



# الموضوع

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بولاية بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة

الأستاذ المشرف:

- د. ساعد ابتسام.

إعداد الطالب (ة):

- هدار منال

زاوش سعيدة .

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإلتقاء
1	نجاة مسمش	أستاذ محاضر – أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ساعد ابتسام	أستاذ محاضر – أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مياح نذير	دكتور	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

ما خاب عبداً قصد مولاه، الصلاة والسلام على رسوله محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه

ومن والاه. اما بعد الحمد لله على فضله وإحسانه علي إذ وفقنا لإنجاز هذا العمل. أتوجه بالشكر

والتقدير الخالص للدكتورة "ساعد ابتسام"، التي تكرمت بالاشراف على هاته المذكرة والتي افادتنا

بخبيرتها وعلمها وتجربتها، التي زادتنا أثراً كبيراً حتى وصلنا لما نحن عليه الان. كما نتوجه بالشكر للأساتذة

الكرام الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة واعطوها من جهدهم ووقتهم لتقييمها وتحكيمها ليعم نفعها.

كما لا ننسى التوجه بالشكر لكل من ساعدنا من بعيد او قريب في انجاز هذا العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للأسمنت -بسكرة- ، و قد تم اعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري و استخدام أداة الاستبيان في الجزء التطبيقي وزعت على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة المعنية قدرت ب 37 استبياناً و تم استرجاع 32 عينة مستوفاة للشروط و استبعاد 05 ،وبعد تفرغها و تحليل بياناتها عن طريق نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير اليقظة الاستراتيجية كمجموعة على الميزة التنافسية للمؤسسة ،وعند بحث كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية على نحو مستقل وجدنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على اليقظة التنافسية و التكنولوجية و التجارية و البيئية في مؤسسة البسكرية للأسمنت عند مستوى الدلالة ( ألفا = 0.05 )

كلمات مفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، البسكرية للأسمنت

### **Synthèse de l'étude**

Cette étude vise à faire la lumière sur la nature de la vigilance stratégique et son rôle dans l'obtention de l'avantage concurrentiel pour ELBASKRIYA Cement Corporation. L'approche descriptive a été adoptée dans la partie théorique et pour la partie pratique, un formulaire de questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de travailleurs de la firme concernée, estimé à 37. Une fois le questionnaire réalisé, 32 échantillons remplissant les conditions ont été récupérés et 05 ont été exclus.

Après avoir transcrits et analysé les données contenues dans les formulaires à l'aide du Progiciel Statistique des Sciences Sociales (. SPSS), L'étude a conclu qu'il existe des preuves statistiques de l'effet de la variable de vigilance stratégique en tant que groupe sur l'avantage concurrentielle de l'institution, et en examinant chaque dimension de la vigilance stratégique et son impact sur l'avantage concurrentiel indépendamment, nous avons constaté la relation statistiquement significative entre la vigilance stratégique visant à obtenir un avantage concurrentiel et la vigilance concurrentielle, technologique, commerciale et environnementale au sein de ELBASKRIYA Cement Corporation au niveau de signification (alpha = 0,05)

**Mots clés :** Vigilance stratégique, vigilance concurrentielle, vigilance technologique, vigilance commerciale, vigilance environnementale, ELBASKRIYA ciment corporation

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
	الفصل الاول : الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية
01	تمهيد
02	المبحث الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية
02	المطلب الاول : الجذور التاريخية لنشأة اليقظة الاستراتيجية
03	المطلب الثاني : مفهوم اليقظة الاستراتيجية
05	المطلب الثالث : خصائص اليقظة الإستراتيجية
08	المبحث الثاني : أنواع اليقظة الاستراتيجية
08	المطلب الاول : اليقظة التكنولوجية
08	المطلب الثاني : اليقظة التجارية
09	المطلب الثالث : اليقظة التنافسية
10	المطلب الرابع : اليقظة البيئية
11	المبحث الثالث : إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
11	المطلب الاول : سيرورة اليقظة الاستراتيجية ..
16	المطلب الثاني : ممثلوا اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث : طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الاطار المفاهيم للميزة التنافسية.
22	تمهيد
23	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

23	المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
24	المطلب الثاني: : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و أهميتها
26	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
29	المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها
29	المطلب الاول : محددات الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني:أساليب تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها
37	المبحث الثالث : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
37	المطلب الاول : اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية..
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمت
43	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العسكرية للإسمت
44	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت
44	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
45	المطلب الأول : وصف مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني : المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
49	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
52	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
64	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الأشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
ج	نموذج الدراسة يوضح المتغير المستقل و المتغير التابع	01
16	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	02
17	ممثلوا اليقظة الاستراتيجية	03
الفصل الثاني		
29	دورة حياة الميزة التنافسية	01
32	قوى الميزة التنافسية	02
38	تصميم الميزة التنافسية القائمة على الابداع	03
الفصل الثالث		
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت	01
46	توزيع العينة حسب الجنس	02
46	توزيع افراد العينة حسب العمر	03
47	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
47	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	05
48	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	06
52	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	07

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
30	ابعاد محددات الميزة التنافسية	01
الفصل الثالث		
43	قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع	01
45	وصف خصائص عينة الدراسة	02
49	درجات مقياس ليكارت الحماسي	03
50	معامل الصدق والثبات	04
51	معاملات الالتواء والتفلطح	05
52	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	06
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور اليقظة الاستراتيجية	07
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الميزة التنافسية	08
57	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة	09
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية	10

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

في ظل العولمة و الانفتاح على الأسواق العالمية ، و التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أصبحت المعلومة سلاحا إستراتيجيا يدعم بقاء المنظمات و المؤسسات و استمراريتها في السوق و المنافسة و المنافسة ككل ، خاصة كونها تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من حالة عدم التأكد و الاستقرار نتيجة المنافسة الشديدة التي تمارس نوعا من الضغط على المؤسسات في جميع القطاعات داعية إياها إلى ضرورة مواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية .

لهذا نجد أغلبية المنظمات تسعى جاهدة إلى المحافظة على مكانتها خاصة تلك التي تحتل موقع الريادة في السوق و ذلك من خلال تسخير كافة الطاقات و الموارد خاصة البشرية منها التي تمتلكها في عملية التنمية و إدارة المعلومات بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة بشكل سريع .

وحتى تتمكن هذه المنظمات من كل هذا لا بد لها من إرساء نظام يسمى نظام اليقظة الاستراتيجية باعتباره يعمل على رصد الإشارات الضعيفة والكشف عن المعلومات التي تمكنها من التفتن للفرص والتهديدات التي تأتيها من المحيط الخارجي، وتمكين متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ومنه تحسين جودة منتجاتها و خدماتها، إضافة إلى وضع ميكانيزمات تساهم في فهم أفضل للسوق و آليات عملها لزيادة تعظيم أرباحها و المحافظة على مكانتها عبر تعزيز ميزتها التنافسية في الأسواق على المدى البعيد.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي:

## ما دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للإسمنت؟

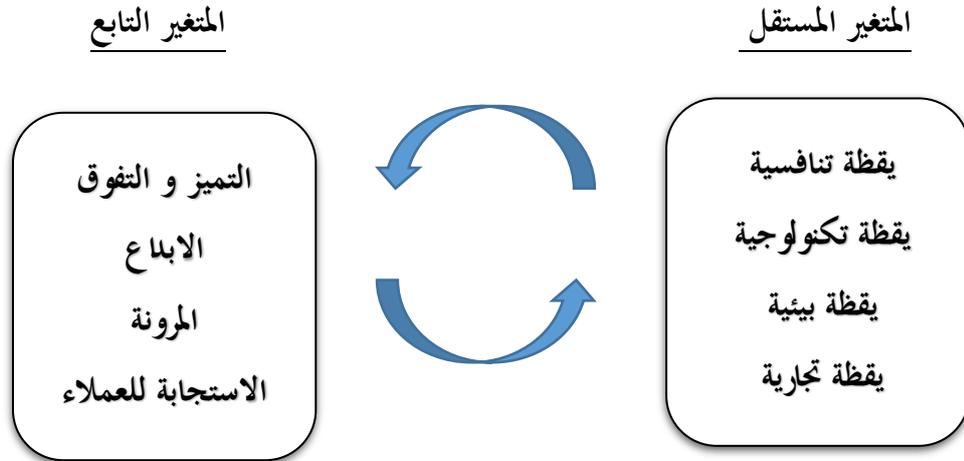
للإجابة على الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تمارس مؤسسة البسكرية للإسمنت اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها؟؟
2. ما دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للإسمنت؟؟
3. ما دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للإسمنت؟
4. ما دور اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للإسمنت؟
5. ما دور اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للإسمنت؟

## 1) نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل)، والميزة التنافسية (المتغير التابع)، حيث سيتم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية كمجموعة ثم التطرق إلى دور كل بعد من أبعادها في تحقيق ما يناسبه من عنصر من العناصر المحققة للميزة التنافسية.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصدر (زواو، ضياء الدين، 2013)

## 03) فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المتفرعة عنها نفترض ما يلي:

لا يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت

الفرضيات الفرعية:

لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للاسمنت من خلال القدرة على التميز والتفوق على المنافسين

لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للاسمنت من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الابداع في المؤسسة

لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للاسمنت من خلال الاستجابة للعملاء

لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للبسكرية للاسمنت من خلال مرونة التعامل مع التغيرات

(04) الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا:

كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة' بين موبيليس جيزي و نجمة' جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير سنة 2008/2009، ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

### الدراسة الثانية:

علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة تلمسان كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2010/2011، الاشكالية المطروحة " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

### (2) منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه ملائما لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتحليلها من خلال الطالبتين وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي

الفرضيات سيتم إجراء دراسة ميدانية على المؤسسة (البسكرية للإسمنت البرانيس) باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

### 3 أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة هو التعرف على اليقظة الإستراتيجية و الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (البسكرية للإسمنت)، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الأهداف المسطرة، ومنه سنحاول أيضا:

- تحضير إطار نظري يخص متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، من خلال المعلومات التي جمعها سواء من الكتب او من الانترنت.
- التعريف بالميزة التنافسية، أهميتها، استراتيجياتها وأبعادها.
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئية في تحقيق تنافسية المؤسسة؛
- الوقوف على مدى ممارسة المؤسسة (البسكرية للإسمنت) لليقظة الإستراتيجية.

### 4 خطة مختصرة للدراسة:

سيقسم هذا البحث الى ثلاثة فصول منها فصلين للإطار النظري وفصل للدراسة الميدانية على هذا النحو:

#### الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة.
2. إشكالية الدراسة.
3. الدراسات السابقة
4. فرضيات الدراسة.
5. منهج الدراسة.
6. اهداف الدراسة
7. خطة مختصرة للدراسة

#### الفصل الاول : الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

تمهيد

المبحث الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية

المطلب الاول: الجذور التاريخية لنشأة اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثاني : مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثالث : خصائص وأهمية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : أنواع اليقظة الاستراتيجية

المطلب الاول : اليقظة التكنولوجية

المطلب الثاني : اليقظة التجارية

المطلب الثالث : اليقظة التنافسية

المطلب الرابع : اليقظة البيئية

المبحث الثالث : إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

المطلب الاول : سيرورة اليقظة الاستراتيجية ..

المطلب الثاني : ممثلوا اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثالث : طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الاطار المفاهيم للميزة التنافسية.

تمهيد

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهميتها

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها

المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها

المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الاول: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية..

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرية للإسمنت

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

و أخيرا تتم مناقشة و اقتراح حلول للدراسة

## الفصل الاول :

الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

## تمهيد

إن نظام اليقظة الاستراتيجية من بين النظم التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات و المؤسسات، حيث أصبحت المعلومة سلاحاً استراتيجياً يدعم بقاء المنظمات واستمراريتها في السوق فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدراتها من أجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها.

و هذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : أنواع اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث : إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

## المبحث الأول : ماهية اليقظة الاستراتيجية

### المطلب الأول: نشأة اليقظة الاستراتيجية ومراحل تطورها

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية تحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة، ومن بين أهم الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، نجد: "Hembert Lesca, Aguilare, Ansof", .... وغيرهم. لذلك سنتطرق في هذه الجزئية الى عرض التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وتعريفاتها من خلال التالي:

#### الفرع الأول: مراحل التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

##### أولاً: مرحلة الستينات:

حسب (بن خليفة، 2016) ارتبطت اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة بظهور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وبرزت بأعمال Aguilar التي أشرنا إليها والتي ركزت على أهمية جهاز الرادار بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات، توضح الاحداث، الاتجاهات التفاعلات الجارية في البيئة مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها" وان كان Aguilar لم يشر إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن أبحاثه اعتبرت رائدة في هذا المجال لكونها اهتمت بالبيئة في عمومها دون تركيز على جانب واحد من جوانبها.

##### ثانياً: مرحلة السبعينات:

عرفت هذه المرحلة بمرحلة تحليل البيئة، حيث ظهرت فيها أبحاث Ansoff 1975 في إحدى مقالاته، والذي أكد أهمية رادار المؤسسة-مثل Aguilar الذي من شأنه رصد الاشارات الضعيفة التي تصدرها البيئة بشكل مستمر في مختلف جوانبها التكنولوجية والتنافسية والاجتماعية و الاقتصادية والسياسية... الخ، والتي تعلن أو تنبأ حدوث ما أسماه Ansoff بالمفاجأة الاستراتيجية، و تعتبر أبحاث Ansoff من أولى الأبحاث التي أوضحت أن بيئة المؤسسة ليست بالضرورة تلك البيئة التي تشكل بناء على المتغيرات الموجودة حالياً والتي قد تؤثر عليها بنفس الشكل الذي مارسته عليها سابقاً وإنما هناك دائماً إشارات ضعيفة توحى بأن التغيير قد يحدث في المجالات غير المعتادة وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتستفيد منها.

##### ثالثاً: مرحلة الثمانينات:

عرفت هذه المرحلة ظهور العديد من المصطلحات لليقظة الاستراتيجية وانتقل مجال الاهتمام من التأكيد على أهمية هذا النشاط إلى البحث في كيفية تنظيمه وإعطائه الطابع الرسمي في المؤسسة حيث نبرز هنا أبحاث Porter عن البيئة التنافسية التي يجب على المؤسسة أن تراقبها من خلال نظام للذكاء التنافسي يركز على متابعة و تحليل أداء المنافسين الحاليين و المحتملين بشكل يسمح بانتقاء المعلومات المناسبة و ربطها ببعضها البعض لفهم ما قد يحدث في البيئة، العديد من المؤسسات الأمريكية اهتمت بأبحاث Porter وعملت على تطبيقها وهذا لتزامنها مع المنافسة اليابانية التي تعد المعلومة أحد الأسباب الرئيسة لنجاحها في تطوير منتجات مبتكرة في هذه المرحلة إذ نجد أن الأبحاث تجاوزت مرحلة البحث عن المعلومات الخارجية إلى معالجة هذه المعلومات (ترتيب، تصنيف، علاقات، كيفية إيصالها لمنفذي القرار في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة....) يمكن أن نستنتج إذن أن هذه المرحلة هي مرحلة ظهور العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء للدلالة على مراقبة المنافسة

والبيئة بشكل عام.

رابعا: مرحلة التسعينات:

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الاستراتيجية، أهدافها وأيضاً الأساليب التي يتم تطبيقها فبعد أن كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبح لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية عرفت هذه المرحلة كذلك ميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي بالتقرير المعروف بتقرير Martre التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموع العمليات المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، معالجتها، نشرها، استغلالها، وهذا بصفة شرعية وضمن أحسن الظروف: جودة، أجال وتكلفة أي أن الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني، تنافسية القطاع، أمن الدولة والاقتصاد، وامتد استعماله كبديل لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

خامسا : نهاية التسعينات إلى يومنا هذا :

شهدت هذه الفترة و لا تزال ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعارف، العمل الجماعي، تطور شبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام...وأصبحت أكثر من أي وقت مضى تتقارب أكثر فأكثر حيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، و الهدف الأساسي لهذا النشاط هو تحقيق الأسمية في اكتشاف الفرص والتهديدات و بالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الاستراتيجية و تحسن أداء وتنافسية المؤسسة وهذا يستدعي هيكلية شبكية، ، موارد بشرية ذات كفاءة عالية موارد تقنية ومالية، مما يوحي أن اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة تقترب أكثر من إدارة المعرفة كنمط للتسيير الشامل قائم على وسائل معلوماتية حديثة كالنظم المساعدة على اتخاذ القرار، أنظمة تسيير العلاقة مع الزبون، أنظمة تسيير التوريد، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة التي من شأنها تسهيل تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة الإنتاج المتبادل المعرفة أو معارف جديدة تتيح لكل فرد (حسب معارفه مهاراته و امكاناته)مشاركته ضمن مقاربة جماعية للذكاء في المؤسسة، نتيجة لهذا أصبح مسؤول اليقظة في الكثير من الأحيان هو مدير أو مسير المعرفة ( بن خليفة، 2016، الصفحات 74-78)

### المطلب الثاني : مفهوم اليقظة الاستراتيجية

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم حديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، لذلك سنتطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة والفرق بينها وبين بعض المصطلحات الاقتصادية من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة

تعددت تعاريف اليقظة الاستراتيجية و تنوعت باختلاف الباحثين و باختلاف أفكارهم و توجههم ، نورد البعض منها فيما يلي:

يعرفها "Emmanuel Pateyron" أنها السيرورة المعلوماتية التي عن طريقها تبحث المؤسسات عن معلومات ذات طابع توقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، بهدف خلق الفرص و تقليص التهديدات" كما عرفها F.Jakobiak "بأنها تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة و معالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار".

كما عرف Jean Michel اليقظة الاستراتيجية "بأنها عملية مستمرة لإتاحة المعلومات الإستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات قصيرة الأجل ، و التوجيه الأفضل للعمل و الاستثمارات على المدى المتوسط و الطويل، و البقاء في حالة تأهب و الفهم المتطور لتغيرات المحيط ، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي".

وقد عرف H. Lesca اليقظة الإستراتيجية على أنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإصغاء الاستباقي لمحيطها بهدف خلاق يسعى للاستحواذ على الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد. (يحي الشريف، 2018، صفحة 109)

و تعرف اليقظة الاستراتيجية أيضا بأنها "تنظيم يسعى لمعرفة بيئة المؤسسة و استباق التغيرات فهي عملية معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها حتى تتمكن من إتخاذ القرارات بفاعلية و تصنف هذه العملية ضمن مجموعة نظم المعلومات التي تسمح للمدراء بحسن القيادة في الأوقات العصيبة كما يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية نظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفق المعلومات الواردة من البيئة الكلية".

مما سبق يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية مستمرة ومنظمة للبحث عن المعلومات الاستراتيجية في البيئة الكلية للمؤسسة ومن ثم تحليلها واختيار المناسب منها، بغية مساعدة متخذي القرار حتى يكونوا دائمي الأهباء لاقتناص الفرص و مواجهة التحديات، و هي أيضا عبارة عن نظام يسمح بالتدفق السلس و الدائم للمعلومة (سعد الدين، 2023، صفحة 28)

#### الفرع الثاني: مصطلحات متقاربة من اليقظة:

لفهم مصطلح اليقظة الاستراتيجية جيدا، وجب ابراز الاختلاف بينه وبين مصطلحات مشابهة ومن بين أهمها: الذكاء الاقتصادي والتجسس الصناعي.

#### 01 اليقظة الاستراتيجية والتجسس الصناعي:

كل من اليقظة الاستراتيجية و التجسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الصناعي في مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية يقظة استراتيجية أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس صناعي. بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح، وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة كالتزوير والنصب والتلفيق. (اشراف، 2016، صفحة 272.273)

#### 02 اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

كلمة ذكاء تأتي من الكلمة اللاتينية و تعني علم أي معرفة التفرقة بين العناصر ومعرفة الاختيار بين هذه العناصر، أو التحصيل عليها، أما Intelligence فهي علم أو معرفة إقامة روابط بين العناصر لتشكيل مجموعة ذات معنى (SouadKamoun- chouk ;2008 ;p21)

لقد عرف هنري مارتن بأنه: جميع الأعمال المنبثقة و المرتبطة بالبحث عن المعلومات و معالجتها و نشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنفذة من الناحية القانونية ، و توفير كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المشروع في ظل أفضل الشروط من الجودة، النوعية، الوقت و التكلفة (Martie henri ; 1994.p213) بعد فهم مصطلح اليقظة و الذكاء الاقتصادي يمكن القول أنهما ليس نفس المفهوم ولكن هذا لا ينفي عدم وجود علاقة تربطهما، لهذا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي وهما: (جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، 2007، ص110)

المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء أو كمكون له، فاليقظة عملية منظمة مستمرة تقوم برصد محيط المشروع و الغرض منها على علم بكافة المستجدات و تنتهي بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل فهو يتضمن نتائج عملية اليقظة إضافة إلى ترجمة تلك المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرار الاستراتيجي. المدخل الثاني: و هو عكس الأول حيث يبين التعارض بين مفهومين بحيث يعتبر ان اليقظة هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل. ومما لاشك فيه أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها فدورها يتجلى في الكشف و التحري عن التغيرات و المستجدات للتنبؤ.

### المطلب الثالث: اهداف واهمية اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

#### الفرع الأول: اهداف اليقظة الاستراتيجية

الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، نقطة عنصر أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال إتباع طريقة معينة، والهدف في المؤسسة هو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وبالرجوع إلى اليقظة الاستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف لليقظة الاستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الاستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية، ففي هذا السياق نجد لليقظة الاستراتيجية هدفين أساسيين وهما هدف دفاعي وهدف هجومي، هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الاستراتيجية .

#### أولاً: الغاية أو الهدف الدفاعي

في المجال الدفاعي، اليقظة الاستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدل وتعليم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتتجه دائماً للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

### ثانياً: الغاية أو الهدف الهجومي

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون، هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الإستراتيجية، فهي تمكن في الحالتين من اتخاذ قرارات إستراتيجية، ومن بناء استراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة، أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الاستراتيجيات، وهذا طبعاً من خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لاستباق الأحداث المستقبلية.

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضاً إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها، فهي تعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية...)، تقليص التكاليف تكاليف البحث والتطوير والمنتجات... وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، اقتصاد (ربح) في الوقت توجه فعال نحو الإبداع والرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الإستراتيجية، نجد:

- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التنبؤية لليقظة هو تحقيق التوقع الجيد والفعال للفرص واكتشاف كل التهديدات المحتملة مهما اختلفت درجاتها؛
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب؛
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة؛
- حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة (ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات)، وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة؛
- إحدات تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات (زواو ضياء الدين، 2013)

### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية أهمية في اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والأثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل اقتناص القرص ة تجنب التهديدات ويمكن تلخيص أهميتها في:

- تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن للمعلومات التي تم جمعها القدرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، و التخفيض من كلفته .
- تسمح بالمرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها .
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير ، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ، التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق . (نصيرة علاوي . ص 84)

#### الفرع الثالث : خصائص اليقظة الاستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- 1-الاستراتيجية: تستعمل كلمة استراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الاستراتيجية لا يتعلق بالعمليات الحالية و المتكررة، وإنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار ،وعليه فاليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة و المقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، و لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء استمرار المؤسسة، كاختيار موارد جديدة مثلا.
- 2- الاستماع المسبق: يهدف الاستماع المسبق إلى توفير المعلومات التي تحض المستقبل، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في وقت لاحق.
- 3- الصفة الارادية(الطوعية): لا يمكن أن تكون لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية و تحتاج لإرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط و فتح جيد لأدوات التردد و التنصت بهدف التقاط المعلومة الاستباقية.
- 4- البيئة (المحيط): يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل و متغيرات داخلية و خارجية ، كالزبائن،الموردون،المنافسون....يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة.
- 5- التوقع و الابداع: و هو توقع و كشف التغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة المتعلقة بالمؤسسة، فاليقظة لا تصف الأحداث التي وقعت فقط، لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات و رؤيا مستقبلية إبداعية. (قمان ، 2014، صفحة 30)

## المبحث الثاني : أنواع اليقظة الاستراتيجية

تتكون اليقظة الإستراتيجية من أربع أنواع أساسية من اليقظات: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية، ويقظة بيئية. سنتطرق في ظل هذا المبحث إلى كل نوع على حدى على النحو التالي :

### المطلب الأول : اليقظة التكنولوجية و أهميتها

#### الفرع الأول : اليقظة التكنولوجية

تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الاستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على استراتيجية المؤسسة، و كذلك على التحركات الاستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات و التقنيات، أي الاكتشافات العلمية و الابداعات التكنولوجية .

و يعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها ز الإجراءات التي تقوم بها ، في الاطلاع ة التعرف على جميع التغييرات و المستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني و التكنولوجي و التي تؤثر عليها حاليا أو يحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا.

فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد التقنيات التكنولوجية المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها و منافسيها ، في اطار قطاع نشاطها من أجل تتبع التطورات التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة ، زبائنها و مورديها و منافسيها، ثم وضع التدابير الكافية لحماية المؤسسة .

لكن التعريف الأشمل لليقظة التكنولوجية يصفها بأنها: «مراقبة و تحليل المحيط العلمي ، التقني التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير، و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كلما يحمله المصطلح من اكتشافات علمية ، أبحاث أكاديمية و أبحاث تطبيقية ، ابتكار منتجات أو خدمات ، تطور مراحل التصنيع ظهور معدات وآلات جديدة ، ترقية أنظمة المعلومات. (قمان ، 2014 ، الصفحات 32-33)

### المطلب الثاني: اليقظة التجارية

#### الفرع الأول: اليقظة التجارية

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يوجه إلى تحليل المحيط التنافسي و بالخصوص المنتجات ، الأسواق، الموردين و العملاء ، فهي تركز على رصد هذه العناصر و جمع معلومات عنها ، لأجل استغلالها في تحسين و تطوير الوظيفة التجارية للمؤسسة.

و تهدف المؤسسة من خلال ممارسة اليقظة التجارية الى متابعة ورصد كل من العملاء والموردين كالتالي:

## أولاً: العملاء والسوق

من خلال تطور حاجات العملاء على المدى الطويل، تطور علاقة العملاء مع المؤسسة وملاءة العملاء"، ثلاث عناصر أساسية تشكل محور اهتمام اليقظة التجارية في جزئها المتعلق بمتابعة ورصد العملاء. فلمعرفة الحاجات المستقبلية للعملاء، تركز اليقظة التجارية على جمع معلومات عن الاحتياجات الحالية للعملاء، وفي نفس الوقت متابعة الشكاوى وانتقادات العملاء، ومن خلال معرفة مشاكلهم يتم استخلاص أو بناء تصور حاجات العملاء المستقبلية، بينما لمعرفة ملاءة العميل تركز اليقظة على جمع معلومات عن نتائجها الاقتصادية للسنوات السابقة، والتي يمكن الوصول إليها عن طريق بنك العميل أو بالاستعانة بمؤسسة خاصة، وبعد تحليل ودراسة هذه المعلومات يمكن استقراء قدرته المالية لفترات زمنية مستقبلية. وفيما يلي قائمة من العناصر التي يمكن أن تحتاج المؤسسة لجمع معلومات عنها، حتى تحقق اليقظة التجارية أهدافها، خاصة المتعلقة بالاستجابة للمتطلبات المستقبلية للعميل:

- ترتيب معايير الجودة من وجهة نظر العملاء؛
- الكشف عن عناصر الالاجودة في المنتجات الحالية؛
- موقع منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين من وجهة نظر العملاء؛

## ثانياً : الموردون

اليقظة التجارية تهتم أيضاً بالجانب الآخر من الشركاء ألا وهم الموردون وتزداد أهميتها وشدتها إذا ارتبطت حياة المؤسسة بشكل كبير بالمادة الأولية الموردة إليها ، فتطور عرض المنتجات الجديدة للموردين، تطور العناصر علاقة المورد بالمؤسسة، وقدرة المورد على التوريد في الوقت وبأقل تكلفة خلال فترة زمنية معطاة، هي الثلاث التي تشكل محور اهتمام اليقظة التجارية في جزئها المتعلق بمتابعة ورصد الموردين.

وإن قدرة الموردين على التفاوض، وكوّنهم من بين المنافسين المحتملين للمؤسسة، إمكانية إنشاء تحالفات بينهم وبين منافسي المؤسسة، هو الأمر الذي يجعل من متابعتهم ورصد تصرفاتهم وسلوكياتهم ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، لأن التوقع المسبق بهذه التصرفات يسمح للمؤسسة بتجنب وتحييد خطرهم على المؤسسة.(زواو ضياء الدين ، 2013 ، صفحات 97-100)

## المطلب الثالث: اليقظة التنافسية

### الفرع الأول: اليقظة التنافسية

حسب (الزهري، 2018، صفحة 8) اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين، وتهتم أيضاً بالحيط الذي فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) ثم إجراء تحليل المنافسة و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم و ذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية و استراتيجياتهم ..) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها.

### المطلب الرابع: اليقظة البيئية

#### الفرع الأول: اليقظة البيئية

تهتم اليقظة البيئية بجميع المجالات التي لم تتطرق لها الأنواع السابقة من اليقظة:

#### أولاً: اليقظة الاجتماعية

وهي الملاحظة والتنقيب في البيئة الاجتماعية والثقافية للتمكن من اطلاع الدائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من العادات والتقاليد والصراعات والتغيرات الدينية والعرقية والتركيبات الثقافية والأخلاقية". وتسمح بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات والصراعات والتصدعات التي قد تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمنظمة.

#### ثانياً: اليقظة الاقتصادية

وترتبط اليقظة الاقتصادية بجميع التغيرات التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمنظمة، حيث تتابع المنظمة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى الدخل والأجور وأسعار الاستهلاك والإنتاج وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.

#### ثالثاً: اليقظة السياسية والتشريعية

تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقرارات وتسهيلات وإعفاءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية كقرارات منع الاستيراد للمواد الخام أو المنتجات وقوانين تشجيع الاستثمار والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة ويمكن إضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية. ( النجار، خالد و الشوابكة، 2020، صفحة 508)

### المبحث الثالث: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية تعد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها، والتي تساعد في تفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة ومثليها بالإضافة إلى الطرق والوسائل المتبعة.

#### المطلب الأول: سيورة اليقظة الاستراتيجية

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

#### الفرع الأول: مرحلة تحديد وجمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضيق الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي: (Lesca و Chook، 1997)

#### أولا: الاستهداف

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد و المراقبة ، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها، والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات و الوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن حلول ذو مدخلين مدخل المتعاملين (الأعوان) والآخر مدخل المواضيع(المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها.

ويمكن تعريف كلا من المتعاملين والمواضيع كما يلي:

أ. المتعاملين ( الأعوان): يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير ( إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء

كان حالياً أو محتملاً بحيث تتوقع منه إحداث أو تعلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جداً أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء الموردون، السلطات، وغيرها. إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلاً أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

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

### ثانياً: تعقب وجمع المعطيات والمعلومات

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة العملية اليقظة الاستراتيجية (Lesca و Chook، 1997، صفحة 11). وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين: (Lesca و Chook، 1997، ص 10)

- أ. **المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموماً التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق قواعد بيانات، أنترنت..).
- ب. **المتعقبين المتنقلين:** ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون في الميدان للتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن المنافسين المورد.... الخ.
- ج. **اختيار وتكوين المتعقبين:**

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي: (Lesca و Chook، 1997، صفحة 03)

1. **معيار الهدف:** تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟
2. **معيار مصادر المعلومات:** يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقاً لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد التردد حسب انشطته المعتادة.
3. **معيار الشخصية:** يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب التعقب المعلومات.
4. **معيار الدافع:** يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.
5. **معيار روح الفريق:** يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين .

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة.

### الفرع الثاني: مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

إن عملية التحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها فيما يلي:

#### أولاً: انتقاء المعلومات

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغريلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها لحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق و إفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين: (Lesca و Chook، 1997، صفحة 14)

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.
- المرحلة الثانية: هي الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء. ومن أجل القيام بعملية الانتقاء وجب احترام معيارين:
- ✚ **طابع الاستباقية للمعلومة:** تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

- المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلاً إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية الابتكارية .... إلخ
- إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

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

وفي الأخير تكون نتائج هذه العملية قائمة للمعلومات الأساسية و المقيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

#### ثانياً: صعود المعلومات

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

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضيق الوقت.
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

### ثالثا : معالجة المعلومات

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

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

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ، " يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى ،حيث تمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمععة. " (Lesca و Chook، 1997، صفحة 07)

### رابعا :تخزين المعلومات

يمكن القول أن عملية تخزين المعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال. (Lesca و Chook، 1997، صفحة 13)

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

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة
- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

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

### الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة و هذا ما سنعرضه من خلال التالي :

#### أولاً : نشر المعلومات

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهياة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قبل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين. (Chook و Lesca، 1997، صفحة 14)

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:

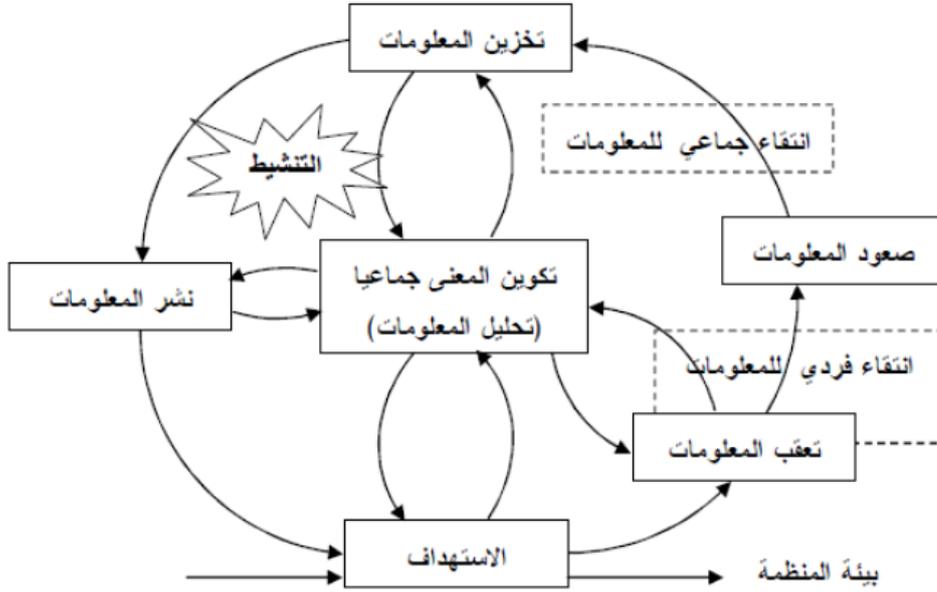
- نموذج تنظيم النشر من المحزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، محافظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.
- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

#### ثانياً : تنشيط اليقظة الاستراتيجية:

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المدمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بعمله على أحسن وجه منها: التنظيم الانضباط الكفاية، الصراحة والتفاهم لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علائقية واتصالية، ويتلخص دوره فيما يلي: (Lesca و Chook، 1997، صفحة 01)

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

الشكل رقم(1-2): سيرورة اليقظة الاستراتيجية



المصدر: Humbert Lesca 2003، ص15.

نستخلص من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنطوي تحت عمليتين و هما الاستهداف وتعقب المعلومات، وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لذلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام هذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، و من خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا تلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل نظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

#### المطلب الثاني: ممثلوا اليقظة الاستراتيجية

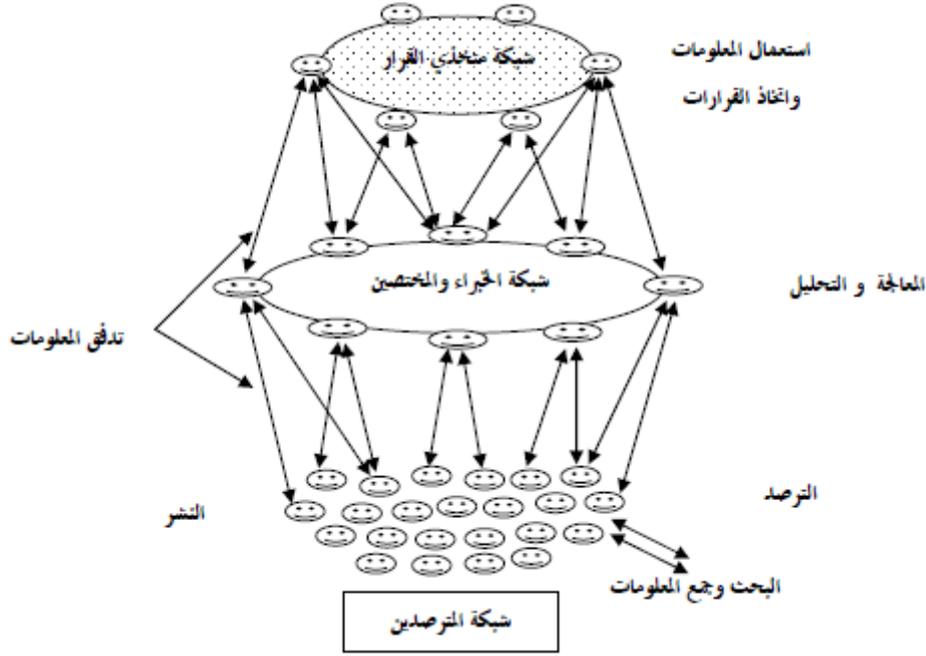
تمثلوا اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي الإمامهم بآلية اليقظة في رصد المعلومات،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

#### الفرع الأول: تعريف ممثلوا اليقظة الاستراتيجية

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة، "المتيقظ أو يطلق عليه كذلك، "المنشط"، ويمكن تعريفه بصفة عامة: بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها. (غزال، 2024)

ومنه فان أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة و إيصال وإتاحة المعلومات للمستخدمين، و عليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستخدمين. ويمكن تعريف المتيقظ " هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي تجيد عملية التردد البيني أي الاستماع لما هو حادث مخارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بآلية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. و يوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم (1-3): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: مجلة جامعية جامعة قاصدي مرباح المجلد 11 العدد 2022 / 02

#### الفرع الثاني: أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما: (لوكيل، 2024)

#### أولاً: الأساليب المباشرة

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

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

- ب. عن طريق الرخص: يمكن لأخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك، أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات.
- ج. عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية والحصول على معلومات معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

#### ثانيا: الأساليب غير المباشرة

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

#### المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

تعمل الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية على تمكين المؤسسة من الحصول على ميزات تنافسية مستدامة، وهذه الميزات تساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق. ومن بين الطرق الهامة التي يمكن ذكرها، نجد طريقة المعايرة التي تعتمد بشكل أساسي على اليقظة المستمرة للبيئة ومتابعة تغيراتها، ولتنفيذ هذه العملية، يتطلب وجود وسيلة فعالة مثل الإنترنت، والتي تعتبر واحدة من الوسائل الحالية الرئيسية التي تسهل على المؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت ممكن، وهذا ما سنتطرق إليه على النحو التالي:

#### الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarkin)

##### أولا: تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Keams هي "عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات، الخدمات و السياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة" (Costa، 2008،، صفحة 8). وتعرف المعايرة كذلك بأنها تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس (نور، 2008، صفحة 4)

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

##### ثانيا:مراحل المعايرة:

— وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

#### الفرع الثاني : الأنترنت وسيلة للبيئة الاستراتيجية

##### أولاً: تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة والمترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب فيما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web (الويب) والعديد من خدمات الأنترنت. (أبو عرفة، عبد الباعث، و إيهاب ، 2006،، صفحة 141)

##### ثانياً: الشبكة العنكبوتية

تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب web site أما الصفحة الرئيسية(home Page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت. (أبو عرفة، عبد الباعث، و إيهاب ، 2006،، صفحة 141)

##### ثالثاً: مزايا شبكة الأنترنت

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

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تميمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات web www: world wide web والربط عن بعد خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بما على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرض البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الربائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بما من خلال الإعلانات.

### خلاصة الفصل

يختلف النظام الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية عن بعضهما البعض، حيث يعتبر النظام الاستراتيجي هو الإطار الذي يحدد الأهداف والأولويات والخطط لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، بينما تعتبر اليقظة الاستراتيجية هي القدرة على التعرف على التحديات والفرص المحتملة في البيئة الخارجية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف معها والاستفادة منها بشكل أفضل، وهذا ما يجعل لليقظة الاستراتيجية دورا هاما في تنافسية المؤسسات وهذا ما استنتجناه في هذا الفصل:

- اليقظة تمكن الشركة من البقاء على اتصال مباشر ومستمر مع البيئة الخارجية، مما يمكنها من اكتشاف الفرص والاستفادة منها، وتجنب التهديدات؛
- اليقظة تمكن من معرفة وضع المنافسين ودراسة الوضع التنافسي للسوق من خلال النظر إلى الموردين، العملاء، الشركات البديلة، المنافسين الجدد والوضع التنافسي في السوق المباشرة، مما يحدد مكانتها بالنسبة للآخرين؛
- اتباع أساليب اليقظة مثل المقارنة يمكن من تحقيق الريادة من خلال مقارنة ما وصلت إليه المؤسسة مع المؤسسات الرائدة الأخرى.
- التحقق من فعالية اليقظة يؤدي إلى تحسين مستمر لأدائها، مما يؤثر بطريقة ما على أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال، لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكلية اقتصاداتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال. ....

و للغوص أكثر في مصطلح الميزة التنافسية سنتطرق إليها من خلال التالي :

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني : محددات و ابعاد و مصادر الميزة التنافسية

المبحث الثالث : دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول للميزة التنافسية.

إن بقاء المنظمات في السوق واستمرارها في مجال عملها متوقف على مدى تحقيقها لخاصية تميزها عن باقي منافسيها، بحيث هذه الخاصية تحقق لها ولاء زبائنها، فالمنظمات اليوم أصبحت تبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق لها التفوق المستمر على المدى البعيد، سنتناول في هذا الجزء تعريف الميزة التنافسية وأهميتها أولاً ثم أبعاد الميزة التنافسية وبعدها أنواع ومحددات الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تتأتى أهمية التعرف على الميزة التنافسية و مفاهيمها من المكانة المهمة في حياة منظمات الأعمال و الدور الحاسم الذي تلعبه فيها لأن الميزة التنافسية تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات ،وقدم العديد من الباحثين و الكتاب و المفكرين العديد من المفاهيم و الآراء عن الميزة التنافسية

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك من خلال توفير سلع و خدمات ذات جودة عالية، نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية .

في حين تعرف بأنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ لفترة طويلة تحقق المنفعة لها و يمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتريين، وعرفت بأنها قدرة المنظمة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة و العاملة في نفس النشاط

و نضيف بأنها تفرد المنظمة في ممارسة نشاطاتها أو إحداها بأسلوب أكثر فاعلية من منافسيها سواء ما كان متعلقاً بمواردها المختلفة أو موقعها أو حتى إستراتيجياتها وفي ضوء ما تقدم، تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها و ادواتها و توظيف أنشطتها و أعمالها بصورة تجعلها قادرة على تقديم خدمات و منتجات ذات جودة و متميزة للعملاء، الأمر الذي يجعل من المنظمة في مركز تنافسي في قطاع عملها مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة في نفس القطاع .(عامر عبد الرؤوف عبد السعيدة.

2023. ص 309/308)

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تتصف الميزة التنافسية بالخصائص التالية :

- نسبية و ليست مطلقة
- تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين
- أنها تنبع من قبل المنظمة و تحقق قيمة لها
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

- تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .
- تتصف بالديمومة و صعوبة تقليدها من قبل المنافسين
- تقدم دعما هاما يساهم في نجاح الأعمال.
- تقدم التحفيز و التوجيه للمنظمة ككل
- تحدد بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبائن
- تقوم أساسا للتحسينات المستقبلية.
- توفر انسجاما بين المنظمة و الغرض في البيئة (عامر عبد الرؤوف السعايدة .2003. ص 321 )

### الفرع الثالث : أهداف الميزة التنافسية

حسب (زاواو ضياء الدين.2013.ص 80)تكمن أهم الأهداف من وراء سعي و تسابق المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية فريدة فيما يلي:

- خلق فرص تسويقية جديدة
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو توعية جديدة من المنتجات و الخدمات
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- العمل على تطوير الكفاءات التي تمتلكها المنظمة باستمرار حتى تضمن البقاء في الريادة (عامر عبد الرؤوف السعايدة.2023. ص 358 )

### المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و أهميتها

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

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف وهي:

- ❖ **مصدر ترتيب الميزة التنافسية :** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:
  - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
  - مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)
- السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة. (عزون، 2015، صفحة 79)

❖ عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط:

مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

❖ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع

قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تتري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.(مجاني و طبول، 2017، الصفحات (103-104)).

#### الفرع الثاني : أهمية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية من وجهة نظر (Boseman & Phatala) هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وإن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة. كما أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون، وأنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، وتعتبر الميزة التنافسية. المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية وتعزيز مواردها وقدراتها وتدفعها من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها. ( القيسي و الطائي، 2014،، صفحة 15)

وكذلك من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر:

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- هدف أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها. ( يوسف و دلهوم، 2019، صفحة 153)

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر استراتيجيات التنافس مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعتبر أيضا امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد افترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة ( محمد، 2003، صفحة 227)

الفرع الأول : استراتيجية خفض التكاليف

أن الهدف من هذه الاستراتيجية هو:

تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير الملموسة الكفاءات المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الاستراتيجية عند تحليل قوى المنافسة.

**(1) مزاياها:** تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:

- فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشترين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الموردین: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.
- أما الداخلون الجدد فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- المنتجات البديلة إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

**(2) عيوبها:** وكما أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها: (العارف، 2003، صفحة 110)

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل، قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل. ( مرسي خ.، 1998، الصفحات 234-

(236)

- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

يعد تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي: التصميم (مثل شركة رولزرويس للسيارات)، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال)، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك كمشروبي الكوكاكولا والبيبي كولا. (الموسوي، 2001، صفحة 469)

### 1) مزاياها: تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:

- المنافسين: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.
- المشترين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.
- الموردون: بما أن استراتيجية المؤسسة تنتج نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تنتج نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
- الداخلون الجدد: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.
- المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة. (هيل و جونز، صفحة 317)

### 2) عيوبها:

سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة الخدمة...)، فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير. ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

### الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تعتبر الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

### 1) تعريفها: وهي الاستراتيجية التي من خلالها " تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من

المنتجات.... وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله. (

Bussenanlt & Pretet, 1999, p. 183)

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. (مرسي خ.، 1998، صفحة 240)

. الشروط الواجب توافرها لتحقيق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز: إذا توفرت الشروط التالية :

- عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)؛
  - تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم معدل النمو والربحية؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛ (PORTER , 1999, p. 27)
- (2) مزاياها :** تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي:
- المنافسين: إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز ، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
  - المشترين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشترين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
  - الداخلون الجدد ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
  - المنتجات البديلة بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها. (هيل و جونز، صفحة 327)
- (3) عيوبها:** يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:
- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
  - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
  - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل؛ مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
  - إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل. (هيل و جونز، صفحة 328)

## المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية و مصادرها و أبعادها

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، حيث تتحدد هذه الميزة وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة وهذا ما سندرسه في هذا المبحث كما يلي:

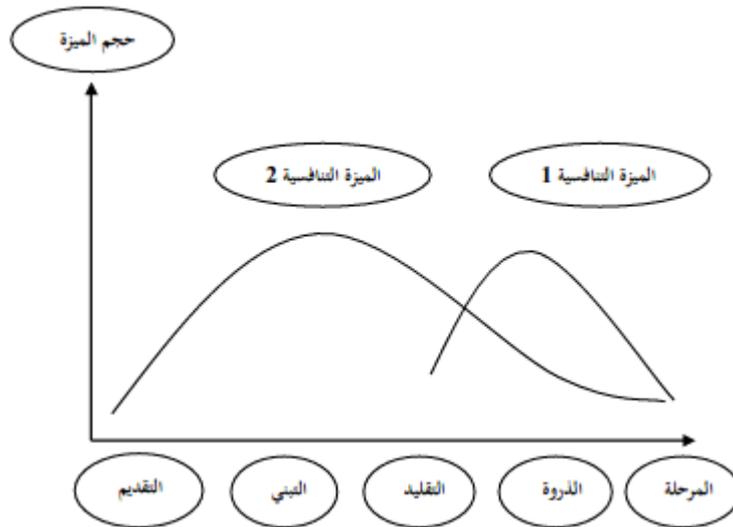
### المطلب الاول : محددات الميزة التنافسية

#### الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية

يعتمد تحديد الميزة التنافسية على عنصرين أو بعدين أساسيين ألا وهما:

**أولاً: حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. أو تحييد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو مبين في الشكل أدناه. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها التبي من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل ، والشكل ادناه يبين ما سبق ذكره. مرسى, 1998)

#### الشكل رقم (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (عبد الكريم ، 2017، ص 146)

ثانياً: نطاق التنافس (السوق المستهدفة): يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات (Porter, 2023) في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين.

- أبعاد نطاق التنافس: يشير نطاق التنافس إلى مدى اتساع الأسواق المستهدفة من قبل المؤسسة الصناعية العاملة بها، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): ابعاد محددات الميزة التنافسية

نطاق التنافس أو السوق	الشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط في الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المصدر: الطالبتين بالاعتماد (مجاني و طبول، 2017، ص 103)

#### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تتفرع الميزة التنافسية حسب بورتر إلى نوعين مهمين هما: (الوردان، 2013، الصفحات 45-46):

#### أولا: ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة...

### ثانيا: ميزة التميز

تتميز المنشأة عن منافسيها بحسب بورتر عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم حياة هذه الميزة لا بد من الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، يوجد هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتزايد درجات نجاح ميزة التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر لمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

### المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

أساليب تحقيق الميزة التنافسية: و تتمثل أهمها فيما يلي:

**(1) الجودة:** إن الجودة تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها أو من خلال الخدمات المقدمة له وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته، فمعايير الجودة مختلفة باختلاف الزبون فهي محددة بسعر وجودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين في السوق والجودة تعتبر كمييار استراتيجي مهم الحصول عليه لذا فهو يعتبر كمهمة من مهام المنظمة. " (بن حسان ، الصفحات 302-303)

**(2) الإبداع:** ينظر إلى الإبداع على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتوصل إلى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع ويمكن المنظمة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق، ومنه أصبح يعتبر الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة استراتيجية كونه يضيف للمنظمة قوة نفوذها باستمرار لتحقيق مزايا تنافسية إضافية.

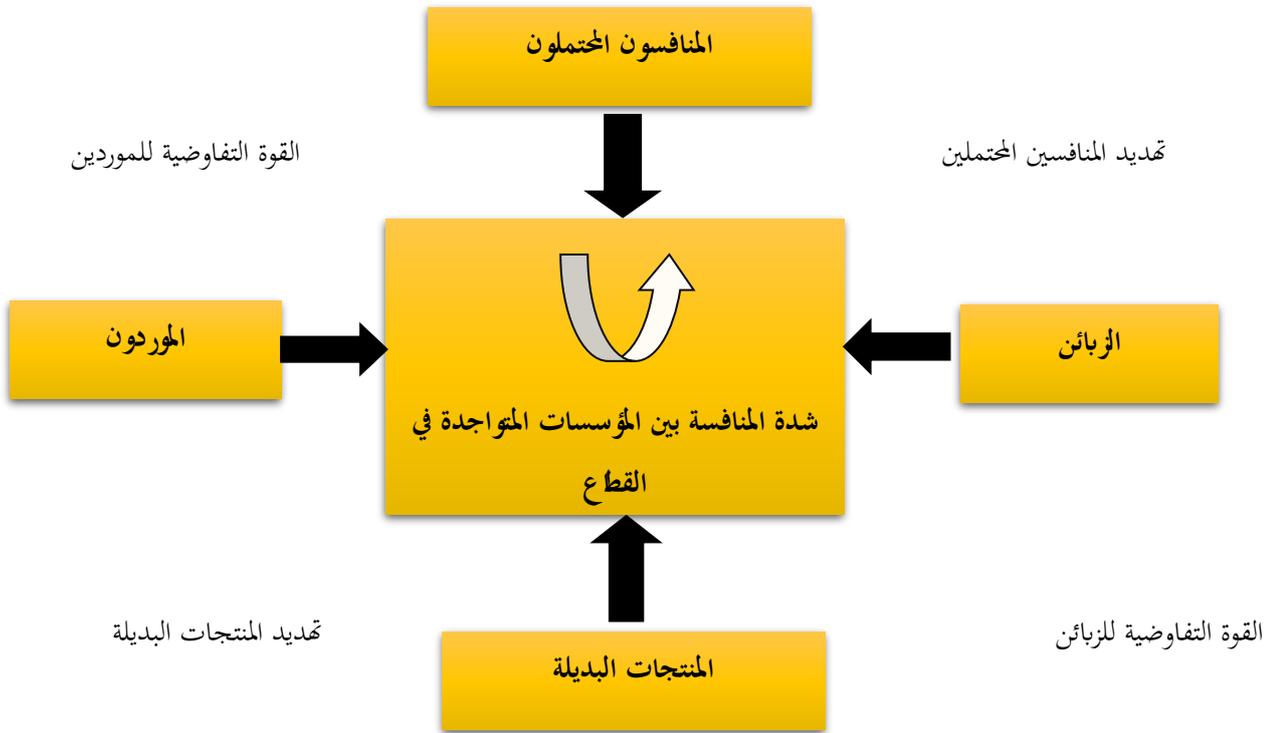
**(3) الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياس أو المتوقعة وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الأمثل له، بالمقارنة بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

4) الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم أو إنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملاءها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك ملائمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية. (الشيخ، 2004، صفحة 263)

الفرع الثاني: قوى الميزة التنافسية

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي (بخليلي و شلاي، 2019، صفحة 105):

الشكل رقم (2-2): قوى الميزة التنافسية



المصدر : الطالبتين بالاعتماد على (بخليلي و شلاي، 2019، صفحة 105)

أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العامة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، إن الكثافة السكانية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى الخمسة، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر على شدة المنافسة بين المؤسسات، حيث تقاس شدة المنافسة باستخدام عدة معايير منها عدد المنافسين، حجم منظمات الصناعة، هامش الربح، ثقافة العميل ومرونة الإنتاج، وعوائق الخروج (حجازي و عبدواوي، 2015، الصفحات 63-64).

### ثانيا: المنافسون المحتملين

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات منافسة إلى الصناعة، وهي المؤسسات التي ليست موجودة في الصناعة أو في القطاع، لكن يمكن أن يكون لها تأثير قوي في السوق بتخفيض أسعارها في الصناعة، الداخولون المحتملون يستطيعون الدخول في الصناعة عموما لكن تكاليفهم مقارنة ببقية المنافسين قد تعتبر باهظة لذلك تكون المنافسة بازدياد مستمر مما يؤدي إلى انخفاض هامش الربح، ورأس المال الهام لتوفير الإمكانيات الإنتاجية المتجددة، غير أنه يمكن القول أن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على العوائق التي تواجهها عند الدخول إلى الصناعة، وتصرفات المؤسسات الحالية، وعليه يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود التسهيلات أو العوائق التي قد تساعد أو تعرقل دخولها (بجليلي و شلاي، 2019، صفحة 11)

### ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:

- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.
- خطر زوال السوق.

فلقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية، فنجد مثلا: شكل التطور في صناعات النقل بالقطارات خطرا كبيرا على صناعة النقل الجوي خاصة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة (TGV : Train de grande vitesse) لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريبا وبسعر أقل، إن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا (سالم، 2016، الصفحات 4-5).

### رابعا: القوة التفاوضية للعملاء

إن القوة التفاوضية للعملاء الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن العملاء يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة، الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على العملاء ومن السهل فقدهم لأن العميل يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية المنظمة (عبد الوهاب، 2014، صفحة 56).

### خامسا : القوة التفاضلية للموردين

على الجانب الآخر، يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما تكون منتجاتهم محورية للمشتري يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية يكونون أكثر تركيزا من المشتري، يمتلك الموردون أيضا كمية معينة من القوة على صناعة ما عندما يكون من الممكن أن يدخلوا هذه الصناعة بأنفسهم (خزامي، 2008، صفحة 153).

### المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و أبعادها

إن هدف كل مؤسسة يتركز حول السعي لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، حيث انه المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة والاستمرارية في عالم الأعمال اليوم عالم لا يعرفه سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مصادر الميزة التنافسية و ابعادها .

### الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها كالآتي: (مبروك و شراد، 2019، صفحة244)

1. **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية؛ التكنولوجيا الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم؛
2. **خبرة المؤسسات :** الطويلة في الإنتاج التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
3. **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة
4. **المعرفة:** تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هيكلها ووظائفها.

تختلف مصادر الميزة التنافسية بين مصادر خارجية وأخرى داخلية وسوف نعرضها فيما يلي:

### أولا: المصادر الخارجية

تتعلق البيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه المنظمة، إذ تضم مجموع العوامل السياسية الاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه الإيجابي والسلبي. والعامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة كظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج، أو ظهور بدائل للمواد الخام واستخداماتها، أو اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة أو سلع حالية.

ثانيا: المصادر الداخلية

وتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تحدد الآتي:

1. **الموارد:** وتشمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها.

كذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تميز عن المنافسين...

2. **الأنشطة والمهارات:** وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث قسم PORTER عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة Value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ المجموعة الأولى: هي مجموعة الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتظم عدة أنشطة من بينها:

- **التوزيع المادي الداخلي:** والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
- **التوزيع المادي الخارجي:** ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.
- **العمليات:** وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- **التسويق:** يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان. البيع. التوزيع. التسعير والترويج.
- **الخدمة:** أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.

ب المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة...

الفرع الثاني : ابعاد الميزة التنافسية

تقوم الميزة التنافسية على عدة أبعاد مهمة، وهي كالتالي (الخفاجي و سويسي، 2014، الصفحات 72-73)

1. **بعد التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
2. **بعد الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.
3. **بعد وقت الدخول إلى السوق:** يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4. بعد إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبون من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

بالإضافة إلى بعدي المرونة والابتكار والأتي شرحهما فيما يلي (عرايبي و بن غالية، 2022، صفحة 102):

1. بعد المرونة: هي قدرة المؤسسة على مسايمة المتغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها.

2. بعد الابتكار: الإتيان بفكرة جديدة تحويلها) إلى سلعة أو خدمة تحقق قيمة اقتصادية مضافة وإيجاد حلول غير تقليدية من خلال القدرة إيجاد علاقات بين الأشياء لم يدركها أحد من قبل ، من خلال البحث والتطوير والإبداع، بالإضافة إلى تطبيق حلول جديدة والقدرة على التعلم أسرع من المنافسين.

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

ان الكفاءة، الجودة ، الاستجابة للعميل والإبداع والتجديد كلها تعتبر عناصر مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالكفاءة فرصة لتخفيض التكاليف ، الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي ، و الاستجابة للعميل تسمح لها بتحقيق رضاه وولاءه، بينما التجديد يمكنها ان تصبح قائدة في السوق ، وكلها عوامل تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتؤثر في النهاية على الاتجاه العام للتنافسية المؤسسة.

و منه يمكن أن نربط اليقظة الاستراتيجية بعوامل بناء الميزة التنافسية، فاليقظة الإستراتيجية العملية التي تمكن المؤسسة من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع الأحداث المستقبلية؛ كذلك تمكنها من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء، الموردين ، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة ، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في كل أجزائه؛ المحيط التنافسي (يقظة تنافسية)، المحيط التكنولوجي (يقظة تكنولوجية)، المحيط التجاري (يقظة تجارية) باقي أجزاء المحيط (يقظة بيئية) ... وكل يقظة من هذه اليقظتات تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم كل عامل من عوامل بناء التنافسية.

#### المطلب الاول: اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

##### الفرع الاول: اليقظة التنافسية و تحقيق التميز والتفوق على المنافسين

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، يتجلى دورها كما يلي:

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

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

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

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

بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين. ( القيسي و الطائي، 2014،، صفحة 109)

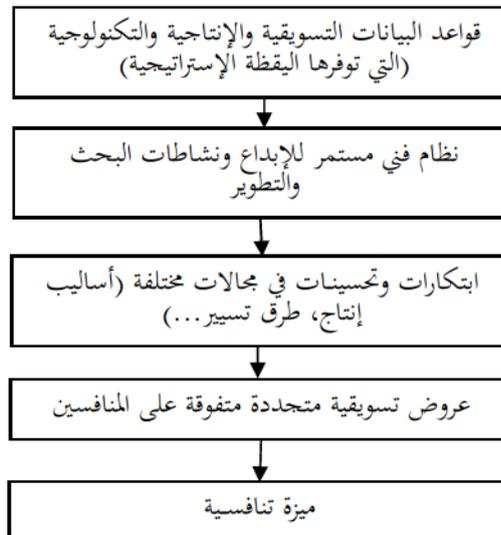
#### الفرع الثاني : اليقظة التكنولوجية و تحقيق ميزة الابداع

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

وتدعم اليقظة الإستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة – من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي (التكنولوجي) – بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي).

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بها الوظيفة التنبؤية لليقظة الإستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين. (بلخضر، و بن حليلة، 2010).

#### الشكل رقم (2-3) : تصميم الميزة التنافسية القائمة على الابداع



المصدر : (بلخضر، و بن حليلة، 2010).

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق استجابة العملاء

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

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

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد-مؤسسة-عميل، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين. ( " La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", 2024، صفحة 9)

### الفرع الرابع : اليقظة البيئية و تحقيق المرونة في التعامل مع التغيرات

وفي عالم اليوم، تنافسية المؤسسات تتركز وتعتمد إلى حد كبير على قدرتها على امتلاك المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لها، وعلى مدى فعالية المعالجة الداخلية لهذه المعلومات، وبما أن اليقظة الإستراتيجية هي الأداة التي من خلالها يتم الحصول على معلومات ذات طبيعة توقعية فهي تحظى بأهمية متنامية من قبل المؤسسات، إذ تعتبرها هذه الأخيرة ميزة تنافسية، أو عامل للتنافسية، وأكثر من ذلك فهي تعتبر عامل نجاح أساسي خصوصاً بالنسبة للمؤسسات المهتدة.

وتتبع أهمية جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، من منظور أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة في الوقت الحالي، ودورها في عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كما تتبع من إشكالية التدفق الهائل والمتنوع للمعلومات المتاحة بالنسبة للمؤسسة، وأيضاً من خلال دور الإشارات الضعيفة التي يسعى جهاز اليقظة الإستراتيجية لالتقاطها في التنبؤ بالتغيرات والأحداث المستقبلية في بيئة المؤسسة والتقليل من نسبة حالة التأكد، كما يمكن ملاحظة الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال الدور الذي تلعبه في دعم ومساعدة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن خلال دورها في الإدارة الإستراتيجية وبالخصوص في مرحلة الصياغة، وكذلك من خلال أهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة.

## الفصل

من خلال المعلومات المذكورة في هذا الفصل، نستنتج أن البيئة التنافسية الحالية تتطلب من المؤسسات أن تبقى في حالة يقظة دائمة وتراقب بيئتها بشكل مستمر، بهدف تقليل عدم اليقين في البيئة ومواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك تعزيز وتحسين قدراتها التنافسية للحفاظ على مكانتها وتميزها في السوق. ومن الواضح أن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية يعد أحد الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز قدرتها التنافسية. وبالتالي، تساهم اليقظة الاستراتيجية في تزويد صناع القرار بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وتلعب دوراً في تطبيق التغييرات الملائمة ومواكبة التطورات البيئية للمؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة في البحث وابتكار طرق وأساليب إبداعية جديدة تميز المؤسسة عن المنافسين وتساعد على تقديم عروض منتجات أو خدمات تتفوق بها على المنافسين. وبهذا تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تؤهلها لتعزيز وتطوير تنافسياتها.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

## تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة العسكرية للإسمت، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف اطارات ومسؤولين بالمؤسسة، وقد ساعدتنا الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاوله تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل وهي كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمت محل الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- ❖ المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرة للإسمنت

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي ، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت - برانيس - بسكرة، من حيث نشأتها وتطورها.

#### 1. بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها:

مؤسسة البسكرة للإسمنت (S.B.C) Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة البرانيس ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الإجمالي 870,000,000.00 DA يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت، بأنواعه وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية. تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، إنطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد إكمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت أول إنطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016.

المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4 مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1 مليون طن سنويا، اما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاج واحد. (وثائق المؤسسة، 2024) (مقابلة هاتفية يوم 2024/05/09 على الساعة 14:59 دقيقة مع السيد محمد سليمان مدير الموارد البشرية )

#### 2. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

تنتج المؤسسة مجموعة متنوعة من منتجات الإسمنت. و من بينها ما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (01): قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبة
1	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للخرسانة	CPJ CEM II/42.5 NA 442	على الأقل 95 % من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للبناء	CPJ CEM II/42.5 NA 442	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B-SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A-S 42.5 NA 443	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

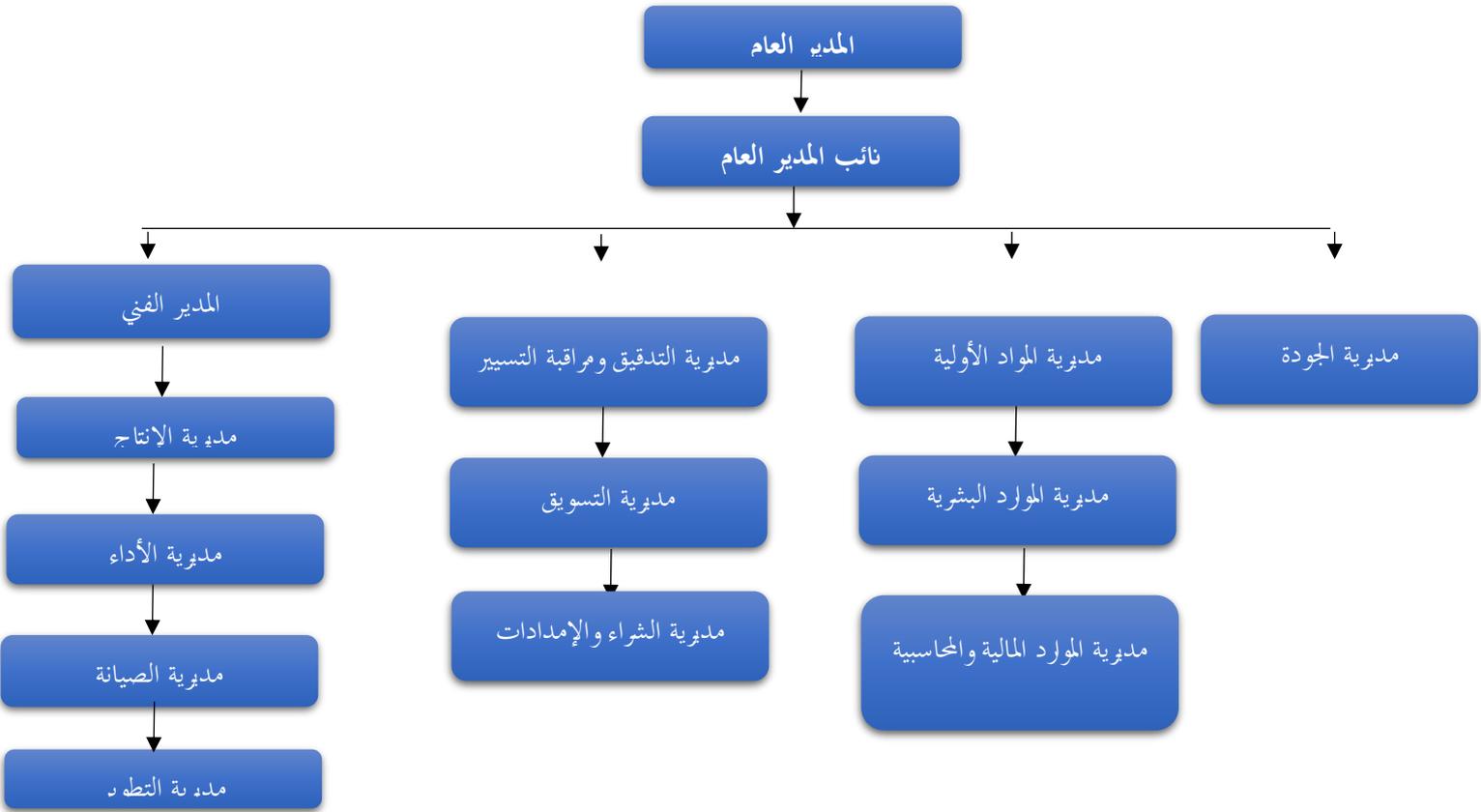
5	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة	CPA-CEM I 42.5 -ES 42.5 NA 443	على الأقل 95 % من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
---	--------------------------------------	-----------------------------------	--

المصدر: (وثائق المؤسسة، 2024) (مقابلة هاتفية يوم 2024/05/09 على الساعة 14:59 دقيقة مع السيد محمد سليمان مدير الموارد البشرية)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت

تعتبر مؤسسة العسكرية للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور إهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدراً أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديريةية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة، وتعذر علينا إظهار تفصيلات كل مديريةية على حدى بسبب نقص المعطيات و عدم القدرة على الحصول عليها .

### الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت



المصدر: (وثائق المؤسسة، 2024) (مقابلة هاتفية يوم 2024/05/09 على الساعة 14:59 دقيقة مع السيد محمد سليمان مدير الموارد البشرية)

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الاحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الإستبانة للوقوف على أثر البقطة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا الجزء الى تقديم مجتمع الدراسة كالتالي :

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة العسكرية للإسمنت عددهم 2200 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 37 عامل، وتم توزيع الاستبانات عليهم وتم إسترجاع 32 إستبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي و تم استبعاد 5 الباقية.

الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

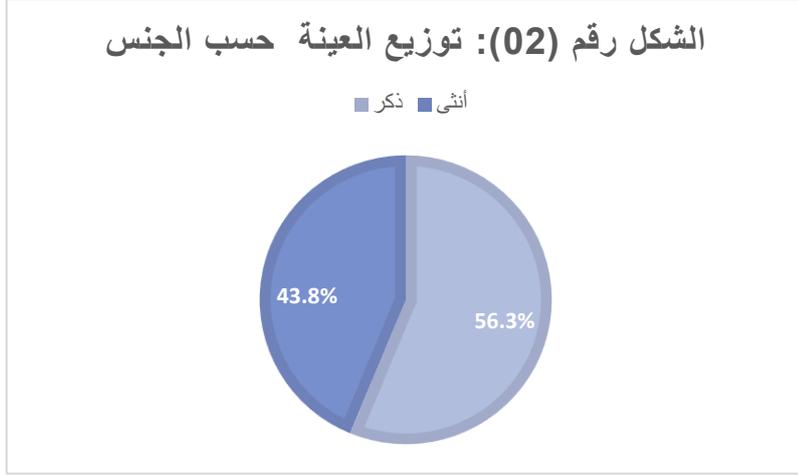
الجدول رقم (02): وصف خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
56.3%	18	ذكر	الجنس
43.8%	14	أنثى	
100%	32	المجموع	
21.9%	7	من 20-29 سنة	العمر
46.9%	15	من 30-39 سنة	
25.0%	8	من 40-49 سنة	
6.3%	2	من 50 سنة فأكثر	
100%	32	المجموع	المؤهل العلمي
3.1%	1	متوسط	
12.5%	4	ثانوي	
68.8%	22	جامعي	
15.6%	5	دراسات عليا	
100%	32	المجموع	الخبرة المهنية
15.6%	5	أقل من 5 سنوات	
56.3%	18	من 5 إلى 10 سنوات	
28.2%	9	10 سنوات فأكثر	
100%	32	المجموع	المستوى الوظيفي
3.1%	1	مدير	
15.6%	5	نائب مدير	
34.4%	11	رئيس مصلحة	
46.9%	15	وظائف أخرى	
100%	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

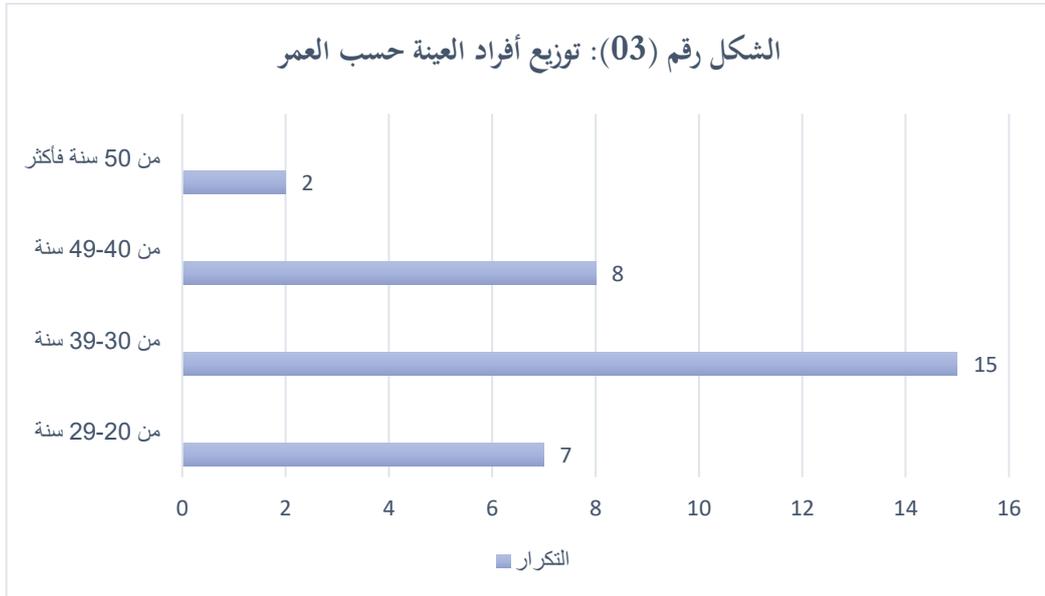
من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

1. متغير الجنس: من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 56.3% من مفردات عينة الدراسة هم الذكور أما الاناث فتتمثل بنسبة 43.8%، ومن خلال النسبة المبينة أعلاه سابقة نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

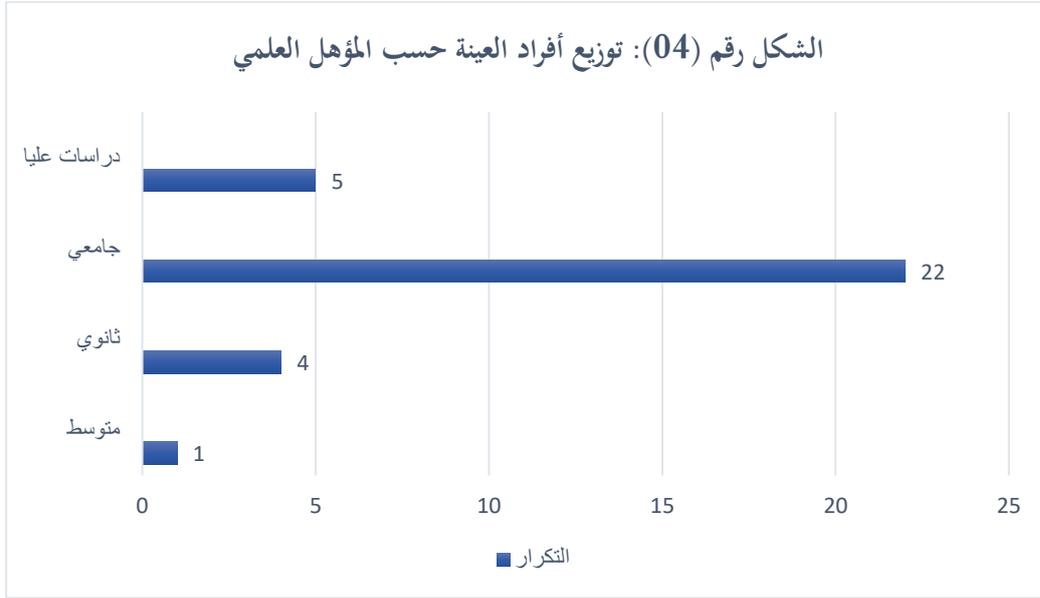
2. متغير العمر: من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول رقم 02 نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40-49 سنة بنسبة 25%، بينما مثلت ما نسبته 6.3% تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر، أما فئة من 20-29 سنة فتمثلت نسبة قدرها 21.9%، وفي الأخير فئة 30-39 سنة مثلت بنسبة 46.93.3%، والشكل الموالي توضح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

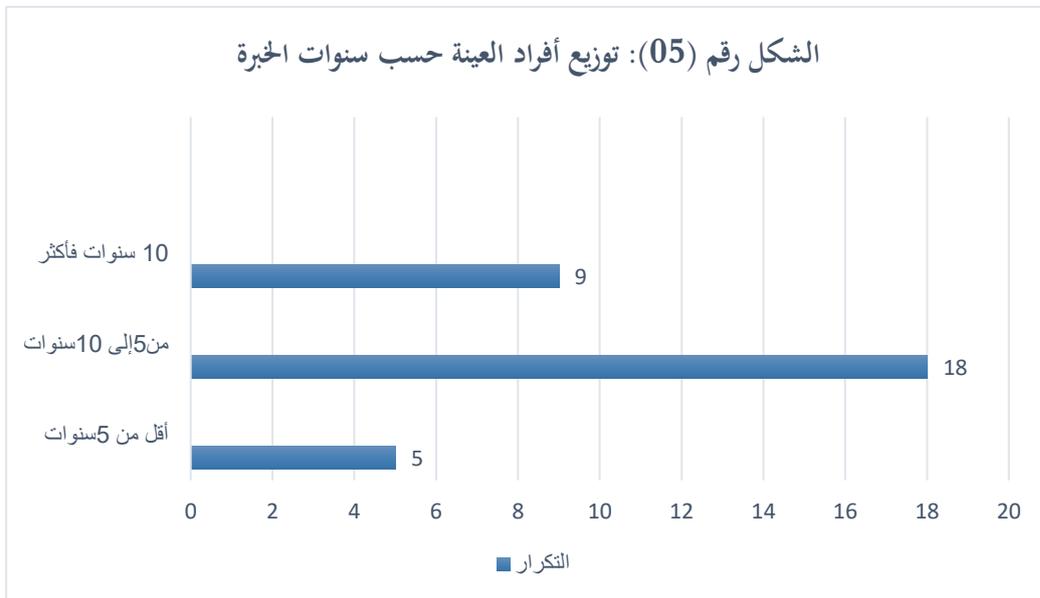
3. متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 68.8% من عينة الدراسة ذات مؤهل علمي جامعي أي أن 22 فرد من أفراد عينة الدراسة هم بمستوى جامعي، أما فئة الدراسات العليا فقد جاءت بما مقداره 15.6% تليها فئة الثانوي

بما نسبته 12.5% و المتوسط فقد جاءت بما نسبته 3.1%، هذا ما يوضح أن مختلف أفراد عينة الدراسة هم ذوي مستوى علمي الجامعي من ماستر، ليسانس، دكتوراه والشكل الموالي يوضح ذلك:



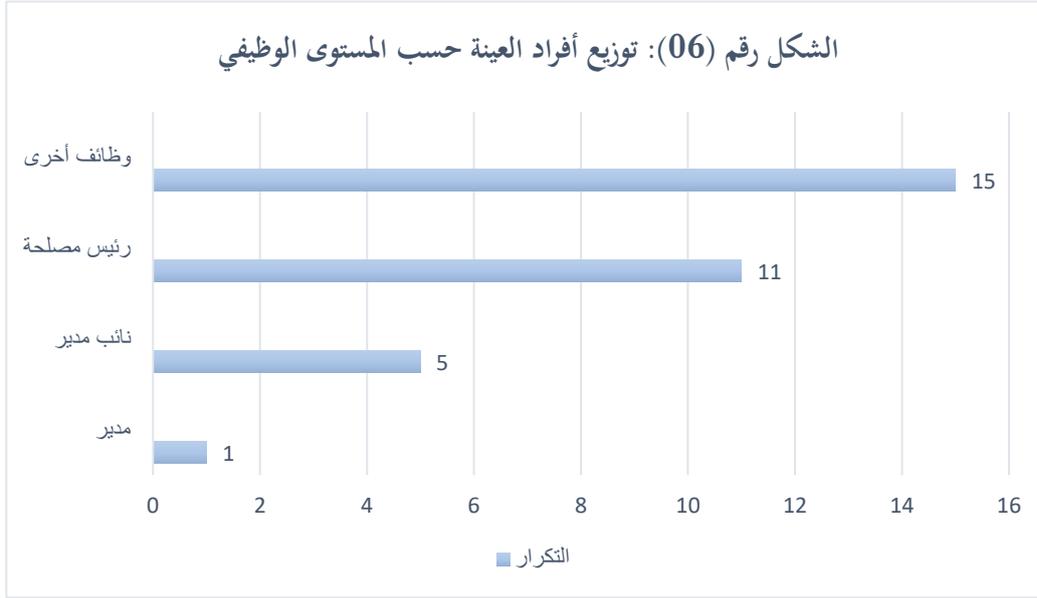
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

4. متغير الخبرة المهنية: نلمح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 56.3% من مفردات عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات عمل، ومنهم 28.2% ذات خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات عمل، بينما ما نسبته 15.6% ذات خبرة مهنية اقل من خمس سنوات عمل ، والشكل الموالي تمثيل لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

5. المستوى الوظيفي: يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 46.9% من مفردات عينة الدراسة يشغل مناصب وظيفية أخرى، ومنهم 34.4% بوظيفة رئيس مصلحة، بينما نجد ما نسبته 15.6% من مفردات عينة الدراسة بمنصب نائب مدير وأخيرا نجد ما نسبته 3.1% بمنصب مدير والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

#### المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزاءه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الاستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير اليقظة الاستراتيجية حيث يتكون من 20 عبارة مقسمة على 4 أبعاد وذلك لقياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الفهم الجيد للمنافسين في مؤسسة العسكرية للإسمنت، ويشتمل على خمس عبارات من 1 إلى 5.
- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو التطور التكنولوجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت، ويشتمل على أربع عبارات من 6 إلى 10.
- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو خدمة العملاء وولاء العميل في مؤسسة العسكرية للإسمنت، ويشتمل على خمس عبارات من 11 إلى 15.
- **البعد الرابع:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو البيئة الاجتماعية الداخلية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، ويشتمل على أربع عبارات من 16 إلى 20.

أما المحور الثاني والأخير من الاستبيان يتعلق بالميزة التنافسية ويتكون بدوره من (11) عبارات مقسمة إلى خمس أبعاد لقياس مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسماعيلية وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التكلفة الأقل، ويشتمل عبارتين من 1 إلى 3.
- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التميز، ويشتمل عبارتين من 4 إلى 6.
- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المرونة، ويشتمل عبارتين من 7 إلى 8.
- **البعد الرابع:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الجودة، ويشتمل عبارتين من 9 إلى 10.
- **البعد الخامس:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الوقت، ويشتمل عبارتين من 10 إلى 11.

وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار اثنان و عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، ومعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- **معامل الارتباط لبيرسون:** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- **الانحراف المعياري.**

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نستخدم على ما يلي:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال ، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

• صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.966) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE و CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية	20	0.951	0.975
المحور الثاني: الميزة التنافسية	11	0.924	0.961
الصدق والثبات العام للإستبيان	31	0.966	0.982

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.966، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الاستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 92%.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد ما تطرقنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الإلتواء يقع في المجال (-3.3) وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (-7.7) وتظهر قيم معامل الإلتواء والتفلطح في الجدول التالي:

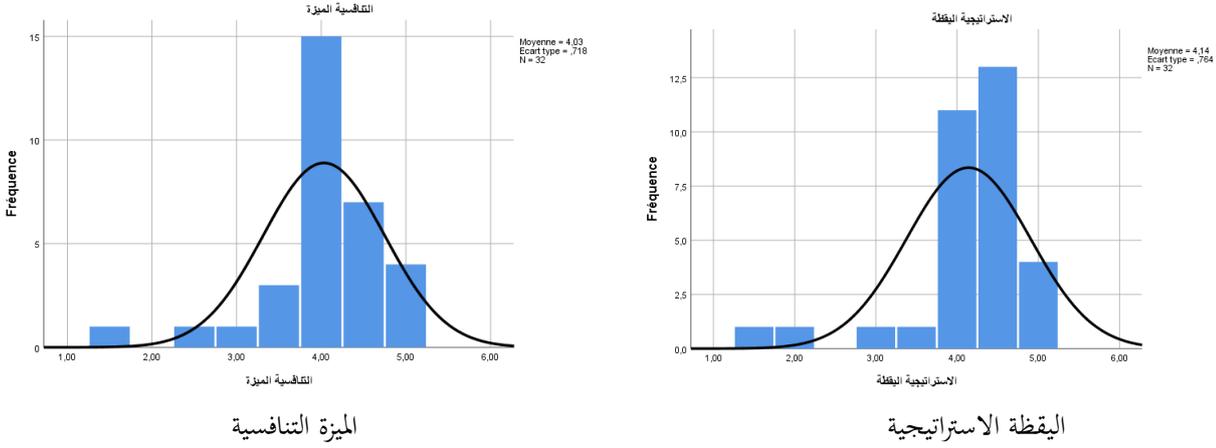
جدول(05): معاملات الإلتواء والتفلطح

معامل التفلطح		معامل الإلتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.809	2.465	0.414	-1.450	اليقظة التنافسية
0.809	1.687	0.414	-0.546	اليقظة التكنولوجية
0.809	0.134	0.414	-0.521	اليقظة التجارية
0.809	1.949	0.414	-1.228	اليقظة البيئية
<b>0.809</b>	<b>1.156</b>	<b>0.414</b>	<b>-2.068</b>	اليقظة الاستراتيجية
0.809	-0.135	0.414	0.152	التكلفة الأقل
0.809	-0.507	0.414	0.405	التميز
0.809	5.138	0.414	-1.593	المرونة
0.809	2.527	0.414	-1.244	الجودة
0.809	3.041	0.414	-1.051	الوقت
<b>0.809</b>	<b>4.327</b>	<b>0.414</b>	<b>-1.582</b>	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال (-3.3)، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (-7.7)، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

ولتحديد الفئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

مستوى الموافقة	الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	(1-1.79)
منخفض	غير موافق	(1.8-2.59)
متوسط	محايد	(2.60-3.39)
مرتفع	موافق	(3.4-4.19)
مرتفع بشدة	موافق بشدة	(4.20-5.0)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور اليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

اليقظة الاستراتيجية

الرقم	أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	4.16	0.723	3	مرتفع

مرتفع	4	1.058	4.09	الفهم جيد لخطط المنافسين	02
مرتفع	1	0.832	4.22	التوقع المسبق لتحركات المنافسين	03
مرتفع	2	1.091	4.19	تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة	04
مرتفع	5	0.878	4.06	تحييد خطر مرتقب من المنافسين	05
مرتفع	3	0.704	4.109	<b>أولا : اليقظة التنافسية</b>	
مرتفع	4	0.672	4.00	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير	06
مرتفع	5	0.871	3.88	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية	07
مرتفع	2	0.660	4.13	محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة	08
مرتفع	3	1.105	4.06	إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)	09
مرتفع	1	0.689	4.09	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	10
مرتفع	4	0.529	4.046	<b>ثانيا: اليقظة التكنولوجية</b>	
مرتفع	4	0.808	4.16	تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة	11
مرتفع	5	0.856	4.09	تفعيل خدمة العملاء	12
مرتفع	3	0.780	4.19	بناء علاقة دائمة مع العملاء	13
مرتفع	2	0.762	4.25	توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي	14
مرتفع	1	0.729	4.28	القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	15
مرتفع	1	0.646	4.128	<b>ثالثا: اليقظة التجارية</b>	
مرتفع جدا	2	0.995	4.09	القدرة على التحكم في مختلف اطراف المؤسسة	16
مرتفع	4	1.118	3.91	الامام بمتطلبات الموظف و العميل معا	17
مرتفع	3	0.842	4.00	الحفاظ على التواصل المستمر داخل و خارج المؤسسة	18
مرتفع	2	0.856	4.09	الالتزام بالمهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة	19
مرتفع	1	0.976	4.12	القدرة على ضمان السير الحسن لنظام المؤسسة	20
مرتفع	2	0.704	4.109	<b>رابعا: اليقظة البيئية</b>	
مرتفع جدا	2	0.764	4.140	<b>اليقظة الاستراتيجية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

1. بعد اليقظة التنافسية: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.10) بانحراف معياري (0.704)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد اليقظة التنافسية يقع ضمن الفئة (4.20-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع أي موافق حسب مقياس ليكارت، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.06-4.22) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.091-0.723)، ويفسر ذلك التزام إدارة مؤسسة العسكرية للإسمنت بتطبيق مبادئ نظام اليقظة التنافسية وتحديد أهداف تتناسب مع شروط هذا النظام مع إحاطته بالمراجعة المستمرة.
2. بعد اليقظة التكنولوجية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.04) بانحراف معياري (0.529)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد اليقظة التكنولوجية يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-4.13) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.105-0.660)، ويفسر هذا أن مؤسسة العسكرية للإسمنت تولي أهمية بالغة للتطور التكنولوجي و تولي معرفة تامة احداث الابتكارات في منتجاتها.
3. بعد اليقظة التجارية: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (4.12) بانحراف معياري (0.646)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.09-4.28) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.856-0.729) ويفسر ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بخدمة العملاء و بناء العلاقة الدائمة معهم.
4. بعد اليقظة البيئية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (4.10) بانحراف معياري (0.704)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافق بشدة ضمن الفئة (4.20-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.12-3.91) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.118-0.842) ويفسر ذلك مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بمتطلبات الموظف من خلال المحافظة على التواصل المستمر داخل و خارج المؤسسة و هذا ما يضمن السيورة الحسنة للمؤسسة. وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية ككل بمختلف عباراتها (4.14) بانحراف معياري (0.764) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.4-4.19) ويشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

الفرع الأول: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على ترشيد استغلال مواردها بما يخفض تكلفة منتجاتها مقارنة بمنافسيها	3.88	1.008	3	مرتفع
02	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	4.09	0.689	2	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بنظام الحوافز عبر ربط أجر الموظفين بالإنتاج	4.13	0.707	1	
<b>التكلفة الأقل</b>					
04	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية والعلمية للتميز عن منافسيها	4.19	0.592	2	مرتفع
05	تروج المؤسسة لمنتجاتها بأساليب حديثة	4.28	0.523	1	مرتفع بشدة
<b>التميز</b>					
06	باستطاعة موظفي المؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجات المؤسسة	4.12	0.793	1	مرتفع
07	لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف والأحداث الطارئة	4.03	0.861	2	مرتفع بشدة
<b>المرونة</b>					
08	يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قسم خاص بمراقبة الجودة	4.16	0.920	2	مرتفع
09	تقدم المؤسسة منتجات تتضمن الخصائص المطلوبة من طرف الزبون	4.25	0.803	1	مرتفع بشدة
<b>الجودة</b>					
10	هناك اهتمام بإدارة الوقت في المؤسسة	4.28	0.683	1	مرتفع بشدة
11	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقليل انتظار الزبائن	4.19	0.693	2	مرتفع
<b>الوقت</b>					
<b>الميزة التنافسية</b>					
		4.031	0.717	3	مرتفع بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

1. **التكلفة الأقل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد

عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.00) بانحراف معياري (0.553)، ووفقا لمقياس الدراسة

- فإن بعد التكلفة الأقل يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع أي موافق حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بدعم أنشطة البحث والتطوير لغرض تخفيض التكاليف.
2. **التميز:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.439)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التميز يقع ضمن الفئة (4.2-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدت أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك من خلال استقطاب المؤسسة محل الدراسة للكفاءات العلمية وغيرها بهدف التميز عن منافسيها.
3. **المرونة:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.696)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التكلفة الأقل يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، تفسر هذه النتائج قدرة المؤسسة محل الدراسة على التكيف مع مختلف الظروف والأحداث.
4. **الجودة:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.20) بانحراف معياري (0.811)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الجودة يقع ضمن الفئة (4.2-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك سعي المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات جودة لربائتها.
5. **الوقت:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.659)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الوقت يقع ضمن الفئة (4.2-5.00)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، ويفسر ذلك إهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الوقت والالتزام بالمواعيد المحددة.
- وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنتت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية ككل بمختلف عباراتها (4.03) بانحراف معياري (0.717) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (4.2-5.00) وبذلك يكون يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدا.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمجاور الاستبيان، سوف نتطرق الآن إلى اختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لليقظة الإستراتيجية دور في تحقيق تنافسية المؤسسة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.988	1	3.799	9.365	0.006
الخطأ	0.677	30	0.406		
المجموع الكلي	15.969	31			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط  $R=0.488$
- معامل التحديد  $R^2=0.238$
- معامل التحديد المعدل  $R_a^2=0.212$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية هناك علاقة معنوية احصائيا بين اليقظة التنافسية و تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.365) بقيمة احتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ . كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو اليقظة الاستراتيجية يفسر ما مقداره 48.8% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه الميزة التنافسية، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (10)

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
اليقظة التنافسية/الميزة التنافسية	0.644	0.144	0.631	2.305	0.028	19.887	0.399	0.159
اليقظة التكنولوجية/الميزة التنافسية	0.715	0.210	0.527	3.395	0.002	11.529	0.278	0.077
اليقظة التجارية/الميزة التنافسية	0.542	0.177	0.489	3.067	0.028	9.408	0.239	0.057
اليقظة البيئية/الميزة التنافسية	0.497	0.162	0.488	2.936	0.005	9.365	0.238	0.056
اليقظة الاستراتيجية/الميزة التنافسية	<b>0.613</b>	<b>0.130</b>	<b>0.653</b>	<b>2.732</b>	<b>0.010</b>	<b>22.319</b>	<b>0.427</b>	<b>0.182</b>

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.319) عند مستوى دلالة (0.010)

وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.963) عند مستوى دلالة (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.427) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.182). وهذا يبين أن ما نسبته 48.8 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في اليقظة الاستراتيجية وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على: لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (19.887) عند مستوى دلالة (0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.305) عند مستوى دلالة (0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.399) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.159). وهذا يبين أن ما نسبته 39.9% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في اليقظة التنافسية وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

• الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (11.529) عند مستوى دلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.395) عند مستوى دلالة (0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.278) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.077). وهذا يبين أن ما نسبته 27.8 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في اليقظة التكنولوجية وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية ونقبل بديلتها: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (9.408) عند مستوى دلالة (0.437) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (0.789) عند مستوى دلالة (0.437) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.239) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.057). وهذا يبين أن ما نسبته 23.9 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في اليقظة التجارية وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية ونقبل بديلتها: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (9.365) عند مستوى دلالة (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.936) عند مستوى دلالة (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.238) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.056). وهذا يبين أن ما نسبته 23.8% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في اليقظة البيئية وبالتالي: نرفض الفرضية الفرعية ونقبل بديلتها بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة البيئية وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة-، ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمنظمة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما **اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية**، وقد كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: ان لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية حيث جاء بمستوى جيد، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة الاستراتيجية كمجموعة على الميزة التنافسية. وعند بحث دور كل بعد من اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية على نحو مستقل لمؤسسة العسكرية للإسمنت وجدنا أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على اليقظة التنافسية و التكنولوجيا و التجارية و البيئية في مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الخاتمة

## الخاتمة

في ختام بحثنا هذا و الذي تطرقنا فيه إلى دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية و أنواعها و التي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور و التيقظ لكل ماهو جديد و العلم بتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، عبر البحث عن المعلومات الجديدة و المناسبة و جمعها من أجل تنمية قدرتها على البقاء في السوق و النهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة و الجديدة في جميع المجالات التكنولوجية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و السياسية هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة التمييز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات المتطورة.

ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في التأقلم مع المتغيرات السريعة و المفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية لتتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين من أجل اتخاذ قراراتها، ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية و المحافظة عليها و تطويرها ولتوضيح الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية، قمنا بدراسة مؤسسة البسكرة للإسمنت -بسكرة- و اعتبارها كعينة للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية.

وبناء على ما سبق وعلى ضوء اشكالتنا الرئيسية والمتمحورة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية متخذين البسكرة للإسمنت كعينة للدراسة التطبيقية، ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث نستخلص النتائج التالية:

**النتائج:** تنقسم نتائج هذا البحث حسب الدراساتين النظرية والتطبيقية كما يلي:

**النتائج النظرية**

جاءت اليقظة الاستراتيجية لمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة ورصد الإشارات الصادرة منه، جمع ومعالجة ونشر المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، بهدف استغلالها وإحداث شيء جديد ومهم للمؤسسة في مستقبلها. وتحقيق الميزة التنافسية وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التنافسية وهذه المعلومات تعتبر المورد الاستراتيجي الذي يسمح بنجاح وتفوق المؤسسة من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها إلى مزايا وتهديدات يجب تجنبها والتقليل منها،

**النتائج التطبيقية:**

وليتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية فقمنا بدراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت البرانس بسكرة .

من النتائج التطبيقية: من خلال قيامنا بمقابلة شخصية مع مسؤول قسم الموارد البشرية، وبعد تحليلها و تحليل نتائج الاستبيان عبر البرنامج المتخصص للإحصاء توصلنا إلى النتائج التالية:

- ان لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية كمجموعة، وعند بحث دور كل بعد من اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية على نحو مستقل لمؤسسة البسكرة للإسمنت وجدنا أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على اليقظة التنافسية و التكنولوجيا و التجارية و البيئية في مؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة-
- تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية منها وتتخذ على ضوءها التدابير اللازمة وهي مفيدة جدا ودقيقة وحديثة وتصلها في الوقت المناسب؛
- تعتمد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية التنافسية لها، فهي توفر المعلومات اللازمة لها المنافسين الحاليين، والمرقبين ونقاط قوتهم وضعفهم واستراتيجيتهم التسويقية، والتجارية، والتكنولوجية وأسعار منتجاتهم، وخدماتهم وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

### التوصيات و الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بالبيئة الخارجية ورصد كل التغيرات الحاصلة فيها والتقاط الإشارات الضعيفة وحسن استغلالها وترجمتها في الواقع العملي؛ مع عدم إغفال البيئة الداخلية و دورها المهم
- إنشاء هيئة مختصة بجمع المعلومات وفرزها وتحليلها ومعالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات؛
- إنشاء خلية رسمية لليقظة الإستراتيجية لأنها تعد الركيزة الأساسية لنظام اليقظة؛
- تخصيص ميزانية لليقظة الإستراتيجية
- فتح دورات تكوينية لصالح العمال لانتقاء الأكفأ منهم لممارسة عملية اليقظة؛
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى موظفي و إطارات المؤسسات الاقتصادية اقتناعا بأهميتها في بناء مستقبلها و الاعتماد على خبراء متخصصين بهذه العملية.
- يجب أن يكون هناك جهاز لليقظة الاستراتيجية للبسكرة للإسمنت مكون من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية و هذا لتنظيم عمل اليقظة بدلا من أن يكون عشوائيا، وانشاء قسم خاص بها في الهيكل التنظيمي لتوسيع مجالها.
- وعموما لضمان فعالية نظام اليقظة لابد من تسخير الموارد المادية والبشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية واستخدام أحدث البرامج والتقنيات ووضع العديد من المعايير والضوابط التي تتسم بالديناميكية حتى يتسنى للمختصين والخبراء تامين النتائج المتوصل إليها وقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

- أحمد يوسف، و محمد الأمين دهوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات 8(1)،
- إبراهيم عباس الزهري، (أفريل 2018) اليقظة الاستراتيجية: مدخل لادارة التميز لتحقيق ميزو تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة تربوية، جامعة حلوان، العدد الثاني و الخمسون،
- بخليلي، م. ا.، & شلاي، ع. ا. (2019، 06 15). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية -البرانس- (بسكرة). مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد 09(المجلد 05).
- بن حسان ، ح .(s.d.)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس، الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية العدد 24، جامعة الجلفة
- حجازي، ا.، & عبدوي، ن. (2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى. مجلة الباحث الاقتصادي.
- سالم، ا. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الحماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كومودور للصناعات الالكترونية بـرج بوعريـيج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15.
- عرايبي، م. ا.، & بن غالية، ك. (2022، 04 11). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - حالة مؤسسة -ALLIANCE الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 02.
- محب، ، ا.، & بقة، .، (2015، جوان 02). ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،. دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايـتي بـرج بوعريـيج و سطيف،. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية العدد 02.
- أديب ، م. (2011). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة. أطروحة دكتوراه في الفلسفة والإدارة،. الأردن،: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حسن محمد محمود الوردان. (2013). علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة. رسالة ماجستير. فلسطين: معهد التنمية المستدامة جامعة القدس.
- قمان أنيسة، (2014) "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،"دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة ماجستير،جامعة أحمد بوقرة،بومرداس،

- زواو، ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . سطيف, تخصص ادارة استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
- عزون, ف. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف.
- نصيرة علاوي . (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة موبيليس". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية . كلية العلوم الاق و التجارية وعلوم التسيير . تلمسان. الجزائر
- فائق جميل العاني . (2004). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية،. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. العراق: جامعة بغداد.
- نحاسية , ر. (2002-2003). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية،. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة. الجزائر: ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- (يحيى الشريف حنان، 2018) "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية" مذكرة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس الجزائر
- حفيان محمد عبد الوهاب. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (المجلد الطبعة العربية 2015). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- خزامى, ع. ا. (2008). الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية (Vol. الطبعة الأولى). (القاهرة\_مصر: دار الفجر.
- الخفاجي, ع. ن., & سويسي, ع. ع. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان-الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عامر عبد الرؤوف عبد السعيدة. إدارة المعرفة -مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية-. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. 2023. الاردن .
- شارلز هيل، و جاريت جونز. (بلا تاريخ). الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال). السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض.
- العارف, ن. (2003). الإدارة الاستراتيجية، . مصر: الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، الطبعة الثانية.
- عدنان أبو عرفة، عامر عبد الباعث، و محمد إيهاب . (2006)،. مقدمة في تقنية المعلومات،. عمان: دار حرير للنشر،، ط1،
- علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية . مصر: دار غريب للنشر، القاهرة، .

القيسي , ف. , & الطائي, ع. (2014). الإدارة الإستراتيجية : نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة. عمان ، : ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، .

محمد, ن. (2003). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

مرسي, خ. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.

مرسي, خ. ن. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية للكتاب.

الموسوي, ر. ص. (2001). وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

بلخضر, ن. , & بن حليلة, ه. (2010). " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة". الملتقى الدولي الرابع حول المناسبة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 09-10 نوفمبر.

الشيخ, ا. (2004). ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. (p. 263) جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي 09 و 10 مارس.

جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله. (2007). نحو تبني استراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمته في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،

كرومي, س. , & عمرستي, ا. (2010). نوفمبر 09-10). أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة". الملتقى الدولي الرابع حول المناسبة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.

غزال, ع. . (2024, 04). دور أخصائي المعلومات في اليقظة sur Récupéré .  
[http://adelgezaal.blogspot.com/2013/02/blog\\_20:15](http://adelgezaal.blogspot.com/2013/02/blog_20:15)

لوكيل, س. (2024, 02 12). اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق Récupéré sur  
[www.webreview.dz/.../La\\_Veille\\_Technologique\\_dan](http://www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan) -

### المراجع الأجنبية

Bussenant, C., & Pretet, M. (1999). Organisation et gestion de l'entreprise : structures- décision- stratégie., tom 2, vuibert.

Bruno Martinet و Jean-Michel Ribault. (1989). la veille technologique, concurrentielle et commerciale., Paris, France: les éditions d'organisation.

Costa, N. (2008.). la veille et Benchmarking, . Paris: edition : Ellipses,.

PORTER , M. (1999). L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avance", . op.cit,.

CHALUS,, M.-C. (2000, octobre le 27). Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles,. Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion,.

AKLL,, M. (2008, Juin 14-16). VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE, communication, Gouvernance et Intelligence Economique,. Colloque International. UFC Alger.

Martie henri ; 1994 ;intelligence economiqueet strategiesdes entreprises ;edition la documentation francais ;paris ;

SouadKamoun–chouk. 2008 . préface de :lasca ;veille strategiquecomment ammorcer le processus ;centre de publication universitaire ;paris

"La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise",. (2024, 05 17). Récupéré sur Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE),:  
<http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>.

الملاحق

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير قسم العلوم التجارية السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات

### إستبيان مذكرة ماستر

سيدي(ة)

السلام عليكم ورحمة الله

تحية طيبة وبعد،،،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات. ونظرا لأهمية رأيكم ، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة، علما بأن جميع المعلومات سيتم استخدامها بكل حرص وسرية ولغرض الدراسة فقط.

وتقبلوا فائق التقدير والإحترام .

القسم الأول: البيانات الشخصية. يرجى وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي: متوسط	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	جامعي		
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا		
<input type="checkbox"/>	الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	العمر: من 20-29 سنة
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 30-39 سنة
<input type="checkbox"/>	10 فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40-49 سنة
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة
			المستوى الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	وظائف أخرى	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالموضوع، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

المحور الأول : اليقظة الاستراتيجية

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	تماما غير موافق
<b>أولا : اليقظة التنافسية</b>						
01	تحقق المؤسسة تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين					
02	تقوم المؤسسة بمتابعة خطط المنافسين لفهم سلوكهم جيدا					
03	تقوم المؤسسة بالتوقع المسبق لتحركات المنافسين					
04	تحدد المؤسسة أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة					
05	تقوم المؤسسة بتحديد الخطر المرتقب من المنافسين					
<b>ثانيا: اليقظة التكنولوجية</b>						
06	تقوم المؤسسة بتفعيل نشاط البحث والتطوير					
07	تحقق المؤسسة تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية					
08	تقوم المؤسسة بمحاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة					
09	تعمل المؤسسة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)					
10	تقوم المؤسسة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي					
<b>ثالثا: اليقظة التجارية</b>						
11	تقوم المؤسسة على تحقيق رضا العميل وولائه للمؤسسة					
12	تقوم المؤسسة على تحقيق خدمة جيدة للعملاء					
13	تقوم المؤسسة على بناء علاقة دائمة مع العملاء					
14	تقوم المؤسسة على دراسة سلوك العملاء والزبائن لتوقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي					
15	تقوم المؤسسة على ضمان تسويق جيد للمنتجات عبر الإعلانات وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل					
<b>رابعا: اليقظة البيئية</b>						
16	تقوم المؤسسة بالتحكم في انتاجها وفقا للحالة الاقتصادية للبلد					
17	تقوم المؤسسة بالالمام بمتطلبات الموظف و العميل معا					

					تحقق المؤسسة التواصل المستمر داخل و خارج المؤسسة	18
					تقوم المؤسسة بدراسة التركيبة المجتمعية و متطلبات سوق العمل والانتاج لتوجيه انتاجها	19
					مقدرة المؤسسة على ضمان السير الحسن لنظام المؤسسة و التحكم في مختلف أطراف المؤسسة	20

### المحور الثاني : الميزة التنافسية

غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
						<b>أولا : التكلفة الأقل</b>	
						تعتمد المؤسسة على ترشيد استغلال مواردها بما يخفض تكلفة منتجاتها مقارنة بمنافسيها	01
						تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	02
						تقوم المؤسسة بنظام الحوافز عبر ربط أجر الموظفين بالإنتاج	03
						<b>ثانيا: التميز</b>	
						تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية والعلمية للتميز عن منافسيها	04
						تروج المؤسسة لمنتجاتها بأساليب حديثة	05
						<b>ثالثا: المرونة</b>	
						باستطاعة موظفي المؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجات المؤسسة	06
						لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف والأحداث الطارئة	07
						<b>رابعا: الجودة</b>	
						يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قسم خاص بمراقبة الجودة	08
						تقدم المؤسسة منتجات تتضمن الخصائص المطلوبة من طرف الزبون	09
						<b>خامسا: الوقت</b>	
						هناك اهتمام بإدارة الوقت في المؤسسة	10
						تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقليل انتظار الزبائن	11





إلى السيد مدير: شركة البسكورية للإسمنت  
برائيس - ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- هدار منال
- 2- زاوش سعيدة
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالمستوى الثانية ماستر اقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج للمعونة بـ:

\*\*\* دور اليفضة الاستر التهجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة \*\*\*

وفي الأخير تفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-22

ع/ عميد الكلية



رئيسة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT  
Director des Ressources Humaines  
Walid DIAGUI

