقظة البيئية باليقظة الشاملة ' وهي تظم باقي أنواع اليقظة دون أنواع أخرى وتسعى اليقظة والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تميز المؤسسة منافسها .³

تهتم اليقظة البيئية بمتابعة التغيرات قد تحدث في القوانين والتشريعات خصوصا فيما يتعلق بالتنافس مع الأجانب 'مما يسمح للمؤسسة في تكوين ردة فعل تجعلها تنتهز الفرص والمزايا

¹المروس مريم،المرجع السابق ،ص79.

²عبد الباري إبراهيم درة،ناصر محمد سعود جرادات،مرجع سبق ذكره ،ص307.

³خوله مسراتي ،بن النذير نصر الدين ،مرجع سبق ذكره،ص667

التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين وهذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسات خاصة في أطار العولمة وقوانينها. أما المجال البيئي فهو يهتم بما يحفظ الصحة والظروف الايكولوجية وحماية المستهلك..الخ.

والى جانب ذلك تهتم اليقظة بالجانب الاقتصادي 'حيث تقوم بمتابعة الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات الأسعار والاستهلاك والإنتاج.

هكذا نرى أن اليقظة البيئية وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

تتميز البيئة التنافسية بالتعقيد والتغيير وعدم التأكد، وباعتبار المؤسسة جزء من هذه البيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، وجب عليها تبني آليات تمكنها من مواجهة هذه التحديات في ظل التنافس العالمي وتحقيق التفوق التنافسي، وبهذا يظهر لنا جليا، أهمية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية الذي يمكن المؤسسة باستمرار من رصد ومتابعة كل ما يجري في البيئة من تغيرات وتطورات من خلال شبكة متيقظين ومتعقبين مهمتهم معالجة المعلومة وجعلها في سياق يسمح بوضع وتطوير سيناريوهات محتملة تعكس كيفية التصرف اتجاه تلك الظروف والمواقف .

اليقظة الإستراتيجية نظام يتضمن مجموعة من العمليات ا

لديناميكية تنطوي على العديد من المراحل تشكل فيما بينها مساراً حيويًا يعمل على استقرار سلوكيات البيئة وتوقع أحداثها بشكل استباقي بغرض إجراء التغيير المناسب وفي الوقت المناسب . فالهدف من اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، وخاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالتقلبات والتغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً ، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو معرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من آثارها ، وبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس ، وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع وجدية من الإدارة العليا .

وفي ظل سرعة تغير اتجاهات ومعالم البيئة التنافسية ، تسعى المؤسسات للمحافظة على تفوقها التنافسي وبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز مستند إلى تحسين أدائها ، لتضمن من خلاله البقاء في البيئة التي تعمل فيها من خلال فهم وتحليل نقاط قوتها وضعفها مقارنة مع المنافسين ، وتطوير تصورات قيمة حول الخيارات المتاحة لتجنب التهديدات واقتناص الفرص ، فكيف تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ذلك المسعى ؟

الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر البيئة التنافسية من اكبر التحديات الكبرى للمؤسسات التي تعمل جاهدة من اجل الحفاظ على وجودها في ساحة الاعمال ،ليس هذا فقط بل العمل على رفع تنافسيتها امام المؤسسات المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه ،حيث بإمكانان تشكل متغيرات هذا القطاع فرصة او تهديد لها . وعلى اساس الطابع اللائقي الذي يمتاز به هذه البيئة (البيئة التنافسية) تبنت المؤسسات الية حديثة للحصول على المعلومة الاستباقية ،وعلى رأسها نظام اليقظة الاستراتيجية .

يساعد نظام اليقظة الاستراتيجية المؤسسات في اعداد الاستراتيجيات المستقبلية التي تعزز القدرة الاستباقية للمؤسسات ،حيث تعمل معلومات هذا النظام على تقليل حجم اللاتاكد وايجاد سبل التميز على المنافسين من خلال جمع البيانات وتحليلها ونشرها كمعرفة مفيدة ضمن اسلوب منظم على مستوى الادارة الاستراتيجية ، وذلك للتحكم بالبيئة الداخلية والخارجية لتحسين تنافسية المؤسسة .

تعتبر مكونات اليقظة الاستراتيجية عن مدى ضرورة تنوع المعلومة في مختلف استخداماتها وذلك من حيث جودتها ومصداقيتها ،وهذا النوع يسمح بتشخيص وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة وتضمن لها مواجهة المنافسة في نشاطها ، وهذا يتطلب مشاركة فعالة من الجميع وجدية الادارة العليا رغم التكاليف التي يمكن ان تتحملها المؤسسة من جراء قيامها باليقظة الاستراتيجية لكي تضمن قرارات فعالة وبالتالي البقاء والاستمرار .

بناء على ماسبق، سيتضمن الفصل الثاني المباحث الاتية:

- **المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية.**
- **المبحث الثاني: تأثير اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة.**
- **المبحث الثالث: التعلم التنافسي كأحد مخرجات اليقظة الاستراتيجية .**

المبحث الاول:مدخل عام للميزة التنافسية:

في ظل المنافسة وسرعة تغير ورغبات وحاجات العملاء، تسعى المؤسسة الى التحسين والتطوير المستمر، قصد تحقيق التميز والتفوق على المنافسين ضمن المجال الذي تنشط فيه، ولا يأتي ذلك

الا من خلال امتلاكها لميزة او مزايا تنافسية لمواجهة حدة المنافسة، بالاعتماد على اساليبها ومحدداتها بالإضافة الى خصائصها.

1-تعريف الميزة التنافسية وأنواعها:

1-1-تعريف الميزة التنافسية

تعريف المنافسة: عرفت على انها "تعدد مسوقي المنتجات السلعية والخدمات وتنافسهم لكسب المستهلكين معتمدين بذلك على اساليب متعددة و مختلفة كجودة المنتجات وانخفاض الاسعار ، وغيرها من اساليب التوزيع والتسويق وخدمات مابعد البيع " .¹

تعريف التنافسية: تعرف التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب ، مايعني قدرة المنشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى " .²

تعريف الميزة التنافسية: تعرف على انها "مدى قدرة واستعداد المؤسسات او القطاعات الى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية " .³

عرف BROWN الميزة التنافسية على انها "مجموعة من الصفات المؤيدة للشركة ومنتجاتها والتي تمثل اداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدف كما انها تشير الى القدرة على انتاج المنتجات او تقديم الخدمات الى الزبائن بصورة منفردة او متميزة " .⁴

-وفي مفهوم اخر فان الميزة التنافسية تعني "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة او لمنتجاتها ، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم " .⁵

*ومن التعاريف السابقة نستخلص ان الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل انتاج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من انها تؤدي الى زيادة التكاليف على المدى القصير الا انها تؤدي الى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية .

2-1-انواع الميزة التنافسية :

¹محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الايام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2016، ص15

²محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، المرجع نفسه، ص19

³محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، المرجع نفسه، ص22

ثامر البكري، احمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2015، ص203⁴

ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2008، ص192⁵

نميز نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز

اولا-ميزة التكلفة الأقل :

نقول على مؤسسة ما انها تحوز على ميزة التكلفة الأقل ،اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظرياتها لدى المنافسين

1-الحيازة على ميزة التكلفة الأقل : .

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس ،يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي :

- مراقبة الحجم ؛
- مراقبة التعلم ؛
- مراقبة الروابط ؛
- مراقبة اللاحق ؛
- مراقبة الرزنامة ؛
- مراقبة الاجراءات ؛
- مراقبة التموضع .

2- الاخطاء التي يجب تفاديها :

-التركيز على تكلفة الانشطة المتعلقة بالتصنيع ؛

- اهمال أنشطة التمويل ؛
- اهمال الأنشطة الصغيرة او غير المباشرة ،
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف ؛
- النقص في استغلال الروابط ؛
- التفكير فالحامش ؛
- تهديد التميز .

ثانيا -ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها ،عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها .

1-الحيازة على التميز :

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يسند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها في مايلي:

-الاجراءات التقديرية - الروابط - الرزنامة - التوضع - اللاحاق - التكامل - الحجم.

3- الاخطاء التي يجب تقديمها اثناء التميز :

- ✓ -التميز المفرط ؛
- ✓ سعر اضافي مرتفع جدا ؛
- ✓ عدم معرفة تكلفة التميز ؛
- ✓ التركيز الشديد علىالمنتج ¹ .

2- اساليب تحقيق الميزة التنافسية ومحدداتها :

1-2 اساليب تحقيق الميزة التنافسية :

ان الاساليب الاساسية التي تؤدي الى تحقيق التميز عن الاخرين يمكن ان تحقق بإحدى الوسائل التالية :

1-الكفاءةالمتفوقة:فالمنظمة ماهي الا نظام لتحويل المدخلات الى مخرجات لذلك نجد ان ايسر قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الانتاج للمنظمة.

2-الجودةالمتفوقة: ان تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها خدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر اعلى على منتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.²

3-الابداعالمتفوق: ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات او خدمات المنظمة وهياكلها وأساليب ادارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جيد او العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد احد الاسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة ان تتميز .

¹محمد شتوح،"الادارة الاستراتيجية و قيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال"،مجلة اقتصادية،المجلد 07،العدد02،جامعة الجلفة 2016،ص114-115

²صالح عبد الحكيم عبد الغفور،"متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"،مذكرة لنيل رسالة الماجستير،جامعة الاقصى،غزة،2015،ص31

4- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موالمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية او الجماعية .

2-2- محددات الميزة التنافسية :

من خلال هذا سنحاول توضيح الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين هما :

1- **حجم الميزة التنافسية:** مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة حياة .
تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في :

ا- **مرحلة التقديم:** تعد اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار اكثر حيث يؤدي الى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن .

ب- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة التنافسية على انها استقرار نسبي من حيث الانتشار ، باعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا اقصى ما يمكن .

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ، ومن ثم انخفاض الوفرات .

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع او انشاء ميزة جديدة على اساس مختلف تماما اسس الميزة الحالية ، اذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة فانها تفقد اسبقيتها .

2- نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى ان يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، ومن ثم امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او مناطق مختلفة ، او صناعات مرتبطة ، ومن جانب اخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة او تقديم منتجات مميزة له .¹

ا- القطاع السوقي :

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، دار النشر الفا للوثائق ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص101-102

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ،وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق .

ب-درجة التكامل الامامي :

يشير الى درجة اداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية او خارجية ،فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الاقل او التميز.

ج-البعد الجغرافي :

يمثل عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلا تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز اهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في انحاء العالم .

د-قطاع النشاط :

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ،فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة ،وفي هذا الاطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية الي تلائم قدراتها وميدان نشاطها بالنظر ال تحليل امكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

3-خصائص الميزة التنافسية و ابعادها :

3-1-خصائص الميزة التنافسية :

- ان لميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها في مايلي :¹
- ان تتمتع بالديمومة :اذ ان قابلية المؤسسة على ادامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الاخرى في تقليدها ؛
- استمرارية التطوير والتحسين والتجديد : اذ ان بناء الإستراتيجياتالمشددة الى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة ما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الامر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس للحفاظ عليها ؛
- عدم امكانية تقليدها وعلى طول الوقت ؛
- ايجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية ، طالما ان النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة شائعة ؛
- ان تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن قيمة المؤسسة .
- من بين ايضا خصائص الميزة التنافسية :
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة ؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي الي تحقيق التفوق والأفضلية للمنافسين ؛
- تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة وفي انشطتها او فيما تقدم للعملاء .

¹مجاني بديس ،طبول ريمة،مرجع سبق ذكره،ص93

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب ان تكون :

-حاسمة اي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافس ؛

-الاستمرارية بمعنى يمكن ان تستمر خلال الزمن ؛

-امكانية الدفاع عنها ،اي يصعب على المنافس محاكاتها او الغائها .

3-2-ابعاد الميزة التنافسية :

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فانه من الممكن استخلاص الابعاد التي تعتبر كمدخل او اسبقيات لتميز المؤسسة

1-التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الانتاج باقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه ،وكنتيجة لذلك فان المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض اسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنقس الاسعار اوبالقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة ،وهو مايعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الايرادات والتكاليف.

ان مدخل التكلفة يركز على تحسين الانتاجية ورفع الكفاءة واحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه PORTER بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها ،ومن ضمن هذه العوامل بالإضافة الى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم ،واثر الخبرة والتعلم والترابط ما بين الانشطة المختلفة للمؤسسة .

2-الجودة:بعد ماكان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة ،وكنتيجة لتغيير اذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد اخر هو الجودة العالية ،ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم ادراكها وتقبلها من قبل الزبون وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة .

3-الوقت: بالنظر لما يمثل الوقت من اهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد ادى ذلك الى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن هذا الاخير ما امكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا اهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال جملة نقاط اهمها :

-تقليص زمن التسليم للعميل : اي تقليص الفترة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه اياه ،او ما يعرف بوقت التسليم السريع .

ب-تقليص زمن تحويلاتالعمليات: اذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات فانه وانطلاق من فلسفة الوقت المحدد ،يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما امكن تخفيض مدة الانجاز خاصة اذا افاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد بالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلية في عملية الانتاج.

ج-سرعةالتطوير: وتختص بالفترة المرتبطة بالابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما امكن تحقيق الاسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة ،وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الافكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي او الانتاج الفعلي للمنتج .

4- المرونة :

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الاسواق الدولية اصبح ينظر للمرونة على انها احد اهم الابعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على اساسها ،ذلك لان المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة ،تتعلق بمدى تأقلم النظام الانتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الاعمال ،ان هذا المفهوم بمقتضى اذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة ،وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة اخرى ،لذا يمكن القول ان المرونة التي يتم التميز على اساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين للنشاط الانتاجي هما: ¹

ا- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الانتاج بواسطة تسريع او تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك .

ب- **مرونة مزيج المنتجات :** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

4- عناصر الميزة التنافسية و مصادرها:

4-1- عناصر الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية ومن اهمها: ²

1-الموارد الطبيعية :

¹ احمد بلالي، "الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص، ص251-253

² صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص35

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تترأس أوليات المعادلة التنافسية.

2- راس المال :

لقد كان توافر راس المال في المنظمات قادر على تحقيق ميزة تنافسية عالية، ولكن مع الاقتصاد الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية. وذلك عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر راس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة.

3- التكنولوجيا :

يلعب العنصر التكنولوجي دوراً هاماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة وكذا ابتكار تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تقتصر على المنظمة بعينها، حيث تستطيع الكثير من المنظمات الحصول على تكنولوجيا.

4- الموارد البشرية :

يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا وكونها عنصر غير قابل للمحاكاة والتقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

4-2 مصادر الميزة التنافسية :

يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال¹:

- المدخلات :

وهي دمج العناصر التي تؤثر ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والقدرات والموارد البشرية، مما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة.

- العمليات :

تتمثل في كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها وبالتالي فإن الارتباط بالعمليات

¹ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص199

والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي لا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها الى مخرجات .
*وعليه فان الميزة التنافسية تتحقق بكلفة اقل من خلال الارتقاء بمستوى الاداء من خلال رفع منحى العاملين .

حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الاداء المحقق لدى العاملين وعامل الزمن اذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب وتمكين العاملين من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول الى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والصياغات الى ادنى حد ممكن والوصول الى مستوى التالف الصفري وهذا ما يحقق بعيدا مهما من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها ¹.

-الكفاءة :

تتجسد في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة تقاس بكمية المدخلات لإنتاج مخرجات محددة ؛

-الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم ؛

-المعرفة :

تعد الاصول الفكرية ركيزة اساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ؛

المبحث الثاني : تأثير اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة

في ظل خصوصية البيئة المعاصرة ،وجب على المؤسسات اكتساب المعلومات ذات طبيعة الاستباقية تساعدها على اعداد الخيارات الاستراتيجية التي تعزز بها تنافسيتها ، ومن خلال هذا المبحث سنحاول ابراز دور اليقظة الاستراتيجية من خلال انواعها والمتمثلة اساسا في اليقظة التنافسية ،اليقظة التجارية ،واليقظة التكنولوجية .

1-معلومات اليقظة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية

في عالم الاعمال المعقد والمتغير بصفة دائمة ،يعتبر الالمام بمخطط و استراتيجيات المنافسين خطوة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق اهدافها على المدى البعيد ،والمحافظة على مكانتها ، وتمكين متخذي القرار من اتخاذ القرارات بشكل سليم يدعم مركزها التنافسي قياسا بمنافسيها مع امكانية التأقلم مع المتغيرات بشكل مرن .اضحت المعرفة محور اهتمام المؤسسات لما تتيحه لها من قوة تنافسية ،حيث اصبح التنافس قائما على معرفتك لبيئتك ،ومن هنا ، وكما سبقت الاشارة اليه في الفصل السابق ،لجأت المؤسسات الى تبني اليات حديثة تمكنها من ان تكون حاضرة

¹محمد شتوح،مرجع سبق ذكره،ص114

الذهن بشكل متواصل ،وعلى رأسها اليقظة الاستراتيجية لضمان الحصول على المعلومة في الوقت المناسب .لذا فان ادارة المعلومة هو مطلب رئيسي للمؤسسات التي تسعى الى ضمان استمراريتها ،حيث اكد بورتر على انه يجب تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب ¹.

ان قيمة المعلومة تعتمد على مدى منفعتها ،وهذا يتطلب مجموعة حقيقة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها .فالصعوبات تتمثل اساسا في معرفة مجموعة من المعطيات والمعلومات التي يجهلها الغير،او على التي يصلوا لها قبلنا ،فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة ،انما في استخراج هذه المعلومات بطريقة اسرع من الاخرين في خضم الكم الهائل من المعلومات والتي تساعد في اختيار وتطبيق القرار الاحسن لتحقيق التقدم التنافسي .

فهناك دور اساسي لعملية اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات والمعرفة والتي تأخذ منهجية علمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ،حيث ان الميزة التنافسية هي اخرى مبنية على تخفيض التكاليف وجودة المنتج والسرعة في التسليم والمرونة في تحقيق الرغبات ومتطلبات الزبائن .

ويمكن لمعلومات اليقظة الاستراتيجية ان تساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال ماياتي :
*المساهمة في تحسين مستوى اداء المؤسسات عن طريق زيادة كفاءة اداء الانشطة الاساسية القيمة ،بمايساهمفي خلق القيمة وبالتالي خلق الميزة التنافسية .

*امكانية استخدام المعلومات المشتقات من البيئة الخارجية في تطوير المعروض الخاص بها ،وخصوصا مايتعلق منها بأذواق المستهلكين وميولهم الاستهلاكي وتفصيلاتهم .

* ويتجسد دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها القاعدة التي تضمن البيانات والمعلومات الاستراتيجية والتي من خلالها يتم الاختيار ما بين البدائل .

*تساعد معلومات اليقظة الاستراتيجية في الاحاطة بقرارات وأسواق المنافسين ،ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات واستباق الفرص والتغيرات ،وإدارتها من خلال التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المؤسسة الى تطويرها ضمن اصناف المنتجات التي تقدمها حاليا في السوق ، والتي تعتزم الدخول بها الى الاسواق .

*تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ما يعرف بالمرونة الاستراتيجية .

2- اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة :

ان التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمؤسسات الى البحث عن الانشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة الا ان ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة ،وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات ،هذا الوضع يدفع بالمؤسسات الى ان تكون يقضه لكل ما يجري في بيئتها ، فالقدرة على توفير المعلومات من

العيداني حبيبة،"اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التدبير تخصص ادارة اعمال ،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر 2016،ص131.

المنافسين واستغلالها احسن استغلال سيمكن المؤسسة .اليقظة من تطوير ميزاتها التنافسية وهذا لنا يأتي بتطبيق برنامج محدد.¹

*ان عمل اليقظة التنافسية بصفة جيدة ،يؤثر تأثيرا مباشرا بالإيجاب على المنظمة وعلى اعمالها التي تقوم بها وقراراتها التي تتخذها ،وعلى اساسها تبني عمليات البحث والتطوير والقرارات وتكون سليمة ،وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة ان تنمي العديد من مزاياها التنافسية فمنها :

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتهم ؛
- الوصول الى حل المشاكل الصعبة في اقصر وقت ممكن ؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها ؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات .

3-اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة :

يعد مصطلح اليقظة التجارية احد المرتكزات الاساسية وضرورة حتمية في ظل بيئة متسارعة التغير بوصفها اداة تستطيع المؤسسة من خلالها مراقبة اجزاء السوق ،وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها اثناء تعاملها مع زبائنهم ومورديها ، وكذا معرفة سلوكيات هؤلاء العناصر من اجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة لهذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ الى الاسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة .فالمؤسسة التي لا تعتمد على معلومات العملاء في تطوير استراتيجياتها سوف تهدر مواردها .فتتامي دور الزبون بشكل اكبر فرض على المؤسسات استخدام تقنيات حديثة ،نبرز اهمها في النقاط التالية :²

1-**الاصغاء لصوت الزبون:**يشير صوت الزبون الى " الكلمات والعبارات التي يستخدمها الزبون ليصف بها طلباته واحتياجاته ،يقابلها استجابة من قبل المؤسسات لتلبي او تتجاوز متطلباتهم ". بمعنى راي الزبون عن ما ستقدمه المؤسسة ،فهو يدخل في كل الانشطة المؤسسة من التصميم وصولا الى خدمات ما بعد البيع . يكشف تحليل صوت الزبون ثلاث مستويات من المتطلبات :

- المتطلبات الاساسية:** هي المتطلبات الضرورية الواجب توافرها في السوق .
- المتطلبات المتوقعة:** اي المطلوبة ،وعادة نحصل عليها بمجرد طرح سؤال على الزبائن ماذا تريدون ؟
- المتطلبات الغير المتوقعة:** هي صعبة التشخيص ،وهي ما وراء توقعات الزبون ،وتوفرها يخلق السعادة والحماس لدى الزبون .

نجاح المؤسسة في الحصول على التفوق التنافسي يتحدد بمدى قدرتها على الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الاسواق المستهدفة ، ولذا يتطلب اشراك الزبائن لمعرفة من خلالهم الجديد الذي ينبغي ان تستهدفه أنشطة المؤسسة ،فامتلاك المعرفة السوقية يمثل الحيوي من معرفة المؤسسة نحو ادراك اهمية هذا السوق ، فتطبيق منهج المعرفة السوقية في المؤسسات الحديثة يوفر لها امكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة ،وتدفعها باتجاه الابتكار والتطوير

¹ زغدار احمد، المنافسة ،"التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دار جريد للنشر والتوزيع، ط2011، ص42.

² العيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره ،ص181

، والتوصل الى منتجات ،عمليات وأساليب جديدة تحقق ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة عن اي مصدر اخر ،وبذلك تشكل هذه المعرفة المادة الاساسية لظهور وتقدم الابتكارات وفقا لما هو مطلوب في الاسواق ، وبما يتلائم مع رغبات الزبائن .ويمكن الاشارة الى اهمية المعرفة السوقية في النقاط الاتية :

- ان امتلاك المعرفة السوقية يؤدي الى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة ;
- تعد المعرفة السوقية اساسا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية ;
- ان المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي الى تقليل الاخطاء في عمليات الانتاج ;
- تسهم المعرفة السوقية في تحسين اداء المؤسسة ;
- ان معرفة خصائص ومميزات الموردين وإمكاناتهم سيؤدي الى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الاولية اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية بالكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة ;

2-ادارة علاقات الزبائن :

ادارة علاقات الزبائن هي منهجية التي تسعى الى تحقيق وتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون ،وهذه العلاقة تظهر عندما "يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة وزبائنهما في الاتجاهين ومعالجتها بصفة جيدة لتفسير محتوى هذا التبادل "فهدف المؤسسة هو المحافظة على الزبائن وتنمية العلاقة معهم ،اضافة الى تحويل الزبائن الجدد الى زبائن دائمين للمؤسسة ،وبالتالي عندما يدافع الزبون على فلسفة وخدمات المؤسسة ،فان ذلك يتحول الى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن .

وعلى هذا الاساس تبني المؤسسة مفهوم ادارة علاقات الزبائن ،من خلال مجموعة من الاساليب نحددها في النقاط الاتية:

- ا-سياسة اكتساب الزبائن: حيث تركز المؤسسة على جذب زبائن منافسيها اما عن طريق الاسعار ،او بإنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة غير معروضة في السوق .
- ب-سياسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين: في هذه الحالة تركز المؤسسة على تشجيعات مثل :الهدايا ، خدمات مابعد البيع ،التحسين المستمر في جودة المنتجات...
- ج-سياسة استعادة الزبائن القدامى: من خلال اعادة الاتصال بهم وتعريفهم بالمنتجات الجديدة . وفي الاخير ،يمكن القول ان هدف ادارة علاقات الزبائن هو تحقيق الربح للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها لأمد بعيد .

4-تأثير اليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة :

في ظل اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام اكثر بالمعارف والعلم والتكنولوجيا على وجه الخصوص وتماشيا مع التغيرات التي يشهدها العالم ،تنامي ظهور ملامح التنافسية اكثر في جميع مجالات نشاط المنظمات والدول فتسابقت كل منها نحو ايجاد افضل الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز وتحسين قدرتها التنافسية ،فزاد الاهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الابداع ،الاكتشاف ،الابتكار والبحث والتطوير ،حيث اثبتت دراسات اجريت في البلدان الصناعية

المتطورة انه من 60 الى 80 من التحسين في المستوى المعيشي يرجع الى التقدم التكنولوجي وان 20 يعود الى تراكم راس المال .

لقد اصبحت التكنولوجيا بالنسبة للمنظمة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها ،خاصة مع اشتداد التنافس عاليا في الاسواق ،واصبح عامل المنافسة يقوم على اساس القدرة على الابداع باستخدام مواهب حيث انها صبحت من اهم المعايير المعتمدة لقياس اداء المنظمة من جهة وقابلية التنافس من جهة اخرى ،حيث يلعب الابداع والتكنولوجيا دورا هاما في تمييز اداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال :

-اثارة الطلب خاصة المشبعة من اجل تقوية الطلب لعرض جديد

-اثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل عن طريق بعث منتجات جديدة ،زيادة العرض ،تلبية الحاجات الجديدة في السوق

-زيادة قدرة المنظمة على التنافسية من خلال :¹

*سرعة تقديم منتجات جديدة ؛

*تقليل تكلفة التصنيع من خلالالابداع ؛

*ايجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في اسواق جديدة ،يؤدي الى زيادة حجم مبيعات ومن ثم زيادة الربحية ؛

*الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة : تتواجد المنظمة في محيط تنافسي وللتكيف يجب ان يتطور منتجاتها هذا من جهة وحياة المنتج من جهة اخرى ؛

*يعمل الابداع على تحقيق التنمية المستدامة : من خلال ابراز الدور التكنولوجي والبعد التقني في دالة الانتاج ، فالبعد التكنولوجي له اثر كبير في دالة الانتاج ، فالتنافس في الدرجة الاولى هو تنافس معرفي ؛

والتطور التكنولوجي هو سلاح اساسي لتنافسية المنظمات فهناك فجوة كبيرة ناتجة عن التغيرات التكنولوجية لنظم الادارة والانتاج في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية ،بذلك ظهر الفرق شاسع بينهما من خلال المزايا التنافسية التي تفرزها التطورات التكنولوجية ،وهذا ما اعطى دفعا اكبر لمجهودات البحث العلمي والتجديد التكنولوجي على المستويين الجزئي والكلي من خلال دعم انظمة الابداع الوطنية والتي تشيد مراكز تجديد وطنية وجهوية وكذا مضاعفة التخصصات الموجهة لميزانية البحث والتطوير .

اذ تعد التكنولوجيا العملية المتعلقة بالمستجدات الايجابية التي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكذلك اساليب الانتاج ،فالمنظمة الناجحة من اجل ضمان بقائها لا تكفي بالقيام بأعمالها فقط بل يجب ان تكون استراتيجيتها اكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفا ، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة ادائها وتوسيع اهدافها ،كي تكون المنظمة

¹ابن بريكة عبد الوهاب ،بن التركي زينب، "مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة في الملتقى الدولي بعنوان الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ،18-19 ماي 2011،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ،البلدية ص ص6-9.

خلاقة ومبدعة يجب ان تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية .

الشكل رقم (1-2): تصميم وتأكد الميزة التنافسية القائمة على عامل الابداع والتجديد

قواعد البيانات التسويقية والإنتاجية والتكنولوجية (التي توفرها اليقظة الاستراتيجية)

نظام فني مستمر للإبداع ونشاطات البحث والتطوير

ابتكارات وتحسينات في مجالات مختلفة (أساليب إنتاج، طرقة، التسير)

عروض تسويقية متقدمة متفوقة على المنافسين

المصدر: زواوياء، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" مذكرة لنيل رسالة الماجستير في علم التسويق، قسم علم التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص23.

ميزة تنافسية

المبحث الثالث : التعلم التنافسي كأحد مخرجات اليقظة الاستراتيجية

على الرغم من ان مفهوم التعلم التنظيمي كان معروفا منذ الخمسينيات من القرن العشرين ، إلا انه لم يأخذ مكانته المهمة على اعتباره احد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في التسعينيات من القرن نفسه ، وحتى تتمكن المؤسسات من تجنب المفاجآت التنافسية عليها امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، وان تتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من اشارات حول التهديدات التي ستحصل في المستقبل .

1- ماهية التعلم التنظيمي :

1-تعريف التعلم التنظيمي: هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة و الافراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في المنظمة ، التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها احداث التغيير المخطط بالمنظمة لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من اهمها :تمكين الافراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل ، على ان يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة .¹

1-2-تعريف منظمات التعلم:

فرقوا فيها الباحثين بين مستويات التعلم التنظيمي
المستوى الاول: تركز هما المؤسسة على زيادة قدراتها في تحقيق اهداف معلومة تشغل نفسها بالتعلم الروتيني.

المستوى الثاني: يركز على اعادة تقييم طبيعة الاهداف التنظيمية ينطوي هنا على ثقافة المنظمة .
المستوى الثالث يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الاول والثاني اذ لا يمكن لهذين المستويين ان يحدث مالم تدرك المنظمة ان التعلم يجب ان يحدث .

1-مستويات التعلم التنظيمي :

التعلم الفردي: يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة
التعلم الفرق: هنا الإدارة التقليدية تعالج التعلم والتغيير كمشروع ذي بداية ونهاية معينة ، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرة الى ، فهي تدرك ان التعلم والتغيير بمثابة عملية مستقرة بدون نهاية

التعلم على مستوى المنظمة: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الافراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس على سرعة وعمق التغيير.

1-خصائص التعلم التنظيمي :

هناك مجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي :

- *التعلم التنظيمي عملية مستقرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط ؛
- *يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدفها ومستقبلها؛
- *التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ؛

¹وفاء رايس ،"دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال"،مداخلة ضمن ملتقى دولي دور راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر، 2011

*التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ؛

*لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق نتائج موجودة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب ان تكون قدوة للآخرين .

2-التعلم التنافسي :

هذا النمط من التعلم ، يقصد به التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغيرات تنظيمية مخططة ، حيث يبرز التعلم التنظيمي التنافسي عندما تتعلم المؤسسة من توقعاتها حول المستقبل ،اذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج السلبية من خلال التعرف على افضل الفرص المستقبلية ،واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها ،فهو ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها.

يعمل التعلم التنافسي على تنمية مهارات التفكير والإبداع والغوص في اعماق المستقبل التنظيمي ،وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ،واختيار افضل الاستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة ، بمعنى ان التعلم التنافسي لايتوقف على اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين ،وإنمايستهدف توليد معارف وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق تلك المعارف لدى المنافسين ، لذلك فهو نتاج لمهارات التفكير الابداعي والابتكار الديناميكي الذي تتكامل من خلاله سلسلة الافكار الابداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي.

ولتحقيق هذا وجب على المؤسسات النظر الى التعلم التنافسي على انه :

*عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا،لان التغيير في البيئة الخارجية وما يتبعه من تغيير في البيئة الداخلية يعدان عملية ملحة وصارمة يصعب التنبؤ به ؛

*عملية تتطلب اشتراك كافة الاقسام ،وان يتحدى احدهم الآخر ؛

*التعلم التنافسي اداة لتحسين فهم التداخل البيئي بين المؤسسة وبيئتها التنافسية .

ويمكن تلخيص اهمية لتعلم التنافسي في النقاط التالية :¹

-التعلم التنافسي يركز على المستقبل ،ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلا من الاستجابة للضغوط ؛

-التعلم التنافسي يستهدف تحقيق التميز وتطوير القدرات والكفاءات ؛

-له اهمية في وضع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستغلالها وتجاوز الافكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة ؛

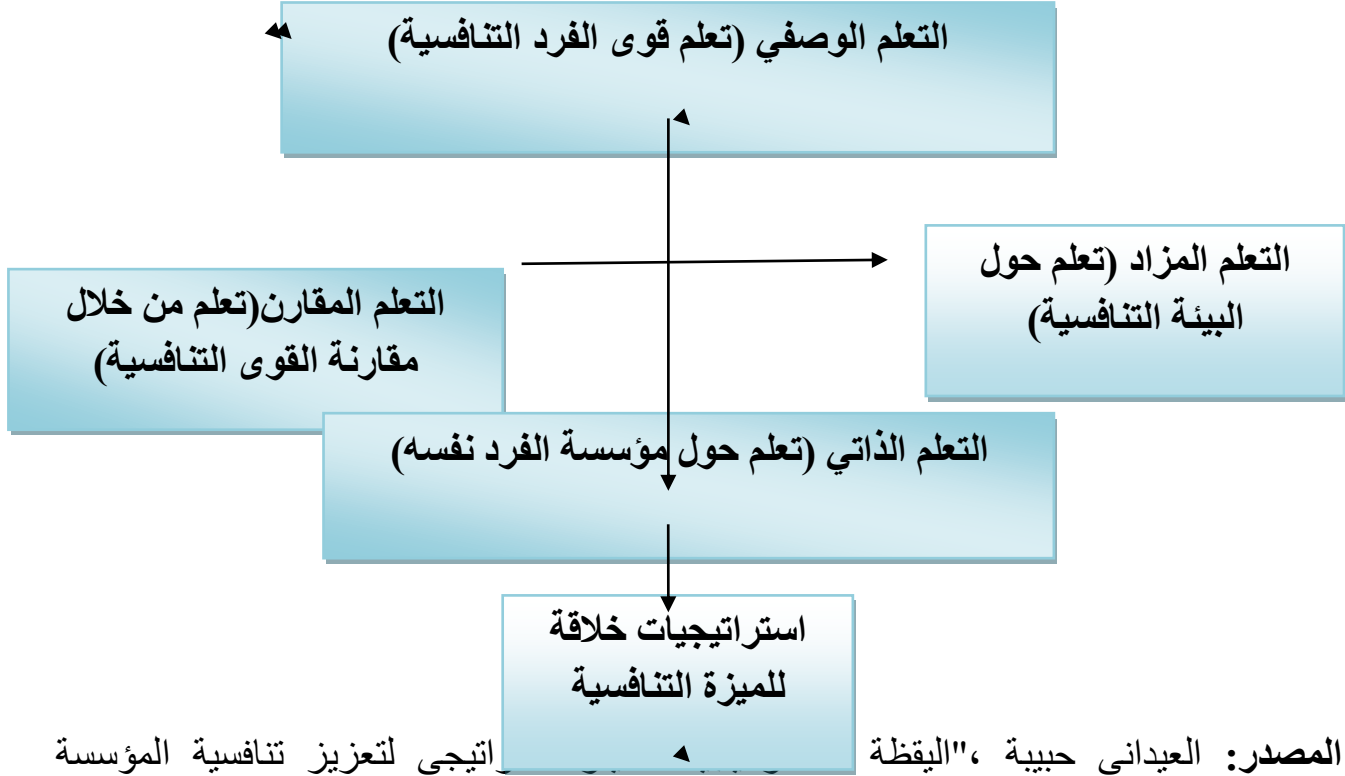
-يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي ،وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة الى الاحداث ،وبالتأكيد فان الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المؤسسة بصورة افضل هو ذلك التخصص المهني جيد التعليم ؛

مما سبق ،يتضح ان التعلم التنافسي عملية معقدة يوجب المؤسسات ان تعيدها باستمرار ،لاكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية ،والقوى التي تقف وراءها ،وأثارها المتوقعة ،

¹العيداني حبيبة ،مرجع سبق ذكره، ص ص200-204

لذلك اظهرت الدراسات ان بإمكان تحديد اربعة انواع من التعلم التنافسي ،كما هو موضح في الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-2) : الانواع الاربعة للتعلم التنافسي



المصدر: العيداني حبيبة ،"اليقظة الاستراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ،جامعة الجزائر 3، الجزائر ،2016، ص203.

1- **التعلم الوصفي:** وهو تعلم يتمحور حول القوة التنافسية وهو المستوى الاكثر بدائية للتعلم التنافسي، ويشمل على معالجة البيانات والمعلومات حول القوة التنافسية، لذا يعد التعلم الوصفي أحد مدخلات التعلم المقارن.

2- **التعلم المقارن:** ويحدث عند مقارنة قوتين او أكثر، اذ يقدم هذا النوع من التعلم اراء واستدلالات لا يمكن اشتقاقها باختبار المنافسين الفرديين، وإنما يتم عزلهم على بعضهم، ومقارنة افتراضات كل منهم، ومن شأن ذلك ان يقود الى تساؤلات اساسية لاستراتيجية القوة التنافسية.

3- **التعلم المزداد:** ويشير الى المعرفة المتولدة حول البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة والقوى التنافسية الاخرى

4- **التعلم الذاتي:** وهو النتيجة المرتبطة بالتعلم الوصفي والمقارن والمزداد، وينشأ لدى مقارنة المؤسسة مع واحدة او اكثر من قوى البيئة التنافسية، وخلال مقارنة الذات مع تلك القوى الحالية منها والمستقبلية ، ستمكن المؤسسة من امتلاك القدرة على مواجهة التحديات والانتقادات الموجهة لاستراتيجياتها في السوق.

3- تقييم فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

من الضروري ان تقيس المؤسسة نتائج اعمالها وأنشطتها، فالمعلومات التي يمكن الحصول عليها تحول اداء المؤسسة الى الافضل، كما تسمح عملية القياس بتحقيق الاتي :

الرقابة: لتقليل الانحرافات

التقييم الذاتي: لتقييم اداء العمليات والأنشطة

التحسين المستمر: لمنع الاخطاء وتحديد فرص التحسين

تقييم الادارة: بدون قياس، لا يمكن معرفة ان المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية

تعتبر بطاقة الاداء المتوازنة التي قدمها كل من (Kaplan , Norton) اداة تقييم حديثة، فضلا عن كونها اداة استراتيجية تعتمد على اربعة مناظير لتقييم اداء المؤسسة بدلا من التركيز على الاداء المالي فقط مع اهميته، الا انه كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة .

فبطاقة الاداء المتوازن هي اداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الاهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الانجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف. وتساعد بطاقة الاداء المتوازن المؤسسة على تعريف مجموعة عمليات ادارية تساهم بشكل منفرد او مجتمع على ربط الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل مع الافعال ذات المدى القريب، وهذه العمليات يمكن تلخيصها في النقاط الاتية¹:

ترجمة الرؤية تركز هذه العملية على مساعدة المؤسسة على تحقيق اجماع حول رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وتحويلها الى مجموعات متكاملة من الاهداف والمقاييس القادرة على اصال المؤسسة الى النجاح.

الاتصال والترابط: هذه العملية تسمح للمدراء بايصال الاستراتيجية الى مستويات المؤسسة جميعها وربطها بأهدافا لاقسام والإفراد، وتقترح هذه العملية ان تنفذ الاستراتيجية يبدأ بتنقيف من سينفذه، وذلك عن طريق برنامج موسع للتواصل ومشاركة العاملين في المؤسسة بإعداد الاستراتيجية وتحديد الاهداف في حالة نجاحها .

تخطيط العمليات: تساعد هذه العملية على تكامل خطط الاعمال والخطط المالية للمؤسسة، فاغلب المؤسسات تمتلك اجراءات ووحدات تنظيمية منفصلة لكل من وظيفة التخطيط الاستراتيجي، ووظائف تخصيص الموارد ووضع الميزانيات وتساعد على ضمان دعم الميزانية للاستراتيجيات، اذ تعمل على تحديد المقاييس والمؤشرات القادرة على اصال المؤسسة الى اهدافها.

التغذية العكسية: ان اغلب المؤسسات تقوم بالتغذية العكسية وعمليات المراجعة، وذلك بالتركيز على مدى تحقق الاهداف المالية، اما في بطاقة الاداء المتوازنة فان هناك ثلاثة ابعاد اخرى تشارك في عملية المراقبة وهي: الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وبالتالي ستمكن المؤسسات من المراجعة المستمرة وتعديل الاستراتيجيات وذلك انعكاسا لعملية التعلم .

¹ العيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره ص205

خلاصة الفصل

تعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية اداة لترقية تنافسية المؤسسة من خلال مساهمته في تكوين تصورات وسيناريوهات لما قد يحدث في المستقبل، مع اعطاء فرصة أكثر لمتخذي القرارات ليتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة التي قد تحدث.

فاليقظة الاستراتيجية- بمختلف مكوناتها- تعمل على تطوير اداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة والضرورية ويمكن توضيح ذلك في الاتي:

تساهم معلومات اليقظة التنافسية في تحديد اهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والريادة، بكونها عملية استباقية تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تحصل في البيئة التي تنشط فيها، وفي المقابل تقوم اليقظة التجارية بالمحافظة على علاقة المؤسسة بزبائنها وبناء علاقات تضمن تحقيق منفعة متبادلة بين الطرفين، فتنامي دور الزبون بشكل اكبر فرض على المؤسسات البحث عم التميز، وأفضل التميز يكون بالإبداع. والبحث كذلك عن الاقتراب منه، وأنجع الاقتراب هو جعل هذا الزبون في مركز وجوهر المؤسسة، وهذا ما تستطيع اليقظة التجارية القيام به.

في حين تلعب اليقظة التكنولوجية دورا بارزا، فجمع وتحليل المعلومة الحاسمة تسمح بالبقاء على اتصال مباشر مع البيئة التكنولوجية للتكيف مع المستجدات الحاصلة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، فوجود المؤسسة في وضع اليقظة يسمح لها بالاطلاع باستمرار على التكنولوجيات الحديثة التي تساهم في تقديم منتجات /خدمات تخرج عن نطاقها التقليدي.

ولمعرفة مدى تحقيق اليقظة الاستراتيجية لأهدافها، تقوم المؤسسة بتقييم ادائها من خلال مايعرف ببطاقة الاداء المتوازن، باعتبارها نظام استراتيجي تحاول ان توازن وتربط بين الرؤية والرسالة

والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال قياسات دقيقة و واقعية مترابطة تنعكس ايجابيا على الاداء الشمولي للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بهدف اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي لموضوع اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وعرض كل المفاهيم المتعلقة بكل من الاهداف والمهام والمحاور التي تلعب دورا هاما في اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية.

حيث نخصص هذا الفصل التطبيقي لمعرفة مدى امكانية تطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس بوكالة الطارف قصد التطرق الى معرفة الاساليب الواجب اتباعها من اجل بناء ميزة تنافسية، ولضمان ذلك سنحاول استخدام الاسلوب التحليلي والمنهج الوصفي ومختلف ادوات الدراسة بما فيها توزيع استمارة الاستبيان على جميع العاملين بالمؤسسة من ثم تحليل النتائج عن طرق البرنامج الاحصائي SPSS وفي الاخير يتم عرض تحليل اهم النتائج والعمل على مناقشتها، وعليه سنتحدث في هذا الجانب عن:

- المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الاول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

ان ظهور مؤسسة موبيليس للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق عن المنافسة ،و عليه سنقوم باعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي واهدافها ومبادئها .

1-تعريف مؤسسة موبيليس

تعتبر شركة موبيليس المتعامل التاريخي الاول في الهاتف النقال في الجزائر، حيث بدأت نشاطها سنة 1999، الا انها اصبحت كفرع من اتصالات الجزائر مستقلة المسؤولية في سنة 2003، وهي شركة ذات اسهمبراسمال قدره 1000000000دج موزعة على 1000 سهم كل سهم بقيمة 100000دج، تابعة لشركة اتصالات الجزائر.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الادارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني .

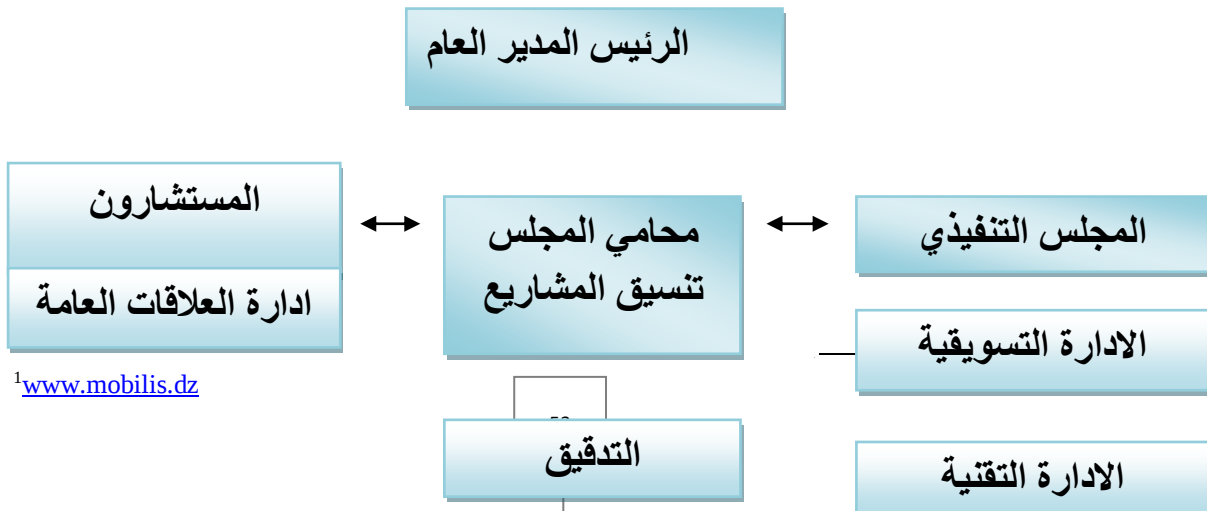
ومن مبادئ مؤسسة موبيليس :

- الشفافية؛
- الابتكار، التطوير والتجديد والوفاء بالوعد؛
- حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه ؛
- احترام الاتفاقيات والالتزامات؛
- الاتقان في العمل .

2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الاطار الذي يصور الوحدات والاقسام المكونة لهذه المؤسسة، كذلك المهام الموكلة لكل قسم ،كما يبين ايضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة ،ويتم تسيير مؤسسة موبيليس تحت اشراف المدير العام.¹

شكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



1. www.mobilis.dz

ادارة الموارد البشرية

الادارة المحاسبية

ادارة نظم المعلومات

المصدر: زارد مريم، "تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص41

شرح الهيكل التنظيمي :

المدير العام :

هو الشخص المسؤول الذي يعطي الاوامر و هو المسؤول عن كل تطورات الشركة .

ويتكون الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة من سبع مدراء رئيسيين حيث انهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

أولا- الادارة التسويقية والتجارية :

تهتم هذه الادارة بإجراء البحوث التسويقية ،وتعمل على تطوير سوق المؤسسة ،كما تقوم بمتابعة الاسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق ،وتشمل هذه الادارة وانشطة الاعلان و الاشهار ،نقاط البيع ،البيع والتوزيع المعتمد .

ثانيا-الإدارة الفنية :

وتشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة وكذلك هندسة وتطوير الشبكة وأنشطة مراقبة الجودة .

ثالثا- ادارة الامداد :

تشمل كل الانشطة التي تسعى الى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها ،سواء الوسائل لإتمام العملية الادارية او العمليات التقنية وحتى وسائل النقل

رابعا -ادارة نظم المعلومات :

وتشمل استخدام احدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف واحداث تنسيق بينها، وكذلك أنشطة ترقية العلاقات بين الافراد واستغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل.

خامسا ادارة العلاقات العامة :

وتهتم بالعملاء المتمثلين في الافراد وتهتم بإعلامهم و توطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم و ولائهم ومتابعة قضاياهم ،والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

سادسا- ادارة الموارد البشرية :

هذه الادارة مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات و الاساليب المتبعة في الاجور وترقية العمال كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة .

سابعا- الادارة المحاسبية والمالية :

ويقع على عاتق هذه الادارة تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها .

3-مهام واهداف المؤسسة :

1-3- المهام :

في اطار الهدف الاجتماعي ،تمارس مؤسسة موبيليسالمهام الرئيسية التالية :

- تحفيز و تطبيق المخططات السنوية الخاصة بالتطوير المتعلق بهدفها الاجتماعي ؛
- ايداع واقتناء واستغلال كل براءات او اية رخصة تتعلق بهدفها ؛
- انجار بصفة مباشرة الدراسات التقنية، التكنولوجيا والمالية المتعلقة بهدفها ؛
- ضمان التموينيات التي تمكن من انجاز برامجها السنوية الخاصة بتحقيق اهدافها ؛
- دراسة الطرق ووضع الامكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية ؛
- المساهمة في تكوين وتحسين عمالها ؛
- انجاز او التكليف بإنجاز كل دراسات التنظيم، بهدف الحصول على أفضل مردودية في تسيير نشاطها؛

- توسيع وتنويع الخدمات ذات القيمة المضافة المعروضة للمستهلكين ؛
- ضمان امن وامكانية اشتغال الشبكة، ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.

2-3- الاهداف :

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الاهداف ومنها :

- تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95% ؛
- الزيادة في عدد المشاركين واسترجاع الحصص السوقية ؛
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق ؛
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة ؛

-المشاركة في التنمية الوطنية ؛

-تنمية الخبرات وتأهيل الموارد البشرية .

4-الركائز التي تبنى عليها الميزة التنافسية في موبيليس :

سنقوم بالتطرق الى العناصر الثلاث التي تبنى عليها الميزة التنافسية ونحاول ان نسقطها على واقع مؤسسة موبيليسوهي:

4-1-الكفاءة في موبيليس :

سنذكر الاجراءات التي وضعتها المؤسسة في بعض وظائفها من اجل رفع مستوى الكفاءة ،الذي يؤدي الى رفع ميزتها التنافسية في السوق.

أ-رفعكفاءةالادارةالعليا :تلعب الادارة العليا دورا هاما في تحقيق الكفاءة، ويمكن الوصول اليها على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الاخرى ،ومن بين الاجراءات التي تضعها مؤسسة موبيليس من اجل استغلال مواردها في مايلي :

*الاعتماد على هيكل تنظيمي يساهم في احداث التعاون ما بين الوظائف ؛
*سرعة انتقال المعلومة بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية اي بمعنى التقيد بالوقت ؛
*انشاء ادارة متخصصة في نظم المعلومات التي تعتبر مورد جوهري واستراتيجي لمؤسسات الاتصالات .

ب-رفع كفاءة ادارةالمواردالبشرية: من اهم الاجراءات التي قامت بها وظيفة الموارد البشرية في موبيليس ،والتي التزمت بالاستثمار في قدرات الفرد عن طريق السياسات التالية:
*استقطاب الاطارات الشابة المتمتعة بالكفاءة حتى تستطيع المؤسسة استغلال هذه الكفاءات البشرية اكبر مدة ممكنة ؛

*الاهتمام بالمستوى التعليمي كمعيار رئيسي للتوظيف في مؤسسة موبيليس ؛
*تركز على الخبرة المهنية كمعيار اخر في التوظيف ؛
*تدريب الموظفين في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة او اجراء التربصات لموظفيها خاصة منهم الجدد ؛
*تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلوات وكذا ترقيةات على حسب الكفاءة الفردية .

ج-رفع كفاءة وظيفة التسويق: من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج ان مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد او مكان ما، بل انها مسؤولية تقع على عاتق كل افراد المؤسسة، ونلخص النشاطات التي تقوم بها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم ورفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

- *اعتماد مؤسسة موبيليس على استراتيجية تسعيرية تقوم على اساس تجزئة السوق؛
- *رفع وتيرة الاعلام والاشهار في جميع الوسائل؛
- *التركيز على اساليب الدعاية عن طريق المعارض؛
- *تحسين كفاءة عملية التوزيع للزبائن.

4-2- جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس:

الخدمة الاساسية التي تقدمها موبيليس هي عملية الاتصال المتمثلة في:

أ-بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال:

الاستعمال الخاطئ للهاتف النقال يؤدي الى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال

ب- بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة:

من كل ربع التراب الوطني 100%نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت

*معيار عدد الشكاوي الواردة من المشتركين حول الخدمة؛

*يعتبر معيار الحصول على شهادة ضمان الجودة من اهم المعايير التي تحدد مدى استجابة المؤسسة للعملاء؛

4-3- الاستجابة لحاجات العميل (الوقت):

ان عنصر الاستجابة للعملاء من خلال الاصغاء لاهتماماتهم، يحقق لمؤسسة موبيليس التميز في الاسواق وتصبح قادرة على اشباع حاجات ورغبات زبائنهم بشكل افضل ونسبي مقارنة بالمنافسين دجيزي و اوريدو.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-منهج و نموذج الدراسة الميدانية

1-1-منهج الدراسة

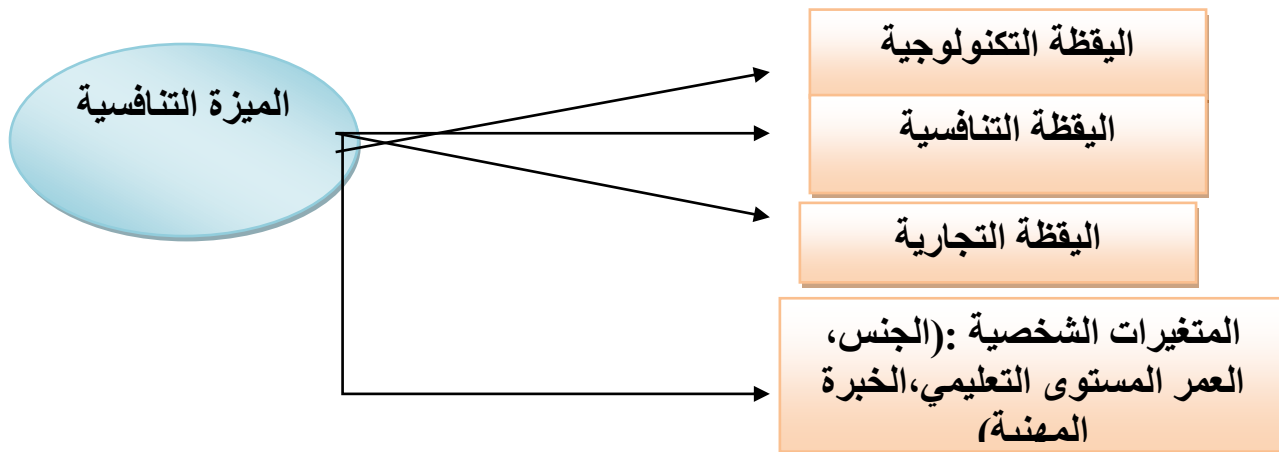
لا يمكننا ان نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث ،حيث ان البحث العلمي له مجموعة من الاسس الذي يبني عليها الباحث قاعدته الاساسية للانطلاق في عملية البحث ،وموضوع بحثنا المتمثل اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة وتحديد ابعادها بشكل شامل يجعل من السهل الوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها ،وعليه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي التحليلي ،فالمنهج الوصفي لجأنا الى الكتب والدراسات السابقة اما استخدامنا للمنهج التحليلي لتحليل البيانات ومتغيرات الدراسة احصائيا والكشف عن العلاقة بين المتغيرات .

1-2-نموذج الدراسة

الشكل رقم (2-3) يوضح نموذج الدراسة

المتغير المستقل المتغير التابع

اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2-مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة موبيليس وكالة ولاية الطارف و فروعها الاخرى المتواجدة بدائر الولاية، بحيث تم توزيع 40 استبيان على الوكالة واسترداد 30 استبانة .

3- تصميم واختبار الاداة الرئيسية للدراسة

تم اعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حول "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " – دراسة حالة وكالة موبيليس الطارف – حيث تتكون من جزئين رئيسيين وهي كالآتي :

الجزء الاول : عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجوبين (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية

الجزء الثاني: عبارة عن المتغير المستقل والتابع بالنسبة لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية ،يتكون من 35 عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الاول :يتضمن 09 عبارات حول اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة

المحور الثاني: يتضمن 08 عبارات حول اليقظة التكنولوجية و الرفع من تنافسية المؤسسة

المحور الثالث: يتضمن 18 عبارة حول اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة

وللإجابة على اجزاء الاستبيان تم استخدام مقياس ديكارت الخماسي كما هو في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3) يوضح درجات مقياس ديكارت الخماسي

الدرجة	05	04	03	02	01
الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

2- نشر و توزيع الاستبانة

بعد ان تم اعداد الاستبانة بالشكل النهائي ،كانت عملية توزيعها على العينة المستهدفة من المهنيين بالاعتماد على عدة قنوات ،لضمان الحصول على اكبر عدد من الاستمارات التي تمت الاجابة عنها .

3- اختبار صدق وثبات اداة الدراسة :

حيث شمل على القيام باختبارات ثلاث تسمح بدعم صحة ومصادقية الاستبانة الموزعة والبيانات المحصل عليها منها ،وهذه الاختبارات تتمثل في :

3-1- اختبار صدق الاستبانة

كذلك بواسطة الاستاذ المشرف اولا، ثم اثبات صدق الاتساق الداخل لفقرات الاستبانة ثانيا، بواسطة معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي اليه، واخيرا الصدق البناء بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقراتها

3-1-1 صدق الظاهري للاستبيان : للتعرف على مدى صدق اداء الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، قمنا بتقديمها للأستاذ المشرف ،وبعد استرجاع النسخة الاولى تم التعرف على النقائص والاطفاء التي تضمنتها ،وتم اجراء التعديلات المطلوبة .

3-1-2 الصدق البنائي للاستبيان : يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة ، وذلك بتحديد مدى التجانس للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ،وقد تم استخدام معاملات سبيرمان (Spearman) للارتباط .

✓ **اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :** يوضح الجدول رقم (3-2) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى تطبيق اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة في المؤسسة) والمعدل الكلي له .

4/ **أساليب المعالجة الإحصائية:** التكرار المطلق و النسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، spearman ، معامل بيرسون، ألفا كورومبوخ.

الجدول رقم(3- 2) يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
01	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول المنافسين	0,394	0,031
02	المؤسسة على دراية بمخطط المنافسين	0,445	0,014
03	للمؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين	0,360	0,050
04	للمؤسسة الدراية التامة لاهم المنافسين الاشد خطرا عليها	0,004	0,984
05	تحوز المؤسسة القدرة على اكتساف تحالف المنافسين	0,294	0,115
06	للمؤسسة القدرة على استقطاب اهم عملاء المنافسين	0,381	0,038
07	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافسين	0,486	0,006
08	للمؤسسة القدرة على مواجهة خطر الاشاعات التي يطلقها المنافسين	0,385	0,036
09	امكانية المؤسسة من التعلم التنظيمي من المنافسين	0,799	0,002

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) ان معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0,004 و 0,799 ، وهي دالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,05$ وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث :

✓ يوضح الجدول رقم (3-3) معاملات سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مدى تأثير اليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة)

الجدول رقم (3-3) يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
-------------	---------------	----------------	---------------------

	سبيرمان		
10	0,743	0,002	تحتل المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول التكنولوجيا المستعملة
11	0,221	0,240	تمتلك المؤسسة القدرة على أحداث سبق تكنولوجي على غرار منافسيها
12	0,220	0,242	تمتلك المؤسسة القدرة على اكتشاف وتبني براءات الاختراع
13	0,425	0,019	تمتلك المؤسسة القدرة على تصنيف الاسواق وفق معيار تكنولوجي
14	0,455	0,012	تعمل المؤسسة على تفعيل نشاطات البحث والتطوير
15	0,112	0,555	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج اكثر فعالية في تحسين الجودة
16	0,334	0,071	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة اكثر فعالية في تقليل التكلفة
17	0,703	0,002	تتمتع المؤسسة بالقدرة على أحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير او منتج جديد)

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) ان معامل سبيرمان لجميع فقرات المحور الثالث تتراوح 0,112 و 0,743

وهي دالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,05$ وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع : يوضح الجدول رقم *** معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مدى تأثير اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة بالنسبة للعملاء).

الجدول رقم (3-4) يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع بالنسبة للعملاء

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
18	تحتل المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول العملاء	0,771	0,002
19	تدرك المؤسسة بشكل جيد متطلبات العملاء	0,496	0,05
20	تتنبأ المؤسسة بتوقع اتجاه التغيرات التي	0,496	0,05

		ستحدث في السلوك الاستهلاكي لعملائها	
12	0,426	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة ومبدعة لحاجات العملاء	0,19
22	0,275	تعمل المؤسسة على بناء علاقات دائمة مع عملائها	0,142
32	-0,034	توفي الشركة بجميع التزاماتها اتجاه عملائها	0,860
42	0,096	تسير المؤسسة خدمة العملاء بشكل فعال	0,615
52	0,138	تتحكم المؤسسة في تفعيل رضا العميل وولائه لها	0,467
62	0,702	تقدم المؤسسة اعلانات وترويجات للمبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	0,002

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-3) ان معامل سبيرمان لجميع فقرات المحور الرابع تتراوح بين 0,034 و 0,771 وهي دالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,05$ وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع ، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول رقم(5-3) يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع بالنسبة للموردين

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
26	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول الموردين	0,610	0,002
27	تقيم المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين	0,554	0,002
28	تمتلك المؤسسة قنوات ربط جيدة مع الموردين	0,480	0,007
29	تمتلك المؤسسة القدرة على تجنب خطر الموردين	0,503	0,005
30	بامكان المؤسسة اضعاف القوة التفاوضية للموردين	0,130	0,495
31	تستخدم المؤسسة الموردين في الضغط على المنافسين	0,420	0,021

32	للمؤسسة القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة	0,355	0,054
33	تستطيع المؤسسة الحصول على مصادر توريد جديدة	0,396	0,030
34	تتحكم المؤسسة في تقليل تكلفة المواد الأولية	0,807	0,002

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) ان معامل سبيرمان لجميع فقرات المحور الرابع تتراوح بين 0,130 و 0,807

وهي دالة معنوية عند مستوى $a=0,05$ وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة

من فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

3-1-3 اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة والذي يقيس مدى تحقق الاهداف المرجوة منها، وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط كل محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لجميع فقرات هذه المحاور كما يوضحه الجدول رقم (3-5)

الجدول رقم (3-6) يبين الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور

الرقم	عنوان المحاور	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة Sig
الثاني	اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة	0,722	0,002
الثالث	اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة	0,113	0,551
الرابع	اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة بالنسبة للعملاء	0,114	0,548
	اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة بالنسبة للموردين	0,722	0,002

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $a=0,05$

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نلاحظ ان معاملات سبيررمان للارتباط لجميع محاور الاستبانة تتراوح بين 0,113 و 0,722 ،وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ ،وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة وبالتالي تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

2-3 اختبار ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتائج لو تم اعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف ،اي تحقق الاستقرار في النتائج المتحصل عليها دون وجود فروق كبيرة ،ولقد تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach الذي يسمح بقياس مدى ثبات اداة القياس .

1-2-3 اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (3-7) يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل Alpha Cronbach	الجذر المعامل AlphaCronbach	التربيعي
01	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول المنافسين	0,617	0,785	
02	المؤسسة على دراية بمخطط المنافسين	0,600	0,774	
03	للمؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين	0,633	0,795	
04	للمؤسسة الدراية التامة لاهم المنافسين الاشد خطرا عليها	0,659	0,811	
05	تحوز المؤسسة القدرة على اكتساف تحالف المنافسين	0,643	0,801	
06	للمؤسسة القدرة على استقطاب اهم عملاء المنافسين	0,698	0,835	
07	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافسين	0,668	0,817	
08	للمؤسسة القدرة على مواجهة خطر	0,697	0,834	

		الاشاعات التي يطلقها المنافسين	
09	امكانية المؤسسة من التعلم التنظيمي من المنافسين	0,733	0,856
جميع فقرات المحور الثاني		0,688	0,829

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-7) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الثاني ،حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach من 0,774 الى 0,856 ،بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0,829 ،وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها اكبر من الحد الادنى من النسبة المقبولة 0,60 ، وهو مايدل على ثبات اداة القياس ،ومنه تعتبر اداة القياس صالحة لقياس ما اعدت لأجله .

2-2-3 اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم (3-8)يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثالث

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
10	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول التكنولوجيا المستعملة	0,781	0,883
11	تمتلك المؤسسة القدرة على احداث سبق تكنولوجي على غرار منافسيها	0,797	0,892
12	تمتلك المؤسسة القدرة على اكتشاف وتبني براءات الاختراع	0,797	0,892
13	تمتلك المؤسسة القدرة على تصنيف الاسواق وفق معيار تكنولوجي	0,803	0,896
14	تعمل المؤسسة على تفعيل نشاطات البحث والتطوير	0,771	0,878
15	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج اكثر فعالية في تحسين الجودة	0,796	0,892
16	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج اكثر فعالية في تقليل التكلفة	0,778	0,882
17	تتمتع المؤسسة بالقدرة على احداث ابتكارات في المنتج (تحسين ،تطوير او منتج جديد)	0,884	0,940
جميع فقرات المحور الثالث		0,824	0,907

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-8) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الثالث، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0,878 الى 0,940، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0,907، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها اكبر من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0,60 ، وهو ما يدل على ثبات اداة القياس، ومنه تعتبر اداة القياس صالحة لقياس ما اعدت لأجله .

3-2-3 اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم (3-9) يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الرابع بالنسبة للعملاء

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
18	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول العملاء	0,799	0,893
19	تدرك المؤسسة بشكل جيد متطلبات العملاء	0,120	0,346
20	تتنبأ المؤسسة بتوقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي لعملائها	0,120	0,346
21	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة ومبدعة لحاجات العملاء	0,124	0,352
22	تعمل المؤسسة على بناء علاقات دائمة مع عملائها	0,168	0,409
23	توفي الشركة بجميع التزاماتها اتجاه عملائها	0,148	0,384
24	تسير المؤسسة خدمة العملاء بشكل فعال	0,136	0,368
25	تتحكم المؤسسة في تفعيل رضا العميل وولائه لها	0,064	0,252
26	تقدم المؤسسة اعلانات وترويجات للمبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	0,159	0,398
	جميع فقرات المحور الرابع	0,799	0,893

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-9) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الثالث، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0,252 الى 0,409، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0,893، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها

أكبر من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0,60 ، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس ، ومنه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت لأجله .

الجدول رقم (10-3) يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الرابع بالنسبة للموردين

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل Alpha Cronbach	الجزر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
27	تحوز المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول الموردين	0,769	0,876
28	تقيم المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين	0,763	0,873
29	تمتلك المؤسسة قنوات ربط جيدة مع الموردين	0,767	0,875
30	تمتلك المؤسسة القدرة على تجنب خطر الموردين	0,767	0,875
31	بإمكان المؤسسة إضعاف القوة التفاوضية للموردين	0,819	0,904
32	تستخدم المؤسسة الموردين في الضغط على المنافسين	0,793	0,890
33	للمؤسسة القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة	0,753	0,867
34	تستطيع المؤسسة الحصول على مصادر توريد جديدة	0,765	0,874
35	تتحكم المؤسسة في تقليل تكلفة المواد الأولية	0,809	0,899
جميع فقرات المحور الرابع		0,799	0,893

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (10-3) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الرابع ، حيث تتراوح قيم الثبات (الجزر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0,867 الى 0,904 ، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0,893 وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر

من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0,60 وهو ما يدل على ثبات أداة القياس ،ومنه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت لأجله .

4-2-3 اختبار ثبات جميع محاور الاستبانة

الجدول رقم (3-11): يبين معامل (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	معامل Alpha Cronbach	الجزء التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
الثاني	اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة	0,688	0,829
الثالث	اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة	0,824	0,907
الرابع	اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة	0,799	0,893
جميع محاور الاستبانة		0,541	0,735

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-11) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الثالث ،حيث تتراوح قيم الثبات (الجزء التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0,829 الى 0,907 ، والتي تعكس ثبات أداة القياس ، كما نجد قيمة الثبات الكلية لجميع بقيمة 0,735 ، والتي تعتبر مقبولة وهذا ما يعزز وجود ثبات في أداة الدراسة .

3-3- تحليل خصائص و نتائج العينة

بعد التعرف على طبيعة ومنهج الدراسة واختبار صدق وثبات الاستبانة ،وجب علينا القيام بتحليل خصائص ونتائج العينة المدروسة ،وذلك للتعلم أكثر والتعرف على الخصائص التي يتمتع بها افرادها من ناحية ، ثم تحليل اجاباتهم على فقرات محاور هذه الاستبانة من ناحية اخرى .

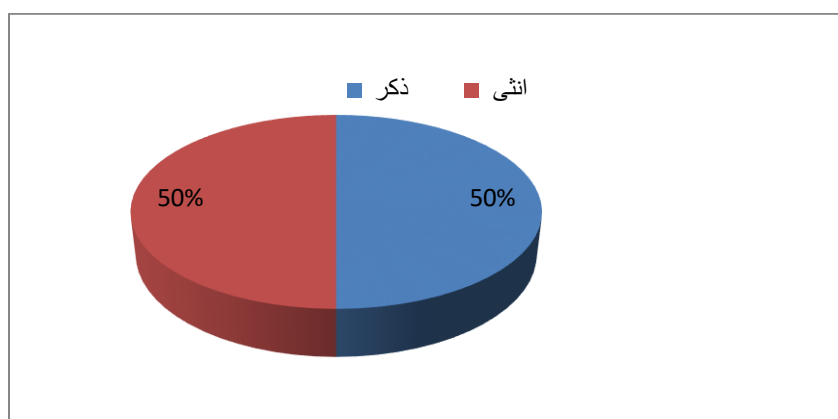
يظهر هذا التحليل بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تضمنت اربعة متغيرات بدءا من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .

3-3-1 متغير الجنس :الجدول الموالي يوضح افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم(3-12):توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	15	50%
انثى	15	50%
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss
الشكل رقم (3-3) توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول والشكل اعلاه ان 15 من مفردات العينة من هم ذكور بنسبة 50% وان من هم 15 اناث بنسبة 50% وهي نسبة متساوية ، وهذا يشير الى انفتاح المجتمع الجزائري ومشاركتهم في شتى القطاعات الاقتصادية.

2-3-3 متغير السن : الجدول الموالي يوضح افراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

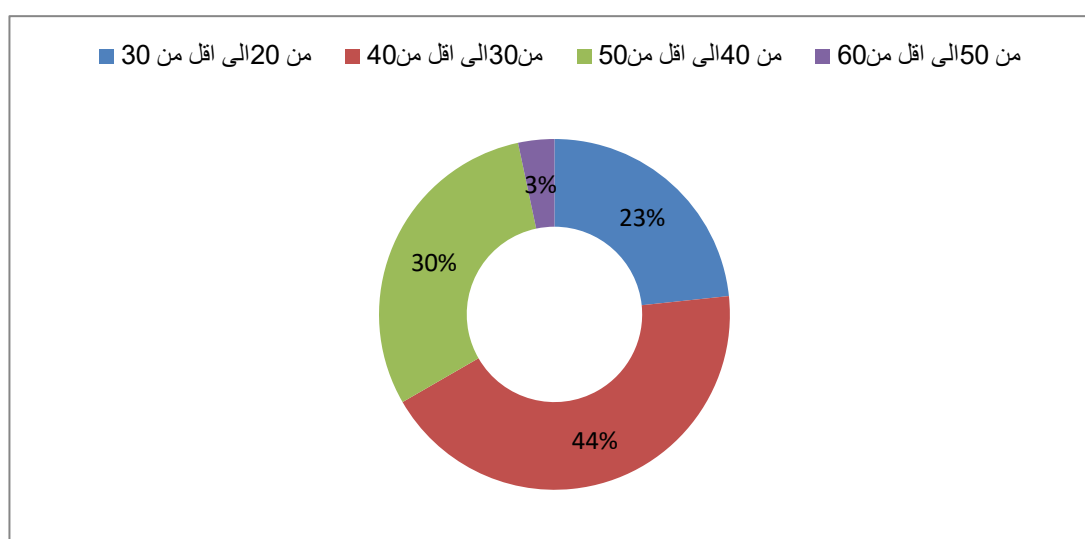
الجدول رقم (3-13): توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى اقل من 30 سنة	07	23,3

43,3	13	من 30 الى اقل من 40 سنة
30	09	من 40 الى اقل من 50 سنة
3,3	01	من 50 الى اقل من 60 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم *** نلاحظ ان سن المبحوثين متباين حسب الفئات العمرية الموضوعة، فنجد ان عدد الافراد الذين سنهم من 20 الى اقل من 30 نسبتهم قدرت ب 23,3% ، اما المبحوثين الذين سنهم من 30 الى اقل من 50 سنة بنسبة 73,3% وهي الاغلبية ، ثم تليها نسبة 3,3% للأفراد الذين سنهم من 50 الى اقل من 60 تمثل الاقلية .

3-3-3 المستوى التعليمي: الجدول الموالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

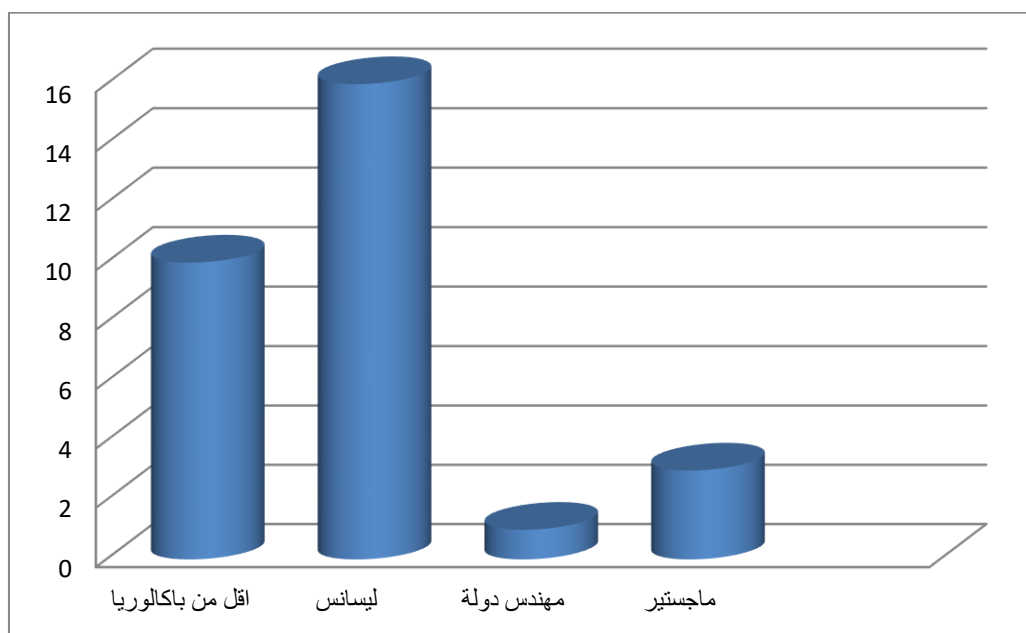
الجدول رقم (3-14): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33,3	10	اقل من بكالوريا

ليسانس	16	53,3
مهندس دولة	01	3,3
ماجستير	03	10
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول والشكل اعلاه ان 33,3% من افراد العينة ليست لديهم شهادة البكالوريا ،وجاءت شهادة ليسانس في المرتبة الاولى بنسبة 53,3% ، فحاصلي شهادة مهندس دولة اقتصرت على نسبة 3,3% فقط ،ثم تليها شهادة الماجستير بنسبة 10%.

3-3-4 متغير الخبرة المهنية: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

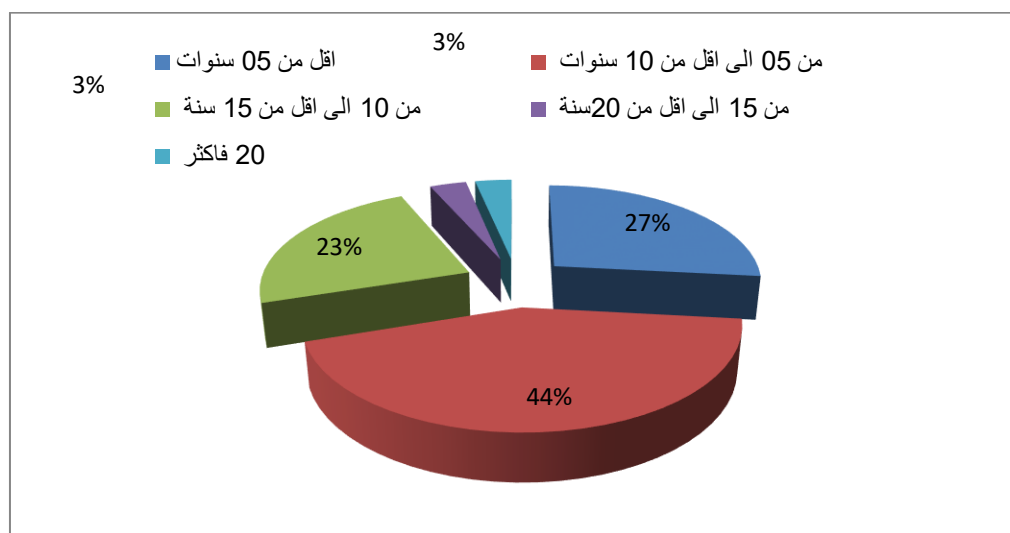
جدول رقم (3-15): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	08	26,7
من 05 الى اقل من 10 سنوات	13	43,3
من 10 الى اقل من 15 سنة	07	23,3

3,3	01	من 15 الى اقل من 20 سنة
3,3	01	20 فأكثر
100 %	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 26,7% من العينة لها خبرة اقل من 5 سنوات ،في حين ما نسبته 43,3% منها تتمتع بخبرة من 5 الى 10 سنوات ،اما نسبة 23,3 تتمتع بخبرة من 10 الى اقل 15 سنة ،تليها نسبة 3,3% من العينة لها خبرة من 15 الى اكثر من 20 سنة .

❖ تحليل نتائج فقراتالمحور الثاني

حول اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة، يوضح الجدول رقم ***اراء افراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافق.

الجدول رقم (3-16): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

الرقم	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة		
01	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي	3,70	0,651

		حول المنافسين	
02	3,70	المؤسسة على دراية بمخطط المنافسين	0,651
03	3,53	للمؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين	0,776
04	3,83	للمؤسسة الدراية التامة لاهم المنافسين الاشد خطرا عليها	0,648
05	3,27	تحوز المؤسسة القدرة على اكتشاف تحالف المنافسين	0,828
06	2,90	للمؤسسة القدرة على استقطاب اهم عملاء المنافسين	1,269
07	4,17	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافسين	0,699
08	4,13	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة خطر الاشاعات التي يطلقها المنافسين	0,776
09	3,43	امكانية المؤسسة من التعلم التنظيمي من المنافسين	1,073
	3.57	جميع فقرات المحور الثاني	0,583

المصدر : من عداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (3-16) ان المتوسط العام المتعلق بمتغير الميزة التنافسية بلغ (3,57) وانحراف معياري بلغ (0,583) وقد كان المتوسط الحسابي في اعلى درجاته في الفقرتين على (7-8) اللتان تنصان على ان المؤسسة تمتلك القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافسين والقدرة على مواجهة خطر الاشاعات التي يطلقها المنافسين ،بمتوسط حسابي (4,17 - 4,13) وبانحراف معياري (0,699 - 0,776) على التوالي ،حيث جاءت العبارة الاولى والثانية على اتفاق بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,651) الدال على ان مؤسسة موبيليس تحوز على اقصى رصيد معرفي حول المنافسين وايضا على دراية مخططهم من خلال جمع المعلومات ، ثم جاءت العبارات (4-3-9) باتفاق شبه كبير بمتوسط حسابي (3,83-3,53-3,43) وانحراف معياري (0,648-0,776-1,073) على التوالي ، الا ان العبارة (6) يبلغ انحرافها (2,90) وانحراف معياري 1,269 مما يدل على ان المؤسسة تتلقى صعوبة في استقطاب اهم عملاء المنافسين .

❖ تحليل نتائج فقرات المحور الثالث :

حول وجود اليقظة التكنولوجية في مؤسسة موبيليس ،ويوضح الجدول رقم (3-17) اراء افراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري .

الجدول رقم (3-17) يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

الرقم	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول التكنولوجيا المستعملة	3,70	0,596
11	تمتلك المؤسسة القدرة على احداث سبق تكنولوجي على غرار منافسيها	3,87	0,571
12	تمتلك المؤسسة القدرة على اكتشاف وتبني براءات الاختراع	3,97	0,490
13	تمتلك المؤسسة القدرة على تصنيف الاسواق وفق معيار تكنولوجي	3,70	0,651
14	تعمل المؤسسة على تفعيل نشاطات البحث والتطوير	3,87	0,507
15	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج اكثر فعالية في تحسين الجودة	3,93	0,521
16	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج اكثر فعالية في تقليل التكلفة	4,00	0,371
17	تتمتع المؤسسة بالقدرة على احداث ابتكارات في المنتج (تحسين ،تطوير او منتج جديد)	4,07	0,583
	جميع فقرات المحور الثاني	3,88	0,409

المصدر : من عداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (3-17) ان المتوسط العام المتعلق بمتغير الميزة التنافسية بلغ (3,88) وانحراف معياري بلغ (0,409) وقد كان المتوسط الحسابي في اعلى درجاته في الفقرتين على (17-16) اللتان تتصان على ان المؤسسة تمتلك القدرة على محاكاة اكثر فعالية في تقليل التكلفة والقدرة على احداث ابتكارات في المنتج ،بمتوسط حسابي (4,00 - 4,07) وبانحراف

معياري- 0,371(0,583) على التوالي ،حيث جاءت العبارة (10-13)على اتفاق بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,651-0,596) الدال على ان مؤسسة موبيليس تحوز على اقصى رصيد معرفي حول التكنولوجيا المستعملة وتصنيف الاسواق وفق معيار تكنولوجي ، ثم جاءت العبارة(11-14-15-12) باتفاق شبه كبير بمتوسط حسابي(3,93-3,93)3,87-3,87 وانحراف معياري 0,571-0,507(0,490 – 0,521) على التوالي .

❖ تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

حول اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة بالنسبة للعملاء والموردين، ويوضح الجدول رقم(18-3) اراء افراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع وذلك باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

❖ الجدول رقم(18-3)يبين تحليل نتائج فقرات المحور الرابع بالنسبة للعملاء

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول العملاء	5,43	7,319
19	تدرك المؤسسة بشكل جيد متطلبات العملاء	4,10	0,662
20	تتنبأ المؤسسة بتوقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي لعملائها	4,10	0,662
12	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة ومبدعة لحاجات العملاء	4,07	0,640
22	تعمل المؤسسة على بناء علاقات دائمة مع عملائها	4,00	0,695
32	توفي الشركة بجميع التزاماتها اتجاه عملائها	3,53	0,776
42	تسير المؤسسة خدمة العملاء بشكل فعال	3,53	0,860
52	تتحكم المؤسسة في تفعيل رضا العميل وولائه لها	3,73	0,868
62	تقدم المؤسسة اعلانات وترويجات للمبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	4,10	0,759
جميع فقرات المحور الرابع		4,77	3,674

المصدر : من عداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (18-3) ان المتوسط العام المتعلق بمتغير الميزة التنافسية بلغ (4,77) وانحراف معياري بلغ (3,674) وقد كان المتوسط الحسابي في اعلى درجاته في الفقرة الاولى التي تنص على ان المؤسسة تحوز على اقصى رصيد معرفي حول العملاء ،بمتوسط حسابي (5,43) وبانحراف معياري(7,319) ،حيث جاءت العبارة(22-21-19-20-26)على اتفاق بمتوسط

حسابي (400-407-410) وانحراف معياري (0,695 -0,640-0,662)، ثم جاءت العبارات (23-24-25) باتفاق شبه كبير بمتوسط حسابي (3,53-3,73) وانحراف معياري (0,776-0,868) على التوالي .

❖ الجدول رقم (19-3): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الرابع بالنسبة للموردين

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
72	تحوز المؤسسة على اقصى رصيد معرفي حول الموردين	3,90	0,662
82	تقيم المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين	3,93	0,583
92	تمتلك المؤسسة قنوات ربط جيدة مع الموردين	4,07	0,583
30	تمتلك المؤسسة القدرة على تجنب خطر الموردين	4,13	0,571
13	بامكان المؤسسة اضعاف القوة التفاضلية للموردين	3,63	0,890
23	تستخدم المؤسسة الموردين في الضغط على المنافسين	3,03	1,129
33	للمؤسسة القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة	3,83	0,791
43	تستطيع المؤسسة الحصول على مصادر توريد جديدة	3,87	0,776
53	تتحكم المؤسسة في تقليل تكلفة المواد الاولية	3,53	0,860
جميع فقرات المحور الرابع		3,72	0,536

المصدر : من عداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (19-3) ان المتوسط العام المتعلق بمتغير الميزة التنافسية بلغ (3,72) وانحراف معياري بلغ (0,536) وقد كان المتوسط الحسابي في اعلى درجاته في الفقرتين على (29-30) اللتان تنصان على ان المؤسسة تمتلك قنوات ربط جيدة مع الموردين والقدرة على تجنب خطرهم ،بمتوسط حسابي (4,07- 4,13) وبانحراف معيار (0,583- 0,571) على التوالي ، ثم جاءت العبارات (27-28-31-33-34-35) بتفاق شبه كبير بمتوسط حسابي (3,53-3,63) - 3,83-3,87-3,90-3,93 وانحراف معياري (0,536-0,776-0,791-0,860-0,890) على التوالي.

4- اختبار اعتدالية توزيع الاستبانة

يقيس اختبار كولمجروف – سمونوف ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ،لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث ان قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر 0,05 (sig>0,05) ، وهذا

مايدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية، والجدول رقم (3-19) يوضح نتائج الاختبار .

الجدول رقم (3-20): يبين نتائج اختبار كولمجروف -سمونوف حول طبيعة توزيع الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig
الثاني	اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة	09	1,162	0,095
الثالث	اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة	08	1,164	0,096
الرابع	اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة	18	1,151	0,092
جميع فقرات محاور الدراسة		35	1,174	0,101

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-20) ان عينة الدراسة ذات توزيع طبيعي الامر الذي اثبته اختبار كولمجراف-سمونوف لضروريته في حالة اختبار الفرضيات وهذا عند مستوى دلالة اكبر من 0,05 ($\text{sig} > 0,05$)، وكانت القيمة تساوي 0,101 وهي اكبر من 0,05 وبهذا يكون توزيع عينة الدراسة طبيعية .

5- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى :تساهم اليقظة التنافسية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس

لاختبار هذه الفرضية نحسب التباين الاحادي ONE WAY ANOVA

الجدول رقم (3-21): يبين نتائج تحليل (ONE WAY ANOVA) لإجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية sig
تساهم اليقظة التنافسية في الرفع من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	6,444	1,157	9,108	0,09

		0,127	2,923	داخل المجموعات	مؤسسة موبيليس
			9,867	المجموع	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (21-3) يتضح لنا انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية خلال فترة الدراسة، حيث بلغت قيمة الاختبار F المحسوبة تبلغ 9,108 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,05، كما ان مستوى المعنوية sig اكبر من مستوى المعنوية المعتمد عليه 0,09.

وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية التي تنص على مساهمة اليقظة التنافسية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس.

الفرضية الثانية: تساهم اليقظة التكنولوجية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس

لاختبار هذه الفرضية نحسب التباين الاحادي ONE WAY ANOVA

الجدول رقم (22-3): يبين نتائج تحليل (ONE WAY ANOVA) لإجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية sig
تساهم اليقظة التكنولوجية في الرفع من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	0,380	0,063	0,327	0,916
	داخل المجموعات	4,461	0,194		
	المجموع	4,882			

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (22-3) يتضح لنا انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية خلال فترة الدراسة، حيث بلغت قيمة الاختبار F المحسوبة 0,327، كما ان مستوى المعنوية sig (0,916) اكبر من مستوى المعنوية المعتمد عليه 0,05.

وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية التي تنص على مساهمة اليقظة التكنولوجية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس.

الفرضية الثالثة: تساهم اليقظة التجارية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس

لاختبار هذه الفرضية نحسب التباين الاحادي ONE WAY ANOVA

الجدول رقم (3-23): يبين نتائج تحليل (ONE WAY ANOVA) لإجابات افراد العينة حول اثر اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية sig
تساهم اليقظة التجارية في الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس	بين المجموعات	376,319	62,720	493,583	0,006
	داخل المجموعات	2,329	0,127		
	المجموع	379,242			

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-23) يتضح لنا انه يوجد تاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لليقظة التجارية على الميزة التنافسية خلال فترة الدراسة، حيث بلغت قيمة الاختبار F المحسوبة 493,583 ، كما ان مستوى المعنوية sig (0,006) اكبر من مستوى المعنوية المعتمد عليه 0,005

وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية التي تنص على مساهمة اليقظة التجارية الرفع من تنافسية مؤسسة موبيليس.

النتائج العامة للدراسة الميدانية :

بعد القيام بتحليل اجابات عينة الدراسة الميدانية توصلنا الي النتائج التالية :

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى :

تم الانطلاق من فرضية مفادها ان " لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق والريادة على المنافسين ".اذ اشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسات الموافقة على ان اليقظة التنافسية التي تمارسها مؤسساتها ساهمت في احراز التفوق على المنافسين العديد من المجالات ،مما سمح بتحسين تنافسياتها ،و يبقى اهم عنصر او عبارة للدلالة على الصفة الاستراتيجية لليقظة التنافسية هي "القدرة على تحقيق

التوقع المسبق لتحركات المنافسين ،وعليه يمكن القول في ضوء النتائج السابقة ان الفرضية الاولى قد تحققت .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

تم الانطلاق من فرضية مفادها ان "لليقظة التكنولوجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الابداع والابتكار في المؤسسة " .اذ اشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المؤسسات الموافقة على ان اليقظة التكنولوجية التي تمارسها مؤسساتهم ساهمت في اكساب مؤسساتهم مستوى معين من الابداع والابتكار ،وهناك عوامل اخرى دالة على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب ميزة الابداع والابتكار وهي في نفس الوقت دالة على الصفة الاستراتيجية لليقظة التكنولوجية ، وبصفة عامة يمكن القول في ضوء النتائج السابقة ان الفرضية الثانية قد تحققت .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

تم الانطلاق من فرضية مفادها ان " لليقظة التجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين " .اذ اشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المؤسسات الموافقة على ان اليقظة التجارية التي تمارسها مؤسساتهم ساهمت في اكساب مؤسساتها القدرة على بناء علاقة مع العملاء والموردين ، تكمن دلائل تحسين الميزة التنافسية ببناء علاقة دائمة مع العملاء من جهة في قدرة المؤسسة على تحقيق تراكم معرفة عن العملاء ،استقطاب اهمهم ،تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم ،تفعيل رضا العمال وولائه للمؤسسة . ومن جهة اخرى ،تتحسن تنافسية المؤسسة ببناء علاقة دائمة مع الموردين من خلال قدرة المؤسسة على تكوين تراكم معرفة عن الموردين ،ربطهم بالمؤسسة ،وكل هذا اشارت اليه النتائج بوجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقة على ان اليقظة التجارية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بتحقيق ذلك ،وعليه يمكن القول في ضوء النتائج السابقة ان الفرضية الثالثة قد تحققت .

النتائج العامة :

كما سبق الاشارة اليه ،الهدف الاساسي من الدراسة التطبيقية هو ابراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة وكهدف ثانوي الوقوف على مستوى المؤسسات محل الدراسة في اليقظة الاستراتيجية .

فاليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يهدف الى اكتشاف الفرص والتهديدات قبل ظهورها ،من خلال اكتشاف بؤادر التغييرات الممكن ان تحدث في مستقبل محيط المؤسسة ، الامر الذي يعطي المؤسسة ميزة الوقت ،فتتكيف وتستعد قبل المنافس ، ميزة الابداع من خلال اكتشاف وتبني الافكار الجديدة ،وميزة بناء علاقة دائمة مع العملاء من خلال الاستجابة لمتطلباتهم وتلبية طموحاتهم .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم التطرق اليها في هذا الفصل، تم التعرف الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تحليل محاور الاستبيان الخاص بها، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج spss لايجابات آراء افراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، و الوقوف على واقع اليقظة الاستراتيجية من خلال أنواعها (التكنولوجيا، التنافسية، التجارية) و أثرها في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بوكالة الطارف.

خاتمة

خاتمة

إن التطور والتغير الذي تشهده بيئة الأعمال التنافسية فرض على المؤسسات سلوكيات خاصة، بهدف الحصول على معلومات تتصف بالدقة كي تضمن البقاء وترفع تنافسيتها وسط عالم أضحت فيه المنافسة أهم سماته، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة لتعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات من أجل التقليل من حالات اللات أكد، وإيجاد سبل التميز وتحديد أفضل الممارسات، وإعادة بناء استراتيجيات قادرة على تحقيق التغير والتكيف بشكل أفضل من خلال معرفة اتجاهات البيئة الخارجية - وخاصة التنافسية -.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع اليقظة الإستراتيجية، حاولنا أن نلم بنقطة مهمة إلا وهي أبعاد اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التجارية، التكنولوجية)، هذه الأخيرة تشكل الأساس في تعزيز تنافسية المؤسسة إذا كانت مجتمعة معاً، مما يعطي للمؤسسة القدرة على خلق قيمة لعملائها، مع صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن استعدادها المبكر لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص تحقيق الريادة العالمية.

ومن هذا المنطلق، تم طرح إشكالية بحثنا حول هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تم طرح اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي :

* نصت الفرضية الأولى على أن يمكن لأي مؤسسة احتلال مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والاستمرار في غياب ميزة أو مزايا تنافسية "وتبين من خلال الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية، لأن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بالتقلب وعدم التأكد بشكل لم يسبق له مثيل، مما استوجب منها ضرورة امتلاك ميزة أو مزايا تنافسية مستمرة لمواجهة حدة المنافسة بفعل العولمة الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي، ويتحقق ذلك من خلال تسخير ما تملكه من قدرات وموارد مع استثمار الفرص المتاحة في السوق استثماراً حقيقياً .

أما الفرضية الثانية، تمحورت حول وعي وإلمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة لليقظة الإستراتيجية في ظل الظروف التنافسية "تم تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري، حيث تعد اليقظة الإستراتيجية سياقاً معلوماتي يعتمد على ترصد الأحداث المستقبلية من خلال البحث عن معلومات ذات طبيعة استباقي، يمكن على أساسها تصور المستقبل والاستعداد له. هذه المعلومات يعبر عنها بالشارات الضعيفة، وتهدف إلى إعداد الخيارات ذات الطبيعة الإستراتيجية، تسمح بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، مع إعطاء فرصة أكبر لمتخذي القرارات ليتمكنوا من مواجهة السيناريوهات غير المتوقعة بحيث تكون لهم القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة،

*الفرضية الثالثة تمحورت حول "توجد علاقة طردية موجبة بين اليقظة الإستراتيجية والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية".، إذ أن معلومات اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحديد أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والريادة، بكونها عملية استباقي تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تحصل في البيئة التي تنشط فيها .

****هناك علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية حول جميع محاور الاستبيان .

نتائج الدراسة

1-نتائج الدراسة النظرية: على المستوى النظري، توصلنا إلى:

*تشهد بيئة الألفية الثالثة العديد من الإحداث، وعلى المؤسسات أن تركز اهتمامها في رصد ومتابعة هذه البيئة بشكل مستمر، والعمل على ايجاد آليات عمل جديدة تمكنها من الإصغاء الجيد للبيئة التي تعمل فيها .

*في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح لزاما على المؤسسات امتلاك ميزة تنافسية مستمرة تسمح لها بامتلاك مركز تنافسي قوي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي تمييز نفسها عن المنافسين .

*إن المحافظة على المركز التنافسي الحالي يستوجب على المؤسسات مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة في السوق من اجل تحديد الأسس التي تنافس عليها المؤسسة .

*إن طبيعة المؤسسة التي تشهدها بيئة الأعمال، فرضت على المؤسسات إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية لما يوفره من معلومات ملائمة بهدف التحسين المستمر لتنافسية المؤسسة في ظل الظروف الراهنة .

*تشير اليقظة الإستراتيجية إلى ذاك النشاط المتواصل الذي يهدف إلى استقطاب ومعالجة ونشر المعلومات ذات الطابع الاستباقي حول بيئة المؤسسة، بغية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة .

*لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع، منها التنافسية التي تهتم بتحليل المنافسين وإستراتيجيتهم، واليقظة التجارية التي تهتم بدورها بتطور حاجات ورغبات العملاء وكذا الموردين ... أما اليقظة التكنولوجية فهي ترصد كل التطورات التي تحدث في المحيط العلمي، وفي الأخير اليقظة البيئية، التي تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة .

*أن الهدف من اليقظة الإستراتيجية لا يكمن فقط في استقراء سلوكيات البيئة التنافسية، وإنما يكمن في إنتاج معارف جديدة تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بامتلاك مركز تنافسي قوي والارتقاء بالمؤسسة .

2-نتائج الدراسة الميدانية: من خلال إسقاط الدراسة على حالة مؤسسة موبيليس وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بتنافس بها واليقظة الإستراتيجية، توصلنا إلى عدة نتائج نوردتها في النقاط التالية:

-تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الرائدة سواء على السوق المستهدفة او السوق المحلية .

-تنتهج مؤسسة موبيليس سياسة تطوير منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات الزبائن

-حققت مؤسسة موبيليس قدرة تنافسية في مجال جودة منتجاتها .

اقترحاتالدراسة :

وفقا للنتائج المتوصل اليها ،وبالاعتماد على الاطار النظري للدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات اهمها ما يلي :

-لابد للمؤسسات محل الدراسة ان توفن وتتأكد من ان اليقظة الإستراتيجية لها دور هام في تحسين تنافسيتها ومن ثم أدائها الكلي ،وان تعلم أن المؤسسات الرائدة تجاوزت مفهوم اليقظة الإستراتيجية وهي تتبنى مفاهيم مطورة لليقظة الاستراتيجية (الذكاء الاقتصادي -الذكاء الاستراتيجي)،على المؤسسات ان تتأكد انه الا يمكن تحقيق التفوق على المنافسين والانفراد بالسوق ،الا اذا تم تكوين تراكم معرفة حقيقة ومتجددة عن :امكانياتهم ، مواردهم ،عملاءهم ،خطتهم الحالية والمستقبلية...،وهو دور اليقظة التنافسية ،نفس الأمر إذا ارادت بناء علاقة دائمة ومستمرة مع العميل أو المورد على حد سواء، فأساس هذه العلاقة هو معرفة حقيقية لمتطلباتها الحالية وطموحاتها المستقبلية ،وهو ما يتم تحقيقه من خلال اليقظة التجارية ،لابد كذلك من إعطاءأهمية بالغة بكل مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية وبالخصوص مرحلة تحديد الاحتياجات الأولية من المعلومات .

-إعطاء نفس الأهمية التي تعطيها المؤسسات لمراقبة المحيط التنافسي،التجاري ،التكنولوجي إلى مراقبة المحيط التشريعي والاجتماعي .

وفي الأخير، ونحن نرفع القلم عن الكتابة بإتمام هذا الجهد المتواضع —ولا ندعي كماله-نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ،وفي جمع مادته العلمية ،وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي اعد من اجله .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1/ الكتب:

1. منصف بن خديجة، "اليقظة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر 2018.

2. ثامر البكري، احمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2015.
3. ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2008.
4. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، ط1، 2014.
5. مجاني باديس، طبول ريمة، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، دار النشر الفا للوثائق، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017.
6. احمد بلالي، "الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الايام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2016.
8. وسيم أبو عريش، "الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية"، دار النشر والتوزيع دار خالد الحياتي، 2016.
9. زغدار احمد، المنافسة، "التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

2/ المجالات:

1. خوله مسراتي، بن نذير نصر الدين، "اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية"، مجلد 23، العدد 2، سنة .
2. لمروسمريم، "أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 8، 2019، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية.
3. مجيد شعباني، وآخرون، "دراسة كأداة لتحقيق الاستراتيجية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 3، الجزائر، 2015.
4. محمد شتوح، "الادارة الاستراتيجية و قيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال"، مجلة اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجلفة 2016.
5. نبيل كتوش، مصطفى طوي، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، مجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريس، تسميسيلت، الجزائر.
6. ولد عابد عمر، علوا طي لمين، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأكاديمية، الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

3/ المذكرات:

1. رحمانى يوسف زكريا ،"دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة إستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر،2014.
2. حمو مريم ،"أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية"،رسالة لنيل شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ام البواقي ،الجزائر،2013.
3. زواو ضياء الدين ،"دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ،مذكرة لنيل رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة إستراتيجية ،قسم علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،الجزائر ،2012.
4. صالح عبد الحكيم عبد الغفور،"متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الاقصى،غزة،2015.
5. قوجيل نور العابدين ،"دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"،نيل شهادة ماجستير،قسم علوم الإعلام والاتصال،جامعة باجي مختار ،عنابة ،الجزائر.

4/ الأطروحات:

1. لعيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3،الجزائر،2016.

5/ الملتقيات:

1. عبد الفتاح بوخمخم،عائشة مصباح ،"دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية"،مداخلة ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة قسن طينة.
2. بن السعدي جمال ،"اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء"،ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2017.
3. بن بريكة عبد الوهاب ،بن التركي زينب، "مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة في الملتقى الدولي بعنوان الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ،البليدة.

4. وفاء رايس ،"دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال"،مداخلة ضمن ملتقى دولي دور راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر، 2011

6/ المواقع الالكترونية:

1. [https:// algad-com-cdn.ampprojectorg](https://algad-com-cdn.ampprojectorg) 02-04-2021.13.20.
2. www.mobilis.dz

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

إستمارة (إستبانة)

يشرفني أن أسلم بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة موبيليس Mobilis بولاية عنابة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية بجامعة الشاذلي بن جديد تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

ولهذا الغرض نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، ونؤكد لكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تخصص إلا لأغراض علمية بحثية ونشكركم على حسن تعاونكم معنا.

الطالبات:

➤ العيادي إبتسام

➤ زعطوط دلال

المشرف د/عيجي عبد الكريم

1/ المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: من 20 إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐

من 50 إلى أقل من 60 ☐ من 60 فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: أقل من بكالور ☐ ليس ☐ مهندس ☐ دولة ☐ ماستر ☐

ماجستير ☐ دكتور ☐ أخصائي ☐

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐

من 10 إلى أقل من 15 ☐ من 15 إلى أقل من 20 ☐ 20 فأكثر ☐

إليك مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر اليقظة الإستراتيجية بمؤسستكم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب:

المحور الثاني: اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة					
01	تحتل المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول المنافسين	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق
02	المؤسسة على دراية بخطط المنافسين				
03	للمؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين				
04	للمؤسسة الدراية التامة لأهم المنافسين الأشد خطرا عليها				
05	تحتل المؤسسة القدرة على اكتشاف تحالف منافسيها				
06	للمؤسسة القدرة على استقطاب أهم عملاء منافسيها				
07	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافسين				
08	للمؤسسة القدرة على مواجهة خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين				
09	إمكانية المؤسسة من التعلم التنظيمي من المنافسين				
المحور الثالث: اليقظة التكنولوجية والرفع من تنافسية المؤسسة					
10	تحتل المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول التكنولوجيا المستعملة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق
11	تمتلك المؤسسة القدرة على إحداث سبق تكنولوجي على غرار منافسيها				
12	تمتلك المؤسسة القدرة على اكتشاف وتبني براءات الاختراع				
13	تمتلك المؤسسة القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي				
14	تعمل المؤسسة على تفعيل نشاطات البحث والتطوير				
15	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة				
16	تمتلك المؤسسة القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة				
17	تتمتع المؤسسة بالقدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)				
المحور الرابع: اليقظة التجارية والرفع من تنافسية المؤسسة					
1- بالنسبة للعملاء					
18	تحتل المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول العملاء	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق
19	تدرك المؤسسة بشكل جيد متطلبات العملاء				
20	تتنبأ المؤسسة بتوقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي لعملائها				

21	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة ومبدعة لحاجات العملاء				
22	تعمل المؤسسة على بناء علاقات دائمة مع عملائها				
23	توفي الشركة بجميع التزاماتها اتجاه عملائها				
24	تسير المؤسسة خدمة العملاء بشكل فعال				
25	تتحكم المؤسسة في تفعيل رضا العميل وولائه لها				
26	تقدم المؤسسة إعلانات وترويجات للمبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل				
2- بالنسبة للموردين					
أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا تماما	أتفق تماما
27	تحوز المؤسسة على أقصى رصيد معرفي حول الموردين				
28	تقيم المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين				
29	تمتلك المؤسسة قنوات ربط جيدة مع الموردين				
30	تمتلك المؤسسة القدرة على تجنب خطر الموردين				
31	بإمكان المؤسسة إضعاف القوة التفاوضية للموردين				
32	تستخدم المؤسسة الموردين في الضغط على المنافسين				
33	للمؤسسة القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة				
34	تستطيع المؤسسة الحصول على مصادر توريد جديدة				
35	تتحكم المؤسسة في تقليل تكلفة المواد الأولية				