



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة محمد خضرم - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت برانيس -جمورة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالبان:

الأستاذ المشرف

(1) رحال عبد المالك

الأستاذ محمدي

(2) زويبر منار

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
نور الدين ايمان	استاذ محاضر "أ"	رئيسا	بسكرة
محمدي رشيد	استاذ مساعد "أ"	مشرفا	بسكرة
بن عرامة عبلة	استاذة مساعد "ب"	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خضمر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنافسية

دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت برانيس -جمورة-

ملذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

إعداد الطالبان:

(1) رحال عبد المالك

(2) زويير منار

الأستاذ المشرف

الأستاذ محمدي

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
نور الدين ايمان	استاذ محاضر "أ"	رئيسا	بسكرة
محمدي رشيد	استاذ مساعد "أ"	مشرفا	بسكرة
بن عرامة عبلة	استاذة مساعد "ب"	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته و إلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الذي لم ييخل عليّ بنصائحه وتحفيزا ته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما أشكر جميع عمال مؤسسة المؤسسة "البسكرية للاسمنت برانيس -جمورة" خاصة

السيد: المكلف بالتكوين على مستوى المؤسسة والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد

## الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة نبيّ الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم. أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء و عرفان إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي والديّ العزيزين إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني و كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه . إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة بسكرة جزاهم الله كل خير وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة،

## ملخص الدراسة

هدف الوصول للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية اعتمدنا على الجانب الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة حالة من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اقتصادية جزائرية وحدة البسكرة للإسمنت برانيس - جمورة - بولاية بسكرة ويتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ومعرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتمكنه كذلك من الإحاطة بالموضوع واستكشاف وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وضمن موضوع بحثنا بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة، تم الاعتماد على أسلوب الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحليلها وتفريغها باستخدام برنامج SPSS V26 (statistique package for social science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات من شأنها دعم موضوع البحث وإتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الإسمنت (البسكرة للإسمنت BC) برانيس - بسكرة، والتي نبحت فيها عن الإجابة الإشكالية الدراسة توصلنا إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في التنافسية من خلال قيمة معامل الارتباط المرتفعة وذلك حسب وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة لليقظة الإستراتيجية تجاه تنافسية المؤسسة، كما جاءت جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة قبول مرتفعة عموماً من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة، بأنها تولي إهتماماً كبيراً لموقعها التنافسي بين المنافسين ومحاوله الظفر بأعلى حصة سوقية من خلال استخدامها للآليات حديثة تمكنها من رصد كل المعلومات حول السوق والنشاط ككل.

**كلمات مفتاحية:**اليقظة الاستراتيجية، التنافسية، الميزة التنافسية

### Study Summary

The goal of reaching the answer to the problem posed and the sub-questions We relied on the descriptive analytical side to cover the theoretical side of the research subject in addition to the applied side, which depends on the analytical method by studying a case through a field study at the level of an Algerian economic institution Biskaria Cement Unit Branis - Jomoura - Biskra The use of any scientific approach requires the use of a set of appropriate tools and means, Which enables the researcher to access the necessary data and know the reality or field of study, and also enables him to take note of the subject and explore and analyze the relationship between the two variables of the study, and within the subject of our research entitled The role of strategic vigilance in achieving the competitive ness of the institution, the questionnaire method was relied on as a basic tool for data collection, where the questionnaire forms were distributed to the frames of the institution under study and then analyzed and unloaded using the SPSS V26 (for social science statistique package) statistical program and using appropriate statistical tests with the aim of Access to valuable semantics, and indicators that will support the research topic.

## الفهرس

ملخص الدراسة.....	Erreur ! Signet non défini.
قائمة الاشكال.....	8
قائمة الجداول.....	9
مقدمة : .....	10
إشكالية الدراسة وتساؤلاتها .....	11
إشكالية البحث: .....	11
تساؤلات الدراسة .....	11
أهمية الدراسة واهدافها .....	12
اهمية الدراسة: .....	12
منهجية البحث : .....	13
أهداف الدراسة.....	13
أهمية البحث:.....	13

### الفصل الاول :الايطار المفاهيمي للتنافسية والمنافسة والميزة التنافسية

مقدمة الفصل الاول:.....	16
المبحث الاول:مفاهيم نظرية حول التنافسية .....	17
المطلب الاول:ماهية التنافسية.....	17
المطلب الثاني :أهمية التنافسية: .....	19
المطلب الثالث :الأنواع التنافسية.....	19
المطلب الرابع :أهداف التنافسية .....	20
المطلب الخامس :مفهوم الميزة التنافسية واهم أنواعها.....	20
المبحث الثاني:مفاهيم أساسية حول ابعاد التنافسية واهم انواعها .....	22
المطلب الأول :مؤشرات قياس التنافسية .....	22
المطلب الثاني :استراتيجيات التنافس: .....	23
المطلب الثالث :مستويات التنافسية: .....	24
المطلب الرابع :أبعاد التنافسية.....	25
المبحث الثالث: تحقيق التنافسية من خلال اليقظة الاستراتيجية .....	27

المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة .....	27
المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد .....	27
المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء .....	28
خلاصة الفصل الاول: .....	29

### الفصل الثاني الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم حول اليقظة استراتيجية .....	32
المطلب الأول : بيئة المؤسسة وتقسيماتها: .....	32
المطلب الثاني: نشأة والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية .....	34
المطلب الثالث: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها .....	36
المطلب الرابع: أهداف اليقظة الإستراتيجية وانواعها .....	37
المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية .....	40
المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في المؤسسة .....	42
المطلب الاول: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع .....	42
المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .....	42
المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي .....	43
المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة و اتخاذ القرارات .....	43
المطلب الخامس: وظائف اليقظة الإستراتيجية: .....	44
المبحث الثالث: مراحل ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية .....	46
المطلب الاول: مراحل اليقظة الإستراتيجية : .....	46
المطلب الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية .....	47
المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية ( آلياتها ) .....	49
خلاصة الفصل الثاني: .....	51

### الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة شركة البسكوية للاسمنت برانيس -بسكرة .....	54
المطلب الأول: تعريف مؤسسة شركة البسكوية للاسمنت برانيس -بسكرة .....	54
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة للاسمنت جمورة .....	59
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .....	63
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات .....	63

63	المطلب الثاني: مجتمع, عينة وأداة الدراسة .....
65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الإستبانة.....
66	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج .....
66	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة .....
70	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة: .....
73	التعليق على الأبعاد .....
76	خلاصة الفصل الثالث .....
77	الخاتمة .....
79	قائمة المراجع .....
84	الملاحق .....

قائمة الاشكال

34	شكل 1: النموذج النظري للبحث	Erreur ! Signet non défini.
38	شكل 2: استراتيجيات التنافس	Erreur ! Signet non défini.
39	شكل 3: بيئة المؤسسة	Erreur ! Signet non défini.
39	شكل 4: عناصر اليقظة التكنولوجية	Erreur ! Signet non défini.
39	شكل 5: عناصر اليقظة التنافسية	Erreur ! Signet non défini.
39	شكل 6: عناصر اليقظة التجارية	Erreur ! Signet non défini.
46	شكل 8: مراحل اليقظة الاستراتيجية	Erreur ! Signet non défini.
46	شكل 9: وظائف اليقظة الاستراتيجية	Erreur ! Signet non défini.
46	شكل 10: سيرورة اليقظة الاستراتيجية	Erreur ! Signet non défini.
60	شكل 11: مراحل اليقظة الاستراتيجية	Erreur ! Signet non défini.
60	شكل 12: متخذو القرارات الاستراتيجية	Erreur ! Signet non défini.
60	شكل 13: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	Erreur ! Signet non défini.
60	شكل 14: الهيكل التنظيمي الحديث لمؤسسة البسكوية لاسمنت	Erreur ! Signet non défini.

قائمة الجداول

الجدول 1	Erreur ! Signet non défini.	65
الجدول 2	مقياس ليكارت الخماسي	66
الجدول 3	معاملات الثبات والصدق	66
66	جدول 1: توزيع افراد العينة الدراسة حسب الجنس	66
67	جدول 2: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	67
67	جدول 3: توزيع افراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	67
68	جدول 4: توزيع افراد العينة حسب وحدة الارتباط	68
70	جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)	70
71	جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات افراد عينة البحث عن العبارات التنافسية المؤسسة	71
72	جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عن فقرات ابعاد اليقظة الاستراتيجية	72
74	التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات, كما هو موضح في Variance of Analysis تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار	74
74	جدول 8: اختبار الفرضيات: الجدول التالي:	74
75	جدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد	75

### مقدمة :

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدّة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مساندة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معًا لِمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور و بروز مفاهيم وأساليب جديدة التبنّي في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها مواكبة مؤسسات اليوم هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تبنّيها و تأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليل من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، و كذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الإستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاوله لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة

على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة أآ التأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الإستراتيجية الممكنة.

### إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

#### إشكالية البحث:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

- ماهو دور اليقظة الإستراتيجية لتحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

#### تساؤلات الدراسة

(1) ماهو دور اليقظة التنافسية في تحقيق التنافسية؟

(2) ماهو دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق التنافسية؟

(3) ما هو دور اليقظة البيئية في تحقيق التنافسية؟

(4) ماهو دور اليقظة التسويقية في تحقيق التنافسية؟

**الدراسات السابقة:** من بين الدراسات التي عاجلت موضوع اليقظة الإستراتيجية سابقا :

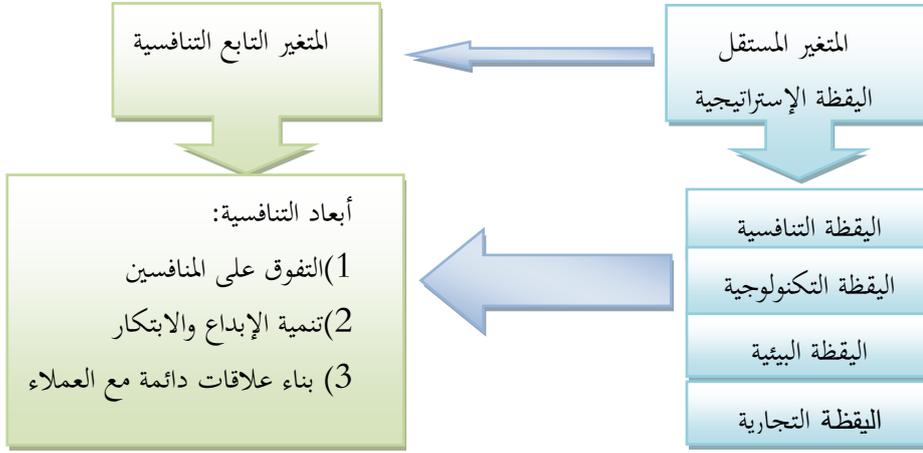
- كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة" ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و التسيير سنة 2009/2008 ، ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة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

- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2011/2010 ، الإشكالية 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 الإستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الإستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية.

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل قرارات المؤسسة وأما الدراسة الثانية سلطت الضوء فقط على دور نظام اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة

ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض لمزايا إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتبيان دوره في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: نموذج الدراسة وفرضيات البحث شكل 1: النموذج النظري للبحث



المصدر إعداد الطالبان

**الفرضيات :**

للإجابة على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضية العامة التالية : يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق التنافسية للمؤسسة.
2. يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق التنافسية للمؤسسة.
3. يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق التنافسية للمؤسسة.
3. يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق التنافسية للمؤسسة.

**أهمية الدراسة واهدافها**

**اهمية الدراسة:**

1. إظهار واقع تبني اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة ومدى الالتزام بها.
2. يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مهم ومساعد للمؤسسات الاقتصادية لأجل تحليل البيئية الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.
3. تأثير أنواع الإستراتيجية الأربعة على أداء المؤسسة محل الدراسة
4. دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
5. تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

6. محاولة البحث على أثر تبني وممارسة دور اليقظة الإستراتيجية كأحد العوامل الأكثر تفسيراً للعلاقة الموجودة بين مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

### منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث ، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وحدة العسكرية للامنمت برانيس - جمورة بولاية بسكرة.

أسباب اختيار موضوع البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

-تُعَد اليقظة الإستراتيجية و التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة

### أهداف الدراسة

1. تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظراً لندرة البحوث فيه؛

2. الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ومحيطها الخارجي؛

3 الوقوف على دور نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب مساعد في التحليل الاستراتيجي لمحيطها ؛ ونتطرق إلى اليقظة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية.

### أسباب اختيار موضوع البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

-تُعَد اليقظة الإستراتيجية و التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة.

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.

- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في كسب وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة .

### صعوبات البحث :

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي :

1.صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبة؛

2.صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية؛

3.في ظل انتشار الوباء المنتشر في الوقت الراهن لصعوبة التنقل والبحث للحصول على المراجع لإثراء الموضوع

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور و أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها، مع الحاجة المتزايدة لتطبيق و إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانة ويساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك رفع من قدرتها التنافسية.

أهداف البحث: تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .
- عرض المزايا التنافسية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية

### خطة البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول: الفصل الأول عبارة عن مدخل للدراسة نعرض فيه المبحث الأول المتمثل في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والمبحث الثاني الذي نبين فيه أهمية الدراسة وأهدافها أما الفصل الثاني سنتناول الاطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية ونتطرق إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول يتطرق إلى مفاهيم نظرية حول المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية وذلك بتقديم تعاريف والأنواع لكل منهم وذكر أشكال المنافسة وأهمية التنافسية وأهدافها أما المبحث الثاني المتمثل في مفاهيم أساسية حول أبعاد التنافسية ومؤشراتها فيتطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية واستراتيجيات التنافس ومستويات التنافسية وأبعادها والمبحث الثالث بين تحقيق التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية وذلك بتوضيح دور أبعاد اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية في تحقيق تنافسية المؤسسة أما الفصل الثالث فسيتطرق إلى ثلاث مباحث من خلال مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة كمبحث أول ودور ووظائف اليقظة الإستراتيجية في المبحث الثاني ثم المبحث الثالث الذي نبين فيه مراحل ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية وصولاً إلى الفصل الرابع والأخير الذي يتكون من ثلاث مباحث بداية بالمبحث الأول الذي يبين مفاهيم حول مؤسسة البسكرية للاسمنت BC والمبحث الثاني الذي نبين فيه الإطار المنهجي للدراسة وصولاً إلى المبحث الثالث الذي نعطي فيه تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والمنافسة والميزة التنافسية

**مقدمة الفصل الاول:**

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، الذي يعتبر من أحد الديداجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي ، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة و التقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: سنشير فيه إلى الإطار المفاهيمي للمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: سنتطرق الى مفاهيم حول أبعاد التنافسية ومؤشرات قياسها

المبحث الثالث: سنتطرق الى تحقيق التنافسية من خلال اليقظة الاستراتيجية

خلاصة الفصل الأول

## المبحث الاول: مفاهيم نظرية حول التنافسية

تعتبر التنافسية ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسة عدم زوالها وتحقيق أكبر حصة سوقية امام المنافسين ولذلك تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة

### المطلب الاول: ماهية التنافسية

#### أولاً: تعريف المنافسة:

المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، من خلال ما تقدمه من منتجات او خدمات. (خالفي، 2014)

كما يمكن تعريفها على انها تشمل كل العروض المتنافسة حالياً او المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار وتعرف ايضاً على انها هي المشاحنة بين المؤسسات من اجل جلب الزبائن باستخدام بعض الوسائل منها جودة السلع والسعر المناسب. (بوزناق، 2020/2019)

وهناك من يعرفها على انها سعي الأفراد الى تحقيق أعظم الأرباح والتي يريد المنافسين الحصول عليها في نفس الوقت والظروف، وفي نفس نوع النشاط وجلب عملائهم. (فاطمة بوركووة وعفاف شهبوب\_تفعيل رضا الزبون كآلية (بوركووة و شهبوب، 2020)

#### ثانياً: اشكال المنافسة:

- المنافسة المباشرة والمنافسة غير مباشرة؛
- المنافسة المحلية والمنافسة العالمية؛
- المنافسة حسب هيكل السوق.

#### 1/ المنافسة المباشرة والمنافسة غير مباشرة:

يمكن القول ان المنافسة بين المؤسسات تنقسم الى قسمين: (1) المنافسة مباشرة ، (2) المنافسة غير مباشرة وتشير المنافسة المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط او التي تنشط في قطاع صناعي واحد، اما المنافسة غير المباشرة فتشير الى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية، الكفاءة، الموارد المالية، وكذلك استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على ارضائهم وتحقيق ولائهم. (زواو و ضياء الدين، 2013)

#### 2/ المنافسة المحلية والمنافسة العالمية:

تشير المنافسة المحلية الى حالة الصراع الناشئة بين المؤسسات في سوق محلي لبلد ما، بينما المنافسة العالمية فهي تعبر عن حالة التسابق بين المؤسسات في السوق الدولية.

#### 3/ المنافسة حسب هيكل السوق:

المنافسة التي تكون في السوق تتميز بالشفافية المطلقة، ووضوح وحرية انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من البائعين و المشتريين، وتكون السلعة متماثلة تماماً، حرية دخول المنتجين الى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين

لتوحيد سيادتهم، الأمر الذي يكون في سوق متميز بعدد قليل من المنتجين نسبياً، يعرضون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية. (غلو سي و محمودي، 2022)

### ثالثاً: مفهوم التنافسية

تعد التنافسية عاملاً حاسماً في مجال الأعمال، تمكن المؤسسة من تطوير ميزات تفوق منافسيها فتصبح قادرة على تحقيق النجاح والاستمرار، ومن هنا تقوم بوضع مفاهيم حول التنافسية

#### 1/ تعريف التنافسية:

عموماً ليس من السهل تحديد تعريف موحد للتنافسية، وهذا لاختلاف آراء الباحثين نظراً لتعدد وجهات النظر كل باحث، وسنتطرق إلى بعض التعاريف لمعرفة مفهوم التنافسية. التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد. (الياس، 2021).

وتعرف أيضاً على أنها قدرة من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز الدولة في هذه الصناعة (أحلام و زهور، 2018/2019) وهناك من يعرفها بأنها قدرة المؤسسة على تجاوز فكرة المنافسة في السوق من خلال اكتساب مزايا تضمن لها حصة سوقية عالية في السوق العالمية. (زواو و ضياء الدين، 2013)

كما عرفت حسب مايكل بورتر على أنها معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية و الطبيعية وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو في ذات الإقليم. (الغني، 2015/2016) والتعريف المتداول للتنافسية: هو قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحاً في الأسواق العالمية و تحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي. (قبلية، 2022) وهناك تعاريف أخرى للتنافسية نذكر منها:

#### 1/ تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية أحسن في الأجل الطويل (أكلي و الحسين، 2014/2015)

#### 2/ تعريف تقارير التنافسية العالمية:

التنافسية هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لرواد الأعمال لإنتاج سلع عالمية بجودة معينة بشكل أكثر تميزاً عن المنافسين في السوق المحلية والعالمية.

\*من خلال هذه التعاريف نتوصل أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، في ظل محاولات التطور والبقاء لأطول مدة وكسب رضا وولاء الزبائن عبر إتباع المؤسسة عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت.

(مختار، 2020/2021)

### المطلب الثاني: أهمية التنافسية:

لقد أصبحت التنافسية في الاقتصاد المعاصر أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج الى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على الوظائف عملهم كما تؤثر في الامم التي ترغب في استدامة المستويات المعيشية لأفرادها وزيادتها، مما يعزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية لتلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي إضافة على التطورات العلمية والتكنولوجية. (الله، 2021/2022)

وتكمن أهمية التنافسية كذلك في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى ان الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي. (رجم و ونداجي، 2020/2021)

### المطلب الثالث: الأنواع التنافسية

وتمثلت في:

#### 1/ التنافسية السعرية وغير السعرية:

التنافسية السعرية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر اقل من أسعار المنافسين، بذات المنفعة التي يسعى الى تحقيقها المشتري باقتناء تلك المنتجات، فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف وغير السعرية باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية، فان بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية كقدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج. (نعمون، 2017/2018)

#### 2/ التنافسية النوعية والتقنية:

التنافسية النوعية تشمل النوعية والملائمة عنصرا الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والاكثر ملائمة للمستهلك والسمعة الحسنة في السوق هي التي تمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من أسعار سلع منافسة والتنافسية التقنية أي ان تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات علمية التقنية. (عثمان و سنوساوي، 2018)

### المطلب الرابع: أهداف التنافسية

من بين الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تحقيق التنافسية كما يلي:

#### 1. تحقيق درجة عالية من الكفاية :

بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة.

#### 2. التطور والتحسين المستمر للأداء :

من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون كلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

#### 3. الحصول على نمط مفيد للارباح:

اذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالإرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها والتفوق في أدائها. (دحماني و بودي، 2017)

### المطلب الخامس: مفهوم الميزة التنافسية وأهم أنواعها

تتيح الميزة التنافسية لشركتك ومنتجاتك وخدماتك ما يسمى بقدرة التفوق على المنافسين في مجال الأعمال وتحقيق التدفق في الأرباح على المدى الطويل، وذلك من خلال تعزيز النمو المستدام داخل المنظمة، وستذكر أهم التعاريف لتوضيح مفهوم التنافسية.

#### 1/ مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت بأنها امتلاك المؤسسة لما تتميز به عن غيرها بحيث تكون في مراكز المنافسة كتميزها في المنتجات او الاستراتيجيات أو الموارد كالمواد الخام أو غيرها ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتبع عدة مراحل لتحصل على الميزة التنافسية. (الداودية، 2022)

وتعرف كذلك بأنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل. (جبلاني و حمدي، 2019)

تعريف أخرى للميزة التنافسية

**التعريف الأول:** هي قابلية المنظمة على صياغة الاستراتيجيات التي تضعها في مركز مرموق نسبة الى المنظمات الاخرى في الصناعة. (مرزوقي، 2018/2019)

**التعريف الثاني:** حسب الجيوري تعتبر الميزة التي تبحث عن التميز والاختلاف وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً مميزاً من المنتجات اعتماداً على نقطة بداية المنظمة .

**التعريف الثالث :** هي قابلية المنظمة على صياغة الاستراتيجيات التي تضعها في مركز مرموق نسبة الى منظمات الاخرى في الصناعة. (غالية و عرابي، 2022)

**2/ أنواع الميزة التنافسية:**

- 1. ميزة قيادة التكلفة:** وذلك بان تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على انتاج وبيع منتجات نفسها بأسعار أقل من المنافسين (جيلاني و حمدي، 2019)
- 2. ميزة تميز المنتجات (الجودة):** وذلك من خلال تمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلتقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وطرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة. (جودة، 2021).
- ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عن غيرها عليها ان تحقق الشروط التالية:
  - تحويل تكلفة التميز الى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
  - امداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المنظمة؛
  - تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل و من ثم ضمان ولائه للمنظمة. (نوال، 2010/2011)

**3. ميزة اختصار الوقت (JIT)**

ويقصد بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون . (ياسر، 2019/2018)

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول ابعاد التنافسية ومؤشراتها

لدراسة ومعرفة التنافسية يستوجب معرفة ابعادها وقياس مقدار قوتها مقارنة بالمنافسين في السوق و مراقبة البيئة التنافسية من خلال معرفة قدرات المنافسين

#### المطلب الأول: مؤشرات قياس التنافسية

من بين المؤشرات التي تمكن المؤسسة من امتلاك موقع تنافسي قوي وشائع استخدامها نذكر منها:

**1) الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية فهي تتعلق بقيمة الأرباح المتوقعة في المستقبل لدى المؤسسة بقيمة الأصول المتداولة في الأسواق المالية لديها.

فهي تتعلق بالقيمة الحالية لإرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها ويمكن ان تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع وبذلك لا تضمن تنافسياتها الحالية ربحيتها المستقبلية، تعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة وهي في شكل النسب التالية:

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه مالك المنظمة؛

- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة الى تقديم المعلومات عن اداء المنظمة، بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها

رأس المال. (أحمد و مهدي، 2015)

**2) تكلفة الصنع:** إن الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وسعر منخفض، يتطلب وجود ارتباط بين عناصر

التصنيع، والمتمثلة في الموارد الأولية والإفراد والآلات ففي فرع النشاط ذو انتاج متجانس، تعتبر تكلفة التصنيع

المتوسطة، بالقياس الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية، ما لم يكن الانخفاض في تكاليف حساب الربحية

المستقبلية للمؤسسة. (حبيبة، 2016/2017)

**3) الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعرف الإنتاجية على انها النسبة بين المخرجات والمدخلات حيث تمثل المخرجات قيمة

الإنتاج وتمثل المدخلات قيمة العوامل الداخلة في العملية الإنتاجية.

تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج TFR القدرة على تحويل المؤسسة لعوامل الإنتاج إلى منتجات، الا ان هذا المفهوم

لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما ان الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج لا توضح جاذبية المنتجات المقدمة

من جانب المؤسسة ورغم ذلك فان تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال التحكم في التكاليف، وبالتالي فان الإنتاجية الكلية

لعوامل الإنتاج تعتبر احسن مؤشر لدلالة على التنافسية. (أمير، 2018/2019)

#### 4) الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة لمبيعات السوق الكلي، (أبوطه، 2012)

هذا المؤشر يعكس مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية، اذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت

حصتها السوقية أكبر، هذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية. (زرزور، 2012/2013)

### المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس:

تعتمد المنظمة في مجالها التنافسي على استراتيجية معينة بهدف تحقيق الاولوية من بين منافسها، ومن بين الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة في تحقيق التنافسية هي :

#### 1) إستراتيجية قيادة التكلفة

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة إنتاج مقارنة مع المنافسين، بحيث تسعى المؤسسات من خلال هاته الإستراتيجية إلى تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الإستراتيجية يكون على إنتاج منتج أو تقديم خدمة في سوق يتميز بحساسية للسعر. (العشابي و بن وسعد، 2016)

#### 2) إستراتيجية التمييز:

المقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى، سواء ذات جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة، تشكيلة واسعة ومتنوعة، ولا يمكن لهذه الجودة المبذولة في التمييز وزنا ما لم يكن هناك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له، خاصة إذا تعددت استخداماته له. (طرطار، 2011).

#### 3) إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الإستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل ومن الجدير ذكره ان هذه الإستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصا لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الإستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من قطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومنفرد يضاهي نظيرتها في السوق وبذلك تكسب رضا زبائنهم، وولائهم لها. (حسين، 2017)

من الواضح ان السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في في خدمة معينة من السوق الكلي، وليس كل السوق (بوكة و عفاف، 2020/2021)

ويتم ت تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

1. إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
2. أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. (محبوب و داودي، 2007)

شكل 2 استراتيجيات التنافس



المصدر (Source of Competitive Advantage)

### المطلب الثالث: مستويات التنافسية:

تنقسم التنافسية الى ثلاث مستويات نذكر منها:

**1) التنافسية على مستوى الدولة:** لايعتبر اقتصاد تنافسي الا اذا كان يملك القدرة على زيادة النمو اقتصادي المستدام بصفة مستمرة وعلى المدى الطويل (حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي)، كذلك التنافسية على مستوى الدولة تمثل قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات تفوق توقعات السوق الدولية والتي تقوم بتغطية متطلبات ورغبات المواطنين على المدى البعيد، وتعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) التنافسية على مستوى الدولة أنها القدرة على بناء اقتصاد دولة متمكن من انتاج سلع وخدمات منافسة في الأسواق العالمية على المدى الطويل. (قويدي و وصاف، 2003)

ومن الواضح أن تنافسية الدولة تشير الى المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على انتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الاذواق في الاسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للاسواق، وكذلك قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني وكذلك قدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الاجنبي ولتشجيع الصناعات المحلية. (بن قصير و الطيب، 2016)

**2) التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة):** وتكون على مستوى قطاعات الدولة المختلفة وقدرتها على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أرباح عالية في مستوى الأداء والجودة، وهذا لأنه يتضمن مؤسسات ذات قدرة تنافسية مستمرة في الأسواق الدولية. (محمد و سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية، 2004)

**3) التنافسية على مستوى المؤسسة:** وتعرف بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب

الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. (الروؤوف، 2006/2007)

### المطلب الرابع: أبعاد التنافسية

تمثلت ابعاد التنافسية فيما يلي:

#### 1/ التفوق على المنافسين:

الكفاءة بصفة عامة هي نسبة المخرجات على المدخلات، فكلما قلت قيمة المدخلات الإنتاج مخرجات معينة، كانت المؤسسة أكثر كفاءة من غيرها، وتشير المخرجات إلى عوامل الإنتاج الأساسية (العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية)، بينما المخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وتساهم كفاءة المؤسسة العالية والمتفوقة في تحسين تنافسيتها، من منظور ان الكفاءة لها اثر مباشر على التكاليف، اذ تسنح بتحقيق الاقتصاد في التكلفة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك مزايا مرتكزة على عنصر التكلفة، ما يعني التفوق والتقدم على المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة. (زواو، 2012/2013).

وتمثل الجودة مدى التقارب بين خصائص المنتج و حاجات الزبائن ورغباتهم ويمكن من خلال ذلك بناء إستراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصميم وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدام وقياس مدى قبول الزبائن له، لذا فان المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، لغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية، فالجودة تمثل القدرة على تقديم خدمات مطابقة لحاجات ورغبات الزبائن. (أمينة و مصطفى، 2021)

#### 2/ تنمية الإبداع والابتكار:

يشير التفوق بالإبداع والابتكار أو التفوق بالتجديد، إلى قدرة المؤسسة على تقديم شئ جديد أو حديث يتعلق بإدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، فهو يشتمل على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة ويعتبر الإبداع والتجديد أحد أهم الأسس البنائية للتنافسية وعلى مدى الطويل، إذ بالرغم من ان كل عمليات الإبداع لا يكتب لها النجاح إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز يمكن ان تشكل مصدرا رئيسيا لتحسين التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا، يفتقد إليه المنافسون، ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتميز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها. (المهدى، 2019/2020)

#### 3/ بناء علاقة دائمة مع العملاء:

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء، وعندئذ سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

إن تحسين جودة المنتج يجب يتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بما سيمتد تفتقر إليها المنتجات المتواجدة بمعنى آخر تحقيق وانجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل.

ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة لحاجات العميل، ألا وهو الحاجة إلى مواثمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية (سايعي، 2008/2009)

إن عنصر الاستجابة للعميل يعتبر احد أهم عوامل بناء المزايا التنافسية لما له من نتائج مباشرة على الرفع من ربحية المؤسسة وتحسين صورتها، وأكثر من ذلك التمكن من تحقيق هدف إرضاء العملاء وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

(الهدى ك.، 2019/2020)

بالإضافة إلى جودة والموائمة ووقت الاستجابة، نجد ان المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمات المتميزة لما بعد البيع وعمليات الدعم، كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين.

إن عملية التمييز بدورها تمنح الشركة القدرة على إرساء وبناء ولاء للعلامة ولفرض أسعار عالية على منتجاتها. (سايعي،

2008/2009)

**المبحث الثالث: تحقيق التنافسية من خلال اليقظة الاستراتيجية:**

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عاملا حاسما في تحقيق تنافسية المؤسسة ولذلك يستوجب علينا دراسته بشكل أكثر تفصيلا من خلال البحث عن تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية في خلق تنافسية فعالة للمؤسسة.

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

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء التنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة، فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية أي (الداخلية والخارجية)، والتي تشير الى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وص الى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة، اذ يتجلى دورها:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة؛

- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتتجاوز جوانب ضعفها؛

- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.

فاليقظة الإستراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال مساهمتها في الاقتصاد، التكلفة، وكذلك ترشيد القرارات . (ضياء، 2012/2013)

وتتعزيز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة بما تعلق بالمنافسين الحاليين و المستقلين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم وقدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، كما تحاول توقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة و المنافسين، ومن ثم تحليلها، وتخزينها مما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين هذا الرصيد المعرفي هو الذي يساهم بعد إبلاغه إلى متخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة و التعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين. (كراش و غلاب، 2021/2022)

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

الإبداع هو فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح اثر إبداع في المؤسسات في إحداث تحسينات طفيفة على الأداء الى إحداث تطوير جوهري وكبير، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. (الزوهير، 2015)

مما لاشك فيه أن الإبداع سواء كان تكنولوجيا أو تجاريا، يحقق للمنتج ميزة تنافسية ويكون مصدرا للقيمة المقدمة للمستهلك النهائي، فحسب بعض المؤلفين يعتبر الإبداع عاملا أساسيا من عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة. (سمير، 2014/2015)

تعتبر اليقظة التكنولوجية اداة في الابداع، فمراقبة البيئة التكنولوجية تزود المؤسسة بمعلومات تكنولوجية كما أن عملية جمع وتحليل المعلومات الحاسمة تسمح بتوقع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي يكون دورها مهما في عملية إبداع، فإذا كانت المنشورات الموجودة تحتوي على معلومات عملية فان اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يمكن أن تتحول من خلاله هذه المعرفة الى إبداع. (قادم، 2023)

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

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص عملائها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين عملائها والتي تعبر بحد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل. (كراش و غلاب، 2021/2022)

فالمؤسسات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة أكبر، تتمكن من بناء الولاء لها وتمييز منتجاتها وفرض أسعار أعلى لهذه المنتجات. (بوزورين، 2018)

تعتمد اليقظة التجارية على جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وسلوكياتهم واحتياجات اذواق المستهلكين، ونشاطات الموزعين وتطورات المحيط التجاري، فهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة. (مريم، 2019)

وهذا ما يمكن المؤسسة من دراسة تطوير متطلبات و رغبات زبائنها على المدى البعيد، ومتابعة ما يعرضه الموردون من منتجات جديدة، حتى تكون لها دراية تامة بظروف السوق ومعرفة جميع المعلومات التسويقية المرتبطة بالمستهلكين و الموردين ككل.

فالمؤسسة بحاجة إلى ليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وألوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولاءه، الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد-مؤسسة-عميل، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين. (الهدى ك.، 2019/2020)

### خلاصة الفصل الاول:

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

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

## الفصل الثاني: الايطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

## مقدمة الفصل

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجحة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد. وأتيا صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، التردد و التتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها. وعلى إثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

المبحث الثاني: دور ووظائف اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مراحل ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية

خلاصة الفصل الثاني

## المبحث الأول : مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية

تكتسي اليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة داخل المؤسسة لمعرفة قدرات المنافسين في السوق من خلال جمع المعلومات من البيئة المؤسسة

## المطلب الأول : بيئة المؤسسة وتقسيماتها:

**1/بيئة المؤسسة:** تعنى اليقظة الإستراتيجية برصد ومراقبة بيئة المؤسسة وجمع المعلومات منها وتحليلها وخاصة المعلومات الإستراتيجية، فهي تتأثر إلى حد بعيد ببيئة المؤسسة، لذلك سنتعرف من خلال هذا الفصل على بيئة المؤسسة تقسيماتها وخصائصها

## تعريف بيئة المؤسسة:

يمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة عوامل مؤثرة غير خارجة عن سيطرة المؤسسة فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد ، كما تعرف بأنها مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة اداء المؤسسة، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود ،يعرفها " DILL.W بأنها"محيط العمل الخاص لمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة لمؤسسة)، يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن والموردين والعاملين المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيره. (محمد ق.، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية ، 2019)

## 2/تقسيمات البيئة

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي ،سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين ،بيئة داخلية وبيئة خارجية هذه الأخيرة بدورها تميز فيها نوعين ،بيئة خارجية كلية (عامّة) وبيئة خارجية خاصة.

## أولاً:البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة وإستراتيجيتها،ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات الخاصة والعامّة فالمتغيرات العامة تتمثل في المتغيرات السياسية والاقتصادية،الاجتماعية التكنولوجية ،الثقافية...الخ، وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل. أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين ،الممولين ،المنافسين ،الوسطاء ،السوق...الخ، وهذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة

### 1. البيئة الكلية للمؤسسة (البيئة العامة)

وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير مباشرة وهي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا يستطيع المؤسسة التأثير عليها، وإن كان هناك تأثير فهو ضعيف، ومحدود. وتقع عوامل البيئة الخارجية غير مباشرة خارج حدود المؤسسة، ونطاق رقابتها، كم أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط، بل تتعداها إلى عوامل الدولية، خاصة وان العالم اليوم أصبح قرية صغيرة، بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الانترنت)، ويمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية تتمثل في البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية الثقافية، الاجتماعية.

### 2. البيئة الخاصة للمؤسسة (البيئة الصناعية):

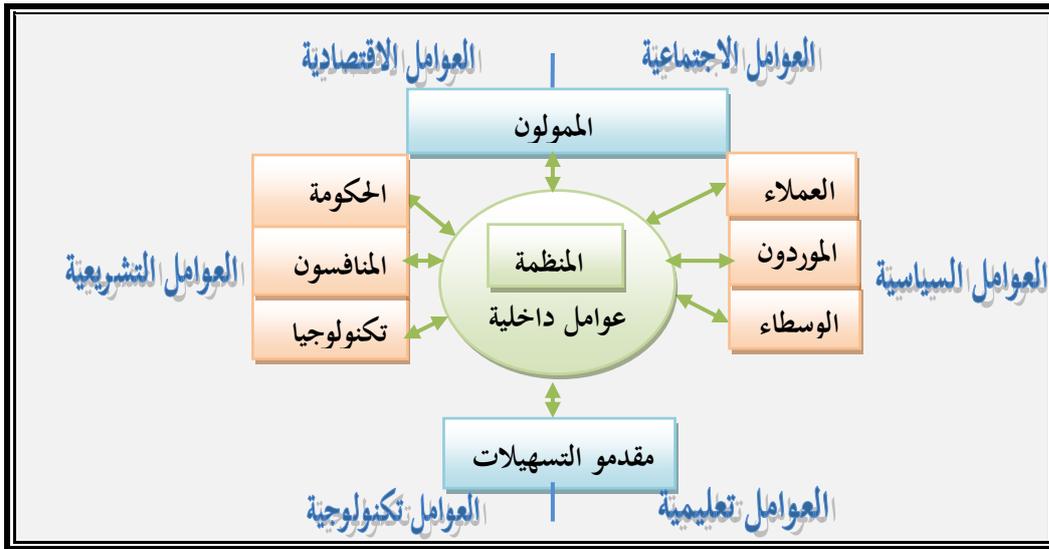
تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها بالبيئية التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات وتؤثر القوى الموجودة في البيئة المؤسسة سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الأوفياء. وتستطيع المؤسسات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية (بيئة المؤسسة) إلى حد ما، فالمؤسسات الرائدة تستطيع تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، أجور العمال ونفقات الإعلان، إلا أن المؤسسات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية.

وتتمثل مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة في المعاملات الثنائية (موردون، زبائن، ممولون)، السوق المشترك (المنافسون، المنتجات البديلة) وهناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك واللوائح والقوانين الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. (الحמיד و شاربي، 2019)

### ثانيا: البيئة الداخلية:

يعرف البيئة الداخلية على أنها (هي تلك البيئة الخاصة بالمنظمة ذاتها) وعرفت على أنها (مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على الأهداف والعلاقات المتبادلة بين المؤسسة وأطراف التعامل الداخلي معا، هذه الأطراف تتمثل في الملاك، الموارد البشرية، العمال، الإدارة، كل المتغيرات المرتبطة بالمنظمة التنظيمي، حيث أن هذه المتغيرات من المحددات الأساسية لمستوى الإشباع أو العام والذي يستدل عليه من خلال الإنتاجية، الغايات، دوران الحوادث) وعرفت البيئة الداخلية على أنها (العوامل والقوى الموجودة داخل المؤسسة، وأهم هذه القوى المؤثرة والفاعلة هي المالكون مجلس الإدارة، ثقافة المؤسسة، المحيط المادي للعمل،) أما البيئة أكثر تحديدا وتأثيرا على تنظيم فهي ما يؤثر على المؤسسة بشكل مباشر من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة البيئة الداخلية تضم رسالة المنظمة، أهدافها وثقافتها التنظيمية والعاملين فيها والموارد، السياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات. (لزهر، 2016)

شكل 3: بيئة المؤسسة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط، 2، 2001، ص 113.

### المطلب الثاني: نشأة والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

اليقظة كنشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة. وباعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الإستراتيجية، تنظيمها، ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة وحسب صاحبة كتاب " la veille et intelligence stratégique " " Corine cohen "؛ فإن تطورها يمكن أن يلاحظ من خلال ثلاث مراحل أساسية التالية :

مرحلة الظهور بين 1967-1979، مرحلة النضج بين 1980-1990، ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991.

#### 1/مرحلة الظهور:

تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، ولقد ظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط" ليظهر فيما بعد مصطلح "اكتشاف الإشارات الضعيفة"، وفي نفس الوقت تطور مفهوم "الذكاء" في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح "اليقظة التكنولوجية" في فرنسا سنة 1970، إلا أن أول تعريف رسمي لها كان في وسط سنوات الثمانيات، ولقد بدأ الاهتمام بمراقبة محيط المؤسسة (مسح المحيط) بظهور أساسيات نماذج التخطيط الاستراتيجي بين 1959 - 1961، وفهم مصطلحات الفرص والتهديدات المميزة لمحيط المؤسسة، وأيضا بفضل وضع طرق علمية يم كن أن تستخدمها المؤسسات في دراسة محيطها لأجل التكيف مع المستجدات.

وبظهور كتاب "Scanning the business environnement" للكاتب "F.J Aguilar" سنة 1967، ازداد

اهتمام المؤسسات بضرورة مراقبة محيطها، وبضرورة امتلاك المؤسسات لجهاز خاص بمسح المحيط يسعى إلى الحصول على المعلومات حول الأحداث، الاتجاهات و التداخلات في المحيط ويعمل على كشف، تفسي وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية. وللإشارة فإن الكاتب شبه نظام مسح المحيط برادار السفينة.

خلال هذه المرحلة أصبحت المؤسسات حساسة لمصطلحات المسح/التحليل، المراقبة واليقظة، وأكثر وعياً بأهمية وضرة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها، إذ تميزت هذه المرحلة بالترعة المتزايدة نحو البحث عن المعلومات وجمع البيانات.

### 2/مرحلة النضج:

مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "Porter"، حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل يحتل مركز عملية مسح المحيط، في نفس الوقت، تطورت مصطلحات أخرى مثل: الحذر "la vigilance" الحراسة "la surveillance" واليقظة الإستراتيجية "la veille strategique" والذكاء الاقتصادي "Intelligence économique" ..

ميزت مرحلة النضج بازدياد عدد المؤسسات التي تمارس عملية مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المؤسسة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي، فلم تبقى فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف، بل أصبح لها نهاية إستراتيجية، تسعى لأن تبقى المؤسسة دائماً في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تُعبر فقط على الوضع الحالي بل تُشير إلى وضع مستقبلي، خاصية هذه المعلومات أنها معلومات جزئية وقليلة تتطلب جهود كبيرة لتفسيرها واستخراج المعنى منها.

### 3/مرحلة التدعيم :

هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فأثناء فترة النضج، المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تتبّع على ربحيتها. صعوبة الإجابة عن هذا السؤال، جمد نوعاً ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الإستراتيجية.

تميزت هذه المرحلة أيضاً، بتطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وظهور ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرف بأنه: عملية رسمية من بحث، جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الإستراتيجية، وبعيداً عن الوظيفة الإعلامية، والتنبؤية (التوقع بالفرص والتهديدات المستقبلية) فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص والتهديدات غير متوقعة للمنافسين . (الدين ز.، 2013)

إن المؤسسات في حاجة أكثر من أي وقت مضى للبحث عن أفضل الطرق لتعزيز مصادر معلوماتها وتأمينها تدعيماً لقدراتها على تقوية موقعها التنافسي، هذا ما يبرر ضرورة تبني نظام يقظة استراتيجي بهدف لرصد وتعقب كل ما يتعلق ببيئتها، فما المقصود باليقظة الإستراتيجية ؟.

### المطلب الثالث: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

- **اليقظة (La veille):** كلمة مشتقة من كلمة vigilancia اللاتينية، ووفقا لموسوعة لاروس تعني "الاهتمام والمراقبة المستمرة والحذر" وهي عنصر أساسي في نظام توجيه المؤسسة هدفها تحديد إشارات التحذير من الفرص والتهديدات، كما تقلل اليقظة من أي هجوم محتمل واتخاذ قرار التنبيه والمواجهة في الوقت المناسب دون أي تكاليف.

- **الإستراتيجية (La stratégie):** مفهوم اتخذ أهمية بالغة في السنوات الأخيرة وليست هدفا في حد ذاتها بل هي مجموعة من الخطط والطرق والخيارات للوصول إلى هدف معين على المدى البعيد، وحسب "الفريد شاندرل" فإن الإستراتيجية تتمثل في "إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (معروف، ليلي، و حسينة، 2021)

#### -تعريف للإستراتيجية:

ويعرف "Lesca" اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية استباقية تقوم المؤسسة من خلالها بتتبع واستيعاب ونشر المعلومات من البيئة الخارجية للاستخدام في العمل وتعرفها المنظمة الفرنسية للتقييس "AFNOR" على أنها "ذلك النشاط المستمر والمتكرر إلى حد كبير للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري،... الخ" ، يعبر Jakobiak عن اليقظة الإستراتيجية بأنها رصد البيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة بعد تحليلها ومعالجتها، بغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية، وهناك من يعرف اليقظة الإستراتيجية بأنه تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد ، تصنف هذه السيرورة ضمن مجموعة نظم معلومات تسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات العصيبة ، وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة إستراتيجية كنظام مكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية. (خديجة م.، 2015)

يعطي Ribault M-J لليقظة الإستراتيجية تعريفا موجزا: "هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة للحصول على المعلومات المهمة الجالبة (حاملة) للمستقبل" ويظهر في هذا التعريف أن اليقظة الإستراتيجية يجب أن تكون شاملة، بمعنى أنها تلمس جميع جوانب بيئة المؤسسة، كما أن الزمن الذي تتوجه إليه جهود القائمين عليها هو المستقبل (أحمد، 2015) كما تعرف بأنها "السيرورة الاستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات إستراتيجية ، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية). (الحسني و حفصي، 2022)

واستناد إلى التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد ، تصنف هذه السيرورة ضمن مجموعة نظم معلومات تسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات

العصبية، وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة إستراتيجية كنظام مكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية

### الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية:

تتميز اليقظة الإستراتيجية بعدد من الخصائص و الميزات نوجزها فيما يلي:

#### 1/ الإستراتيجية:

حيث تساعد على اتخاذ القرار، و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة، و القيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية، و بقاء و استمرار المؤسسة.

#### 2/ تطوعية:

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا للمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط، لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و تنشيط كل الحواس، و في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

#### 3/ الذكاء الجماعي:

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق

**المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

#### 4/ إنشاء الإبداع:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية و المستقصيات، تفسيرات إشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات التي هي بصدد التقصي عنها لاتصف أيا من الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، و لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية.

#### 5/ التوقع:

هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات، كإضاءة عن المستقبل و ليس المهم أن تعبر عن الماضي و الحاضر. (الدين، 2023)

### المطلب الرابع: أهداف اليقظة الإستراتيجية وانواعها

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين يتمثل في هدف دفاعي وهدف هجومي هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الإستراتيجية

**(1) الهدف الدفاعي :**

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدل وتُعلم المؤسسة عن تهديدات التي 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، وتنتج دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

**2/ الهدف الهجومي:**

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكنة أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون، هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطى 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، وتهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها، فهي تُعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية..). تقليص تكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات..). وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، اقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع الرفع من جودة المنتجات زيادة ربحية المؤسسة و زيادة المبيعات (زواو ض..، 2013)

**شكل 4: عناصر اليقظة التكنولوجية****أنواع اليقظة الإستراتيجية :**

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب تصنيفات الأكثر تداولاً وانتشاراً نذكر:

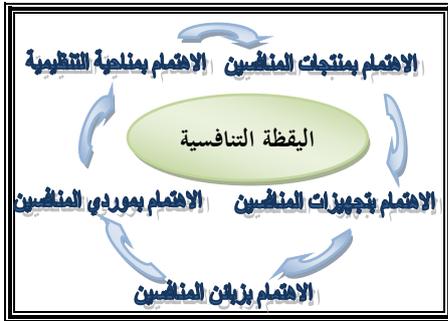
**1/ اليقظة التكنولوجية:** وهي ذلك النشاط الذي يسمح

باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية

، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع، حسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم الشكل عناصر اليقظة التكنولوجية انتقائها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية

اتخاذ القرار بمعنى شي أهما نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل،متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث،تحليل عليها من إشارات ومعلومات،انتقائها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة المستخدمة،لاستخدامها في اتخاذ القرارات. (محمد و طيب، 2017).

شكل 5:عناصر اليقظة التنافسية



2/ اليقظة التنافسية (La veille concurrentielle):

يقصد به ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن المعلومات ذات العلاقة بتنافسية المؤسسة،نشرها ومعالجتها وكذا رصد المنافسين(المباشرين وغير المباشرين،الحاليين والمحتملين)،مراقبة استراتيجياتهم،سياساتهم،منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، كما تسمح بضبط حالات عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات عمل أكثر فعالية. (معروف،ليلي، كعكع، و حسية، 2021)

3/اليقظة التجارية: تسعى إلى تتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة،والمرتبطة عادة بتغير أذواق

المستهلكين،) و تطور رغباتهم، و احتياجاتهم وتطور السوق، و الطلب،والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن،وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات( آجال التسليم، و استمرارية العلاقة مع العملاء،

( شكل 6:عناصر اليقظة التجارية )

والموردين، وجودة المنتجات والخدمات..)، ويعتبرها العديد

من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية،

ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.



4/اليقظة البيئية (La veille environnementale):

تتم بمكونات البيئة الخارجية العامة (العوامل غير مرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة وهي

تشمل اليقظة الاجتماعية ( La veille sociétale ) وهي تشمل (اليقظة

الاجتماعية وتعارضات دينية وعرقية)،بينما اليقظة الاقتصادية

( La veille economique ) تتم بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في

البيئة الاقتصادية المؤسسة وجميع الأنشطة الاقتصادية ( أنشطة البنوك وما يتعلق بها،

معدلات الفائدة ومعدل التضخم ) أما اليقظة التشريعية ( juridique législative )

( La veille )تسعى إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين

وإجراءات ومعايير وقواعد والتي لها تأثير حالي او مستقبلي عل نشاط المؤسسة

ويمكن إضافة أنواع أخرى في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية

واليقظة الجيو سياسية . (خديجة، 2015)

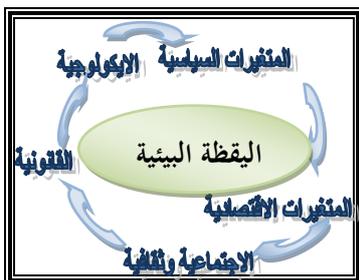
( شكل 7:عناصر اليقظة ابيئية )



لقد تم ربط الأنواع الأربعة مع القوى الخمس ل PORTER حيث اقترح العالم Gerard

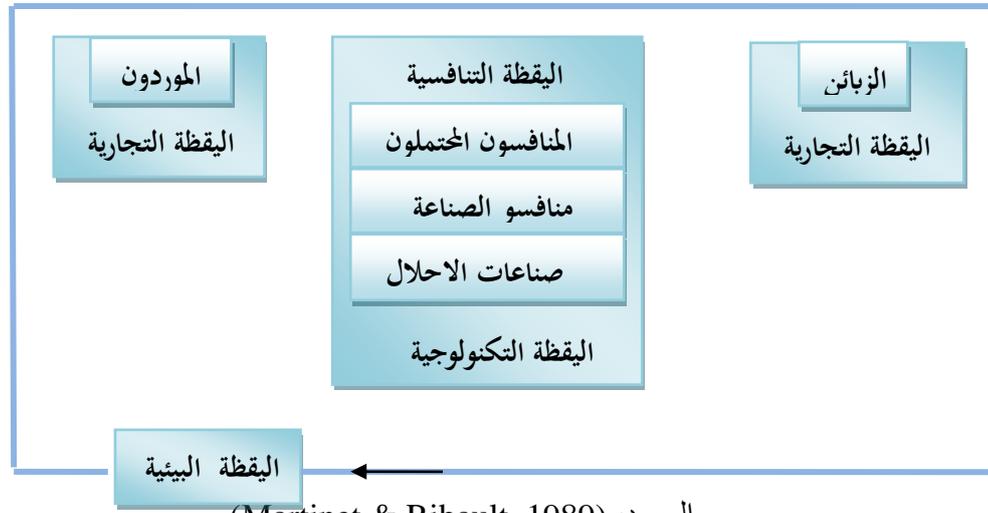
VERNA أن النظم النوعية لليقظة تتشكل من خلال نموذج القوى التنافسية

الخمس لمايكل بورتر نلاحظ من المخطط أن اليقظة التجارية تهتم بالعملاء و



الموردن اليقظة التكنولوجية تهتم بالتقنيات والأساليب المستخدمة من طرف الفاعلين داخل القطاع

شكل 7: القوى الخمس لبورتر



المصدر (Martinet & Ribault, 1989)

#### المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي

تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة إستراتيجية للتسيير، فهي تعيد توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يواكب مستجدات بيئتها الخارجية

(1) تمكن المؤسسة من المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة، و تكشف لها عن الفرص التي يمكن اقتناصها و التهديدات التي يجب تجاوزها داخل هذه الأسواق؛

(2) تسمح للمؤسسة بمعرفة آخر التطورات في الساحة التكنولوجية كخطوة نحو التحسين المستمر في السلع و الخدمات عبر الاهتمام بأنشطة البحث و التطوير و الابتكار؛

(3) جعل المؤسسة على اطلاع مستمر بحاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة، كما تكشف لها عن أحسن الصفقات التي يمكن عقدها مع الموردن؛

(4) تسمح اليقظة بتحسين الوضعية المالية للمؤسسة و تحقيق الوفرة و الربحية، و ذلك من خلال المعلومات التي توفرها و التي تساهم في تحسين جودة منتجات و خدمات، و بالتالي التخفيض من نسبة العيوب و الوقت المستغرق للإنتاج، بما ينعكس ذلك ايجابيا على تكاليف المؤسسة؛

(5) تجعل المؤسسة على اطلاع مستمر بحاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة، كما تكشف لها عن أحسن الصفقات التي يمكن عقدها مع الموردن؛

(6) تسمح اليقظة بتحسين الوضعية المالية للمؤسسة و تحقيق الوفرة و الربحية، و ذلك من خلال المعلومات التي توفرها و التي تساهم في تحسين جودة منتجات و خدمات، و بالتالي التخفيض من نسبة العيوب و الوقت المستغرق للإنتاج، بما ينعكس ذلك ايجابيا على تكاليف المؤسسة؛

- (7) تسمح اليقظة بتحسين الوضعية المالية للمؤسسة و تحقيق الوفرة و الربحية، و ذلك من خلال المعلومات التي توفرها و التي تساهم في تحسين جودة منتجات و خدمات، و بالتالي التخفيض من نسبة العيوب و الوقت المستغرق للإنتاج، بما ينعكس ذلك ايجابيا على تكاليف المؤسسة؛
- (8) تجعل المؤسسة على اطلاع مستمر بحاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة، كما تكشف لها عن أحسن الصفقات التي يمكن عقدها مع الموردين؛
- (9) توفر خلية اليقظة لمؤسستها رؤية تنبؤية استشرافية للمستقبل ، و تتيح لمتخذي القرارات المعلومات اللازمة من أجل إعداد الخطط البديلة تحسبا لعراقيل مستقبلية. (حبيبة س.، 2023)

## المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في المؤسسة

تؤدي اليقظة الاستراتيجية دور هام في المؤسسة من خلال جمع المعلومات عن المنافسين ومراقبة البيئة المؤسسة والمساهمة في تنميتها وتطويرها

## المطلب الاول: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع

تنتج أغلب عمليات الإبداع عن بحث مقصود عن الفرص، ومنه يمكن اعتبار الإبداع جهدا مقصودا الغرض منه التحكم في البيئة أو تخفيف ضغوطات و الاستجابة لتغيراتها، وعلى هذا فرصد المعلومات و الإشارات الضعيفة يبدو أكثر من ضروريا في هذا الصدد، و بالاستعانة بالمتابعة الدائمة للبيئة و تحليلها يمكن للمؤسسات أن تطلق مشاريع إبداع يتم تطويرها داخليا، بما يتوافق مع معطيات البيئة وعوامل التهديد التي تم تخفيضها بواسطة اليقظة، و سواء كان الطريق المتبع للحصول على الإبداع الاعتماد على الجهود الذاتية، اتفاق تعاون، مناوبة من الباطن، شراء رخصة أو براءة اختراع، فإن دور اليقظة في اختيار الطريقة المناسبة و استشراف نتائجها مهم، و هذا من جهة تزويد الإدارة بأفضل الاختيارات الممكنة، و يمكن أن تأتي الأفكار الخاصة بالإبداع من التحليل المنتظم لتطورات البيئة، كما أن اليقظة تساعد في تقديم المعلومات للفاعلين في الإبداع من أجل إنتاج أفكار إبداعية ويمكن اختصار دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع وفق الناصر التالية:

- تزويد الفاعلين في مجال الإبداع بالمعلومات من أجل تحديد محاور جديدة بالاهتمام و البحث؛
- إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج (تكنولوجيات يمكن استغلالها)؛
- تحليل ملاءمة مشاريع البحث في المنتجات و الطرق ؛
- التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة؛
- المساعدة في تحضير دفتر الأعباء الخاصة بمشاريع البحث، و احترام القوانين؛
- البحث عن الموردین. (امبارك و محي الدين، 2021)

## المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى مختلف المؤسسات إلى خلق بيئة آمنة و مرنة تعتمد على أفضل الممارسات الإدارية الإستراتيجية التي تساعد على التبادل الفعال للمعلومات كأصل من أصول الإدارة في ظل وجود الثقة والشفافية مما يمكنها من إنشاء أو خلق ميزة تنافسية تعكس مدى سرعة استجابتها للفرص الخارجية واقتناصها، أو ابتكار مصدر داخلي مع القدرة على تطوير أساليب جديدة لتلبية احتياجات عملائها بصورة أفضل و في الوقت المناسب من خلال المسح البيئي (الداخلي والخارجي) لجميع المعلومات، تحديد نوعيتها، و تحليلها وتشير ( Marie Christine ) أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية قوية بما يمكنها من التميز في السوق لضمان بقائها فيه، مع التركيز على أساليب الادارة الحديثة من الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات، وصولا إلى فرص و أسواق جديدة، و كذلك التمكن من رصد المعلومات الموثوقة و الأكثر أهمية لاتخاذ قراراتها بحكمة وتحسين أداؤها مستقبلا ، كما يجب على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية لتدعيم قراراتها، و رفع تنافسيتها عن طريق رصد المعلومات الإستراتيجية، التنبؤ بها التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، هذا ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها. (معروف، ليلي، كعكع، و حسية، 2021)

**المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي**

اليقظة الإستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز عموماً والأداء التسويقي على وجه الخصوص؛ وترفع من قدرة المؤسسة في خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية و زيادة المبيعات من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أف المؤسسات الأكثر يقظة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن الاستفادة منها، إن اليقظة الإستراتيجية تؤثر عمى الأداء التسويقي من خلال مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا زيادة الحصة السوقية إضافة الى محاولة كسب رضا المستهلك من هنا تبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية كونها باتت رافعة أساسية لزيادة الأداء التسويقي لمؤسسات ونجاحها، فاليقظة الإستراتيجية تسهم في بناء علاقات طيبة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع، وتعمل على تحسين الصورة العامة لمؤسسة وبذلك يمكن كسب تأييدهم ودعمهم وولائهم كما تعمل على ترويج المؤسسة عمى نطاق واسع، من جهة أخرى بفضل اليقظة الإستراتيجية تزداد القدرات الابتكارية والتجديدية في المؤسسة وكذا قدرات التعلم وهو ما يسهم في تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، كما أنيا تساعد على التحسين المستمر للجودة فتحافظ المؤسسة عمى زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد؛ وبذلك تحقق عوائد وأرباح وحصة سوقية كبيرة، ناهك على أن اليقظة تسمح باكتشاف ك التغييرات واستباقها؛ وهذا ما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحويلات السوق والطلب؛ فتسبق المنافسين وتستحوذ على حصص سوقية معتبرة . (خديجة،، 2015)

**المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة و اتخاذ القرارات****1/توفير المعلومة:**

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما الى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز المؤسسة، وعليه تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها، ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شئى آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد الى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها والمحافظة على مانتها في مضمار المنافسة و باعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعني بالاهتمام ولا بد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسها ومن خلال اليقظة إستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات إستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز. (عزة، 2023)

**2/اليقظة الإستراتيجية و اتخاذ القرار:**

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم كينونات متخصصة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، تسمى خلايا اليقظة، مهمتها الأساسية جمع، تحليل، توثيق ونشر معلومات اليقظة، وهذا بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا المعلومات. ومن هذا المنطلق اتفق الباحثين والممارسين على أن توجيه اهتمامات قادة المنظمات نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لمتخذي القرارات خاصة الإستراتيجية، يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها. ويمكن توضيح الدور

الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في أنه يعتمد على: اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، فاليقظة تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الإستراتيجية لذلك، ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة. كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي إبراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر. أما الدور الثاني فيتمثل في استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، فغالبا ما يلجأ متخذ القرار لأسلوب النمذجة، من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب الإدراكات الممكنة التي يكونها في وصفه لبعض السيوررات الديناميكية، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها، ومن ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم إلا على أساس جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق. وثالثا نجد دور هذه المعلومات في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، فرؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسألة نسبية تثير الشكوك، وعند ظهور هذه الأخيرة نكون أمام حالة عدم اليقين، وكلما تعمقت الرؤية وامتد التوقع في عمق الزمن من أجل استشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضا وتعقيدا، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر. وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات. لذا تعمل اليقظة عمل مجسات جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهية عن أي خطر قادم أو فرصة مواتية. ومنه يمكن تحديد أهمية الدور الاستراتيجي من خلال الإشارات السابقة، مقارنة بما أنفق على عمليات الجمع، المعالجة، الحفظ والاسترجاع، وبمقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف والمواقف المعقدة (فتيحة و معين امين، 2015)

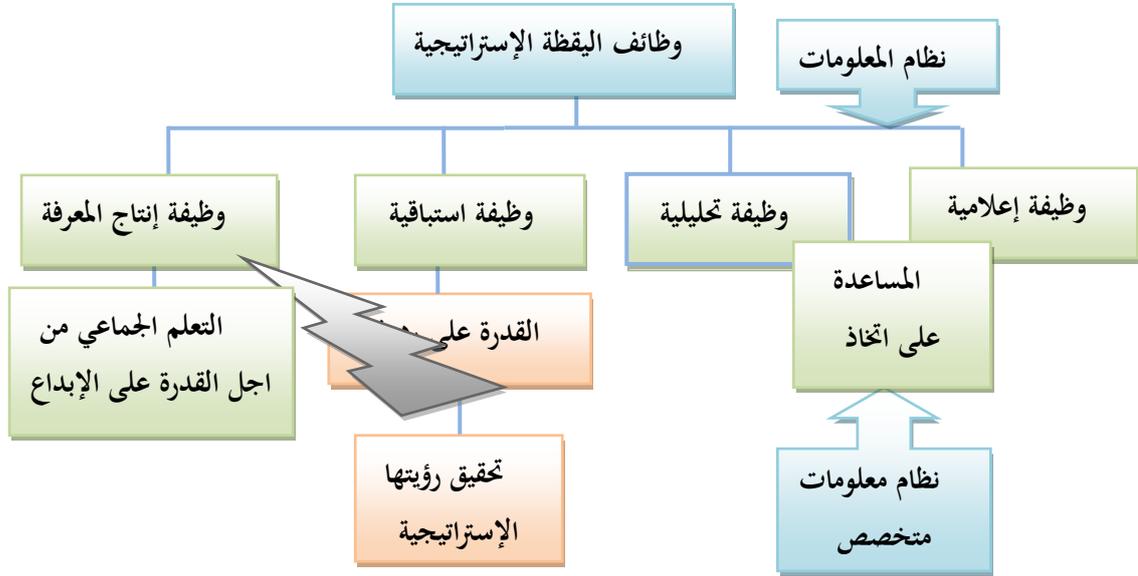
#### المطلب الخامس: وظائف اليقظة الإستراتيجية:

تتمثل وظائف اليقظة الإستراتيجية في:

- الوظيفة الإعلامية: توفير المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار، حيث تكون هذه المعلومات ملائمة، ذات قيمة.
- الوظيفة التحليلية والتلخيصية: وهذا بتحليل المعلومات المجمعة واستخلاص العناصر المهمة مما يسمح بإيجاد علاقات الربط بين أجزاء المعلومات المختلفة. مما يشكل معرفة ضرورية ومفيدة لمتخذ القرار؛
- الوظيفة الاستباقية واستحداث الفعل: وهي الوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية حيث تستبق تطورات السوق، المنافسة وغيرها من التغيرات البيئية، وتجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه المتغيرات في إطار التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بها؛

-وظيفة إنتاج المعرفة: وهذا عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى الذي يعتبر محورا أساسيا وحيويا من محاور ومسار اليقظة الإستراتيجية. (صدوقي، 2022)

شكل 8: وظائف اليقظة الاستراتيجية

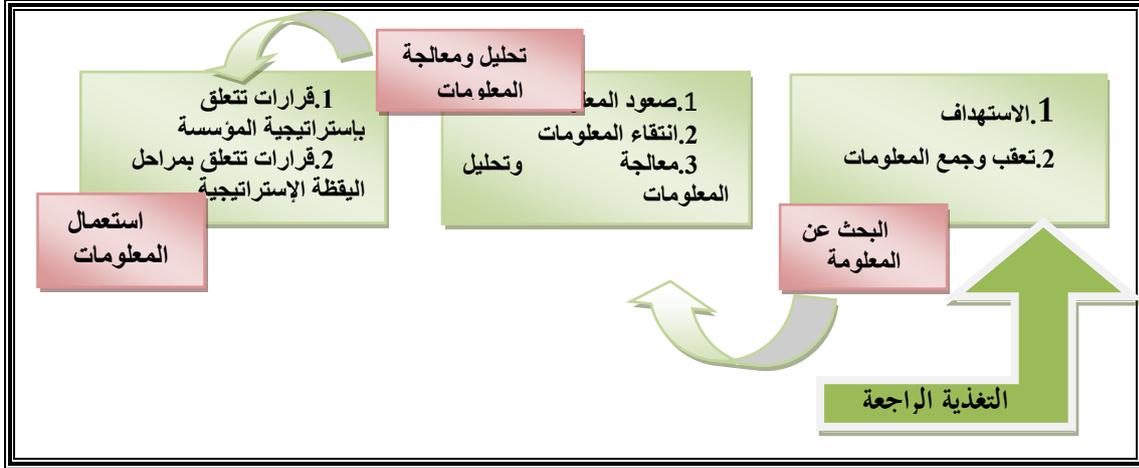


(مصدر صدوقي, عقيلة مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة سنة 2022 )

## المبحث الثالث: مراحل ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية

تمر اليقظة الاستراتيجية بمراحل ومتطلبات ضرورية لكي تكون فعالة في المؤسسة ووذالك للحصول على نتائج ايجابية

تعود بالفائدة على المؤسسة شكل 9: سيرورة اليقظة الاستراتيجية



المصدر عقيلة صدوقي، مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة، ط2021، 2/2022، ص43

## المطلب الاول: مراحل اليقظة الإستراتيجية :

## -سيرورة اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية هي مجموعة طرق وأساليب منظمة التي تعمل على تنظيم وتحليل ونشر ومشاركة واسترجاع واستخدام المعلومات والمعارف المفيدة للمحافظة و على بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق وسط بيئة متغيرة ومنافسة شديدة وتظهر سيرورتها من خلال الشكل التالي:

## -مراحل اليقظة الإستراتيجية :

لليقظة الإستراتيجية عدة تقسيمات لمراحلها، ارتأينا أن نتناول المراحل العامة التي اتفق عليها معظم الباحثين في الجزء الأول و نتناول في الجزء الثاني مراحل تقسيم لوسكا وهي الأكثر تداول و دراسة التقسيم العام لمراحل اليقظة الإستراتيجية تمر عمومية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي:

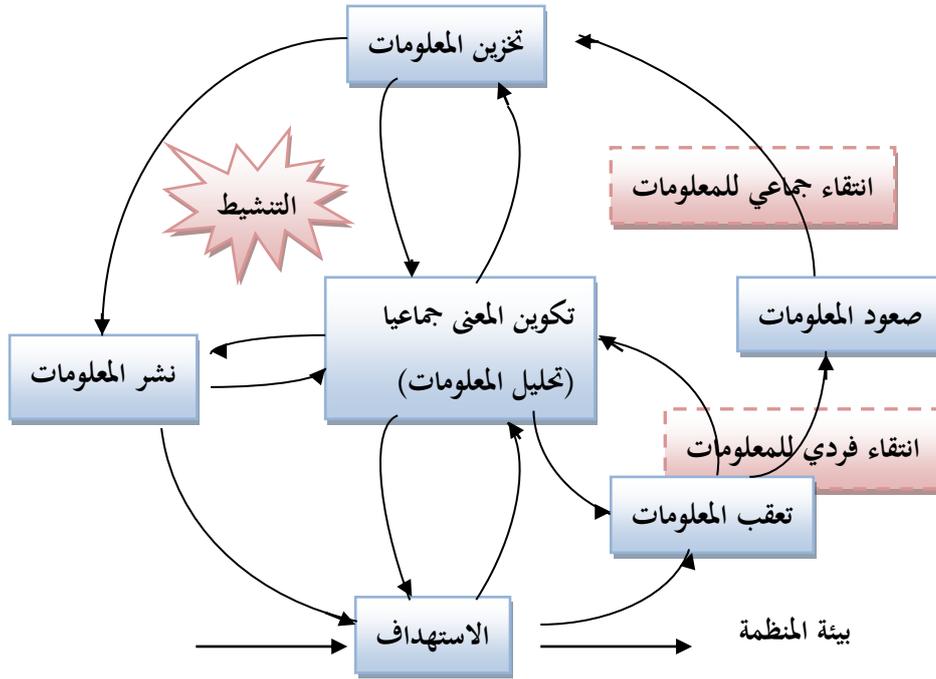
**1/ جمع المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه.

**2/: التركيب و التحميل:** في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية،

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

**3/النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء عملية التحميل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ. ويتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية. (خليفة، سليمة، و حنان، 2022)

شكل 10: مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر LESCA, H. (2003) - Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning ©, Editions EMS. 180 pgs. P19

### المطلب الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

يتطلب تبني نظام اليقظة الإستراتيجية توفر مايلي:

#### أولاً: المتطلبات البشرية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية

1. المختصون في المعلومات والوثائق: على المؤسسة تكوين أشخاص يختصون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة إلى التحكم في الوقت؛
2. شبكات الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة الفرع الثاني: المتطلبات التكنولوجية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية؛
3. المصادر المنهجية العلمية: تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة إضافة إلى اعتماد منهجية واضحة ووسائل تكنولوجية متطورة.

#### ثانياً: المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية:

##### 1. التزام القيادات الإدارية (الإدارة العليا):

يجب التأكيد على بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو تغيير جذري من قبل الإدارة العليا للعاملين، وعليه فإن دعم الإدارة العليا بمثابة شرط أساسي لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية والاهتمام بتسهيلات تنفيذها فكلما راد التزام الإدارة العليا بتطبيق أنشطة اليقظة إستراتيجية كلما ارتفع أدائه.

إن نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بقناعة القيادات العليا من اجل التحسين المستمر للأداء والحصول على مركز تنافسي جيد .

## 2. إعادة الهيكلة التنظيمية:

إن تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها يتوقف على تنظيم بدرجة كبيرة من خلال بناء هيئات تنظيمية وتمكين الأفراد للقيام بأنشطتهم وهذا يتجسد بتوفير هيكل تنظيمي، فالمؤسسات التي تهدف للانفتاح على بيئتها الخارجية وتعمل على تجسيد نظام لليقظة الإستراتيجية لاستباق المعلومات يتحتم عليها قبل كل شئ مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة بالإضافة لتحسين علاقاتها مع الأطراف الخارجية .

## 3. إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات:

فأنظمة المعلومات تؤثر على قدرة المدراء تأثيرا كبيرا في صنع القرارات الصحيحة وإدارتهم للوحدات التابعة لهم، وانه إذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات طبقا للهيكل المرنة فلن تنجح هذه الهياكل، كذلك طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظام لليقظة إستراتيجية، فعلى المؤسسة أن تتوفر على موارد (إعلامية وتوثيقية) ثم تباشر باستعمال الذكي لما يتوفر داخليا، والاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الالكترونية.

## 4. معايير الأداء والحوافز:

لنفعيل اليقظة الإستراتيجية على المؤسسات أن تعمل على تنمية آليات تحفيز أفرادها على التفكير والتحليل لتحقيق أداء مطلوب، كما تعتمد على الشفافية في توفير المعلومات الكاملة عن ظروف المنظمة.

5. الثقافة التنظيمية السائدة: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المنظمة. (قواسمية و صفاء، 2021)

## ثالثا : متطلبات تطبيق اليقظة الإستراتيجية

يتطلب تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

### 1/ وسائل تقنية:

تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث و الحصول على المعلومات، و من ثم معالجتها، تخزينها و نشرها، و لا تستطيع أي مؤسسة جمع و تخزين المعلومات ، تحليلها و نشرها و الاستفادة منها بدون توفر أساليب و تقنيات حديثة و متطورة، و من هنا تبرز أهمية و ضرورة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في خلية اليقظة .

### 2/الموارد المالية:

تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، و ذلك لان تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية ( أدوات معلوماتية و معدات المكاتب )، و تكلفة المقتنيات الكتب و المراجع، و الاشتراكات..... الخ .

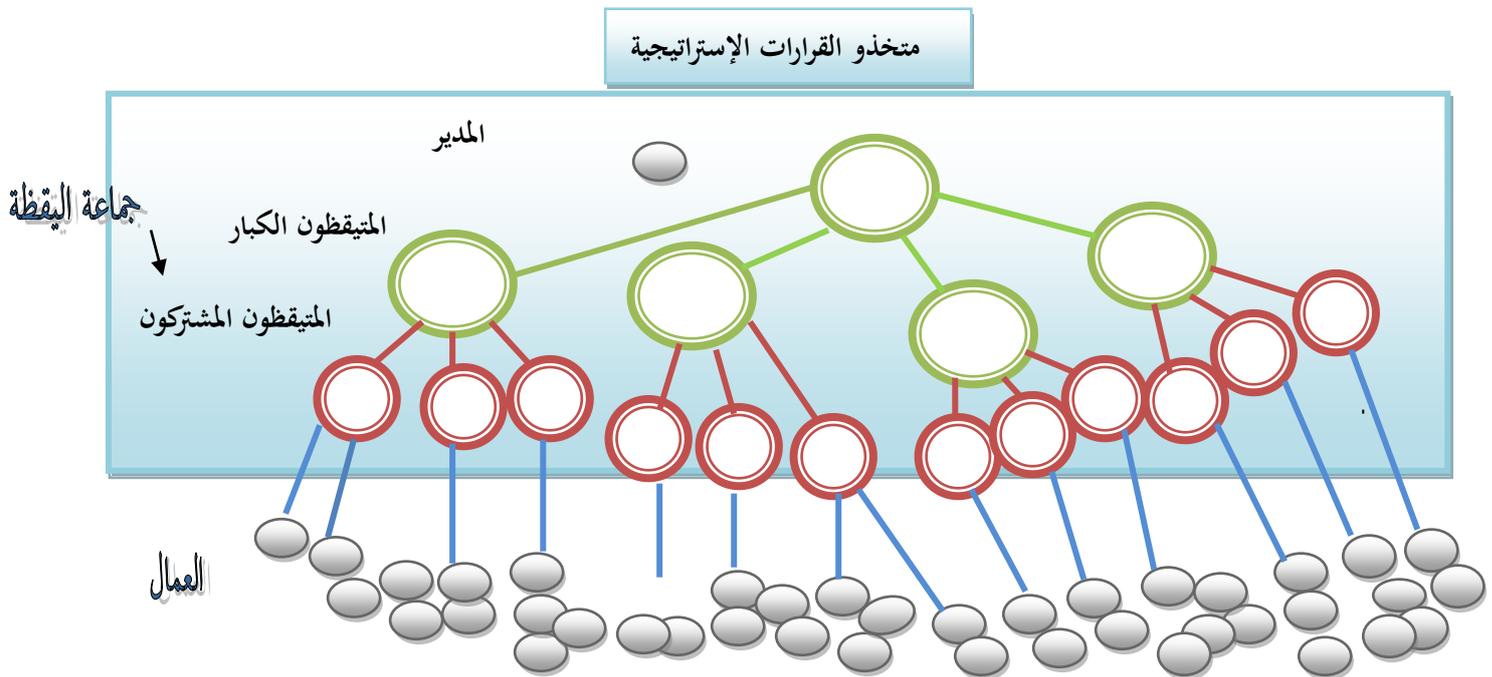
## 3/الموارد البشرية:

تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، و يطلق عليهم أعوان اليقظة: مسؤول عملية اليقظة، الملاحظون المراقبون أو المستشعرون.

## تمثلو اليقظة الإستراتيجية:

وفقا لما ورد في العنصر السابق فإن من متطلبات تطبيق اليقظة الإستراتيجية هو توفر المؤسسة على مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا وفق تقسيم معين ، من أجل جمع و تحليل و نشر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهم المدير، المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون، العمال

## شكل 11 متخذو القرارات الاستراتيجية



المصدر: محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الاداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014

## المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية (آلياتها)

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية وفق ثلاث طرق أو آليات مختلفة و هي:

1/آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءا بالطلب السريع و العاجل ( الأمر و الطلبيه )، من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، حيث تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومة المحتمل (المسؤول المباشر على سبيل المثال)

**2/آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة من المعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص و هم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص و بمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين، و ذلك حينما يرون أم قد وجدو معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية بهذا الفريق.

**3/آلية الإثارة:** تتعلق بإثارة مصدر المعلومات من اجل الاستخدام و الحصول على المعلومات والتي لم تتمكن من التوصل و الحصول عليها بالطرق الأخرى، (حبيبة س.، 2023)

### خلاصة الفصل الثاني:

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

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

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

# الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

(من خلال دراسة ميدانية لشركة البسكوية لاسمنت - برانيس، جمورة ولاية بسكرة)

### مقدمة الفصل

نظرا لما تقدمنا إليه في القسم النظري حول ماهية اليقظة الإستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومة اللازمة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد "مؤسسة البسكرية للاسمنت برانيس -جمورة -بسكرة وقد تم اختيار مؤسسة البسكرية للاسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها التي تتماشى ومتطلبات الدراسة, ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية وما دورها في تحقيق تنافسية المؤسسة ككل ,قمنا باستعمال أداة البحث المعروفة (الإستبيان), وسنتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

1)المبحث الاول إعطاء مفاهيم حول مؤسسة البسكرية للاسمنت BC

2)المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

3) المبحث الثالث :تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

خلاصة الفصل الثالث

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرية للأسمنت برانيس -بسكرة**

تعتبر مؤسسة من اهم المؤسسات الوطنية المنتجة لاسمنت حيث تدعم السوق الداخلي والخارجي بهذه المادة الاستراتيجية وتساهم في دعم الاقتصاد الوطني

**المطلب الأول: مؤسسة شركة البسكرية للأسمنت برانيس -بسكرة****1/ لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة:**

تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009, انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013, وشرع في الإنتاج بعد إكتمال عملية الأشغال في جوان 2016, وكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 2.7 مليون طن سنويا.

**تعريف مؤسسة شركة البسكرية للأسمنت برانيس -بسكرة**

شركة الإسمنت "BISKRIA CIMENT" هي شركة مساهمة خاصة (S. P. A), بموجب القانون الجزائري ، والتي تم إنشاؤها في يناير 2009 المهنة الرئيسية للشركة هي إنتاج وتسويق الأسمنت ، وهي تتألف من كيان واحد يقع في مقر الشركة وجميع مساهميها هم من الفاعلين الاقتصاديين الخاصين الجزائريين .

يغطي مصنع الإسمنت مساحة 100هكتار ، ويقع على بعد 18كم شمال شرق عاصمة ولاية بسكرة ، التي سمي منها ، و 5كم جنوب بلدية برانيس .تستمد موادها الخام الرئيسية من رواسب جبل محور للحجر الجيري ، الذي يقع على بعد حوالي 02كم و Etaref للطين ، الذي يقع على بعد 15كم

وشرع في الإنتاج بعد إكتمال عملية الأشغال في جوان 2016, وكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016

**معلومات خاصة حول المؤسسة:**

اسم الشركة :بسكريا أسمنت (ش .ب .م )

-الشكل القانوني :شركة مساهمة.

-المساهمون 100 :% مشغلون اقتصاديون جزائريون خاصون.

-المكتب المسجل :بلدية دجار بيلهارش التابعة لبرانيس /ديرة دي جمورا /ولاية بسكرة.

-رأس المال 4,284,000,000 دج

-الصناعة :مواد البناء، فرع الأسمنت.

-النشاط الرئيسي :إنتاج وتسويق الأسمنت.

-رمز نشاط المجلس النرويجي للاجئين.109101 : شعار شركة البسكرية لاسمنت برانيس-جمورة ولاية بسكرة

-رقم التعريف الضريبي.000 907 024 283 698 :

-رقم السجل التجاري.09 B 0242836 -07/00 :

-هاتف22 81 55 33 +213(0) 560 753 424/+213(0) : (المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع

الالكترونية)



المنتجات:

**CEM I 42.5R/1 (إسمنت بورتلاند)**

بطاقة التقنية:

سمنت بورتلاندي، للخرسانة عالية الأداء، ذو مقاومة سريعة على المدى القصير مخصصة للمناطق التي يجب أن تكون فيها مدة نزع القوالب قصيرة، ينصح به خصيصا للإستعمال في المناطق ذات الجو البارد خاصة فصل الشتاء.

**CEM I 42.5R: مطابق للمعايير الجزائرية (2013-NA442)**

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء، ذات المقاومة العالية في المدى القصير، يوصى به أيضا للإستخدامات الآتية:

منتجات الخرسانة التي تتطلب تماسك سريع. الخرسانة في القوالب المنزقة، وخاصة في الجو الشتوي. خرسانة مقاومة للصقيع في وجود أملاح الجليد.

طوابق الجسر .

الخرسانة المضغوطة.

الخرسانة المرشوشة

مناسب لـ

الخرسانة المسلحة بمقاومة عالية.

الخرسانة المنقولة

منتج وفقا لمعايير ومواصفات الإتحاد الأوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الإتحاد الأوروبي، تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFNOR-AFAQ وفق المواصفة العالمية ISO 9001.

**إسمنت بورتلاند بإضافات من نوع II (CEM II/A-L 42.5 R)**

إسمنت رمادي بإضافات موصى بها للخرسانة عالية الأداء مع الإعداد السريع، مخصص لأشغال البناء للبنى التحتية، أشغال البناء للعمارات الهندسة المدنية، وكذلك في مجال البناء ذات التصنيع المسبق ، **CEM II/A-L 42.5R: مطابق للمعايير الجزائرية (2013-NA442)** ( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع

الإلكترونية)

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة أولية عالية، ويوصى به أيضا للإستخدامات التالية:

( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع)



**CIMENT PORTLAND**  
**CEM I 42.5R**

( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع الإلكترونية)



**CIMENT PORTLAND**  
**COMPOSE**  
**CEM II/A-L 42.5 R**

( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع الإلكترونية)

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة أولية عالية، ويوصى به أيضا للإستخدامات التالية:

( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع)

1. الهياكل الكبيرة، البناء، الخرسانة المسلحة و الغير مسلحة؛
2. الخرسانة المرشوشة، المضخة و خرسانة العزل المائي؛
3. قوالب الخرسانة، و المنتوجات الصناعية المسبقة الصنع؛
4. صب الخرسانة في الطقس البارد و الحار؛
5. أشرعة خرسانية.

مناسب لـ

1. منتج مناسب يسمح بتنفيذ جميع مراحل البناء؛
2. الخرسانة ذاتية التماسك؛

- 1/ منتج وفقا لمعايير و مواصفات الإتحاد الأوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الإتحاد الأوروبي
- 2/ تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFNOR-AFAQ وفق المواصفة العالمية ISO 9001.

### إسمنت بورتلاند بالجير (CEM II/B-L 32.5R)

إسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية الصناعية و الطرقات.

مطابق للمعايير الجزائرية (2013-NA442)

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء ، هو أيضا موجه للإستخدامات الأتية:



- 1/ الكتلة الخرسانية.
- 2/ خرسانة نوع C15 / 12
- 3/ ملاط أعمال البناء .
- 4/ تثبيت الأرضيات.
- 5/ قواعد الطرقات المعالجة بالإسمنت.

( المصدر: من إعداد الطالبان عبر المواقع الالكترونية)

6/ أرضفة الطريق

مناسب لـ

أعمال التهيئة والترميم الفردية في المنزل.

مختلف أعمال البناء

- منتج وفقا لمعايير و مواصفات الإتحاد الأوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الإتحاد الأوروبي ،تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFNOR-AFAQ وفق المواصفة العالمية ISO 9001.

إسمنت بورتلاند مقاوم للكبريتات ذو حرارة إماهة منخفضة: (CEM I 42.5N SR3 LH)

إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة (LH) لجميع أشغالكم في بيئة ذات نسب عالية من الكبريتات، مناسب أيضا لأشغال الخرسانة الضخمة و المستمرة في الطقس الحار الذي يتطلب إسمنت بأقل حرارة إنبعث

**CEM I 42.5N SR3 LH**: مطابق للمعايير الجزائرية (2013-NA442)

### مجالات الإستعمال:

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة عالية، في البيئة العدوانية، للأشغال في البحر، يمكن الاعتماد عليه طول السنة، كما يوصى به أيضا للإستخدامات التالية:

الخرسانة المسلحة في البيئات العدوانية: مياه البحر، مياه ذو قاعدة حمضية، عذبة أو صناعية.

مشاريع البناء الضخمة(جسور، سدود، جدران إستنادية... الخ

خرسانة الطرق: الخرسانة الإنشائية لحواجز الأمان و المزارب الإسمنتية

خرسانة محطات معالجة مياه الصرف الصحي.

خرسانة البيئات المالحة

مناسب لـ

محطات و أحواض تحلية المياه.

البيئة البحرية.

البناءات الزراعية .

أعمال الأساسات الخرسانية الضخمة.

الأشغال في البيئة ذات التركيز العالي من الكلوريداتو الكبريتيدات.

تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFNOR-AFAQ وفق المواصفة العالمية

ISO 9001

علامة CE هي تأكيد الشركة المصنعة للمنتج انه يلبى المتطلبات الأساسية لجميع التوجيهات أو اللوائح الأوروبية ذات

الصلة تصنف هذه التوجيهات أو اللوائح منتجات متطلبات السلامة والأداء التي يتم طرحها في السوق اتحاد

الأوروبي(EU)، تعد هذه العلامة مطلبا قانونيا لبعض المنتجات المطروحة في السوق اتحاد الأوروبي.

( المصدر: من إعداد الطالب عبر المواقع الالكترونية)

ISO 9001 : 2015-5: ISO 9001

يتم تعريف ISO 9001 على انه المعيار الدولي الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة (QMS) تستخدم

المؤسسات المعيار ثبات القدرة على توفير المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية باستمرار

### خصائص المنتج:

**1) جودة:** يتم تصنيع أسمنت بيسكريا سبا وفقا لمعايير الجودة الصارمة لضمان نتائج موثوقة ومنتسقة في كل مرة. إنها تتوافق

مع معايير جودة الأسمنت الدولية ويتم اختبارها بانتظام لضمان الامتثال

(2) **موثوقية:** تتمتع شركة بيسكريا للأسمنت بسمعة طيبة في الموثوقية وجودة خدمة العملاء. منتجاتنا متوفرة بكميات كافية لتلبية طلب السوق ويتم احترام أوقات التسليم، فريق يدرك تماما التحسين المستمر وموجه بالكامل نحو السوق على جميع مستويات الإدارة

(3) **المتانة:** تم تصميم أسمنت SPA BISKRIA للأسمنت لتدوم بمرور الوقت. إنها مقاومة للعناصر والتآكل والمواد الكيميائية والتآكل. باختيار منتجاتنا ، يمكنك التأكد من أن مشروعك سيستفيد من الاستدامة على المدى الطويل.

(4) **وسط:** يلتزم مصنع الأسمنت لدينا بتقليل تأثيره البيئي من خلال اعتماد ممارسات التصنيع المستدامة وتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. نحن نستخدم أحدث التقنيات لإعادة تدوير المواد وإعادة استخدامها وتقليل النفايات والحفاظ على الموارد الطبيعية. من خلال اختيار أسمنت BISKRIA Cement SPA، فإنك تساهم أيضا في تقليل تأثيرك البيئي.

### الرؤية والاستراتيجية:

#### (1) التنمية المستدامة والبيئة:

رؤيتنا في هذا المجال هي أن نكون من أقل الشركات تلويثا على المستوى الوطني مع التحكم في استهلاك الطاقة بجميع أنواعها من أجل ضمان التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة

#### (2) تنفيذ الاستراتيجية:

لتحقيق أهدافنا في هذا المجال ، بدأت أعمالنا بالفعل في مرحلة اختيار التكنولوجيا المستخدمة ، والتي تتميز بتركيب مرشحات أكياس غير ملوثة عمليا مقارنة بالمرشحات الكهروستاتيكية المستخدمة في مصانع الأسمنت الأخرى. ستستند أعمالنا المستقبلية إلى تنفيذ نظام إدارة بيئية حقيقي يجعل من الممكن جمع موظفي مصنع الأسمنت حول أهداف موحدة مستهدفة وتقييمها بشكل دوري من قبل إدارتنا من أجل إنشاء ديناميكية للتحسين المستمر في هذا المجال

#### (3) مواطنة الشركات:

وغني عن القول إن إنشاء مثل هذه الصناعة في المنطقة يساهم كثيرا في امتصاص البطالة، ولكن هدفنا أيضا هو تسهيل إنشاء جميع الأنشطة الخارجية الناتجة عن أنشطتنا، نأمل أيضا ، من خلال تدريب موظفينا ، التأكد من أن مصنع الأسمنت لدينا يمكن أن يساعد طلاب جامعة بسكرة على إثراء معرفتهم العملية.

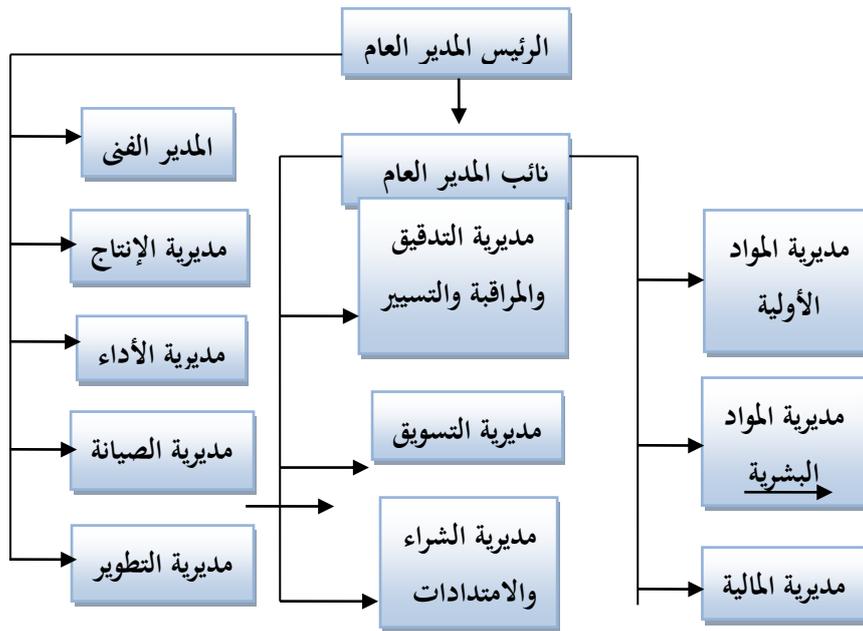
جدول 1 قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الإسمنت

إسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	لمقر الأم للمؤسسة
GICA لمجمع الصناعي للإسمنت الجزائرية تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي، مملوكة من طرف الدول الجزائرية	3 مليون طن/في السنة عبر كامل فروع	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
& LAVARG HOLCIM	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروع	بلدية عقاز ولاية معسكر
BC البسكرة للإسمنت	مؤسسة ذات طابع خاص، لشلوكة من طرف لرمع الإخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
CILAS	شراكة بين مجمع لافارج الإخوة سواكري	2.7 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت جمورة

تعتبر مؤسسة البسكرة للأسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود, لذن نعلم أنو كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة, فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات, ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى, ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي, وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة, وتعذر علينا إظهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل

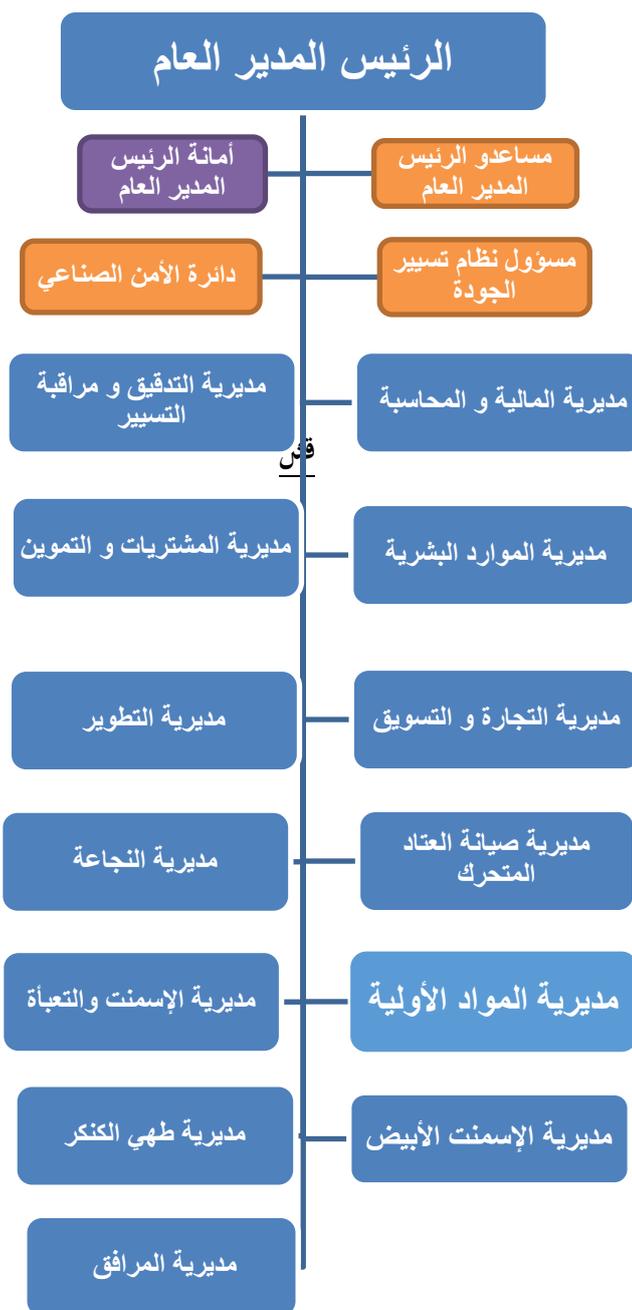
شكل 12: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

كان ذلك الهيكل التنظيمي خلال سنة 2018 ونظرا لتحقيق ارباحا على مستوى مبيعات المؤسسة من منتوجات الاسمنت استدعت الضرورية للاستثمار في توسعة المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية وامتلاك عوامل انتاج متطورة حديثة كحداثة الآلات ذات التقنية العالية لزيادة الانتاج من الناحية الكمية والنوعية مما اصبح لزاما احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تماشيا مع هذا التطور في الاداء وذلك باحداث مديريات جديدة كمديرية النجاعة ومديرية الاسمنت الابيض،مديرية طهي الكنكر،مديرية الإسمنت الأبيض، مديرية المرافق.

شكل 13 الهيكل التنظيمي الحديث لمؤسسة الإسمنت لاسمنت



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

كان الدافع وراء إنشاء الشركة سببه أن مؤسسي الشركة أنفسهم واجهوا الكثير من الصعوبات في الحصول على الأسمنت عندما كانوا يعملون بالفعل كمطورين عقاريين ، ولكن أيضا لأنهم كانوا نشطين بالفعل في أنواع أخرى من مواد البناء ، وهو فرع المنتجات الحمراء ( طوب البناء ) الذي يغطي 70٪ من المستخدمين والمستهلكين النهائيين للمواد اللازمة لقطاع البناء والبنية التحتية الأساسية

مؤسسة البسكرة لاسمنت بلغت كمية الانتاج اليومية 14000 طن فيما كمية الانتاج الشهرية بلغت 420000 طن ووصلت قدرة الانتاج الفعلية التي تستطيع المؤسسة الوصول اليها هي 14000 طن يوميا و 420000 طن شهريا خلال السنة الحالية (مصدر المعلومات مديرية التجارة والتسويق للمؤسسة)

### الاستراتيجية والأهداف

1. الحفاظ على مزايا التنافسية ، ولا سيما جودة الأسمنت المنتج ،
2. تطوير أنواع جديدة من الأسمنت ، بما في ذلك الأسمنت الأبيض ، والتي تجري البحوث والدراسات بشأنها ،
3. أن تصبح لاعبا إقليميا ووطنيا في مجال إنتاج الأسمنت ، والمشاركة في إرضاء السوق المحلي ،
4. تحسين أداء المواد:

  - جودة المنتج :من خلال التحكم بشكل أفضل في عملية الإنتاج ،
  - حماية البيئة، بغية الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية،
  - الصحة والسلامة وبيئة العمل، من خلال تحسين الوقاية وظروف العمل.

5. تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتوعية.
6. لتلبية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية ، من خلال الاستماع باستمرار للعملاء في جميع الجوانب التي تهمهم الجودة والكمية والسعر والخدمات والخدمات ، وما إلى ذلك
7. تطوير قنوات الاتصال مع جميع الأطراف المعنية للاستماع إلى ملاحظاتهم، وخاصة مع البلديات المجاورة والإدارات المحلية والجمعيات.
8. المشاركة في تنمية المنطقة من خلال خلق الثروة وفرص العمل ،

### التزام الإدارة المؤسسة وأهدافها:

1. الحفاظ على جودة المنتجات المصنعة ، وتحسين عملية مراقبة الجودة ،
2. الحفاظ على مستوى تصريف الغبار عند العتبة التنظيمية ،
3. تقليل استهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز والمياه ،
4. الحفاظ على وتحسين معالجة مياه الصرف الصحي واستعادتها ،
5. تحسين ظروف العمل والسلامة للموظفين وأصحاب المصلحة ،
6. الحفاظ على المستوى الحالي للتوظيف ،
7. المشاركة في تنمية المنطقة من خلال خلق فرص عمل جديدة ،

8. تحسين مستوى تأهيل الموظفين من خلال زيادة التدريب ،
9. تحسين السيطرة على جميع مراحل الإنتاج ،
10. شهادة الشركة لنظام الإدارة المتكامل (IMS) الذي يغطي إدارة الجودة (ISO 9001/2015) والإدارة البيئية (ISO 14001/2015) وإدارة السلامة والصحة المهنية (ISO 45001/2018)،
11. خفض أسعار المبيعات ، من خلال التحكم الجيد وإدارة التكاليف ،
12. لتحسين الخدمات والفوائد لعملائنا،
13. إدخال أنواع جديدة من الأسمنت مثل الأسمنت الأبيض الذي تجري البحوث والدراسات بشأنه.
14. تطوير الشبكة التجارية للشركة لمنح عدد كبير من العملاء فرصة التعرف على منتجاتنا والاستفادة منها.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة معرفة وإعطاء تحليل واستكشاف دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية مصنع البسكورية للاسمنت، وكذا معرفة مدى تأثيرها بمختلف أنواعها في تحقيق تنافسية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أداة البحث الرئيسية الاستبيان .

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ومعرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتدكته كذلك من الإحاطة بالموضوع واستكشاف وتحليل العلاقة بين متغيرتي الدراسة.

#### 1/ البيانات الأولية

ضمن موضوع بحثنا هذا المتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة، تم الاعتماد على أسلوب الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحليلها وتفرغها باستخدام برنامج SPSS V26 (statistique package for social science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات من شأنها دعم موضوع البحث؛ وتعتبر الإستبانة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما لاسيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية عندما يتعلق البحث بمعرفة اتجاهات وتصورات المبحوثين ونظرتهم للظاهرة المدروسة، إضافة إلى هذا شيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية البحث تحلل هذه العملية إجراء العديد من المقابلات مع مدراء المؤسسات، مدراء الوحدات أو رؤساء الأقسام، كما تم الاستعانة بأسلوب الملاحظة.

#### 2/ البيانات الثانوية:

ضمن بحثنا هذا قمنا بمراجعة عدد من الكتب والمنشورات الورقية وكذا الإلكترونية، والرسائل الأكاديمية الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كان هذا بشكل مباشر أو غير مباشر كحضور بعض الندوات العلمية التي أجرتها الجامعة حول منهجية البحث العلمي خلال فترة التكوين، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث ككل وكان الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والمبادئ وكذا الطرق السليمة في كتابة البحوث والدراسات، وفي الأخير كنا قد أخذنا تصور عام عن آخر المستجدات التي تم تحديثها في مجال بحثنا هذا.

#### المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى شرح مجتمع وعينة الدراسة من خلال توضيح كيفية اختيار عينة المبحوثين وإلى مدى تم الاحتكام في عملية الاختيار كما سننقب أيضا على الأداة المستخدمة في الدراسة .

**1/ مجتمع وعينة الدراسة:**

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له, على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث, فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لشاغلي المناصب الإدارية بكافة أطرافها في مصنع البسكرة للاسمنت BC ببلدية برانيس ولاية بسكرة والتي كان عدد مستخدميها 1200 بين طاقم الإداري والعمال والايطارات يتكون وقمنا بتوزيع 50 استبانة على الإداريين الذين إتضح لنا أنهم يتماشون مع ما نصبوا إلى تحقيقه من أغراض البحث ولمسنا من هذه العينة المختارة من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنها هي العينة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا, وبعدها قمنا بتوزيع 50 استبانة استبيان على فئة المبحوثين من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لأفراد العينة.

وقد كان العدد المسترجع من هذه الاستمارات هو 50 وبعد عملية الفحص تم إلغاء استبانة واحدة لكونها لم تستوفي شروط الدراسة وفي النهاية كان العدد النهائي لفئة المبحوثين هو 49 أي بنسبة استجابة بلغت 98 %.

**2/ أداة الدراسة:**

تم إعداد استبانة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة وقد قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وكانت كالتالي: (الجنس, السن, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة يتعلق بالمتغير التابع وهو التنافسية وكان يحتوي بدوره على ثلاث أبعاد محتويًا إجمالاً على 12 ، ابعاد التنافسية هم: ✓ التفوق على المنافسين، ✓ تنمية الإبداع والابتكار، ✓ بناء علاقات دائمة مع العملاء وتهدف إلى التعرف على مدى إهتمام المؤسسة بالتنافسية على العموم وهذا حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة

**القسم الثالث:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية وكان يحتوي بدوره على ثلاث ابعاد محتويًا إجمالاً 22 وقد تم إستخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة ككل طيها ماعد القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية, والجدول التالي يبين لنا بشكل واضح ماهية مقياس "ليكارث الخماسي"

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

الجدول 1: مقياس ليكرت الخماسي المصدر: من إعداد الطالبان

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الإستبانة

في هذا المطلب سنعمل على التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل الإحصائي, ثم نتطرق إلى التحليل ال الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بعد جمع الاستمارات والقيام بتميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة, وتمثلت في التالي:

(1) **مقاييس الإحصاء الوصفي ( Measures Statistic Descriptive )**: 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.

(2) **تحليل التباين لاختبار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرتين محل الدراسة.

(3) **تحليل الانحدار المتعدد ( Regression Multiple )**: وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

(4) **اختبار كولوروروف – سمنتوف ( Smirnov-Kolmogorov )**: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي لا ( 1-S-K Sample

(5) **معامل الثبات ألفا كرونباخ ( Alpha Coefficient s'Cronbach )**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

(6) **معامل صدق المحك**: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### صدق وثبات الإستبانة:

(1) **صدق أداة البحث (Validity)**: يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها, وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

**أ - صدق المحتوى**: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث, وللتأكد من أنها تخدم أهدافه, تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديمين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة, وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى, وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات, وشموليتها, ومحتوى عباراتها, أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة, وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم, وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث, وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري, وصدق محتوى الأداة

## ب-صدق المحك

تم حساب معامل المحك "من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ" إذ نجد ان معامل الصدق الكلي لاداة البحث 0,965 وهو معامل مرتفع, ومناسب لأغراض هذا البحث, كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وابعاده كبيرة ومناسبة لاهداف هذا البحث, وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه, فبلغ معامل الصدق 0,950 بالنسبة لليقظة الاستراتيجية, اما بالنسبة لتنافسية المؤسسة فبلغ 0,935, وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تنافسية المؤسسة	12	0,869	0,932
اليقظة الإستراتيجية	22	0,839	0,915
الاستبانة ككل	34	0,900	0,948

الجدول 2: معاملات الثبات والصدق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

## -ثبات الأداة (Rliability):

يقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج, أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها, ومن خلال الجدول أعلاه, فان ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ( Cronbach 'S Coefficient Alpha ) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس ( بمستوى 0,60 فأكثر), كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ ( 0,933 ) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث, كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا, فبلغ ما قيمته (0,903) بالنسبة للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية), أما بالنسبة للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) فبلغ (0,875) وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

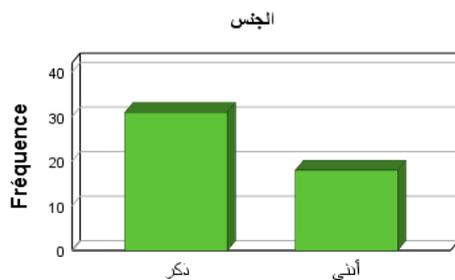
## المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

تكتسي تقييم متغيرات الدراسات ونتائجها أهمية بالغة للمؤسسة لمعرفة نوعية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

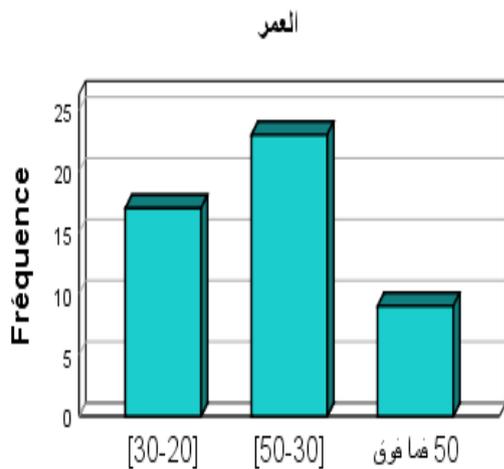
## المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول 1: توزيع افراد العينة الدراسة حسب الجنس



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	63,3
	أنثى	18	36,7
	المجموع	49	100



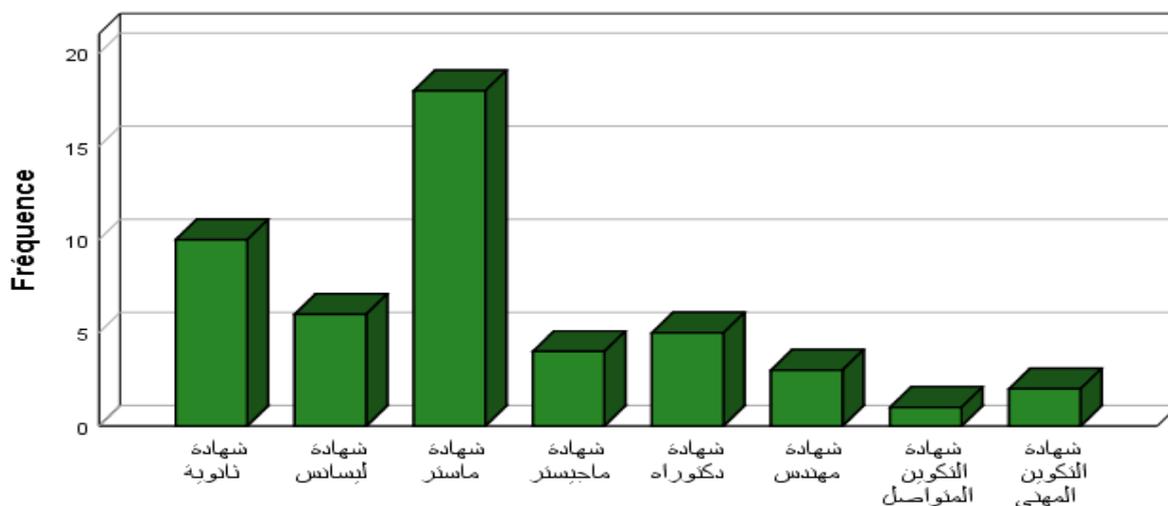
جدول 2: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	[30-20]	17	34,7
	[50-30]	23	46,9
	من 50 فما فوق	9	18,4
	المجموع	49	100

جدول 3: توزيع افراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

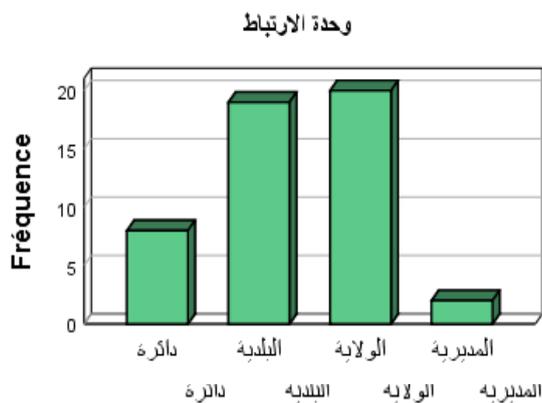
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	10	20,4
	شهادة ليسانس	6	12,2
	شهادة ماستر	18	36,7
	شهادة دكتوراه	4	8,2
	شهادة ماجستير	5	10,2
	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	0	0
	شهادة مهندس	3	6,1
	شهادة التكوين المتواصل	1	2
	شهادة المدارس العليا	0	0
	شهادة التكوين المهني	2	4,1
	المجموع	49	100

المؤهل ~ العلمي



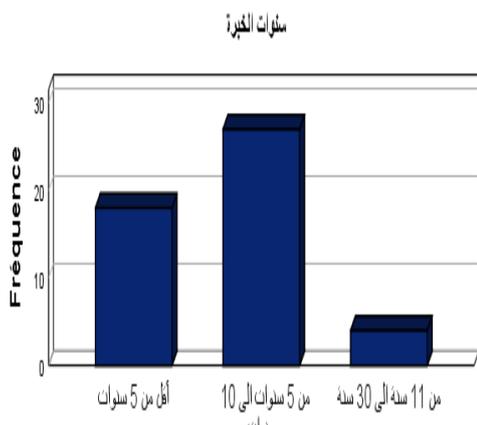
جدول 4: توزيع افراد العينة حسب وحدة الارتباط

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
وحدة الارتباط	دايرة	8	16,3
	البلدية	19	38,8
	الولاية	20	40,8
	المديرية	2	4,1
	المجموع	49	100



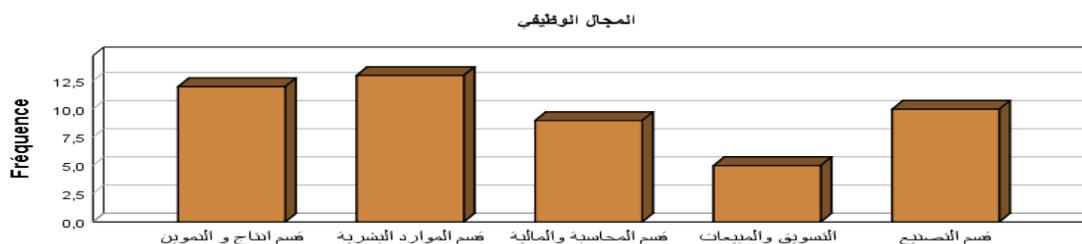
جدول 5: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	36,7
	من 5 إلى 10 سنوات	27	55,1
	من 11 إلى 30 سنة	4	8,2
	من 30 سنة فما فوق	0	0
	المجموع	49	100



جدول 6: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المجال الوظيفي	المدير	0	0
	قسم الإنتاج والتموين	12	24,5
	قسم الموارد البشرية	13	26,5
	قسم المحاسبة والمالية	9	18,4
	قسم التسويق والمبيعات	5	10,2
	قسم التصنيع	10	20,4
	المجموع	49	100



المصدر: من إحصاء المصدر الطالب إعتقاداً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال نذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة كانت كالأتي

**من حيث الجنس:** هناك تباعد بين نسبة الذكور التي بلغت 63,3% ونسبة الإناث التي بلغت 36,7% وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية - صناعية - فالوظائف الإدارية التي تستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث وهذا بحكم عدة عوامل منها بعد المصنع عن المدينة بكيلومترات بحيث لا توجد مواصلات, إلا أن المؤسسة توفر حافلات خاصة بنقل العمال والموظفين من مكان سكنهم إلى مكان العمل, وللعلم فإن موقع المصنع يستجيب للقوانين التنظيمية الخاصة بإبعاد المنشآت الملوثة للبيئة عن التجمعات السكانية ولو كانت قليلة.

**من حيث السن:** نجد أن الفئة العمرية (ما بين 20 سنة إلى 30 سنة) تمثل بنسبة مئوية (34,7%) تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 50 سنة) تمثل بنسبة مئوية (46,9%) وهي نسبة الأكبر من إجمالي عدد المبحوثين وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب, وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بث دماء جديدة, في حين بلغت نسبة المبحوثين 18,4% للفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) وهو عدد قليل بالنسبة لعدد الفئة السابقة, وهذا راجع كما أسلفنا سابقا إلى عدة عوامل منها طبيعة الحركية والديناميكية داخل المؤسسة وهذا بدون أدنى شك يتطلب فئات شبانية, و يمكن تفسيرها كذلك بحداثة إنشاء المؤسسة وبداية الاستغلال منذ فقط 2016, واهتمام وميول المسيرين إلى توظيف الشباب أكثر وذوي الخبرات منهم خاصة.

**بالنسبة للمؤهل العلمي:** كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة ماستر بنسبة 36,7% و20,4% على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة, إلا أننا نلاحظ النسبة الأكبر كانت ممثلة في حاملي شهادات ماستر, وربع العينة ككل كان من نصيب حاملي شهادات الماستر, كما كانت نسبة حاملي شهادات مهندس ضعيفة نسبيا في المؤسسة حيث تمثلت في 6,1% وهذا راجع إلى قلة أصلا في المؤسسة ولاحظنا من خلال خرجاتنا الميدانية وحواراتنا مع كبار مسؤولي المؤسسة أن أغلب مهندسيها صينيون وهذا لدرايتهم بطبيعة النشاط العمل و أقديمتهم في النشاط وتعذر علينا التواصل معهم لعوامل عديدة منها اللغة, وفي الأخير كانت النسبة الأقل هي النسبة 2% التي تمثل حاملي شهادة التكوين المتواصل.

**وحدة الارتباط:** نجد أن 20 من المبحوثين من الولاية بنسبة 40,8% يليها 19 من المبحوثين من البلدية بنسبة 38,8% لقرب موقع المؤسسة الجغرافي من هذه المناطق.

**سنوات الخبرة:** نجد أن 55,1% من المبحوثين خبرتهم 5 سنوات إلى 10 سنوات, أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فكانت نسبتهم (36,7%), وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد وكذلك راجع أيضا إلى حداثة المؤسسة ككل, وما نسبته 8,2% بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من سنة 11 إلى 30 سنة) وهذا كما ذكرنا سابقا راجع إلى أن المؤسسة فتية, أما نسبة أصحاب الخبرات التي تفوق 30 سنة فكانت منعدمة تماما وهذا ما يفسر توظيف ذوي الخبرة بنسبة قليلة جدا واستقطاب مؤسسات منافسة لذوي الخبرة والكفاءة للاستفادة من تجربتهم.

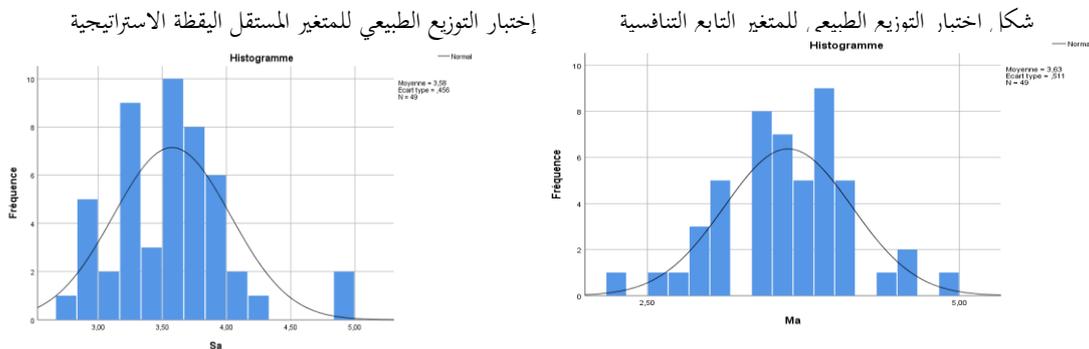
**المجال الوظيفي:** نجد ان 13 من مبحوثين العينة من قسم الموارد البشرية بنسبة 26,5% يليها 12 من المبحوثين من قسم الانتاج والتموين بنسبة 24,5% نظرا لان المؤسسة حديثة النشأة حيث انطلقت في الانتاج بداية 2016 وتحتاج الى تنظيم واعادة الهيكلة المؤسسة مما يتطلب كوادر وايطارات في ميدان تسيير الموارد البشرية والانتاج والتموين يليها قسم التصنيع بنسبة 20,4% وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المؤسسة بالتصنيع والانتاج اخيرا قسم التسويق

**المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة:**

اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف- سمرنوف) ("Smirnov-Kolmogorov") يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي, فإذا كانت القيمة الاحتمالية (.sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث, فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة, والعكس صحيح, ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار Kolmogoro-vSmirnov تبث أن القيمة الاحتمالية (.sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجميع الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وكذلك المتغير التابع وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي, والجدول الموالي يوضح ذلك بشكل مفصل

جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف)

التنافسية	اليقظة الإستراتيجية	Kolmogorov-smirnov Z Asymp. Sig
0,079	0,200	



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

**2- نتائج تقييم متغيرات الدراسة**

**2-1 تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو اليقظة الإستراتيجية**

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات, وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2,5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول, ومن (2,5-3,5) أقل من 3,5) دالا على مستوى "متوسط", ومن (3,5-5) دالا على مستوى "مرتفع", وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

□ ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين لتنافسية المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات افراد عينة البحث عن العبارات التنافسية المؤسسة

رقم الفقرة	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تناسب أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار منافسيها	3,73	0,884
2	وجود كثير من المنافسين للمؤسسة في سوق الاسمنت	3,43	0,913
3	استقرار أسعار وهوامش الربح في القطاع	3,57	0,764
4	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات أقل تكلفة من المنافسين.	3,49	0,711
5	تسعى المؤسسة دوما إلى الابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	3,76	0,630
6	تهتم المؤسسة بتحسين جودة المنتج وتعتبرها من بين أولوياتها	3,86	0,736
7	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة	3,78	0,743
8	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل من المؤسسات الأخرى	3,29	0,816
9	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات زبائنها باستمرار للمحافظة عليهم	3,59	0,814
10	تحرص المؤسسة على الولاء زبائنها والمحافظة عليهم	3,59	0,888
11	تلتزم المؤسسة على الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب	3,76	0,830
12	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن لكسب ثقتهم	3,69	0,822
	<b>تنافسية المؤسسة على نحو عام</b>	<b>3,6276</b>	<b>0,5114</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

### تعليق على الابعاد:

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى المتغير التابع ككل من منظور عينة المبحوثين كالآتي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير تنافسية المؤسسة حظي باهتمام عينة المبحوثين بشكل كبير ويتبين لنا من خلال القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري للتنافسية على نحو عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند هذا المتغير 3,6276 بالانحراف معياري 0,5114 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لموضوع التنافسية ككل.

بالنسبة لل فقرات المتعلقة بعنصر الجودة نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب فئة المبحوثين تركزت إجاباتهم بين المستويين 3,76 و 3,86 وهذا يوحي لنا بمدى اهتمام المؤسسة عموما بتحسين جودة المنتج وكذا التنوع في المنتجات، واعتبارها من بين أولوياتها كما تسعى دوما إلى زيادة فرصها بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة، تهتم أيضا بتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن لكسب ثقتهم.

ونرى من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة دائمة الحرص على الإلتزام بالآجال تجاه عملائها إذ تراوحت إجابات عينة المبحوثين حول هذا الموضوع بين القيمتين 3,56 و 3,76 وهذا ما يفسر التزام المؤسسة بالمواعيد و الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب.

ويتضح كذلك من خلال الإجابات أن المؤسسة تولي إهتمام جد كبير لموضوع الحصة السوقية إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي فيما يخص هذا العنصر بين 3,59 و 3,69 وهذا ما يفسر أن المؤسسة دائمة الحرص على إشباع رغبات زبائنها بإستمرار للمحافظة عليهم, كما تحرص أيضا أشد الحرص على المحافظة على حصتها السوقية الحالية ورفعها كهدف دائم مستقبلي يزول فقط بزوال المؤسسة.

كما يتبن أيضا من نتائج الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول عنصر السعر كانت متقاربة إلى حد كبير إذ تراوحت ما بين 3,49 و 3,73 مما يفسر لنا إهتمام المؤسسة وحرصها على تقليل تكاليف مخرجاتها بالإعتماد طبعاً على ما هو متاح من أساليب وتقنيات مما يؤدي بالضرورة إلى تخفيض السعر, كما نجد أيضاً تحرص على الحفاظ على تناسب أسعار منتجاتها مع أسعار منافسيها.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عن فقرات ابعاد اليقظة الاستراتيجية

رقم الفقرة	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>تتوفر اليقظة اليقظة التنافسية من خلال:</b>			
13	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	3,19	1,024
14	تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة	3,31	0,847
15	تتابع المؤسسة أسواق المنافسين بشكل دائم	3,45	0,59
16	تراقب المؤسسة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين	3,12	1,053
17	اطلاع المؤسسة الدائم على الحصة السوقية للمنافسين	3,49	0,820
18	تسعى المؤسسة إلى معرفة المؤسسات الرائدة في القطاع	3,47	0,915
<b>اليقظة التنافسية</b>			
<b>تتوفر اليقظة التجارية من خلال:</b>			
19	تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الكامنة من خلال دراسة السوق	3,37	1,055
20	طرح منتجات جديدة تتماشى مع تطلعات زبائنها	3,51	1,082
21	امتلاك المؤسسة معلومات حول الموردين وما يتعلق بموادهم الجديدة	3,73	1,114
22	ضمان إعلان وترويج مبيعات تساهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	3,37	1,035
23	تبحث المؤسسة دوماً عن فرص دخول أسواق جديدة	3,73	1,221
24	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين	3,92	1,115
<b>اليقظة التجارية</b>			
<b>تتوفر اليقظة التكنولوجية من خلال:</b>			

0,869	3,51	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية	25
0,844	3,47	الحصول على المعلومات على التكنولوجيات الجديدة المتاحة	26
0,940	3,31	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	27
0,736	3,71	تطوير التكنولوجيات المستخدمة باستمرار	28
0,866	3,43	تتبع براءات الاختراع	29
0,658	3,485	<b>اليقظة التكنولوجية</b>	
		تنوفر اليقظة البيئية من خلال:	
0,857	3,88	إنتاج منتجات ذات معايير وجودة عالية	30
0,963	3,90	التقليل من آثار النفايات المضرّة بالبيئة	31
0,775	3,94	متابعة بشكل مستمر التشريعات والقوانين الخارجية المتعلقة بنشاط المؤسسة	32
0,924	3,98	مراقبة ورصد لتغير المناخ والكوارث الطبيعية التي لها اثر على نشاط المؤسسة	33
0,694	3,65	تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بنشاط المؤسسة وفق المعايير البيئية	34
0,644	3,869	<b>اليقظة البيئية</b>	
0,455	3,575	<b>اليقظة الاستراتيجية على نحو عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

### التعليق على الأبعاد:

**1)اليقظة البيئية :** نلاحظ من الجدول اعلاه ان بعد اليقظة البيئية جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية المعطاة له من قبل افراد العينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد 3,869 بانحراف معياري 0,644 وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة وهذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة لديها يقظة بيئية جيدة ، كما كانت الاجابة عن السؤالين الاولين المتعلقين بانتاج منتجات ذات مقاييس وجودة عالية واهتمام المؤسسة بتقليل من اثار النفايات الغير صالحة للبيئة هما السؤالين الذين حظيا باجابات كثيرة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد 3,90 بانحراف معياري 0,963 ويدل ذلك على ان المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا للمحيط والبيئة باستخدامها لاليات ملائمة لتحقيق مستوى عالي من الالتزام بحماية البيئة.

**2)اليقظة التكنولوجية :** نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد "اليقظة التكنولوجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد 3,485 بانحراف معياري 0,658 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط وهذا راجع إلى مدى اهتمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي خصوصا من حيث رفع الأداء الإنتاجي ومواكبة ما هو جديد في الميدان، ونرى كذلك أن المؤسسة تعمل على جلب المعلومات سواء من الخبراء من الخارج أو من خلال حضور المنتقيات العلمية أو من خلال الاستفادة من تجارب المتفوقين في مجال التكنولوجيا.

**3) اليقظة التجارية:** نلاحظ أن مجال "اليقظة التجارية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد 3,360 بانحراف معياري 0,612 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط, وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملائها, وبتيقتة حولهم وذلك من خلال جلب مختلف المعلومات عنهم, وتطوير علاقتها معهم, مع اعتبارها كذلك للعملاء أنهم مصدر أرباحها وتعمل على تلبية احتياجاتهم, كما تحاول المؤسسة باستمرار دخول أسواق جديدة من أجل توسيع حصتها السوقية, وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة لأهمية اليقظة التجارية ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة اجمالا.

**4) اليقظة التنافسية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد "اليقظة التنافسية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لو من قبل أفراد عينة الباحثين, إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد 3,340 بالانحراف معياري 0,584 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ويتبين هنا أن المؤسسة تتابع كل ما يخص منافسيها وتعمل على الحصول على مختلف المعلومات التي تخصهم, والتي قد تؤثر على حصتها السوقية أو ربحيتها, وهنا يرى إطارات المؤسسة ضرورة تحلي الكيان بالروح التنافسية وهذا لضمان الإستدامة في النشاط وكذا خلق فرص في البيئة الخارجية . بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة (مصنع البسكوية للاستمنت) جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة, إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجمعة 3,575 وبالانحراف معياري 0,455 ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات اليقظة الإستراتيجية, فنجدها تهتم بكل من اليقظة التجارية والبيئية والتنافسية والتكنولوجية على حد سواء بقدر كبير وهذا ما نفسره بدعم المؤسسة للجهود في هذه المجالات المذكورة.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات,

كما هو موضح في الجدول التالي: **جدول 8: اختبار الفرضيات**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F المحسوبة
الانحدار	6,038	4	1,509	10,188	0,000
الخطأ	6,519	44	0,148		
المجموع الكلي	12,557	48			

#### تعليق على الأبعاد:

من خلال النتائج الواردة, يتضح أن قيمة F المحسوبة (37,779) وبما أن مستوى المعنوية (0.000) فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت, ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

ولإختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي:

لا يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) و يتبن الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للابعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية", و طبيعة العلاقة بينها و بين تنافسية المؤسسة, و التي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول 3: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (الاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (اليقظة التنافسية, اليقظة التجارية, اليقظة التكنولوجية, اليقظة البيئية) في (تنافسية المؤسسة)

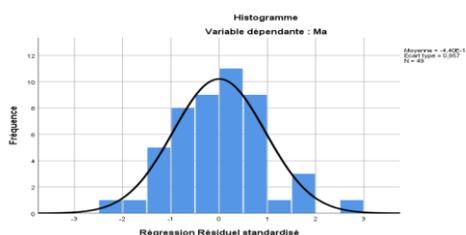
جدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T (sig)
اليقظة التنافسية	0,074	0,446	0,085	0,458	0,649
اليقظة التجارية	- 0,209	0,162	-0,250	1,181	0,244
اليقظة البيئية	0,049	0,148	0,062	0,331	0,331
اليقظة الاستراتيجية اجمالا	0,859	0,401	0,765	2,140	0,038

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

معامل الارتباط:  $R = 0,693$  ، معامل التحديد  $R^2 = 0,481$  : تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية , وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام) على تنافسية المؤسسة, من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى المؤسسة, إذ بلغت قيمة  $T * (2,140)$  بمستوى دلالة ( $0,038$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت ( $0,693$ ) فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  : ( $0,481$ ) كما فسرت ذلك  $48,1\%$  من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: تنافسية المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد و باقي النسبة ( $51,9$ ) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة, و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في التنافسية و تعددها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم التنافسية, و درجة التعقيد و تداخلها), و توضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية المتوسطة لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية, ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية, التجارية, التكنولوجية, البيئية) إتجاه تنافسية المؤسسة ككل

#### الشكل الانحدار المتبقي الموحد



(المصدر معطيات spss v26)

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الإسمنت (البسكرية للإسمنت BC) برانيس-بسكرة, والتي نبحت فيها عن دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة وتوصلنا إلى ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ل ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام) على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيرى المؤسسة, قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,693 فيما بلغ معامل التحديد R2 : (0,481) كما فسرت اليقظة الإستراتيجية إجمالاً 48,1 % من التباينات الحاصلة في تنافسية المؤسسة, كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة لليقظة الإستراتيجية تجاه تنافسية المؤسسة, كما جاءت جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة قبول مرتفعة عموماً من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيرى المؤسسة, بأنها تولي إهتماماً كبيراً لموقعها التنافسي بين المنافسين ومحاوله الظفر بأعلى حصة سوقية من خلال استخدامها للآليات حديثة تمكنها من رصد كل المعلومات حول السوق والنشاط ككل,

## الخاتمة

ان المؤسسات في عصرنا الحالي تمر على مجموعة من التحولات الجذرية والسريعة في بيئتها وتعرضها لمختلف الضغوطات التي يمكن أن تؤثر على جميع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة الاقتصادية، وهذا ما جعل العديد من الشركات اتباع ومراقبة كل ما يحيط بها عند اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تحقيق اهدافها وضمان استمراريته في السوق العالمي المتغير وذلك بالاعتماد على اسلوب اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية المؤسسة.

نتائج الدراسة النظرية:

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

نتائج الدراسة التطبيقية .

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الإسمنت (البسكرية للإسمنت BC) برانيس-بسكرة، والتي نبحث فيها عن دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة توصلنا إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام ) على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتنبئة لليقظة الإستراتيجية تجاه تنافسية المؤسسة ، كما جاءت جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة قبول مرتفعة عموما من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة، بأنها تولي إهتماما كبيرا لموقعها التنافسي بين المنافسين ومحاولة الظفر بأعلى حصة سوقية من خلال استخدامها للآليات حديثة تمكنها من رصد كل المعلومات حول السوق والنشاط ككل،

## التوصيات:

- تبعاً للنتائج المحصل عليها واعتمادا على الاطار النظري يمكن أن نعطي مجموعة من المقترحات التالية:
- لابد للمؤسسة محل الدراسة إن تتأكد بان السبيل الوحيد لتحقيق تنافسية عالية هي اليقظة الإستراتيجية أن تعلم أن المؤسسات الرائدة فهذا المجال تجاوزت هذا المفهوم بمفاهيم متطورة كالذكاء اقتصادي والاستراتيجي باعتبارها صورة حديثة لليقظة الإستراتيجية.
- التفوق على المنافسين والتفرد في السوق يمكن تحقيقه إذا ما تم إنشاء تراكم معرفي حقيقي ومتجدد على المنافسين وذلك من خلال معرفة مواردهم، عملائهم، خططهم الحالية والمستقبلية، طريقة تفكيرهم وهذا باستخدام اليقظة التنافسية.
- في ظل حالة عدم التأكد الذي يميزه المحيط الخارجي للمؤسسة والتهديدات والفرص التي يطرحها يستوجب عليها إدخال مفهوم الإستراتيجية على نشاط جمع وتحليل المعلومات من خلال البحث بصفة توقعية (إشارات الإنذار المبكر).
- تسهيل استرجاع المعلومات المخزنة بالاستعانة ببرامج الإعلام الآلي

- توصيل المعلومات المفيدة لمستخدميها في الوقت المناسب.
- اعتماد على اليقظة الإستراتيجية في مخرجات اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة

### افاق الدراسة

- \*. تطبيق مفهوم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية
- \*دراسة لقياس الأثر الناتج عن استغلال مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية على الأداء
- \*دراسة لدور اليقظة البيئية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسة

## قائمة المراجع

### ج/المقالات:

- 1/ احمد بن خيرة، و بن نذير نصر الدين. (2019). تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسات اقتصادية (38)، 77.
- 2/ أحمد طرطار. (2011). الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية. العلوم الانسانية (22)، صفحة 365.
- 3/ أحمد طيباوي. (15 6, 2018). الاطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة. ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية (7).
- 4/ استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. (بلا تاريخ). علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، صفحة 79.
- 5/ ايمان بن قصير، و عبابو الطيب. (01 01, 2016). دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الريادة لاقتصاديات الأعمال ، 02 (01)، صفحة 87.
- 6/ بن غربي عادل عبد الحميد، و أمال شاري. (1 10, 2019). دور بيئة المؤسسة في نمو اقتصاد. مفاهيم الدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة ، 2 (2)، الصفحات 58-59.
- 7/ بن قصير ايمان، و الطي عبابو. (01 01, 2016). دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الريادة الاقتصادية الأعمال ، 02 (01)، صفحة 87.
- 8/ جميلة قادم. (03 01, 2023). اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية ابداع التنافسي في المنظمات الحديثة. العلوم الاجتماعية ، 17 (01)، صفحة 521.
- 9/ جهيدة جيلالي، و حمدي عبد القاسم. (2019). الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب). المؤتمر وطني (صفحة 104). البليدة: جامعة البلدية 2.
- 10/ جودي محمد رمزي، و ابتسام بن غزال. (31 12, 2020). الذكاء التنافسي وأثره على الاداء الاستراتيجي للشركة. الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال ، 09 (02)، الصفحات 238-254.
- 11/ جيلالي معروف، بن كعكع ليلي، و قورين حسنية. (31 03, 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. اقتصاديات العمال والتجارة ، 06 (01)، الصفحات 110-95.
- 12/ حبيبة سعد الدين. (15 03, 2023). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، 07 (01) (2021)، الصفحات 45-26.
- 13/ حيرش أمينة، و بن عودة مصطفى. (2021). أخلاقيات الاعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي. الاقتصاد الدولي والعملة ، 4 (1)، صفحة 94.
- 14/ خالد خالفي. (01 02, 2014). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. 160. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 15/ خليفة، أ. ب.، سليمة، م. م. &، حنان، ب. (14 11, 2022). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. العلوم الإنسانية. pp. 1088-1069 (02), 22 ,

- 16/خولة قاسمي الحسني، و هدى حفصي. (2022 , 10 01). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية. دفاتر البحوث العلمية ، 10 ((2022)02)، الصفحات 64-88.
- 17/دحماني، بوسهمين، أحمد مصطفى، و بودي عبد قادر القادر. (2017 , 12 01). الابداع في مؤسسة موبليس للرفع من قدرتها التنافسية. الاقتصاد والادارة ، 2، صفحة 152.
- 18/رجراح الزوهير. (2015 , 01 01). دور الابداع في تحسين الاداء الصناعي للمؤسسة. علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (31)، صفحة 81.
- 19/سالم الياس. (2021 , 06 01). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. الابحاث ودراسات التنمية ، 8 (1).
- 20/سليمة غدير أحمد، و عيسى مهدي. (2015 , 12 01). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (3)، صفحة 20.
- 21/سليمة قواسمية، و مباركي صفاء. (2021 , 04 28). مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة استراتيجية على مستوى المؤسسة. التسيير والاقتصاد ، 15 (01).
- 22/طوير، مبارك، و محمود عمر محي الدين. (2021 , 6 7). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 07 (01)، الصفحات 157-178.
- 23/طياوي أحمد. (2015 , 12 02). اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية. الابداع ، 5 (5)، الصفحات 210-223.
- 24/علام عثمان، و صالح سنوساوي. (2018). أليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية. الرفاد(Refaad) ، 4 (1)، الصفحات 76-77.
- 25/علوط فتيحة، و السيد معين امين. (2015 , 06 15). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (7).
- 26/فاطمة الزهرة العشابي، و زينة بن وسعد. (2016 , 01 01). دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية. المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون (1)، صفحة 273.
- 27/فرحات عباس، أحمد خليفة، و جامع ريان عاشور. (بلا تاريخ). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة اقتصادية. الحاققتصادية فوق والعلوم الانسانية، دراسات .
- 28/فيروز بوزورين. (2018 , 06 01). الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء ضرورة ام خيار. أبحاث اقتصادية وإدارية (23)، صفحة 197.
- 29/قادري محمد. (2019 , 06 1). أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. 5 (2)، الصفحات 40-53.
- 30/قويدر محمد، و وصاف سعيدي. (بلا تاريخ). مراكز تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري. العلوم الاجتماعية والانسانية (9)، الصفحات 119-120.
- 31/كنزة بن غالبية، و الحاج مداح عراي. (2022). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، 14 (02)، صفحة 101.

- 32/**لمروس مريم. (01 09, 2019). انواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. الميدان للدراسات الرياضية الاجتماعية و الانسانية ، 02 (08)، صفحة 77.
- 33/**ماجدة يعقوب جودة. (01 06, 2021). تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصاات المصرية. البحوث المالية والتجارية ، 22 (3)، صفحة 970.
- 34/**محبوب الطيب، و الطيب داودي. (01 11, 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. العلوم الانسانية (12)، صفحة 54.
- 35/**محمد قويدري، و سعيدي وصاف. (2003). مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري. العلوم الاجتماعية والانسانية ، 9، الصفحات 120-119 (بتصرف).
- 36/**محمد ق، & .، طيب س. (30 08, 2017). اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . اقتصاديات الاعمال والتجارة . 1-19 pp. (2) 2 ،
- 37/**مصباح عائشة، و بوخمخيم عبد الفتاح. (03 06, 2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسات اقتصادية ، 6 (1).
- 38/**منصف بن خديجة. (1 6, 2015). اليقظة الاستراتيجية كرافعة للاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. العلوم الاجتماعية و الانسانية ، 16 (32)، الصفحات 241-275.
- 39/**نحاسية رتيبة. (05 09, 2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. معهد العلوم الاقتصادية ، 12 (3)، الصفحات 69-94.
- أ/المذكرات:**
- 1/**أحمد ابراهيم ،سعيد حسين. (01 06, 2017). أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). 30. كلية علوم الاقتصادية، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 2/**الدين زواو ضياء. (2012/2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير). 101-102. سطيف، كلية الاقتصاد، الجزائر: جامعة فرحات عباس
- 3/**رحمة بنت علي بن خماس الداودية. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماجستير). 36. مصر: جامعة الشرقية.
- 4/**حجاد عبد الرؤوف. (2006/2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (مذكرة ماجستير). 9-10. سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 20 أوت 55.
- 5/**روميصة غلوسي، و نجاة محمودي. (2022). دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1948.
- 6/**زاهر أحلام، و بروهوم زهور. (2018/2019). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر). 19. تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- 7/**زواو ضياء الدّين. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة(مذكرة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

- 8/سهتال زوزور. (2012/2013). دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر). 51. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 9/عبد الله كراش، و ياسين غلاب. (2021/2022). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (مذكرة ماستر). 25. خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجليلي بونعامة
- 10/فاطمة بوركورة، و عفاف شهبوب. (2020). تفعيل رضا الزبون كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية (مذكرة ماستر). 31. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- 11/فيصل سابقبي. (2008/2009). انظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير). 29. باتنة، كلية الاقتصاد، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
- 12/كعبيش نزر الهدى. (2019/2020). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (مذكرة ماستر). 2019/2020 ، صفحة 15.
- 13/نهي أحمد أبوظه. (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي (مذكرة ماجستير). 26. عمان، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 14/يوسف مختار. (2020/2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر). 45. تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ابن خلدون.
- 15/قالي عبد الغني. (2015/2016). أثر تمكين العاملين على التنافسية المؤسسة (مذكرة ماستر). 47. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 16/بوراي محمد أكلي، و دالي الحسين. (2014/2015). دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة (مذكرة ماستر). 35. البويرة، كلية اقتصاد، الجزائر: جامعي أكلي محند اولحاج.
- 17/دومة نوال. (2011/2010). تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). جامعة الجزائر 3، 31. المدية

### المطبوعات:

- 1/عقبلة صدوقي. (2022). مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة (مطبوعة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 2/محمد أمين بن عزة. (2023). مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة (مطبوعة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سعيدة.
- 3/الكي محمد بن قابلية. (2022). التنافسية الاقتصادية اطار مفاهيمي. المؤتمر العلمي الدولي السادس (صفحة 3). جامعة الاسموية

### ب/أطروحات:

- 1/العيداني حبيبة. (2016/2017). اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). 64. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- 2/أنيسة رجم، و مروان نوداجي. (2020/2021). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر). قلالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 8 ماي 1945.

- 3/ ايمان نعمون. (2017/2018). تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية(أطروحة دكتوراه). 7. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 4/ بركاني سمير. (2014/2015). دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية(اطروحة دكتوراه). 58. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 5/ حذفاني أمير. (2018/2019). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية(أطروحة دكتوراه). كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 6/ حسن بوزناق. (2020/2019). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 7/ عقون عبد الله. (2021/2022). فعالية ادارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال(اطروحة دكتوراه). 61. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 8/ مرزوقي ياسر. (2018/2019). دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية( اطروحة دكتوراه). 116. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 9/ علمي زهر. (2016). أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية ( أطروحة دكتوراه). ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3..

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية :إدارة إستراتيجية

استبيان بحث

حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة

دراسة تطبيقية على شركة البسكرية لاسمنت- برانيس جمورة -بسكرة

تحية طيبة وبعد

يشرفني ان أتقدم لسبادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات شركة البسكرية لاسمنت ببسكرة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحة تحتفظ فيه خصوصية بيانات الشركة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الطالبان:رحال عبد المالك، زوير منار

القسم الأول:البيانات العامة

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات شركة البسكرية لاسمنت بولاية بسكرة بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج لاحقا،لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أو رقم محدد بحسب الحالة وفق ما ترونه مناسباً.

العمر

الجنس

ذكر  أنثى  [ 30-20 ]  [ 50-30 ]  [ 50 فما فوق ]

المؤهل العلمي

شهادة ثانوية  شهادة ليسانس  شهادة ماستر  شهادة دكتوراه  شهادة ماجيستر

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية  شهادة مهندس  شهادة التكوين المتواصل

شهادة المدارس العليا  شهادة التكوين المهني

وحدة الارتباط

دائرة  البلدية  الولاية  المديرية

سنوات الخبرة

أقل من 5سنوات  ، من 5سنوات إلى 10 سنوات  ، من 11 سنة إلى 30 سنة  ، من 30 سنة فما فوق

## المجال الوظيفي

- المدير       قسم الإنتاج و التمويل       قسم الموارد البشرية       قسم المحاسبة والمالية  
 قسم التسويق والمبيعات       قسم التصنيع

### القسم الثاني (الجزء الاول):تنافسية المؤسسة

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لتقييم دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة من خلال:						
1	تناسب أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار منافسيها					
2	وجود كثير من المنافسين للمؤسسة في سوق الاسمنت					
3	استقرار أسعار وهوامش الربح في القطاع					
4	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات أقل تكلفة من المنافسين.					
التفوق على المنافسين بالإبداع والتجديد من خلال:						
5	تسعى المؤسسة دوما إلى الابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة					
6	تهتم المؤسسة بتحسين جودة المنتج وتعتبرها من بين أولوياتها					
7	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة					
8	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل من المؤسسات الأخرى					
التفوق على المنافسين بالاستجابة لحاجات العملاء من خلال:						
9	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات زبائنها باستمرار للمحافظة عليهم					
10	تحرص المؤسسة على الولاء زبائنها والمحافظة عليهم					
11	تلتزم المؤسسة على الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب					
12	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن لكسب ثقتهم					

القسم الثالث: اليقظة الإستراتيجية

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تتوفر اليقظة التنافسية من خلال:						
					تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	13
					تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة	14
					تتابع المؤسسة أسواق المنافسين بشكل دائم	15
					تراقب المؤسسة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين	16
					اطلاع المؤسسة الدائم على الحصة السوقية للمنافسين	17
					تسعى المؤسسة إلى معرفة المؤسسات الرائدة في القطاع	18
تتوفر اليقظة التجارية من خلال:						
					تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الكامنة من خلال دراسة السوق	19
					طرح منتجات جديدة تتماشى مع تطورات زبائنها	20
					امتلاك المؤسسة معلومات حول الموردين وما يتعلق بموادهم الجديدة	21
					ضمان إعلان وترويج مبيعات تساهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل	22
					تبحث المؤسسة دوما عن فرص دخول أسواق جديدة	23
					تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين	24
تتوفر اليقظة التكنولوجية من خلال:						
					تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية	25
					الحصول على المعلومات على التكنولوجيات الجديدة المتاحة	26
					تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	27
					تطوير التكنولوجيات المستخدمة باستمرار	28
					تتبع براءات الاختراع	29
تتوفر اليقظة البيئية من خلال :						
					إنتاج منتجات ذات معايير وجود عالية	30
					التقليل من آثار النفايات المضرّة بالبيئة	31
					متابعة بشكل مستمر التشريعات والقوانين الخارجية المتعلقة بنشاط المؤسسة	32
					مراقبة ورصد لتغير المناخ والكوارث الطبيعية التي لها اثر على نشاط المؤسسة	33
					تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بنشاط المؤسسة وفق المعايير البيئية	34

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
 Faculté des Sciences Economiques  
 Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
 عمادة الكلية

الرقم : 00611/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة البسكرة للإسمنت  
 برانيس - ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1- رجال عبد المالك

2- زويبر منار

3-

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-02

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT  
 Directeur des Ressources Humaines  
 Walid DIAGUI



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق بقرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المسضي أدناه: ..رجال عبد المالك.....

الصفة: طالب

الحامل للطاقة التعريف الوطنية رقم: ..206200084... الصادرة بتاريخ: ..2020/11/30..

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير.....

والمكلف بانجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: ..دور البيضة الاقتصادية في تحقيق تنافسية المؤسسة.....

أصرح بشرفي أنني ألزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه نقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ..2020/05/20..

امضاء المعنى بالأمر

Rf



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار لقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، ..... زيبير منار .....  
المهنة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.95.69.7.10 .. الصادرة بتاريخ: 2023/9/14 ..  
المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التمريض .. قسم: علوم التمريض ..  
والمكلف بانجاز: مذكرة ماستر العلوم التجارية

تحت عنوان: ..... دور المنظمات الاستراتيجية في تحقيق تنافسية .....  
المؤسسة: .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بلوقاية من لسرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/23 .....

امضاء الممضي بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكرة في: 2024/06/04

جامعة محمد خيضر - بكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

نا المضي أسفله الأستاذ: رشيد حمدي

الرتبة: أستاذ مساعد "ف"

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - لطلبة (ة): 1. رحال عبدالمالك

2. زويير حطار

الشعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

عنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة  
دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإصناعات يدريس - بكرة

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

امضاء الأستاذ المشرف