



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة: المؤسسة الصناعية دهانات الزهرة - كوينين - الوادي)

إشراف الدكتور:

د. أحمد بن خليفة

إعداد الطالبين :

✓ بوصبيح صالح بوبكر

✓ رحومه الحسين

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنساب
د.جديدي روضة	أستاذ محاضر - أ -	رئيس اللجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
د.أحمد بن خليفة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
د.عدائكة أسماء	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

الموسم الجامعي: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب ۱۴۱۷

كلمة شكر

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا، بأن من علينا إتمام هذه المذكرة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

في المقام الأول، نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ الدكتور بن خليفة أحمد على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة، فكان لذلك أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة ونصائحه القيمة، كما أحيى فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة، جزاه الله عنا كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الدكتور ضو نصر على ما قدم لنا من توجيهات في الجانب التطبيقي التي ساعدت في إثراء دراستنا

كما نتوجه بعظيم الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد المساعدة، أو أسهم في إبداء النصيح والمشورة طيلة مسيرتنا العلمية

إله عالم

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع و الذي أهديه
إلى أرواح أمي وأبي الطاهرة رحمهما الله وأسكنهما جنة الفردوس.
إلى إخوتي و أخواتي كل باسمه.

إلى زوجتي الكريمة

إلى أبنائي الأعزاء دعاء، أحمد خليل، رائد، ميساء، أسماء و الطاهر.

إلى كل الأهل و الأصدقاء والزملاء و الأحباء

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي

رحومه الحسين

الأهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أطلب من ربي أن يرحمهما كما ربياني
صغيرا
أمي التي صهرت على تربيتي و تكويني راجيا من الله أن يتغمدها برحمته الواسعة
وإلى روح أبي الطاهرة
وإلى الزوجة الكريمة و أبنائي معاذ، يمينة و ريم
إلى كل الأصدقاء و الزملاء و رفقاء الدرب التعليمي وإلى كل الذين أحبهم و
يحبونني .

بوصبيع صالح بوبكر

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وأخذنا عينة الدراسة بمؤسسة من الوادي كحالة لدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبانته، حيث تم توزيع 40 استمارة ولم تستغل كلها نظرا لإلغاء البعض منها وهذا لغرض التعرف على واقع تبني مؤسسة دهانات الزهرة نموذج اليقظة الإستراتيجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق مركز ريادي والسبق في مجال تخصصها، ومعرفة العلاقة بين التابع اليقظة والمستقل الميزة التنافسية، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبرنامج SPSS، ومن أهم النتائج المتوصل إليها التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي، وبالخص المعلومات الغير الرسمية، والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، الزبائن والأسواق، وتكنولوجيا الجديدة وغيرها، التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها، بما يساعد تحسين ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية : اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aims to highlight the role that strategic vigilance plays in improving the competitive advantage of the economic institution, and we took the study sample in the valley as a case of study, and to achieve the goals of the study a questionnaire was prepared, where 40 forms were distributed and not all were used due to the cancellation of some of them and this for the purpose of identifying the reality of adoption Zahra paint entreprise a strategic vigilance model for the purpose of achieving competitive advantage and achieving a leadership position and precedent in its field of specialization, and knowing the relationship between vigilant and independent dependent competitive advantage. To test the study hypotheses, a set of statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient for the SPSS program were used. One of the most important findings is the handling of information as a strategic resource, in particular informal information, about competitors, suppliers, customers and markets, new technology and more, which makes the enterprise excel from others, thereby improving its competitive advantage.

Key Words : strategy vigilance, Business vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, environmental vigilance, competitive advantage

الصفحة	التعيين
I	الشكر
II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	ملخص الدراسة
VI	الفهرس
VIII	قائمة لأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة

2	المبحث الأول: مدخل نظري حول اليقظة الإستراتيجية
2	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
2	الفرع الأول: التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
8	الفرع الثاني: مراحل وأنواع اليقظة الإستراتيجية
16	الفرع الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها وأوقاتها
19	الفرع الأول: ممثلو لليقظة الإستراتيجية
21	الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
22	الفرع الثالث: أوقات اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الثالث: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية وتنظيم خليتها وطرقها ووسائلها
22	الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية
24	الفرع الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
25	الفرع الثالث: طرقها ووسائل اليقظة الإستراتيجية
29	المبحث الثاني: الميزة التنافسية من منظور اليقظة الإستراتيجية
29	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
29	الفرع الأول: المنافسة
31	الفرع الثاني: التنافسية
36	المطلب الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية
37	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية

42	الفرع الثاني: محددات وخصائص وأبعاد وعناصر الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية
48	الفرع الأول: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين رصد المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة
50	الفرع الثاني : اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق و تحسين الميزة التنافسية وتطويرها
54	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة دهانات الزهرة

56	تمهيد
57	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
57	الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة وتأسيسها
58	الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية للمؤسسة والهيكل التنظيمي
59	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
59	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
59	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
60	المطلب الأول: الطريقة و الأدوات
60	الفرع الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
62	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
63	المطلب الثاني : خصائص العينة وصدق المحتوى
63	الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان
64	الفرع الثاني: خصائص العينة
66	الفرع الثالث: تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي
69	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
69	الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي
70	الفرع الثاني: الاختبار اللامعلمية
80	الخاتمة
85	قائمة المصادر و المراجع
91	الملاحق

قائمة الأشكال :

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	تطور مصطلحات الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية	(01-01)
11	مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA	(02-01)
12	يمثل الأنواع الأربعة ليقظة حسب القوى التنافسية بورتر	(03-01)
13	يمثل اليقظة التنافسية	(04-01)
14	يمثل اليقظة التجارية	(05-01)
15	يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية	(06-01)
16	يمثل اليقظة البيئية	(07-01)
19	أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية	(08-01)
28	يمثل مختلف مصادر معلومات اليقظة الميدانية بتقدير (الحجم والقيمة)	(09-01)
43	دورة حياة الميزة التنافسية.	(10-01)
59	الهيكل التنظيمي مؤسسة دهانات الزهرة لصناعة الدهن بكونين - الوادي	(01-02)
62	نموذج الدراسة	(02-02)
64	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(03-02)
64	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(04-02)
65	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	(05-02)
65	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(06-02)
66	توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية	(07-02)

قائمة الجداول :

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	ممثلو عمليتي اليقظة الإستراتيجيتي بالمؤسسة الاقتصادية	20
(02-01)	تصنيفات وسلوكيات اليقظة	23
(03-01)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	43
(01-02)	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	60
(02-02)	مقياس ليكارت الثلاثي	61
(03-02)	مقياس التحلي	61
(04-02)	نتائج اختبار ثبات وصدق الإستبيان	63
(05-02)	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	64
(06-02)	توزيع عينة دراسة حسب العمر	64
(07-02)	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	65
(08-02)	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	65
(09-01)	توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية	66
(10-02)	تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الأول	66
(11-02)	تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الثاني	67
(12-02)	تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الثالث	67
(13-02)	تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الرابع	68
(14-02)	تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي حول محور الميزة التنافسية	68
(15-02)	اختبار التوزيع الطبيعي	70
(16-02)	الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (الجنس مع سنوات الخبرة)	71
(17-02)	اختبار كاي تربيع للجنس وسنوات الخبرة	71
(18-02)	الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (المؤهل العلمي مع الدورات التكوينية)	72
(19-02)	اختبار كاي تربيع (المؤهل العلمي مع الدورات التكوينية)	72
(20-02)	الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (سنوات الخبرة مع الدورات التكوينية)	73
(21-02)	اختبار كاي تربيع (سنوات الخبرة مع الدورات التكوينية)	73
(22-02)	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	74
(23-02)	اختبار مان وتي لعينتين مستقلتين	75
(24-02)	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للعمر	77
(25-02)	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	76

قائمة الجداول :

76	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنية	(26-02)
77	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا عدد الدورات التكوينية	(27-02)
77	نتائج اختبار اثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	(28-02)
79	نتائج الأ نحدار المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	(29-02)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	الاستبيان	01
95	قائمة الأساتذة محكمين الاستبيان	02
96	تمثيلات برنامج SPSS للبيانات الشخصية	03

مقدمة

1- تمهيد:

إن التغيرات الكبيرة التي عرفها العالم خلال العقود الماضية، وفي عديد المجالات السياسية، الاقتصادية، التجارية، الاجتماعية والمعلوماتية، ولاسيما في ظل الانفتاح الكبير وتحرير التجارة بين الدول والقارات الناتجة عن العولمة في نهاية القرن الماضي، وما نتج عن التطور الهائل والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات وتوسيع رقعتها الجغرافية و الدمج و جرافية التي أصبحت اليوم مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد والمؤسسات حيث أثرت بشكل كبير على نمط الإدارة و التسيير الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، على غرار نظام التسيير و التخطيط الاستراتيجي، نظام الإدارة بالكفاءة، نظام الجودة الشاملة ونظام اليقظة، كل هذا للوصول إلى مستوى أفضل لتحقيق أهدافها، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار إلى التطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متعددة للاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد بمدى تنبؤها و تأقلمها مع محيطها الخارجي خاصة، هذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها وحيازة أكبر معلومات عنها و البحث عن وسائل وآليات جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها حتى تتمكن من معرفة الفرص قبل حدوثها وأخذ الأسبقية لاستغلالها والإحاطة بالتهديدات ومحاولة تفاديها وبالتالي تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية، التي تعبر عن نظام معلومات يتم إدراجه لجلب المعرفة من البيئة الخارجية ومراقبتها، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فتسمح بتأسيس جسر رابط بين المعلومة وما ينبثق عنها من قرارات إستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار، وتركز على نوع خاص من المعلومات يعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها (غير موجهة، مشروطة ، غير رسمية، رسمية) فأوقاتها قد تكون منتظمة أو مناسبتها أو دائمة.

لقد أصبحت المعلومة اليوم موردا جوهريا مهما وحتى أنها رأسمال فكري لمن يمتلكها حيث تستدعي الضرورة في بعض الأحيان الاحتياج إلى هذه المعلومة أكثر من رأس المال، وفي هذا المنوال فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص أعمال للمؤسسة والتقليص وتقليل من الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستبقاها ، وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط والاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت و التهديدات، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها منتجاتها من التقليد لضمان نشاطها وبقائها 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

لقد أصبحت إدارة المؤسسة الاقتصادية اليوم مقترنة بامتلاك نظام لليقظة الإستراتيجية، يمد المؤسسة ويساعدها في الوصول لقرارات إستراتيجية بناءة تساهم في نجاحها وتطورها و تحسين أدائها بتطوير منتجاتها، أو بخلق منتجات بديلة أو جديدة ومميزة وأكثر جودة، فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وخلق ميزة تنافسية خاصة وجديدة. هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت المؤسسة 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 ألا التأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الممكنة.

2- إشكالية الدراسة:

تضم إشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية

أ- الإشكالية الرئيسية:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح الإشكالية التالية :

- كيف تساهم النقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة دهانات الزهرة بالوادي ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية.

ب التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم النقطة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل تساهم النقطة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل تساهم النقطة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل تساهم النقطة المالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- فرضيات الدراسة:

وهو يضم الفرضية الرئيسية والأخرى فرعية وهي .

أ - الفرضية الرئيسية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضية التالية:

- تساهم النقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة دهانات الزهرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ب فرضيات الفرعية:

قمنا بإدراج الفرضيات الأربعة التالية تحت الفرضية الرئيسية:

- تساهم النقطة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- تساهم النقطة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- تساهم النقطة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- تساهم النقطة المالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

أ - أسباب ذاتية:

- تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه.
- الرغبة والفضول في اكتشاف ورفع الستار عن أي موضوع مهم ومفهوم جديد يطرح على الساحة العلمية.
- رفع التحديات في وجه الصعاب، و الرغبة في تناول الموضوع من ناحية تطبيقية وإبرازها بشكل واضح وجلي بالرغم من صعوبتها في هكذا موضوعات.
- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.

ب- أسباب موضوعية:

- تُعدّ اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث، وهو أكبر سبب وأقوى حجة للبحث
- لتحسيس بالدور الفعال الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية .

5-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهار واقع تبني اليقظة الإستراتيجية من طرف مؤسسة دهانات الزهرة ومدى الالتزام بها.
- يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مساعد للمؤسسات الاقتصادية في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من اجل معرفة الفرص والتهديدات التي بانتظارها.
- دور اليقظة في إبراز و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- تأثير أنواع اليقظة الإستراتيجية الأربعة (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة
- مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على تطوير وحداثة مخرجات المؤسسة في تعزيز تنافسيتها.

6-أهداف الدراسة: تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه

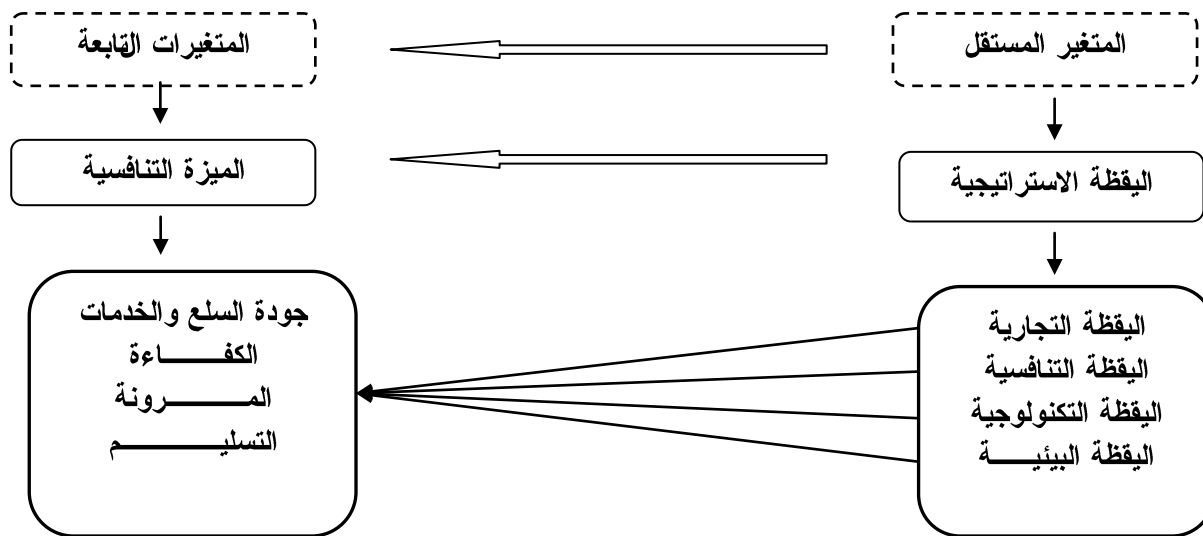
تتلخص أهداف موضوع الدراسة في هدفان أساسيان هما :

أ - هدف عملي:

- محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال.
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب -هدف علمي: يتمثل في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

7- نموذج الدراسة:



8- حدود الدراسة:

أ- **الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أ - **الحد المكاني:** تم اختيار مؤسسة دهانات الزهرة المنطقة الصناعية كوينين - الوادي -

ج- **الحد الزمني:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/02/16 إلى 2020/06/10.

9- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة و الأسئلة الفرعية، تم استخدام المنهج الوصفي 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 مؤسسة دهانات الزهرة لصناعة الدهون بالمنطقة الصناعية بكوينين "ولاية الوادي" أما الأدوات المستخدمة فتتمثل ببرامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21

10- مرجعية الدراسة "الدراسات السابقة":

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، ومذكرات الماجستير والماسستير، وأطروحات الدكتوراه، ومقالات وملتقيات ومجلات علمية.

أ - **الدراسات السابقة الأجنبية:**

يوجد العديد من الدراسات السابقة الأجنبية سنذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:

1- NICOLAS LESCA : Implantation d'une veille stratégique pour management

stratégique : cas due PME du secteur bancaire

ركزت على دراسة كيفية استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة التي اعتبرها إشارات إنذار مبكرة) ضمن ما اسمه بإنشاء المعنى حيث بين مختلف المقاربات التي اهتمت بدراسة المسار إنشاء المعنى في المؤسسة بتركيز على الجوانب المعرفية، النفسية للإفراد لفهم كيفية تشكيل تصورات مستقبلية لبعض الحالات التسييرية انطلاقا من مجموعة من المعلومات من نوع الإشارات الضعيفة. وتعد هذه الدراسة حلقة من حلقات مشاريع بحث حلقات ليسكه الخاصة اليقظة الإستراتيجية وذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا وان اختلفت الزاوية التي تم من خلالها معالجة الموضوع مثل دراسات كل من Rouiba1998 Blanco1998 Caron 1997.

2 حراستين اخرتين تمحورتا اساسا حول تحديد أهم العوامل التنظيمية، المادية، البشرية الضرورية لنجاح اليقظة الإستراتيجية التي مكنتنا من فهم مختلف العوامل التي تساعد اختيار الإشارات الضعيفة وانتقائها بما يحقق اهداف المؤسسة وهما دراسة كل من Ines Boulifa et 2008

3 Cedia Dhaur-

4 حراسة كرو يمينية veille stratégique dans les PME*PMI Algériennes دراسة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الاوراسي، الجزائر جوان 2003.

تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع الرصد الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تيزي وزو . وقد انطلقت الباحثة من إشكالية واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد عاجلت هذه الإشكالية من خلال التطرق لثلاث محاور أساسية وهي: مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطبيق الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات وأخيرا واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج نذكر منها : غياب الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات، عدم القدرة على التفاوض، ضعف الصادرات وعدم القدرة على المنافسة الخارجية حتى على المستوى الوطني .

5 حراسة Le méditer de l'information et de l'innovation émergence d'un personnel essentiel a l'intelligence économique دراسة قام بها AdroikknoufEtgouliastivan وقد عاجلت هذه الدراسة موضوع الذكاء التنافسي والإبداع.

ودور اختصاصي المعلومات في هذه العملية كما تناولت ايضا دور اختصاصي المعلومات في سلسلة اتخاذ القرارات في المؤسسة وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان اختصاصي المعلومات عنصر رئيسي في عملية الرصد المعلوماتي في المؤسسة بحيث يعتبر منشط لخلية الرصد المعلوماتي كما يعتبر ايضا وسيطا للمعلومات من خلال جمع نشاطات المتقضين في الخلية والربط بين فرق ومجموعات العمل.

ب -الدراسات السابقة في الدول العربية:

تعددت الدراسات في الدول العربية سنذكر دراستين منها وهما:

1 - دراسة أسسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور: المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن 29/27 نيسان 2009 "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها فيشركا للاتصالات الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم فيشركا للاتصالات الأردني. حيث قاما لباحثان بتطوي نموذج يحتوي على أهم متطلبات مشاركة المعرفة استناداً إلى الأدب النظري في هذا المجال. وبهدف تقييم مدى توافر هذه المتطلبات إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها وأثر ذلك على مشاركة المعرفة في هذه الشركات فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على المستوى الإداري في ثلاثة من أهم هذه الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة كان لها تأثير متفاوت على مشاركة المعرفة في الشركات عينة الدراسة. حيث كان لعوامل تدريب العاملين وفرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق تأثير معنوي على مشاركة المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن تخزين المعرفة و البيئة التعاونية أي تأثير، ويحصى الباحثين بضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية ومخازن المعرفة لان ذلك يمهز ويحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويطور فعاليتها عمل المنظمات، ويعم مشاركة الأفراد للأفكار والملاحظات مما يحفز الابتكار والإبداع.

2- : دراسة حافيظي محمد وحياتي أحمد علي بعنوان إدارة المعرفة في البنوك الماليتي 2006 نموذج جدي

Hafizi ,Muhamad&NorHayati Ahmad Ali: knowledga management in malysian.banks- a new

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمتي ما يهي نموذج إدارة المعرفة في البنوك (BKMM) يشمل عمليات خلق المعرفة، حفظ المعرفة ومشاركتها، والأكثر أهمتي هو كيفيتي إدماجها لتعزيز جودة العمليات في البنوك، وتم الاعتماد على دراسة حالة بنكين Tiger Bank)، (Camel Bank أي تمت تجربة النموذج المذكور في إدارة المعرفة، من أهم النتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مازال في طور النشأة بالرغم من شريعي مفاهيمها، والسبب أن البنكين لازالا يجتازان مرحلة تحسرين معرفة وخبرة العاملين، تشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفة على استخدام المعارف لإعادة تنظيم وهيكلة الموارد البشرية وتعزيزي تشارك المعرفة الإستراتيجية، كما وجدت الدراسة أن أحد البنوك يستخدم منهاجاً مختلفاً عن الآخر في إدارة المعرفة، حيث يستخدم أحدهما منهاجاً لترميني، والآخر منهاج الشخصية كما أشارت الدراسة إلى أهمتي المعرفة الزبوني، وأيضاً الفوائد التي تجنيها البنوك من تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة أساساً في امتلاك عمال أكثر معرفتي وأكثر تشاركا للمعارف وبالتالي تحقيق أكبر للفعاليات وتحسين الأداء التنظيمي.

3 - دراسة زيد خوام محمود: اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة العراق، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية العدد 96 المجلد 23 سنة 2017

تناول البحث الحالي "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي" حيث كان الهدف دراسة علاقة اليقظة الإستراتيجية بالنجاح التنظيمي، لكونها مواضيع حديثة إلى حد ما، والتي لها تأثير هائل على نجاح المنظمات. يهدف هذا البحث إلى معرفة أنواع الإستراتيجية، ومعرفة العلاقة والأثر بين إستراتيجية اليقظة والنجاح التنظيمي، مع الخروج بتوصيات منها عدم التركيز على

نوع واحد من اليقظة الإستراتيجية للشركة من قبل القادة الإداريين، ولكن التنوع في استخدام جميع أنواع اليقظة (البيئة، والتكنولوجيا، والتجارة، والقدرة التنافسية)، وعلى جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على اليقظة البيئية، لأنه يعني أن مستقبل الشركة من خلال تعزيز نقاط القوة واغتنام الفرص، والعمل على توظيف وتوجيه التقنيات الجديدة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة بين إداراتها وفيما بينها مع دعم الاتصال والتنسيق فيما بينها.

ت -الدراسات السابقة في الجزائر:

نذكر البعض من مذكرات اليقظة الإستراتيجية في الجزائر على سبيل المثال لا للحصر وهي:

1 -نحاسية رتية: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002/2003.

سعت من خلالها إلى تبين أهمية اليقظة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقاً من رصد بيعتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها وقد تم استخدام المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع الوثائق الخاصة بالمؤسسة المقابلات والزيارات الميدانية، المصادر الأخرى كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق

2 -عليوات رفيق: إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

موييليس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، 2004/2005.

واعتبر الباحث أن الموضوع المعالج يعتبر موضوع الساعة في الجزائر لأنه يشغل بال مختلف الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فوجود المنافسة القوية حسبه يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها من السوق وعليه فيجب أن تعمل جاهدة على تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة فيجب في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب ومقالات ومجلات وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

3 -بن خديجة منصف: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة

سوق أهراس)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تسيير بجامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2005/2006.

سعى فيها الباحث إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، وحيث أن هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغير وكثير التعدد، فيتوقف أداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية والاستعلام الجيد تمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل. وحاول الباحث مرجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية، وكذا الاعتماد على مصادر أولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية وإعداد استمارة وتحكمها وتوزيعها على الإطارات المسيرة في تلك المؤسسة (وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي يعتمد فيها على أسلوب علمي دقيق بالتركيز على الاستقصاء مقارنة بالدراسات السابقة).

4 -دراسة داودي الطيب، شين فيروز و رجال سلاف : اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 4 و 5 ديسمبر 2007.

ركزت هذه المداخل على دراسة البيئة التكنولوجية للمؤسسة و التغيرات الحاصلة فيها، ومن ثم ضرورة توفير نظام لليقظة يمكنها من كشف التطورات التكنولوجية واستغلالها لبناء الميزة التنافسية المستدامة واهم ما خلصت اليه أن المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الاتصال و الرصد المستمر لكل المتغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي من خلال اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بإنتهاج استراتيجية تكنولوجية سواء كانت دفاعية أو هجومية وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها.

5 -دراسة حمو مريم : أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2013/2014.

تمت هذه الدراسة بطابعها النظري حيث تناولت مختلف جوانب اليقظة الاستراتيجية وكذا مختلف أوجه الميزة التنافسية لإبراز الأهمية التي تؤديها اليقظة الإستراتيجية في الحياز على ميزة تنافسية فعالة، تمت الدراسة الميدانية على مؤسسة أوريدو من خلال استخدام اسلوب المقابلة و الملاحظة والمقارنة بمؤسسات الاتصال الاخرى جيزي و موبيليس من خلال المعلومات المتاحة عليهما من الانترنت، واستخلصت أن مؤسسة أوريدو تعتمد على فريق عمل متخصص في النشاط الاعلامي و التكنولوجي، انما تعتمد على نظام اليقظة الاستراتيجية سهل التطبيق و موثوق للكشف على المنافسة الحادة و انما تقيس نظام اليقظة وفق مقياس

Afnorx50-053

6 - دراسة طجين العالية : دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

لقد جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، واتخذت من مطاحن اوماش للجنوب كحالة لدراسة، حيث تما لاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة موجهة لإطارات هذه المؤسسة، وهذا راجع لاختيار هذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مؤسسة اوماش لها مستوى يقظة إستراتيجية جيدة وفق لمقياس الدراسة وهي تطبق أنواع اليقظة التي تمت دراستها تقوم بأبحاث ومشاريع تطوير تكنولوجياتها استخلصت الدراسة بتوصية العمل على نشر ثقافة اليقظة داخل محيط المؤسسة ضرورة اهتمام بالبيئة الخارجية، ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية.

7 -دراسة احمد بن خليفة : دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دك بقواه علوم اقتصادية فرع علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

حاولت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ونجاح إدارة المعرفة، وذلك بعد توزيع استبانته لتحقيق ذلك الغرض، وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة حيث تم توزيع ما يقارب 90 استبانته استرجعت منها 45 استبانته وكانت على مستوى وكالات مؤسسات اتصالات للمتعاملين " تجيزي، موبيليس، اوريدو" في ولايتين مختلفتين: الوادي، ورقلة استخلصت هذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الإستراتيجية السائدة في الوكالات ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وبينت انه اكبر عامل مؤثر هو تخزين المعرفة، لهذا قدمت الدراسة بعض التوصيات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو اليقظة المطلوبة.

8 -دراسة راضية سويد و فوزية زغدي : دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة حمه لخضر الوادي 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، واتخذت مؤسسة أطاك بليس بالوادي كحالة لدراسة، تناولت هذه الدراسة في شقها النظري أبعاد كل من اليقظة الإستراتيجية و الأداء و تم الاعتماد في دراسة الحالة على أسلوب الوصفي باللجوء للمقابلة و الملاحظة و الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS لعدد استمارة إستبابة، تم توزيع 49 استمارة و استعملت في الدراسة 45 إستبابة، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، التابع اليقظة الإستراتيجية والمستقل الأداء، وهذا للوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أرباح، كما يكسبها علاقة جيدة والاعتماد على المعلومات كمورد أساسي لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتحسين سمعتها والوصول إلى مكانة داخل الأسواق.

11- صعوبات الدراسة:

- يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية :
- تأثير الأزمة الصحية العالمية (وباء فيروس كورونا COVID 19) على جميع مجالات البحث من غلق للجامعة وغلق للمكتبات العمومية والخاصة و قلة الالتقاء المباشر مع زميل البحث و المشرف والاكتفاء بالتواصل عن بعد خاصة في الفترة الأولى.
- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.
- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

12- هيكل الدراسة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين : الفصل الأول يعرض الإطار النظري للدراسة وتطرقنا في الفصل الثاني للإطار التطبيقي دراسة حالة، حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين يتناول المبحث الأول المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية و يتناول المبحث الثاني المتغير التابع وهو الميزة التنافسية تناول المبحث الأول ثلاث مطالب تطرقنا في الأول لماهية اليقظة الإستراتيجية و تطورها التاريخي وكذا مراحلها وأنواعها وختمناه بالخصائص و الأهداف، وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى ممثلوا اليقظة و شروط فعاليتها و أوقاتها وتناول المطلب الثالث سلوكيات اليقظة وطرقها ووسائلها و تنظيم خليتها، أما في المبحث الثاني وهي الميزة التنافسية من وجهة نظر اليقظة كمتغير تابع تحدثنا من خلال مطلبين عن المنافسة والتنافسية في المطلب الأول كمدخل و في الثاني تناولنا ماهيتها وأنواعها ومحدداتها وأبعادها و خصائصها، أما الفصل الثاني الدراسة التطبيقية تناولنا مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد تمت الدراسة على مستوى شركة دهانات الزهرة لصناعة الدهون، ونضمن ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول فقد خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط مؤسسة دهانات الزهرة، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بعرض الأدوات والأساليب المستعملة، كما تطرقنا فيه لتحليل وتقييم نتائج الدراسة التطبيقية لليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركة دهانات الزهرة بكوينين - الوادي -

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة

تمهيد

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، وأصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الإستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

المبحث الأول: مدخل نظري حول اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن، موردين، تكنولوجيا ومنافسة، وذلك لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة الإستراتيجية منها. و خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية، نشأتها، وأهم مميزاتا.

المطلب الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية وليست تجسسا صناعيا كما يعتقد البعض وتحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة، ومن بين أهم الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع نجد: " Corine "، وغيرهم

"Emmanuel Pteyron ،Francois Jakobiak ،Hembert Lesca ،Cohen...."

الفرع الأول :التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية:

يكون الإنسان في حالة من الحالات التالية :إما في حالة نوم أو في حالة اليقظة، ففي هذه الأخيرة تكون جميع حواسه الشخص منفتحة على العالم الذي يحيط به، وفي اللغة تيقظ الشخص: أي انتبه إلى شيء وأخذ الحيطة منه، فاليقظة تعني : أن تكون مستيقظا وأن تكون في حالة استجابة (تفاعلية) وأن تكون مستعدا للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ما هو، ولا أين ولا متى سيحدث، وبطبيعة الحال، تعتبر المؤسسة شخصا معنويا في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع المستمر إلى محيطها الخارجي.

1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات .وللفهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف.

تعني اليقظة في اللغة: "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين". "والذي يعني حسب موسوعة **vigila** مشتق من المصطلح اللاتيني " **veille** ومصطلح اليقظة " اهتم وانتبه إلى شيء ما، ارقب". — "قام بحراسة، مراقبة **Larousse** ولقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة، ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم، ومن التعريفات المذكورة:

عرفها **RIBAUT** أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمخطط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية¹.

أما **ROUAC** فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها².

أما **HUMBERT LESCA** فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين³.

كما يعرفها **M Cartier** على أنها: "عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجي الهدف النهائي لها هو الإبداع (تحويل الأفكار إلي معارف وإجراءات ومنتجات)، وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطها"⁴.

وتعرف كذلك " بأنها العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية فيتنبهون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب جميع التطورات.

¹ – Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007, p2

² – Mustapha djenaas , abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006 , faculté des sciences économiques et de gestion , université aboubakr belkaid tlemcen, algérie , p56

³ – بن خليفة أحمد، د. فرحات عباس، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، العدد 02/32، ص 29.

⁴ – مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 82.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية: "هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لإنتهاز الفرص وتقليل التهديدات".

2 - التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال Business intelligence" و "الذكاء التنافسي Competitive intelligence"، وتعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة ... أما أصله فهو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتحسس لأهداف حرية. غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فأثناء الحرب، يحارب أسطول السفن للتفوق على العدو، وبغية الانتصار، على القائد معرفة تنقلات البناات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار. وأما الوسائل الموضوعة تحت تصرف الب اخرات فهي الرادارات، الصفارات، خدمات الاستعلام ... وغيرها. إذا فالباحرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها. نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة، ففي مسارها التنافسي مع المنافسين، عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة.

من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية سنوات الخمسينات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية.

يعتبر ج.ف. أجلر "F.J.Aguiler" من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه business environnement Scanning the ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما:

- اليقظة Surveillance: التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.

- البحث Search: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً.

أما في فرنسا فإن الباحث أمير لسكا " Hubert Lasca " يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Système d'information pour le management stratégique" الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986، منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات¹.

أولا: مرحلة الستينيات

برزت هذه المرحلة بأعمال Aguilar العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من اجل إدارة المحيط (Aguilar1967) ² (Amsoff 1967 . Etzioni 1977 . Hambick 1979 . Godivalla 1985 . Boumard 1990).

ف نجد Aguilar هو أول من اهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح، وكما تطرقه في كتابه Scanning the business environnement إلى عبارة "رادار" "radar"³ وأهميته بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات، توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها" وان كان Aguilar لم يشر إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن الأبحاث تعتبر رائدة في هذا المجال، اهتمت بالبيئة في عمومها دون التركيز على جانب واحد من جوانبها.⁴

في هذه المرحلة كانت بداية المسح أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي باعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلمية، والمؤسسة في هذا المستوى تسعى إلى الذكاء البيئي⁵.

ثانيا: مرحلة السبعينات

هي مرحلة الظهور عند كل من الانجلوسكسونية والفرنكوفونية، وفيها ظهرت أبحاث Ansoff 1975 في مقاله المشهور "Managing stratigie surprise by response to weak" والذي أكد أهمية رادار المؤسسة مثل Aguilar فقد أطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة Système de radar_surveillance يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانبها المحيط، التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... الخ تأكيدا منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية Surprises Strategiques⁶ مدعما رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة الأزمة البترولية 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة، ليصل بذلك إلى نتيجة

¹ - بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 94-95.

² اليمين فالتة اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 43.

³ العالية طحين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 04.

⁴ احمد بن خليفة دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 74.

⁵ العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 04.

⁶ اليمين فالتة، مرجع أعلاه، ص 44.

أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم إعدادها على أساس معطيات الماضي، ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكون امتداد للماضي فان ما يميزها هو التغير وللاستمرارية.¹

ثالثا: مرحلة الثمانينات

هذه المرحلة عرفت عند الانجلوسكسونية بمرحلة النضج أما عند الفرنكوفونية فهي لازالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية منها الذكاء التنافسي Intelligence concurrentielle ، وذكاء الأعمال Intelligence businss ...الخ، في هذه المرحلة كذلك برزت بعض الأبحاث الفرنسية كأبحاث (Lesca1985 . Seigle1985 . Marteam1985)

وهذا الأخير يعتبر من أوائل الذين طور مفهوم اليقظة في كتابه الذي ظهر في طبعته الأولى (1986) Système d'Information pour le Manajament Stratigique منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام كبير عند الباحثين الاقتصاديين والحكومات.

دعا Aguilar إلى ضرورة وضع نظام مسح المحيط Systaème de Balayage أطلق عليه Parter 1980 بنظام الذكاء التنافسي. مثلت هذه العملية عند البعض جوهر "اليقظة"، هي عملية منظمة للبحث وتحليل واختيار مناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. لان هذه العملية تسمح بإتاحة المعلومات الحالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند الآخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال.²

في هذه المرحلة نجد أن الأبحاث تجاوزت من مرحلة البحث عن المعلومة الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومة (ترتيب، تصنيف، علاقات، وكيفية إيصالها لمنفذي القرار...) نستخلص في هذه المرحلة ظهور علاقة بين الصياغة الإستراتيجية وذكاء التنافسي في المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء لدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام.³

رابعا: مرحلة التسعينات

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الانجلوسكسونية والفرنكوفونية إلا أن هذه الأخيرة عند مسح لأدبياتها حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسة من إحصاء العديد من المصطلحات إلا أن الأكثر استعمالا في هذه الدراسة هي اليقظة Veille وذكاء الاقتصادي L' Intelligence Economique.⁴

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الإستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها، فبعد ما كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبحت لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية.

¹ احمد بن خليفة، سبق ذكره المرجع ، ص 75.

² اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ احمد بن خليفة، مرجع أعلاه ، ص 75.

⁴ اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

وكذلك هذه المرحلة عرفت بميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وبتقرير Marter سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية¹ والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية في أحسن شروط: الجودة، المدة، التكلفة.² أي الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني واستعمل في المؤسسة كبديل لليقظة الإستراتيجية.

خامسا: مرحلة آخر التسعينات إلى يومنا هذا

وهي مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام، أكثر من أي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي (I E S) Intelligence Economique Stratigique ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات، ونشر المعارف المفيدة في أطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

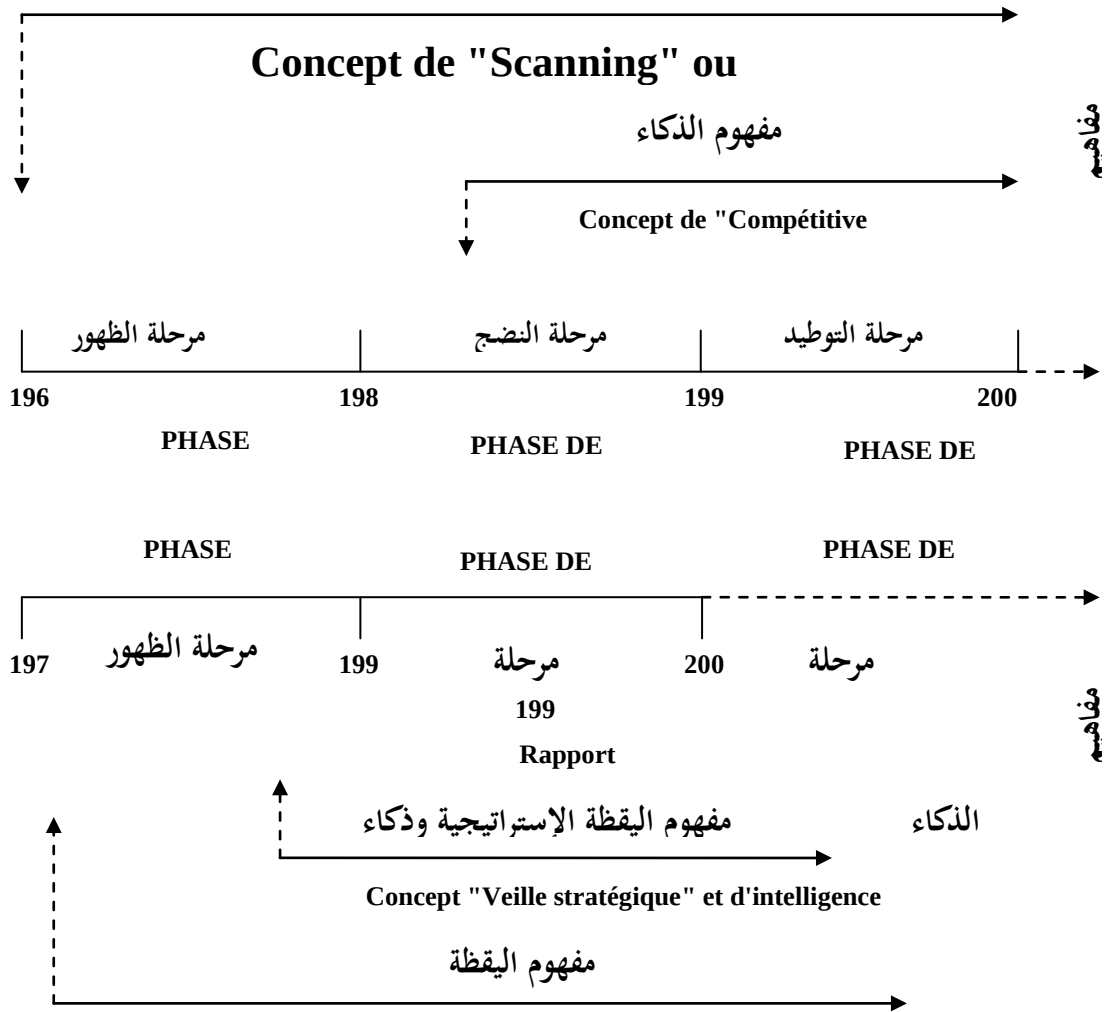
ما يهدف إليه هذا النشاط هو تحقيق الأسبقية Anticipation في اكتشاف الفرص والتحديات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدبير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الإستراتيجية وتحسين أداء وتنافسية المؤسسة.³

¹ احمد بن خليفة، المرجع سبق ذكره، ص76.

² نور العابدين قوجلي، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الإعلام وحكيمه التنظيمات قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2012/2011، ص 31.

³ احمد بن خليفة، مرجع أعلاه، ص 76.

الشكل رقم (01-01): تطور مصطلحات الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية



المصدر: اليمين فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص: 43

الفرع الثاني : مراحل و أنواع اليقظة الإستراتيجية :

قسم هذا الفرع ليتناول كل من مراحل اليقظة الإستراتيجية و أنواعها

أولا : 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 .

أ - التقسيم العام لمراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي ¹ :

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، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع يجب على المؤسسة طرحها:

-لن أراقب؟

-ماذا أراقب؟

-أين توجد المعلومة؟

ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2- التركيب و التحليل : 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 التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا 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، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين

ب- تقسيم LESCA لمراحل اليقظة الإستراتيجية :

تناول Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية ضمن تسعة مراحل نذكرها كآآتي :

- الاستهداف

- التطويق

- الاختيار

- الإيصال

- التخزين الذكي

- معالجة المعلومات

- النشر الفعال للمعلومة

- التنشيط

- مراقبة جودة اليقظة

ونتطرق لهذه المراحل بالتفصيل في الآتي ¹ :

¹ - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص 9.

1 الإستهداف :

وتعني بذلك تحديد المحيط المراد دراسته، وذلك لجعل اليقظة أكثر فعالية، بتركيز الجهود حول البحث في جزء مستهدف، مما يؤدي إلى تخفيض الجهد والتكلفة الخاصين بالبحث، وهو شرط للأداء الناجع لليقظة، حيث هذه الخطوة تجيب على السؤال التالي:

ماذا يجب علينا أن نعرف عن المحيط (الداخلي والخارجي) لمؤسستنا في الوقت المحدد؟
كما أن الاستهداف يكون على حسب الإدارة العامة وإستراتيجية المؤسسة.

2 التطويق :

أو كما تدعى المطاردة، ونعني بذلك الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة، والتي نتحصل عليها بنوع من الصعوبة، والأشخاص الذين يقومون بجمع المعلومات (الملاحقون) يعملون على الحصول عليها من مختلف المصادر وبشتى الطرق.

3 الاختيار :

أي من بين المعلومات المجمعة على المؤسسة الاحتفاظ بتلك التي تخدم يقظتها والاختيار يكون يتوافق مع الاستهداف ومع استراتيجيتها المؤسسة، والاختيار يتم بطريقتين:

- الاختيار على مستوى أولي : يتم فيه اختيار وثيقة أو أكثر من بين الوثائق المجمعة.
- اختيار على مستوى ثانوي : يتم فيه اختيار بعض الكلمات أو بعض الجمل من أي وثيقة مختارة على المستوى الأولي.

4 إيصال المعلومة : أي توصيل المعلومات إلى الشخص المسؤول عن تخزينها وهذه المرحلة

تتطلب وسائل مادية لسهولة إيصال المعلومات من المطارد حتى المخزن (مكان التخزين)، وتتم عملية الإيصال إما بالتسليم يد بيد أو عن طريق وضعها في رسالة أو بواسطة الفاكس، أو إرسال المعلومات في الحاسب الآلي (عن طريق شبكة الأنترنت) أو عن طريق الهاتف شفوياً .. الخ .

5 التخزين الذكي :

وذلك عن طريق جدولة المعلومات وتبويبها حسب كل مستخدم لها (تجاري، مالي، اقتصادي، ..) في قاعدة بيانات خاصة باليقظة، ويتم تخزينها حتى تستغل بأحسن وجه، وهذا التخزين يكون إما:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن الاختيار على المستوى الأولي
- تخزين المعلومات المهمة الناتجة عن الاختيار على المستوى الثانوي
- تخزين لأول نتيجة لاستعمال المعلومات المهمة.

6 -معالجة المعلومات :

وفي هذه المرحلة يتم معالجة المعلومات المتحصل عليها من المرحلة الثانية والمخزنة في قاعدة البيانات حسب المرحلة الخامسة، فالمعالجة تكون حسب المعلومات (سنوية، شهرية، يومية).

7 النشر :

¹ - حليمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 35.

أي النشر الفعال للمعلومات المختارة والمعالجة للمستعملين المحتملين، هذه المرحلة تركز على توفير المعلومات المهيأة للمستخدمين مع الأخذ بعين الاعتبار سلوكهم واحتياجاتهم لها، حيث أن المعلومات تكون في صورة هيكلية.

8 التنشيط :

تنشيط اليقظة بواسطة شخص مسؤول عن سيرورة اليقظة والذي يجب عليه تنشيطها، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التنسيق بين مختلف العناصر الأخرى حتى لا تأخذ عملية اليقظة وقت طويل، حيث لما يكون الشخص المسؤول عن التنشيط يتميز بعلاقته وقدرته على الاتصال مع الآخرين، تكون اليقظة أكثر سرعة وفعالية في أدائها.

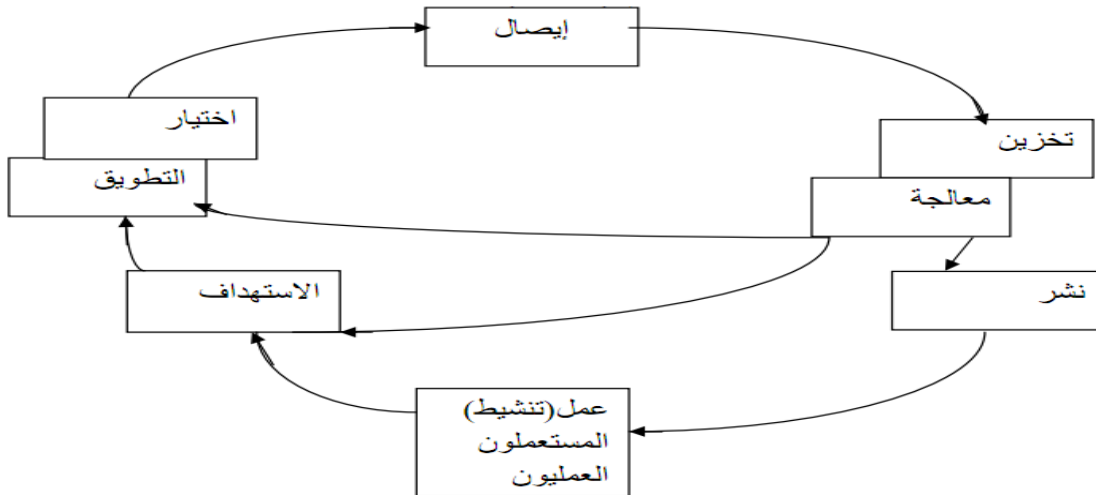
9 -مراقبة جودة اليقظة :

وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى فاعلية عملية اليقظة، وذلك على أساس معايير ودلائل كمية أو كيفية، والقياس يكون استنادا للنتائج المحققة في اليقظة، وكذا لجودة المهام.

ولقد مثل LESCA هذه المهام في الشكل التالي

الشكل (01-02) : مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب

LESCA



المصدر : حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكره ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 36

من الشكل نلاحظ أنه يتم أولاً، تحديد البيئة المستهدفة، ثم تطوير مجال المعلومات واختيارها، وهما عمليتان متداخلتان، وذلك لكون عملية إيصال المعلومات للمخزن، الذي بدوره يعمل على تخزينها بطرق مختلفة كما سبق ذكره، ثم تأتي عملية التنشيط لأكثر فعالية لهذه اليقظة وفي الأخير مراقبة جودتها لمعرفة فعاليتها من عدمها لبدأ دورة ثانية لليقظة. العلاقة التي تربط المعالجة والتطوير، تعني، إذا كانت المعلومات المتحصل عليها غير فعالة، فيجب الحصول على معلومات جديدة عن طريق عملية تطوير أخرى.

والعلاقة المشار إليها بين عمليتي المعالجة والاستهداف، تعني أنه إذا كانت المعلومات غير فعالة أو كافية، فيجب تحديد مجال البيئة المستهدفة من جديد وذلك بسبب إستراتيجية المؤسسة بالطبع¹.

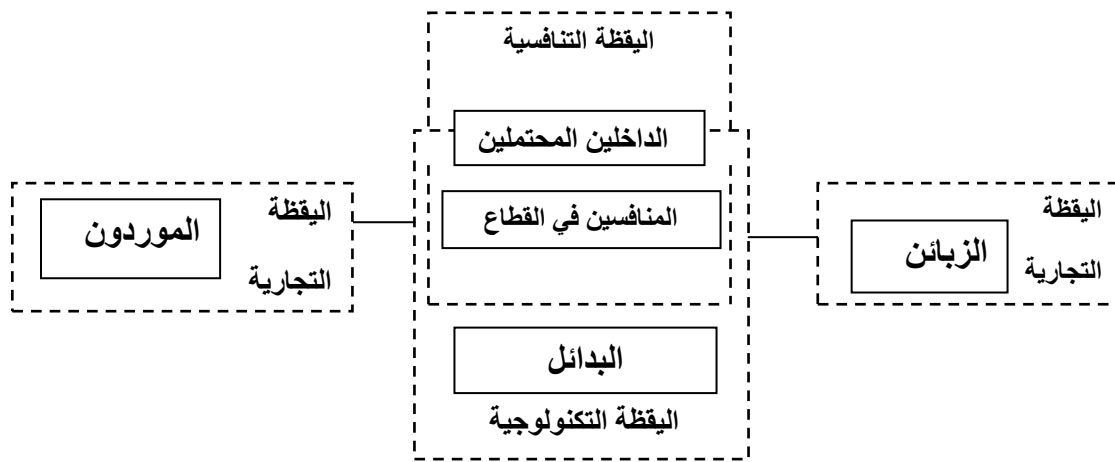
¹ - حلبي لامية، مرجع سبق ذكره، ص 19

ثانيا : أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية ميزة تضيفها للمؤسسة بأن تصبح لها القدرة على تصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة في تحقيق تنافسيتها الدائمة. لذا وجب أن تكون اليقظة الإستراتيجية مستهدفة للمتعاملين أو للمواضيع التي يمكن أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة وتقسّم إلى عدة أنواع منها أربعة أساسية وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية أو المحيطية والمؤسسة ليست مجبرة على تنفيذ جميعها، بل عليها اختيار اليقظة الأنسب لها، واحدة كانت

أو مجموعة حسب ما يتماشى مع نشاطها، يمكن تمثيل أنواع الأربعة لليقظة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01-03): يمثل الأنواع الأربعة ليقظة حسب القوى التنافسية بورتير



Source :Alain Bloch ،l'intelligence économique ،2ème édition ،économica ،1999 p: 17.

أ - اليقظة التنافسية:

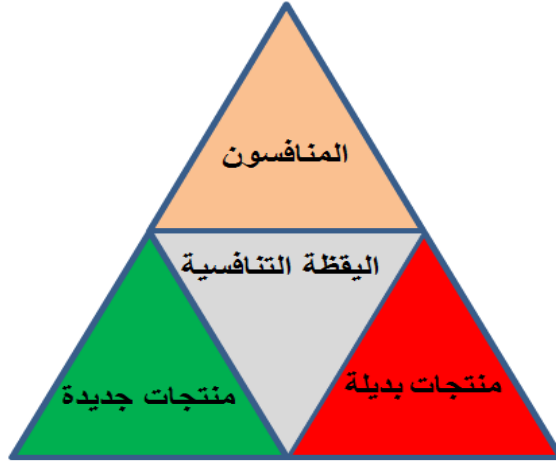
وتعني اليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين.

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

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.

- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسين.
- إستراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية¹.

الشكل رقم (01-04): يمثل اليقظة التنافسية



Source: Martinet Brono et autres ،la Veille technologique ،concurrentielle et commerciale ،les éditions d'organisation ،1989 ،p.42:

ب اليقظة التجارية:

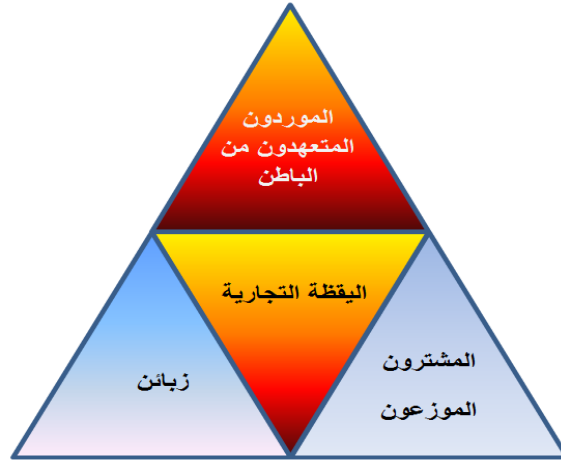
تهتم بحاجيات الزبائن ورغباتهم على المدى البعيد، وعلى دراسة مؤشرات و تغيرات السوق فهي تركز على كيفية تحقيق وفاء الزبائن بالمطالعة على آرائهم التي تكون مداخل جديدة لليقظة، كما تهتم بالموزعين ومصلحة المبيعات . وهناك ميدان آخر بدأ في الإهتمام بتشكيل اليقظة التجارية، وهو ميدان الموارد البشرية بالبحث عن الأشخاص المؤهلين من أجل توظيفهم وتحسين مستوى الكوادر التجارية في المؤسسة عن طريق وضع برنامج للتكوين واليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية :

- 1 - الزبائن (الأسواق): يتعلق بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك على تطور العلاقة بن الزبائن والمؤسسة .

¹ - بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص 11.

2 - الموردین : يجب تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف¹.

الشكل رقم(01-05): يمثل اليقظة التجارية



Source: Martinet Brono et autres ,la Veille technologique ,concurrentielle et commerciale ,les éditions d'organisation , 1989 ,p.35 .

ج- اليقظة التكنولوجية :

اليقظة التكنولوجية هي عملية مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير.

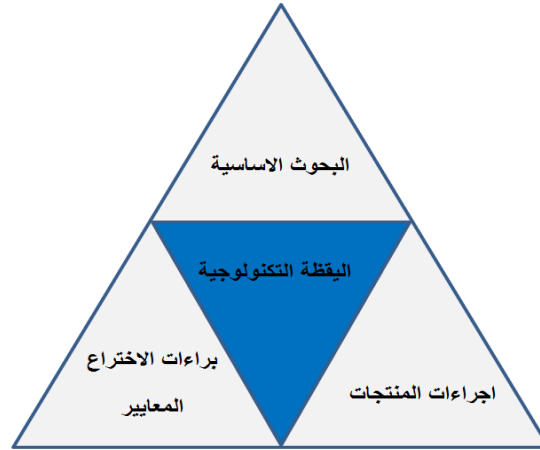
واليقظة التكنولوجية أيضا هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها واتخاذ الإجراءات الوقائية.

ويعتبر (François Jackobiak) بأن الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية والذي من خلاله يسمح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي، كما يعتبرها (Mockler) بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعلي فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل (Lainée) بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات لسببين رئيسيين :

¹ - منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص78.

- متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيا جديدة.
- الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليه.

الشكل رقم(01-06): يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية



- **Source:** Martinet Brono et autres ,la Veille technologique ,concurrentielle et commerciale ,les éditions d'organisation ,1989 ,p:29.

د - اليقظة البيئية:

تعرف باليقظة الشاملة وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: الاجتماعية، السياسية، التشريعية، المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية، ... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة، و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجب على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.

وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة، نذكر منها على سبيل الإيجاز لا الحصر:

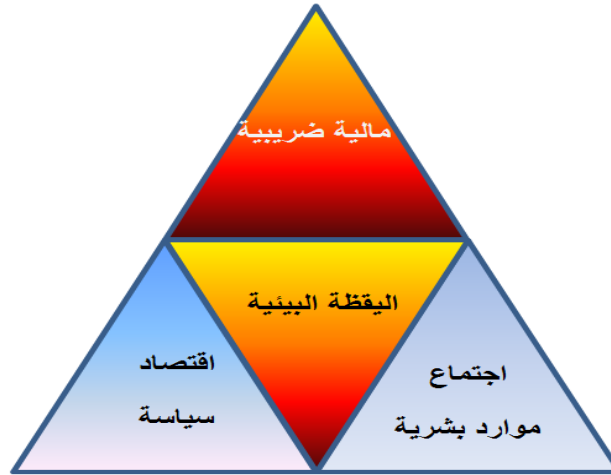
اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية.

اليقظة التشريعية : تهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة ومحيطها.

اليقظة السياسية : تهتم بمتابعة وتحليل كل التغيرات والأحداث السياسية.

كل هذه اليقظات تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها.

الشكل رقم (01-07): يمثل اليقظة البيئية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p.53:

الفرع الثالث: خصائص اليقظة الإستراتيجية و أهدافها

ينقسم هذا الفرع إلى قسمين الخصائص و الأهداف

أولا : خصائص اليقظة الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن إن نستخلص أهم المميزات أو الكلمات الأساسية التي تمثل مفهومها وهي :¹

1 -الإستراتيجي: تساعد على اتخاذ القرار وعلى فهمه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليجي لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والوقائية بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسها وبقاء واستمرار المؤسسة.

2 -خطوعي: لا يمكن لليقظة الإستراتيجي أن تكون عملا سلبيا ومحدود بالمراقبة و المراقبة البسيطة المحيطة لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعي، باشرط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع انتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحري عن المعلومات.

¹ - عقون اشرف وهبول محمد، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-،المنتدى الوطني الرابع نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص 03.

3 -الذكاء الجماعي: يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإرشادات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكي لعمل المجموعة أو الفريق.

4 -محيط: ليعني المحيط المؤسسة مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة تمارس تأثيرها بطريقة عملي، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجي.

5 -إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات، تفسيرات وإشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، ولكنها تسمح بصيغة الفرضيات وإنشاء رؤي تطوعي إداري.

6 -التوقع: ويقصد به أن اليقظة الإستراتيجية تؤكد عملية التوقع والتنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:

- **الطريقة الأولى :** مبنية أساسا على المعلومات القبلية للمؤسسة المكتسبة من الفترات الماضية والقيام على أساسها بتقديرات استقرائية، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة.

- **الطريقة الثانية :** تقوم على أساس البحث عن الإشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ما جاء في كتاب Dominique Cuvillier Observer le présent anticiper l'avenir " فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة بوضع صندوق أحداث " boîte à faits " حيث يقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الإشارات الضعيفة والاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءاته أو معلومات أخرى، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الإحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة ويتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة¹.

وهو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تسمح بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر

ثانيا : أهداف اليقظة الإستراتيجية

الهدف في المؤسسة هو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبالرجوع إلى اليقظة الإستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموعة المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف.

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية، وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين هما هدف دفاعي وهدف هجومي:

1 -هدف دفاعي: فالأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف في الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية بسرعة وقبل فوات الأوان بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتتجه دائما

¹ - Dominique cuvillier, Capter les tendances (Observer le présent, anticiper l'avenir), DUNOD mars 2012 Belgique, p34.

للإجابة عن التساؤلات التالية :هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل.

2 -هدف هجومي: في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث

التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون .هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطىها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين .

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

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الإستراتيجية إلى¹:

- التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين، ... وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لابد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لابد أن تراقبه بصفة مستمرة.
- تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات وقوانين.....الخ.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره واكتساب ميزة تنافسية.
- معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع وإقتصادات البحث والتطوير
- التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك القدرة الجيدة على التكيف والتأقلم.
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات، وتوفير المواد الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاطها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي.
- تحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية للمؤسسة.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.

¹ - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة 8/9 والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2010، ص17.

- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، حسن جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.

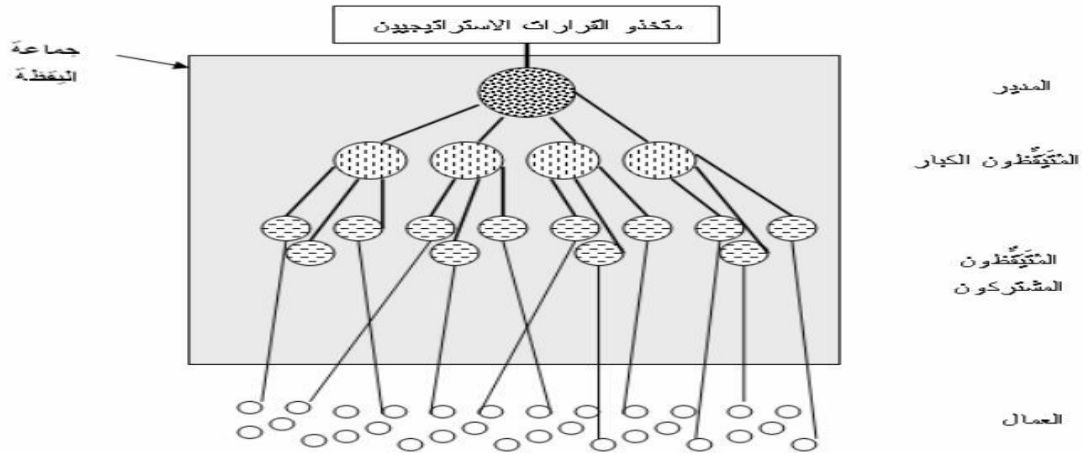
المطلب الثاني : ممثلوا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها وأوقاتها

وينقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع ندرجها فيما يلي :

الفرع الأول : ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المقيظ (Veilleur) أحد أهم ممثلي عمليتي اليقظة الإستراتيجيتين وهو الشخص الذي يجري الاستشعار و الرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمحيط بالمؤسسة الاقتصادية، مهمته الأولى بالأساس تتمثل في تحسرين و تطوي وضعيتي المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوي مديتها التنافسي وقدرة التنافسي والمقيظ بالطبع لا يحمل لوحده لأن عمليتي اليقظة الإستراتيجيتين هي عمليتي شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق، وخطتي اليقظة تضمن ذلك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-08): أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر :رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص6

و يمكن جمع ممثلي عمليتي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم .
الجدول رقم(01-01): ممثلو عمليتي اليقظة الإستراتيجيتي بالمؤسسة الاقتصادية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- توجيه جدي لأهداف المؤسسة - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجيتي	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولويت بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سناريوهات - ترجمة السناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسي للمؤسسة	متخذو القرارات الإستراتيجية Les Décideurs stratégiques
- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي - مهارات إداريتي كالقدرة على تسير الموارد البشري - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيتي و جماعة اليقظة - الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط - مسؤول عن تنظيمي و سير عمليتي اليقظة	المدير Le Directeur
- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا - القدرة على التحليل و التلخيص، و بشكل خاص القدرة على الرؤيتي المستقبلي - المعرفة التامة بمحمل عمليتي اليقظة	- تحليل، تلخيص و ترجمة المعلومات المجمعة - المساهمة الجماعيتي في إعداد السناريوهات - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجيتي	المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors
- الملاحظة الجيئة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضوليتي - الحليزة على مصادر المعلومات الإستراتيجيتي مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيها بنهم - القدرة التحكم في فائض المعلومات	- توجيه مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفيتي أوليتي لها	المتيقظون المشتركون Les Veilleurs Associés
نشاط حيوي دائم في العمل . روح عمل جماعيتي عالي	من بين العمال يحدد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث	العمال Les Employés

	يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع . حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع و مرحلة معالجة المعلومات . كما يجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.	
--	--	--

المصدر : إشراف عقون ومحمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-، الملقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص، ص: 10، 11

الفرع الثاني : شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية :

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة ومن اجل استخراج الفرص وتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. يمكن تلخيص شروط أساسية على المؤسسة تطبيقها لتحقيق فعالية اليقظة وهي :

أولا: إرادة ثابتة من قبل الإدارة

فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية وعمل على تنفيذها شخصيا.¹

ثانيا: التحكم في الوقت

حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.²

ثالثا: اتصال داخلي جيد

وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن تطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكاكها عند شخص واحد لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.³

رابعا: الحد الأدنى من الهياكل

فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما تكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.⁴

خامسا: روح جماعية قوية

¹ - العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 28

³ المرجع نفسه، ص 28.

⁴ العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وهذا بين مختلف الموظفين.¹

الفرع الثالث : أوقات اليقظة الإستراتيجية

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها و أهدافها، وكذا ميادينها و اتجاهاتها و التي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:

1- **يقظة نقطية (منتظمة): Veille Ponctuelle** وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محدد، وهي تقترب من دراسة السوق.²

2- **يقظة مناسبتها: Veille Occasionnelle** يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (المهدف) الذي ستراقبه بدوام.³

3- **يقظة دورية (مكتبية): Veille Périodique** مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجلات وعروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعلومات.⁴

4- **يقظة دائمة: Veille Permanente** تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، و هي تستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إراديا).⁵

المطلب الثالث : سلوكيات اليقظة الإستراتيجية وتنظيم خليتها و طرقها ووسائلها

حسب Bulinge هناك أصناف عديدة لأعوان اليقظة (الكاشفون) كلا منها تختلف حسب درجة الإيجابية أو السلبية أما حسب Rouach فقد بين العديد من أنواع الكاشفون، مرتبين حسب درجت عدوانيتهم وخرتهم في تطبيق عملية اليقظة، فعند اتخاذ المؤسسة قرار القيام بعملية اليقظة بنفسها تجد أمامها خيارين لإنشاء نظام لليقظة الذي يكون إما مركزي أو اللامركزي.

الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة الإستراتيجية إلى صنفين يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن جديد أو تحويل فرص التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية ويوجد Bulinge قسمها إلى ثلاث اتجاهات و Rouach صنفها إلى خمسة فيئات.

إلا أن Rulinge (2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى الجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (01-02): تصنيفات وسلوكيات اليقظة

سلوكيات	اليقظة
---------	--------

¹ العالية طحين، المرجع أعلاه، ص 24.

² إشراف عقون ومحمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص 08.

³ نور العابدين فوجلجل، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ إشراف عقون ومحمد هبول، المرجع أعلاه، ص 08.

⁵ المرجع نفسه، ص 08.

و خصائص	انفعالية (سلبية)	نصف فعالة (نصف نشطة)	فعالة (نشطة)
النشاط	جمع وانتقاء معلومات المستعملة	جمع المعلومات الملائمة	البحث عن المعلومة الخطيرة
المبادىء	دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية... الخ)		
الوقت	دائمة	متكررة (تقنية)	نقطية
المنايع	مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية... الخ)		
ممثلون الأعوان	الجميع	الكاشفون	أخصائون
نوع المنهج	المجالات صحافية	أبحاث انترانت	اتصال وأدوات متخصصة

المصدر: نور العابدين قوجيل: دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال شعبة الإعلام وحاكميه التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابه، 2012/2011، ص: 44.

من الجدول نستنتج انه يوجد ثلاث اتجاهات لليقظة لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى يقظة سلبية، يقظة نصف نشطة، ويقظة نشطة.¹

1_ اليقظة السلبية: هي يقظة جميع أفراد في المؤسسة معنيون بها وهي دفاعية تهتم بجميع أنواع المعلومات، الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام بالبحث الأولي عن المعلومات، هذه اليقظة تعتمد على جميع مصادر المعلومات، وتبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية عن نشاط المؤسسة.

2_ اليقظة نصف نشطة: هي تخص جميع أنواع اليقظة، ولها استعمالات متكررة، تهتم بجمع المعلومات، جمع المعلومات التي تم المؤسسة فقط، هناك أفراد محددون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترانت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

3_ اليقظة النشطة : هذه اليقظة تبحث عن المعلومات الخطيرة وتهتم بمواضيع معين، تسند اليقظة إلى أخصائين وهي يقظة هجومية تهتم بكشف الفرص المستقبلية والمعلومة صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحول التهديدات إلى فرص والعمل على انتهازها.

أما Rouach (1996) فقد بين العديد من أنواع الكاشفون مرتبين حسب درجت خبرتهم في تطبيق اليقظة ووضع خمسة فيئات للكاشفين وهم الآتي:²

1_ المحاربون (المقاتلون): يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال لتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

2_ المهاجمون: من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.

¹ نور العابدين قوجيل ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² نور العابدين قوجيل ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3_ **النشطون**: ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.

4_ **المستجيبون**: يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.

5_ **النائمون (السليبون)**: الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

هذه السلوكات تنطبق مع تصنيفات اليقظة، فكل من المحاربون والمهاجمون يشكلون اليقظة النشطة أما اليقظة النصف نشطة يمثلها النشطون واليقظة السلبية يمثلها المستجيبون.

الفرع الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

في المؤسسة الاقتصادية ينطوي نظام اليقظة الإستراتيجية على نوعين أساسيين أحدهما مركزي والآخر اللامركزي وهما كالتالي:

أولا : النظام اليقظة المركزي

يشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولا بدا من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته.¹

ثانيا :النظام اليقظة اللامركزي

يشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها و تعتمد على عدة بيانات مستقلة كل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي يمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي أكثر مرونة ودينامكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات²

الفرع الثالث : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي وامتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن أهم الطرق³:

- طريقة المعايرة وهي عملية المقارنة بمنافس نموذجي باعتبارها تعتمد على اليقظة الدائمة للبيئة ومتغيراتها.
- الأنترنت أيضا وسيلة العصر، وهي وسيل اليقظة.

أولا :طريقة المعايرة Benchmarking

هذه الطريقة تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف

الانحرافات التنافسية.

ولقد عرفها Kearns وهو رئيس مدير عام لشركة Rank Xerox وهي شركة ابتدعت هذه الطريقة بصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة في السبعينات "هي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا

¹ عبد الفتاح بومخم وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 11.

² العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ عباس فهمية، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية" حالة شركة نفطال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2008/2009، ص77

وخدماتنا والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية (الرائدة)¹. وتعتمد المعايير على اليقظة والتصنت المستمر للبيئة وتغيراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال. والهدف من هذه الطريقة هو التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وذلك بإنشاء نموذج جديد أعلى من الذي عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه أداء المؤسسة يتحقق الهدف بأن تلحق بالمؤسسات الرائدة أو حتى تتفوق عليها. ونجد أربعة أنواع من المعايير وهي² :

1-المعايير الداخلية

تملك معظم المؤسسات الكبيرة وظائف متشابهة في مختلف أنشطتها، وتتدخل المعايير هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، وإذا تبين أن وظيفة معينة تُدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الأنشطة الأخرى.

2-المعايير الخارجية

يتم هنا مقارنة وظائف، طرق إنتاج، طرق تنظيم، منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتُجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايير.

3-المعايير الموجهة نحو الوظائف

يتم هنا معايرة ومقارنة وظيفة بنظيرتها عند المنافس، فمثلا إذا أردنا معايرة وظيفة التوزيع فإنه علينا أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس نفس الوظيفة المختارة بطريقة فعالة أكثر، حتى تتم المقارنة.

4-المعايير الأفقية

تشابه بعض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات، مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فمثلا، معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات :تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل والتفريغ، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

فالمعايير هنا هي البحث عن أحسن التطبيقات والممارسات في واحدة من العمليات أو أكثر، لأن فعالية كل منها تؤثر على فعالية العمليات الأخرى.

وللقيام بالمعايرة يجب احترام المراحل الآتية³ :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابها
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه

¹ Brilman J, l'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition organisation, paris, 1996, p209

² عباس فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 78

³ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس "، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011 ص 93.

- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية هذه الطريقة ألا وهي المعايير عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة في الأداء، بين ما هي عليه وما يجب أن تكون عليه، أو بين أداؤها وما يقدمه المنافسون من أداء، وقد تمثل الفجوة في الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك وجب القيام بمراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوة وتحليلها. وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ولعل أهم هذه الوسائل شبكة الأنترنت.

ثانيا :الأنترنت كوسيلة لليقظة

الأنترنت هي شبكة عالمية تربط الملايين من الشبكات والحواسب الآلية وهذا من خلال التوافق بين مجموعة من معايير الاتصال تدعى بروتوكول الأنترنت TCP/IP ، وللأنترنت عدة أوجه لاستخدامه والتي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري، ولهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات والمتمثلة في ¹ :

1_ البريد الالكتروني:Email - يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى إعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، فهو اقل كلفة.²

2_ شبكة العنكبوتية العالمية : يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم الخدمات الأنترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.³

3_ التحوار الآني: Chat وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فورا على الخط.⁴

4_ بروتوكول: FTP وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت، ويوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.⁵

5 _ شبكة: Gopher توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الانترنت، بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في

كل من طرفي الكمبيوتر والزبون و الكمبيوتر المزود.¹

¹ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² إشراف عقون ومحمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ نور العابدين فوجليل، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵ إشراف عقون ومحمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص 16.

كما توجد أيضا: محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدمي شبكة الانترنت أن يشاهد ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين أفراد المجتمع مثل الفيسبوك، التويتر، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصا لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الآن.

6 - البرمجيات : وهي مجموعة من البرامج الجاهزة و المصممة وفقا لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.²

7 - جنوك المعلومات : هذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.³

8 - الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.⁴

9 - الوثائق

وتدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، التقارير، الكتب، المعلومات القانونية والدراسات العامة.⁵

10 - الميدان

وقد طرح مكتب AFNOR تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها كالتالي:⁶

1_ المعلومات البيضاء: Information noir سميت بهذا الاسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي، وهي متواجدة بإمكانات كبيرة تصل إلى 80% لاكن قيمتها لا تتعدى 15%.

2_ المعلومات الرمادية: Information Grise يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

3_ المعلومات السوداء: Information Blanche معلومات هذا المصدر سرية ومحمية من طرف القانون، يستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددين، وتمثل 5% من المعلومات المتاحة.

¹ إشراف عقون ومحمد هبول، المرجع أعلاه، ص 16.

² العالية طحين، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ العالية طحين، المرجع نفسه، ص 34.

⁴ أميرة محاط، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ تليلاي فاطمة الزهراء وبوقريو مرية نسرين، تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بالمانيا وكواري باستاليا كنموذج"، الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بينحتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص 11.

⁶ تليلاي فاطمة الزهراء وبوقريو مرية نسرين، المرجع نفسه، ص 11.

الشكل رقم (01-09): يمثل مختلف مصادر معلومات اليقظة الميدانية بتقدير (الحجم والقيمة)

الحجم	5 %	15 %	80 %
القيمة	5 %	80 %	15 %
الجوسسة الابتزاز الرشوة		الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسون، الموردون، الأبحاث، المجلات، المعارض الدولية.	وثائق أولية، وسائل الإعلام، بنك المعطيات، الصحافة، الكتب.

المصدر: لامية حليمي: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء "، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص:34.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية من منظور اليقظة الإستراتيجية

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، ووسعت نطاق السوق، من حيث أنه استقطب مختلف المؤسسات من مختلف الأنحاء مما أثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي، وهذا بدوره أدى بالمؤسسة أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق مزايا تنافسية، وتعتبر اليقظة التنافسية، الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المؤسسات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبيرا لهذه الوظيفة، وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى قراراتها.

المطلب الأول : المنافسة والتنافسية

المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، هي مصطلحات مترابطة فيما بينها، يعود ظهورها بفضل أعمال الكاتب والأستاذ بجامعة هارفرد الأمريكية "مايكل بورتر" خلال الثمانينات من القرن الماضي، إذ وفرت كتبه ومقالاته خطوطا إرشادية وإستراتيجيات لمحاولات المؤسسات اكتساب مزايا على منافسيها.

ولتوضيح المفاهيم تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين . المطلب الأول يتناول المنافسة، والمطلب الثاني يتطرق إلى التنافسية.

الفرع الأول : المنافسة

للمنافسة معان متعددة ومختلفة، حيث تظهر في عدة أشكال وتختلف شدتها من قطاع لآخر، بإختلاف وتعدد مجموعة من العوامل.

أولا : تعريف المنافسة:

لغة: يطلق على المنافسة في اللغة العربية:¹ "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)"، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا

اصطلاحا: ومن بين بعض التعارف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: المنافسة - بمفهومها البسيط - تعبر عن حالة الصراع الحاصل بين مجموعة من المؤسسات المتكافئة في سبيل الحصول على حصة أكبر من العملاء . كذلك هي الصراع المتواصل بين المؤسسات ليس فقط من أجل البقاء بل من أجل الحصول على موقع تنافسي متميز، فهي تعبر ببساطة عن التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع مجموعة اقتصادية أخرى . كما تعرف أيضا بأ : تعداد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع وأسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع، بناء علاقة مع العميل، تحقيق الولاء²...

¹ - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973، ص344.

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص20.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر¹

ويقصد بالمنافسة أيضا هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات و الإنتاج ورؤوس الأموال².

وتعتبر المنافسة لحالة الصراع والتسابق بين مجموعة من المنتجين أو الموزعين، تنشأ نتيجة للحركية والسلوكيات التي يمارسونها، ليس فقط لأجل استقطاب أكبر عدد من المشترين، وإيجاد أسواق جديدة ، بل أيضا في سبيل الحصول على مصادر توريد جديدة وتنافسية³.

إنطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المنافسة بأنها وجود لعدد من المنظمات التي تنشط في قطاع معين و تعرض منتجات أو خدمات متجانسة تستهدف نفس المستهلكين و التي تحاول كل منظمة منهم كسبهم إليها.

ثانيا :أشكال المنافسة:

للمنافسة عدة أشكال وتقسيمات، إذ يمكن تقسيمها وفقا لمصادرها إلى منافسة محلية ومنافسة عالمية، وبناء على حالتها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة إلى موضوعها إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، وحسب هيكل السوق إلى المنافسة في سوق تتميز بالشفافية ومنافسة في ظل ظروف احتكارية (احتكارية، احتكارية مطلقة)⁴.

1 - المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة

يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين :منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، تشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد. أما المنافسة الغير المباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفأة، الموارد المالية، ... وطبعاً استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم⁵.

2 -المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

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

¹ - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011، ص12

² - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2010/2011، ص83.

³ - صلاح الشنواي، اقتصاديات الأعمال، الجلال للطباعة، الإسكندرية ، 2000 ، ص97.

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحيديات المنافسة الدولية، دار الفطر العربي، 2006، ص ص 152-153.

⁵ - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وقواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص25.

3 - المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية

المنافسة السعرية تعني التركيز على عامل السعر في سبيل مواجهة شدة المنافسة، من خلال التأثير على عنصر الخصومات، تحقيق مبدأ التكلفة المستهدفة أو تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة... بينما تشير المنافسة الغير السعرية إلى التركيز على عوامل أخرى غير السعر، كالجودة، التمييز، التنوع، خدمات ما بعد البيع لمواجهة المؤسسات المنافسة.

4- المنافسة حسب هيكل السوق

المنافسة الكاملة: هي المنافسة التي تكون في سوق تتميز بالشفافية المطلقة، وضوح وحرية انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياساتهم، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في مثل هذه الأسواق. بينما المنافسة الاحتكارية تشير إلى التنافس الذي يكون في سوق يتميز بعدد قليل من المنتجين نسبيا، يقدمون منتوجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، وفي السوق الاحتكارية يمكن أن نجد شكلين:

- سوق احتكار قلة، حيث تتميز هذه الأخيرة بسيطرة عدد محدود من المؤسسات على قطاع معين تكون عوائق الدخول إليه مرتفعة، ونظرا لإمكانية وجود تحالفات وشراكات فيما بينهم من أجل توحيد سياساتهم، فالمنافسة فيما بينهم تنحصر في أمور بسيطة كخفض طفيف في السعر.

- سوق احتكار كامل (مطلق): تتميز بوجود منتج واحد أو عدد قليل جدا من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، فالمنافسة فيما بينهم معدومة تماما.

الفرع الثاني : التنافسية

في الحقيقة يصعب تحديد و ضبط مفهوم دقيق وموحد للتنافسية، وهذا يعود إلى الاختلاف في الرؤى ووجهات نظر الباحثين في هذا المجال والعنصر المعتمد عليه في كل تعريف و تجربة الممارسين في الميدان العملي.

أولا: تعريف التنافسية

تعرف التنافسية بأنها¹ " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب " فمن خلال الجزء الأول من التعريف نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما الجزء الثاني يضيف عاملاً أو شرطاً آخر لتنافسية المؤسسة و هو الوقت المناسب لتقديم و تسليم المنتجات للزبائن.

كما تعرف التنافسية بأنها² " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد".

يمكن تعريفها أيضاً بأنها :القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، و يترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

وأيضاً تعرف التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة السوق، والأحسن من ذلك ترقيتها³.

تعرف التنافسية " بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"⁴

وهناك من الباحثين والمفكرين ما يرى أنها : " إنتاج السلع و الخدمات بنوعية جيدة وبسعر مناسب وفي الوقت الملائم من أجل تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين"⁵

ومن خلال هذه التعاريف يمكن لنا أن نقول بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على النفاذ للأسواق الجديدة و الحفاظ على حصتها في أسواقها القديمة من خلال تميزها بمنتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة وفي الوقت الملائم.

ثانياً :مستويات ومؤشرات ومجالات التنافسية

نتناول فيه كل من مستويات التنافسية و مؤشرات ومجالاتها

1 -مستويات التنافسية

للتنافسية ثلاث مستويات، تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات.

1 1 - على مستوى الدولة

¹ - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان ، ص54.

² - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص11

³ - Serge Bellut, la compétitivité par maîtrise des couts objectif et analyse de la valeur, afnir, paris, 1990, p.6.

⁴ - علي السلمي، إدارة المواد البشرية الإستراتيجية، دارغريب، القاهرة، 2001، ص76.

⁵ - كمال رزق، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية الملتقي الدولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 29/30 أكتوبر 2002.

لا يعتبر اقتصاد دولة ما، أنه اقتصاد تنافسي. إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل (حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي)، كذلك التنافسية على المستوى الدولي تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في السوق العالمية، أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر تنافسية الدولة، أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن متطلبات السوق الحرة¹.

ولقد تم تعريف تنافسية الدولة من قبل عدة مجالس ومنظمات من بينها:

- تعريف المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا²: "تنافسية الدولة هي قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".
- أي أن خلق الثروة – وفقا لهذا التعريف – هي أساس تنافسية الدولة، التي عليها أن تزيد من ثروتها حتى تصل لتكون أكبر من منافسيها.
- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)³: "التنافسية الدولية هي الدرجة التي تستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".
- من خلال هذا التعريف نرى أن التنافسية على مستوى الدولة هو درجة قدرة هذه الأخيرة على بيع منتجاتها في أسواق حرة، مع الرفع من الدخل الحقيقي لمواطنيها.
- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية⁴: "تنافسية الدولة هي قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية أحسن في الأجل الطويل".
- أي أن الدولة التي تكون تنافسية هي التي تبيع منتجاتها في سوق عالمية وبطريقة تسمح لها بتحسين المستوى المعيشي لسكانها على المدى الطويل.
- تصب مجمل هذه التعريفات في إطار واحد يمكن تلخيصه في التعريف التالي: " تنافسية الدولة هي قدرتها على إنتاج وبيع وتسويق منتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل المنافسة الشديدة التي يتميز بها العالم، وفي نفس الوقت الرفع من القدرة الشرائية لمواطنيها على المدى الطويل".

¹ – Abdallah alauoi, la compétitivité internationale stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005, p.41

² – نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4، ص23.

³ – د.محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003، ص5.

⁴ – عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص92.

وبصفة عامة، تعتبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغيير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحكم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي ولتشجيع الصناعات المحلية، ويتم تقييم تنافسية من خلال عدة مؤشرات، ومن المؤشرات المقترحة لقياس تنافسية الدولة، مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد ومؤشر النتائج التجارية للدولة. والتي سنوردها كما يلي¹:

1 4 1 - مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد : إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، وإن الزيادة في هذه العوامل يزيد من دخل الفرد. كما يزيد أيضا بارتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجم عن الابتكار التقني والتنظيمي وعن التحسينات الملاحظة في المهارات والمعارف الإنسانية التي تعزى بدورها إلى رؤوس الأموال المستثمرة في البحث والتعليم.

1 4 2 - مؤشر النتائج التجارية : توجد ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي :

- **رصيد الميزان التجاري :** غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى.
- **تركيبية الصادرات :** إن التركيز المعطى لتركيبية الصادرات يربط مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية.
- **حصة السوق الدولية :** من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق زائلة فهذا ليس جيدا، كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.

1 4 2 - على مستوى القطاع

تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخيرة على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة².
يتم تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى بواسطة مؤشرات خاصة تتمثل في:

1 4 2 - مؤشر التكاليف والإنتاجية: يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين، أو عندما يكون متوسط تكاليف الوحدة مساويا أو يقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الآخرين. وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحدوية.

¹ - آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 2006، ص124.

² - محمد قويدري، وصاف سعيدي، "مركبات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، جامعة باتنة، 2004، ص11.

1 2 2 - مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية: يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين. وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

1 3 - على مستوى المؤسسات

عرفت تنافسية المنظمة أيضا عدة تعريفات نورد منها ما يلي :

تشير تنافسية المؤسسات، إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.

وتعرف أيضا

ويمكن معرفة - نسبيا- موقع المنظمة من التنافسية استنادا إلى مجموعة مؤشرات أهمها :

- **الربحية:** تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها، وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المنظمة تنافسية في سوق تتجه إلى التراجع، وبالتالي لا تضمن تنافسيته الحالية ربحيتها المستقبلية.

- **تكلفة الصنع :** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالمقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

- **الإنتاجية :** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المنظمات على المستويات المحلية أو الدولية.

- **الحصة من السوق :** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيته ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وتسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكان هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

2 - مجالات التنافسية

تعتبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها¹:

2 1 - التنافسية المالية : وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.

2 2 - التنافسية التجارية: أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم إتحاد المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية.

2 3 - التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.

2 4 - التنافسية التنظيمية والتسييرية: تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة . وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع للرأي الآخر.

المطلب الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية

يشغل هذا المفهوم حيزا و مكانة هامة، في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية، و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها ضمن قطاع النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها¹.

كما أن سباق المؤسسات للبقاء والتطور يكتنفه العديد من الاستراتيجيات والفرص الداعمة. ولذلك تمثل الميزة التنافسية عاملا هاما لتفرد المنظمة وتقدمها، فماذا تعني الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وما أنواعها، وخصائصها؟ وأبعادها، ومحدداتها؟

¹ - زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2013، ص ص 73-74.

الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية من الكلمات الشائعة في مجال الأعمال والمنظمات بشكل خاص، وهو لفظ يرتبط بأمرين:

- الأول : بروز هذا المفهوم مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وزيادة حجم الديون الخارجية خلال الفترة 1981م _1987م.

- الثاني: ظهوره مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرز ظاهرة العولمة

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح

- يعرفها Igor Ansoff (1965) "على أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بشائية منتج- سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"¹.

- إن هذا التعريف المقدم من طرف Igor Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية. حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

- حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"².

- يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

- يرى علي سلمى " أنها المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"³.

¹ Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

² - شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي إسليوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 104.

- يتضح من خلال هذه التعريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة و الإبداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول.
- يعرفها نبيل مرسى خليل على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة"¹.
 - ركز هذا التعريف على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية، وفقا لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها. بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها .
 - أما Barney (2006) فيرى "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"².
 - أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter، إلا أنه حسب رؤيته يختلف عنه في نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية، وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات. بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة.
 - أما kotler فيرى الميزة التنافسية على أنها " مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز"³.
 - أما الزعبي فيرى بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة وبمكناها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، أو سلع للزبائن"⁴.
- وكمحصلة عامة ينصرف معنى ومفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدتها فعلاً كخفض الكلفة وتحسين

¹ - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 39-40 .

² - Jay B. Barney, Delwing N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007, P.24

³ - شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

⁴ - الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، دون طبعة، 2005، ص 138.

الجودة وطول الخبرة إلخ والبعض الآخر يعتمد على إدراك وتوقعات وما يحمله جمهور العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات ومحصلة هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو للمؤسسات وتحدد مستواها وتكسب صاحبها ما ينال من تميز وسمعة وجاذبية وبعبارة أخرى فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تنبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقدم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأاتي منها على الأسعار المدفوعة لها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

وضع بورتر ثلاث استراتيجيات عامة متداخلة و يمكن الاستعانة بها منفردة أو كمجموعة لتحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد والتفوق على المنافسين، وهذه الأنواع هي:

1- ميزة التكلفة الأقل (Coast Leadership): أو ما يسمى قيادة التكلفة، ويقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحديد هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة المربحة في حلقة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكاليف. وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف. وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها في مايلي¹:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
 - نمطية السلع المقدمة.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلع لكل المشتريين.
 - محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- وللحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

1 1 مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف. وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج. يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

1 2 مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط. بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

1 3 مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية

1 4 مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الإلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 116.

مراقبة الإجراءات.

- مراقبة التكامل.

مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.

مراقبة التموقع (مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين.....).

مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات.....).

مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي

بعض الأخطاء. والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وتتمثل فيما يلي:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل البيع والخدمات، التطوير

التكنولوجي، رغم أهميتها.

- إهمال أنشطة التمويل.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل الصيانة.

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.

- تخفيضات متناقضة في السعر.

- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.

- تحديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

2 - ميزة التميز: أي التميز عن طريق الاختلاف، وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من

وجهة نظر المستهلك، مثلاً جودة أعلى، خصائص مميزة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ، وعليه يمكن القول أن

وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في إيجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى مقارنة

بمنافسيها وذلك من خلال قدرة المنظمة إما على التميز عن طريق تكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن

منافسيها.

ولتحقيق التميز هناك شروط يجب توفرها نوردتها فيما يلي:

عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

وللحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التميز، وهي كما يلي :

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في

اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها،

خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج..... الخ.

- الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.
- الروابط مع الموردين يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط :
 - تكوين الموزعين.
 - تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.
- **الرزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة . وتجدر الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى
- **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات مابعد البيع في أقرب الآجال.
- **التكامل :** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، وإما من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:
- **الإلحاق:** يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
- **التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج .
- **الحجم :** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
- **العوامل المؤسسية:** إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة .
- كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، نتيجة للتمييز المفرط أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفاً سهلاً للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض ومنها ما يلي:
- سعر إضافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز.
- التركيز الشديد على المنتج.

3 - ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

- تخفيض مدة تسليم الطلبية.
 - تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية.
 - الالتزام بمجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة، سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر وغياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها .

الفرع الثاني: محددات وخصائص وأبعاد وعناصر الميزة التنافسية

نتطرق الى كل من المحددات، الخصائص، الأبعاد و العناصر للميزة التنافسية

أولاً: محددات وخصائص الميزة التنافسية

1 - محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:

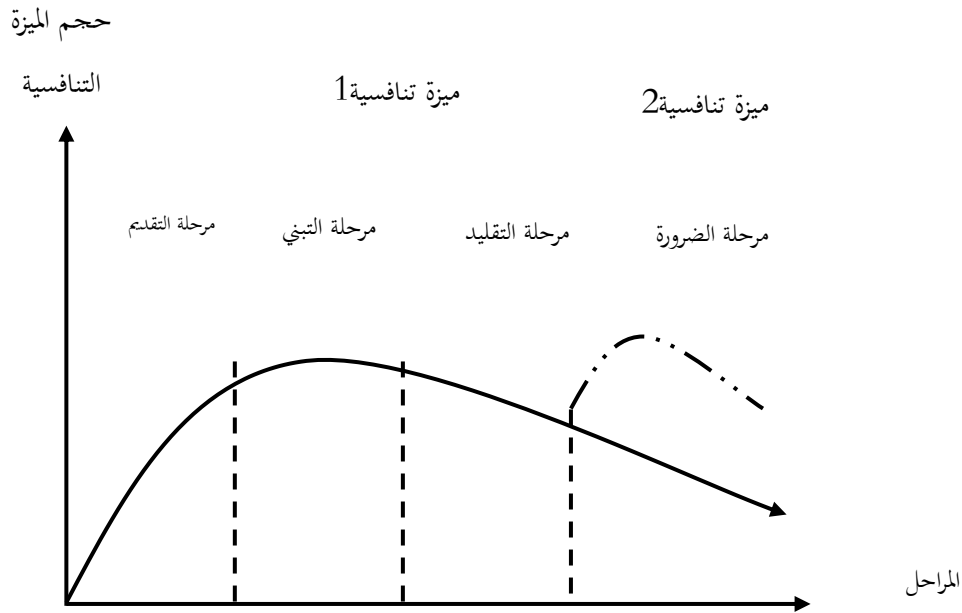
1 4 - حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل،

أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة دورة حياة أيضاً، و تتمثل مراحل الميزة التنافسية في:

- **مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول و أصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة مالياً، مادياً، و بشرياً خاصة خلق الأفكار، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشار أكثر فأكثر.
 - **مرحلة التبنّي:** وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة، وتعرف الميزة هنا إستقرار نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.
 - **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التراجع شيئاً فشيئاً، والتلاشي و التقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها، وهذا يمثل تهديداً للمؤسسة.
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

و هذه المراحل ممثلة في الشكل الآتي:

شكل رقم (01-10): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1996، ص 86.

- 1 2 - نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي موضحة في الجدول الآتي:
- جدول رقم (01-03) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.**

القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ثم تحديد إذا ما كانت المؤسسة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط.
النطاق الرأسمالي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع)أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسمالي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، هذا ما يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد عبر صناعات مختلفة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1996، ص 87.

2 - خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تتحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسيولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة .
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة .
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.
- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة النشطة أو في قيمة ما تقدمه الزبائن أو كليهما .
- يجب أن يكون لها دور في التأثير على الزبائن وإدراكهم.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- أن تكون متميزة ودائمة بمعنى أن تحقق المؤسسة السباق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتباره تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركز جغرافي.

ثانياً: أبعاد وعناصر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أربعة أبعاد وأربعة عناصر كالتالي:

1 -أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيما يلي:

- 1 4 -بعد جودة السلع والخدمات: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص300.

تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المؤسسات سواء الصناعية منها أم الخدماتية، العامة أم الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق¹.

حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها².

كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن الشركة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن³.

انطلاقاً مع ما تقدم نرى بأن بعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

1 2 - بعد الكفاءة: وينظر لها من عدة جوانب. فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية، كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجات أدنى من الشركات الأخرى المنافسة⁴. وإن اتخاذ التكلفة أساساً للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من الشركات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية.

ويؤكد (اللامي) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في هذه الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تفلس الشركة لعدم قدرته على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة⁵.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بعد الكفاءة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بالاستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

1 3 - بعد المرونة: يصف (Dilworth) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويبين (Taylor and Russell) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن

¹ - درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007، ص4.

² - Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999, p36.

³ - Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, McGraw-Hill, 1996, p 24.

⁴ - أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي" نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996، ص 4.

⁵ - اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط 1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase) بأن بعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتهم لتقديم منتجات جديدة. ويبين (Slack) المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير الطريقة والوقت فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

- مرونة المنتج : وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج : وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم : وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. ويشير (Krajewsky and Ritzman) بأن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلی) بأن المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموما إلى حاجات ورغبات الزبون. ويبين (اللامي) بأن المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

تأسيسا على ما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

1 4 - بعد التسليم: يوضح (ragmang) بأن بعد التسليم يعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المؤهلات الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وأشار (Krajewsky and Ritzman) بأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التسليم بتقليل وقت الانتظار.

- التسليم بالوقت المحدد : ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح (Evans and Collier) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

اتساقا مع ما تقدم نرى بعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق¹.

¹ - أكرم أحمد الطويل، إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، ص 14.

2 - عناصر الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة عناصر منها :

2 1 - الجودة: الجودة تتمثل في درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن، وهي تمنح المنتج جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للزبائن، وهي ترتبط بشكل كبير بمحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، فالجودة تتمثل في إنتاج المؤسسة للسلع أو تقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة المتميزة، وتكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم¹.

2 2 - الموارد: ويقصد بذلك أن يتوافر لدى المؤسسة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنه لا يمكن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا توافر لدى الشركة القدرات المناسبة لذلك، وتتكون الموارد من موارد مادية إذ يتم تحديد طبيعة ونوعية ومواقع هذه الموارد كلاً على حداً، وتحديد مدى إمكانية إمدادها بميزة تنافسية للمنظمة، وموارد بشرية إذ يتم معرفة طبيعة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ونوعيتها والمهارات الخاص التي يمتلكها هؤلاء الأفراد وقدراتهم، وأخير موارد مالية وهي التي تشمل على كافة استخدامات الأموال من حيث إدارة رأس المال، إدارة نقدية، الرقابة على المدينين والدائنين، والعلاقة مع البنوك والموردين وغيرهم².

2 3 - عناصر التكلفة: تعتبر عناصر التكلفة من أهم العوامل التي تستفيد منها المنظمة، وتستطيع توظيفها نتيجة لقدراتها على الإمداد بالميزة التنافسية، وتتمثل هذه العناصر حسب القطب.

- اقتصاديات الحجم والذي يساعد المنظمة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة والتي من خلالها تتفوق على المنافسين، ومن خلالها تستطيع تقديم منتج بسعر منخفض يحقق لها ميزة تنافسية وهذا لن يتحقق إلا مع الإنتاج الكبير الذي يحقق الاستفادة الكاملة من اقتصاديات الحجم .

- تكاليف التسويق والتي هي عبارة عن التكاليف التي تحمل على المنتج منذ خروجه من المصنع وحتى وصوله لقنوات التوزيع وتقديمه للمستهلك.

- تصميم المنتج والذي يؤثر على مركز التكلفة، إذ تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج، من خلال المتابعة لفترات طويلة لمستويات الطاقة الإنتاجية وإنتاجية العمالة لديها، ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية والعمل وفق الطاقة الإنتاجية المحدودة وتطوير كفاءة أداؤها للعمليات .

- مراعاة أبعاد عملية تصميم المنتج بما يقلل الفاقد في العمل والمواد الخام المستخدمة والتصميم البسيط الاقتصادي بما لا يخل بمستويات الجودة المطلوبة.

- الخبرة والتي تعتبر مصدراً لتحقيق ميزة في التكلفة.

2 4 - إدارة المعرفة: لقد أصبحت إدارة المعرفة عنصراً هاماً وفاعلاً وتشكل المعرفة مصدراً لإمداد المنظمة بالميزة التنافسية، فالمعرفة هي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم، ويظهر في المبادئ، والقواعد، والأدوات.

¹ - خفاجي نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 3، 2010، ص 31.

² - زيدان سلمان، مدخل إلى الجودة الشاملة ودخل العمل، (ج 1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 52 .

المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية

وهنا نحاول ربط العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين واستمرارية الميزة التنافسية من خلال توفيرها للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين الأداء و التشجيع على الابداع والتغيير للأحسن، وبالتالي خلق ميزة تنافسية و محاولة المحافظة عليها واستمراريتها.

الفرع الأول: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين رصد المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة

نبين في هذا الفرع أهمية اليقظة على المؤسسة من خلال المعلومات التي تقدمها

أولاً: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

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 و السرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة . وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى من يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها.¹

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار ويحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز.

2 - مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:²

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال احد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين " . وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم .

وعليه فإننا ليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الإستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير

¹ بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تكرير السكر رام مستغانم ، مذكرة للحصول على رسالة ماجستير إدارة أعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، 2014-2015، ص 98-99.

المعلومات الإستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صنعا لقرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها .

ثانيا : اليقظة الإستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظلال تطورات البيئة الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء أكان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه¹ " التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو إحلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤقتة بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤقتة بحيث تهدد أعمالها"، كما يمكن تعريف إدارة التغيير² بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاد أو فعالية لإحداث التغيير الخدمية الأهداف المنشودة.

وبالتالي نستخلص أنا لتغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها . لكي يكون التغيير ناجعا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير . التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة³، تعد اليقظة الإستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

¹ منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13.

² رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص13.

³ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص240.

ثالثا : اليقظة الإستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو¹.

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليست لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغيرات طفيفة)، أو جذريًا (تغييره كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد). إحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة². من هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعود الفارق الأساسي بين المؤسسات، لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر السرعة ويكون هذا إلا بتوفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد القوى المحركة لحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركة الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدام لأغراض التخطيط الإستراتيجي³. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة ودورها (من تحديد، بحث، تحليل، استغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتمًا في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

الفرع الثاني : اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق و تحسين الميزة التنافسية وتطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآتي، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم و سرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات و تعدد مصادرها .

¹ برايفين جوبتا، مترجمة احمد المغربي " الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين " دارالفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 200.

² - المرجع نفسه، ص 200.

³ عبد الرازق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، تونس، يومي 27/28 أفريل 2005، ص 9.

كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في أنها تلعب دور متكامل في المؤسسة، ويمكن تلخيص دورها في أربع وظائف أساسية كالآتي¹:

- **التوقع:** و هو توقع التغيرات البيئية و لنشاط المنافسين

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ

- **المراقبة :** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط و التنظيمات التي تغير في إطار النشاط

- **التعلم :** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء و نجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين .

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هنا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي² :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها

- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة

- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية :

¹ - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية 9/8 نوفمبر 2010، ص12 .

² - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La veille stratégique, du concept à la pratique » – Juin 2005,p7. http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.

- تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطورها، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المديرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومواجهة المنافسين¹

- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم و استراتيجياتهم التسويقية و التجارية، السعر و النوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات... إلخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة و الملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية و التقنيات الحديثة، حيث تصبح السباق في تطبيقها و التفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتنفاذ بذلك تقليدها من طرف منافسيها - تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون و المتمثلة في المنفعة المكانية والزامية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان و الزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، ما يجعلها تتفوق على منافسيها و ترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة²

- توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع و الابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، تحسين آليات و حل المشكلات التنظيمية المعقدة، خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة و تحسين الأداء التنافسي.³

- تلعب اليقظة دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن المؤسسة تقوم بمعالجة وتحويل المعلومات التي تم جمعها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث في بيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في انجاز

¹ - عبد الفتاح بوخخم، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية 9/8 نوفمبر 2010، ص16.

² - نفس المرجع، ص 17 .

³ - عبد الفتاح بوخخم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص 18

أداء تنافسي فعال،¹ "وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي"، "فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى".²

¹ - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء مرجع سابق ، ص 12

² - عبد الفتاح بوخنم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص 18

خلاصة الفصل :

وانطلاقاً مما تناولناه في هذا الفصل فإن تحديد طبيعة اليقظة بشكل مانع وجامع، ظل مشكلاً قائماً لم يكن من السهل حصره، ولا رسم حدوده رغم العديد من التعاريف، واختلاف وجهات النظر بين مختلف الباحثين والمفكرين في هذا المجال.

فاليقظة الإستراتيجية هي عملية حراسة دائمة تستوجب ممثلين ذوي كفاءات معينة يعملون ضمن نظام محدد وفق مراحل، تبدأ بتعقب المعلومات والبحث عنها، ثم انتقاءها وتحليلها ومعالجتها والإبقاء على المعلومات الإستراتيجية والتخلي على التي لا تساهم في عملية اليقظة، ثم يتم تقديم هذه المعلومات المحللة إلى مستخدميها في الوقت المناسب والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، كما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية مصطلحاً عاماً شاملاً ينطوي تحته العديد من الأنواع، فالمؤسسة عليها أن تختار اليقظة التي ستخدمها حسب احتياجها وإمكانيتها كما تناولنا إلى جانب ذلك شروط فعاليتها ونماذج تصنيفها و تقسيم مراحلها، ثم إلى تنظيم خلية اليقظة ومثليها وكيفية الحصول على معلوماتها والياتها وأوقاتها وسلوكياتها من ثم العراقيل التي تواجهها المؤسسة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية .

كما أن التسابق والتزاحم بين المؤسسات محلياً أو دولياً زاد إثر التغيرات البيئية السريعة كونها حقيقة لا مفر منها، وباختلاف القدرات التنافسية ظهرت مؤسسات مبتكرة رائدة و أخرى لم تتمكن من مقاومة حدة المنافسة التي جرفت خارج السوق، لذا تعمل كل مؤسسة على تنمية ميزتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية لضمان بقاءها واستمراريتها، حيث تتحدد تنافسية المؤسسات حسب معايير من أهمها التكلفة، الجودة والمرونة، التي يجب على المؤسسة تبنيتها ووضعها كأسس لقيام نظامها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

بمؤسسة دهانات الزهرة

تمهيد:

لقد إرتأينا في الفصلين السابقين للدراسة النظرية تسليط الضوء على أهم عناصر إشكالتنا، كما حاولنا الربط فيما بينها بتوضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

ونحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية السابقة، ومحاولة مطابقتها مع واقع مؤسسة دهانات الزهرة لصناعة الدهن بكونين - الوادي-، كونها من المؤسسات الاقتصادية التي تطبق اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

لذا قسمنا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة

مؤسسة الزهرة لصناعة الدهن بكونين - الوادي - مؤسسة خاصة وذات شخصية معنوية تتناول نشاط صنع الدهون والبرنيق و مواد الصباغة و حبر المطبعة لصاحبها فطحيزة التجاني عماره وشركاءه والذين يخدمهم إضافة إلى هذه المؤسسة نشاطات أخرى مختلفة.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب كل من الموقع الجغرافي للمؤسسة وتاريخ تسييسها والقدرات الإنتاجية للمؤسسة.

الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة وتأسيسها

أولاً: الموقع الجغرافي

تقع مؤسسة الزهرة صنع الدهون والبرنيق و مواد الصباغة و حبر المطبعة في المنطقة الصناعية بكونين ولاية الوادي يحدها من الشمال طريق فرعي ومن الغرب الطريق الوطني رقم 48 ومن الجنوب والشرق ساحات وتشغل مساحة إجمالية تقدر ب 7573 م²، المبنية منها 2796.59 م² والباقي مساحات.

ثانياً: تأسيس المؤسسة*

تأسست مؤسسة دهانات الزهرة لصراع الدهون والبرنيق و مواد الصباغة و حبر المطبعة في 02 جانفي عام 2002 كمؤسسة جد متواضعة في منطقة الشط طريق تبسة وبنقطة بيع وحيدة على مستوى الولاية لمهجع واحد فقط بعدد عمال لا يتجاوز خمسة عمال واستمرت على حالها لمدة أربعة عشرة سنة وبعد ذلك توسعت في المنتج إلى (5- 8- 12) وزادت في عدد العمال أصبح حوالي 15 عامل إلى أن أنشأت محل ملك وانتقلت إليه لتواصل إنتاجها في المنطقة الصناعية بكونين ولاية الوادي بتاريخ 19 فيفري 2015، وبعدها توسعت عدد المتوجات ونقاط البيع وحصتها السوقية شيئاً فشيئاً عبر السنوات، إلى أن وصلت في سنة 2020 إلى 6 0000.00 مليون دينار يمثل رأس مالها وتشغيل 42 عامل والولوج إلى 20 ولاية عبر التراب الوطني، وحصوله على أزيد من 8 رخص إنتاج وزارية مرخصة من طرف الوزارة لمنتجات مختلفة وتطابق لمعايير الجودة وحماية المستهلك. كما نشير إلى التطور الذي ارتأت إليه المؤسسة في الآلات الإنتاجية، مقارنة ببداية نشاطها ووسائل النقل والتكنولوجيا المستعملة في شتاء الميادين وهذا ما ساهم بشكل كبير في رفع وزيادة حجم الإنتاج وإنتاجية. وبعثت من المؤسسة بضرورة تطوير تقنياتها، زودت بمجموعة من التجهيزات الحديثة لمراقبة العمال والمنتج في مراحل متعددة من أجل تقديم نوعية عالية لمنتجاتها مع ما يتطابق بمعايير الجودة وحماية المستهلك.

* فطحيزة تجاني عبد الوهاب مسير شريك بمؤسسة الزهرة لصناعة الدهن و مواد الدهانة ، ومعلومات من وثائق خاصة بالمؤسسة، معلومات عن المؤسسة ونشاطها، مؤسسة الزهرة لصناعة الدهن و مواد الدهانة بكونين، 2020/05/25.

الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية للمؤسسة والهيكل التنظيمي

أولاً: القدرات الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة

تنتج مؤسسة باقة كاملة من منتجات الخاصة بالدهانة ومواد الصباغة تتمثل في 8 منتجات منها فينيل البناء بثلاث علامات (الزهرة، الملكة، وبالمور) ولاك البناء الأبيض، ومنتج ساتيني للبناء وغراء البناء بنوعين (الخاص الذي يخلط بالماء فقط والثاني الذي يخلط بمادة الفينيل)، وغراء الخشب .

وكما تسعى مستقبلاً إلى إنتاج لأك البناء بتشكيلة واسعة ومتعددة من الألوان وهو (الأسود، الأصفر، الأحمر، الأزرق السماوي، الأزرق الداكن، الأخضر الداكن، البرتقالي، الرمادي، البني ولون المارتيه)، كما تعتزم باقتحام السوق من خلال منتج البرنيق الذي يدخل ضمن اهتماماتها المستقبلية، بالإضافة إلى منتج دهانات الخاصة بالطرق عند إنشائها (الأبيض، الأحمر، الأصفر)، هذا وتستقبل باستمرار الطلبات الملحة من الموزعين والتجار في نقاط البيع من حيث النوعية الجيدة والمطابقة للمعايير والأخذ بآرائهم حول المنتج والتحسين فيه وتلبية طلباتهم بالمواصفات التي ترضيهم وأسعار التي تخدمهم وهذا ما يشجع المؤسسة على مضاعفة وتيرة إنتاج، حيث تزود السوق المحلية والوطنية وهذا ما يخلق لها اسماً وسمعة تجارية جيدة.

كما تعتمد على إستيراد موادها الأولية من الخارج وتختص المؤسسة بإنتاج المواد الموجهة لاستعمال في عملية البناء من طرف المستهلك النهائي.

علامتها التجارية "Zahra Peinture" وللإعلام دور في ترويج منتجاتها وخاصة الإنترنت ولتعرف بأنشطتها وإنجازاتها ولجعل المستهلك في ضمن أولويات اهتمامها أنشئت المؤسسة بريد إلكتروني على شبكة العالمية الإنترنت لتسهيل التواصل مع زبائنها ومورديها **Zahra.Peinture@yahoo.com**

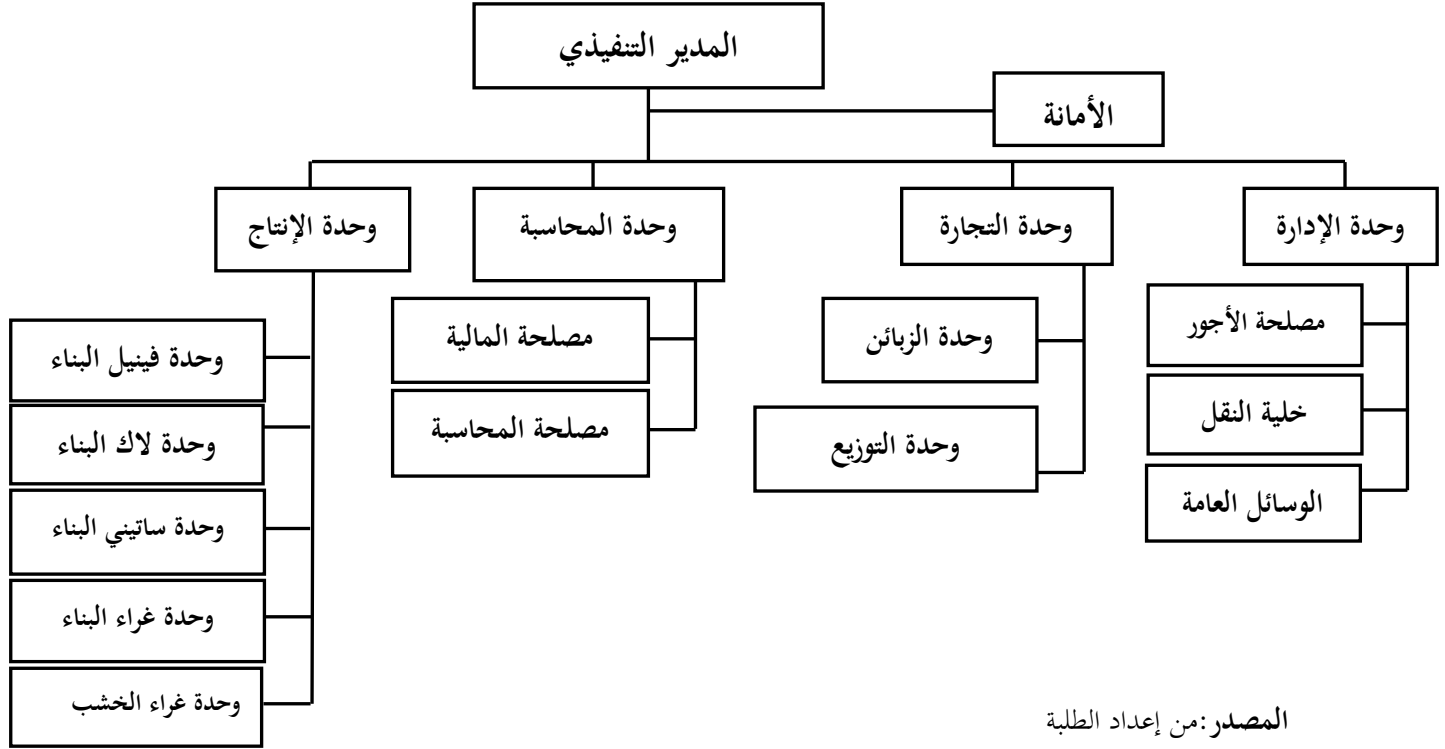
ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ينقسم هيكل الشركة وفق تنظيم وتحديد مسؤولياته والوظائف وهو ما يكلف توزيع المهام بصورة منتظمة للمحافظة على عدم التداخل في الوظائف والمهام.

- 1 - **المدير العام**: يقوم بإشراف على التسيير وعلى السير الحسن لنشاط المؤسسة في جميع تعاملاته من الداخل والخارج، وهو متخذ القرار والمشرف على جميع المصالح.
- 2 - **الأمانة**: هي إطار متخصص مكلف بأداء المهام الآتية:
 - مساعدة المدير العام في مهامه.
 - الربط بين المدير العام ومختلف المصالح.
 - متابعة سير النشاط عند غياب المدير العام.
 - استقبال البريد الخاص بالمؤسسة وتوقيعه، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.
- 3 - **مصلحة الإدارة**: وتهتم بشؤون العاملين من أجور وعلاوات وإكramيات ونقلهم وتأمينهم وعمل على مساعدتهم وتقديم الوسائل اللازمة في إطار العمل لسلامتهم من حوادث العمل.
- 4 - **مصلحة التجارة**: وتحدد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها، كما تحدد أهداف المبيعات.
- 5 - **مصلحة المحاسبة**: تعمل على حساب كل ما تم شراؤه وكل مات تم بيعه وحساب كل المصاريف والإيرادات لضبط القوائم وتحديد مسار المؤسسة.

6 - مصلحة الإنتاج: وتعمل على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة التركيب والنوعية وعمل على إنتاج ما يوافق لطبيات الزبائن.

الشكل رقم (01-02) : الهيكل التنظيمي مؤسسة دهانات الزهرة لصناعة الدهن بكونين - الوادي -



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في البيئة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي سنتناول من خلاله أهمية وأهداف المؤسسة

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة دهانات الزهرة تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميز باعتبارها تقوم بإنتاج بعض منتجات متعددة الاستعمال وذات الاستهلاك المرحه في عمليات البناء(إنشاء، تجديد) وعمليات الدهانة، وتتوجه بهذه المنتجات إلى الفئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المنظور. ويمكن أن نبين أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية في عمليات البناء(إنشاء، تجديد) وعمليات الدهانة.
- تلبي المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق المحلية الوطنية.
- توفير مناصب شغل.
- الموقع الجغرافي استراتيجي الذي يمكن المؤسسة من مزاوله نشاطها بأريحية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

بعد أن أشعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجات، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من منتجات متعددة الاستعمال عمليات البناء والدهانة.

- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة في مجالها.
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج من أجل الوصول إلى التكامل في المنتجات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

نتناول في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة الميدانية، والعينة المختارة منه إضافة إلى التطرق لمختلف الأدوات والبرامج المستخدمة في البحث والتحليل الاستبيان وذلك حسب المطلبين التاليين.

المطلب الأول : الطريقة والأدوات .

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من وجهة نظر العاملين في شركة دهانات الزهرة لصناعة الدهون بإقليم المنطقة الصناعية كوينين، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفرع الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة : تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العمال .

1 / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1-1/ مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة دهانات الزهرة – كوينين الوادي، ولكون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في العمال كلهم الذين ينتمون للشركة، وبعد موافقة إدارة الشركة على إجراء الدراسة على مستواها وأبدت استعدادها على المساعدة وبالتالي تم اعتمادنا على هذه الشركة كعينة على مؤسسات الوادي، بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة والتي تتطلب اختيار عمال أكثر فهما حول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

1-2/ عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة كلية للعاملين من خلال توزيع (40) استبيان تم الحصول على (36) استبانته صالحة للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	40	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	36	%90

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من ثلاثة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي ثلاثة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (02-02) حيث تم

تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-02) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي:

الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان	3	2	1
الوسط المرجح	2.34 - 3	1.67 - 2.33	1 - 1.66
الرأي	موافق	محايد	غير موافق

المصدر : ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الاولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الاخضر بالوادى، 2018.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (02-03) يوضح مقياس التحلي

مرتفع	متوسط	منخفض
2.34 فأكثر	1.67 - 2.33	1 - 1.67

المصدر : من إعداد الطلبة .

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحـد الأعلى} - \text{الحـد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$\frac{3 - 1}{3} = \frac{2}{3} = 0.66$$

حيث أن عدد المستويات=3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.34 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67 - 2.33 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1 - 1.66 أقل من 1.66 فيكون المستوى منخفض.

2 - استبانة ونموذج الدراسة :

تمثل استبانة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

ولكي تكون الاستبانة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستبانة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة.
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل.

- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

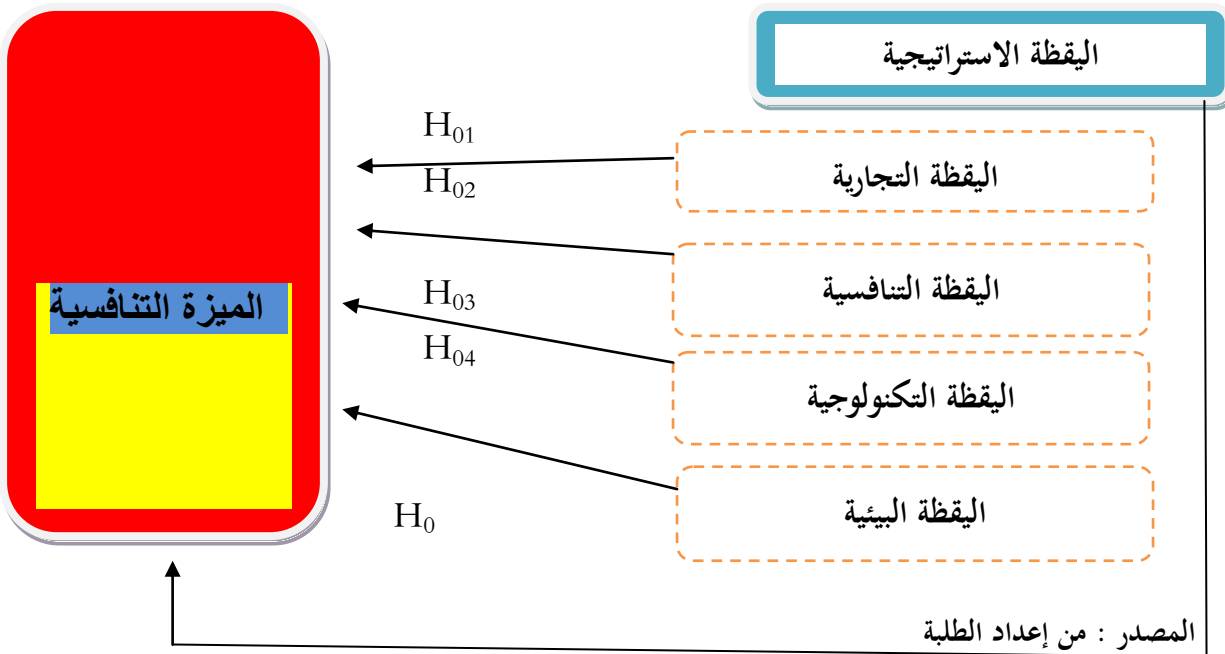
1-2- إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدوران التكوينية)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 32 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : اليقظة الاستراتيجية، والمحور الثاني : الميزة التنافسية كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

2-2- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : سوف نقوم وضع نموذج الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفق الشكل رقم (02-02) والذي بدوره يوضح اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي :

الشكل رقم (02-02) نموذج الدراسة



الفرع الثاني: أدوات الدراسة : من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

- الاختبارات الإحصائية : والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية والا فنستخدم الاختبارات الالاعلمية

المطلب الثاني : خصائص العينة وصدق المحتوى :

في هذا المطلب سوف نتطرق الى ثلاث نقاط مهمة وهي صدق المحتوى، وخصائص عينة الدراسة، واتجاهات اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي .

الفرع الأول: صدق وثبات الإستبيان:

1. تحكيم الإستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (02-04) : نتائج اختبار ثبات وصدق الإستبيان.

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الاول اليقظة الإستراتيجية	اليقظة التجارية	04	0.657	0.810
	اليقظة التنافسية	04	0.549	0.740
	اليقظة التكنولوجية	04	0.868	0.931
	اليقظة البيئية	04	0.511	0.714
اجمالي المحور الاول		16	0.866	0.930
المحور الثاني الميزة التنافسية		16	0.832	0.912
الاجمالي		32	0.917	0.957

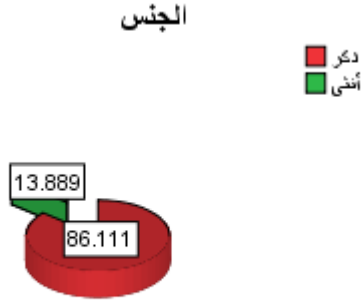
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج في الجدول السابق لاحظنا أن المقياس ثابت لكل الابعاد والمحاور عدا البعد الثاني والبعد الرابع فكانت درجة الثبات متوسطة حيث بلغ معدل الثبات لهما على التوالي 54.9%، 51.1%، وحقق الاجمالي معدل ثبات عالي قدره 91.7% وهو ثابت، وكان الثبات للمحور الاول يساوي 86.6% وهو عالي جدا كذلك، وللمحور الثاني 83.2%، وبما ان قيمة الثبات والصدق تقتربان للواحد الصحيح يعني ان المقياس ثابت وصادق ويحقق جودة القياس.

الفرع الثاني: خصائص العينة :

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(02-05) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (02-03): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	86.11%
أنثى	05	13.89%
المجموع	36	100%

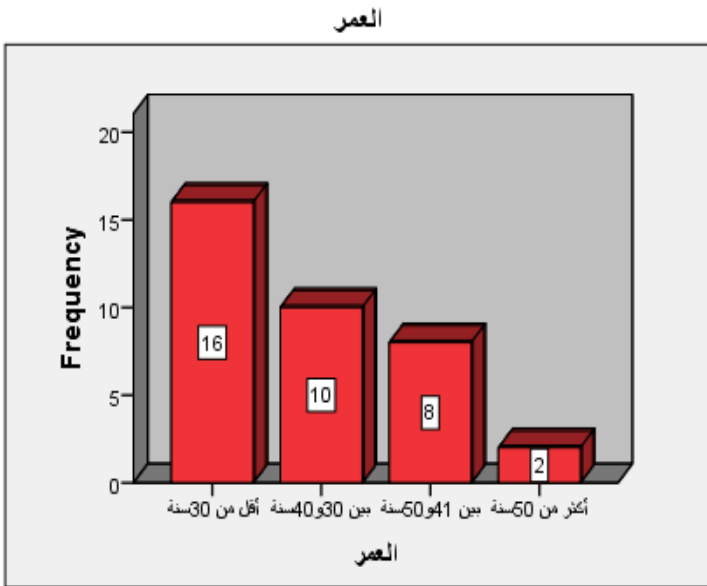
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

نلاحظ أن كل أفراد العينة من ذكور حيث تمثلت نسبتهم 86.11% والباقي 13.89% لإناث وهذا نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم(02-06) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	16	44.4%
بين 31 و40 سنة	10	27.8%
بين 41 و50 سنة	08	22.2%
أكثر من 50 سنة	02	5.6%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] كانت بنسبة 44.4% و هي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [بين 30 و40 سنة] بنسبة 27.8%، تم تليها نسبة [بين 41 و50 سنة] بنسبة 22.2 % وتليها

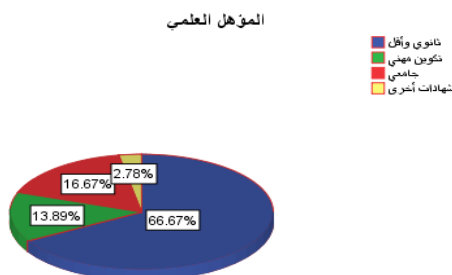
الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] بنسبة 5.6 % من مجموع المستجوبين، أي أن أغلب فئة العينة هم أقل من 30 سنة، ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الشباب تغطي على صفات العينة .

3- توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02-07) : توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (02-05): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي وأقل	24	66.7%
تكوين مهني	05	13.9%
جامعي	06	16.7%
شهادات أخرى	01	2.8%
المجموع	36	100%



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

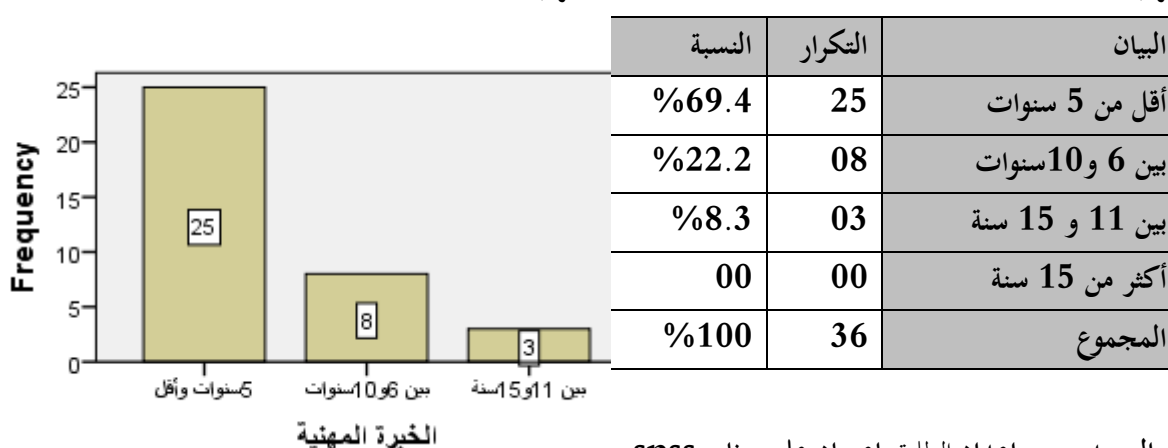
من خلال المخرجات نلاحظ أن لدينا فئة المستوى ثانوي وأقل بنسبة 66.7% وهي أعلى نسبة، وتليها المتحصلين على شهادات جامعية بنسبة 16.7% وتليها شهادات التكوين المهني بنسبة 13.9%، مما يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة بمجموع 30.6%، وأن أقل نسبة كانت للمستوى الأقل وهم شهادات أخرى بنسبة 2.8% . مما يساعد في تحسين جودة المعلومة في الاستبيان وفهمه .

4 -توزيع أفراد العينة تبعاً الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(02-08) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الشكل رقم (02-06): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

المهنية

المهنية



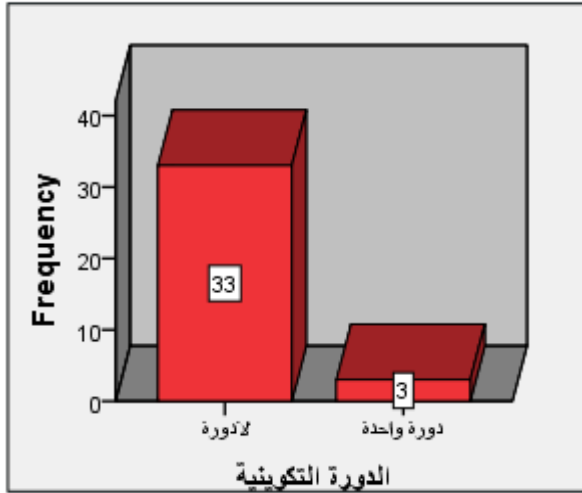
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول التكراري نلاحظ العمال الذين تزيد خبرتهم المهنية من (أقل من 5 سنوات) نسبتهم تقدر ب 69.4% وهي أعلى نسبة في الشركة ، بينما الذين تتراوح خبرتهم (بين 06 و 10 سنوات) نسبتهم 22.2 % ، وآخر نسبة للذين

تتراوح خبرتهم (بين 11 و 15 سنة). مما يدل على ان معظم عمال الشركة يقومون بأعمال لا تتطلب خبرة كبيرة .

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للدورات التكوينية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(02-09) : توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية
الشكل رقم (02-07): توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية



الفئة	التكرار	النسبة
لا دورة	23	91.7%
دورة واحدة	03	08.3%
دورتين	00	00
ثلاث دورات	00	00
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الدورات التدريبية نلاحظ أن الشركة لا تهتم بتكوين عمالها نظرا لان نسبة 91.7% من العمال لم يقوموا بإجراء أي دورات تدريبية، حيث سجلت اقل نسبة تقدر ب 8.3% تقريبا للذين قاموا بدوره واحدة فقط.

الفرع الثالث: تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

1-دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور اليقظة الإستراتيجية :

في هذا العنصر قمنا بحساب الوسط الحسابي المرجح بغرض معرفة آراء واتجاهات المستجوبين حول العبارات الاستبيان، وبعد حساب الوسط الحسابي المرجح نستطيع معرفة هل كان كل أفراد العينة موافقين أو غير موافقين على عبارات الإستبيان.

1 4 -البعد الاول : خاص باليقظة التجارية

الجدول رقم (02-10)تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكرت الثلاثي للبعد الاول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين	2.666	0.717	موافق
02	تحافظ المؤسسة على زبائنها و تطور من رغباتهم	2.777	0.637	موافق
03	غالبا ما تستقطب زبائن جدد من خلال منتجات جديدة	2.305	0.950	محايد
04	تبحث المؤسسة باستمرار للولوج لأسواق جديدة	2.944	0.333	موافق
إجمالي البعد		2.673	0.488	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن كل اتجاهات إجابات العينة حول البعد اليقظة التجارية اتجهت للموافقة بمتوسط حسابي إجمالي قدره (2.67) وانحراف معياري قدره (0.488)، حيث وجدنا أن أعلى مستوى كان في العبارة الرابعة حيث "تبحث المؤسسة باستمرار للولوج لأسواق جديدة" بمتوسط حسابي قدره (2.944) وانحراف معياري قدره (0.333)، وقد حققت كل العبارات مستويات مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي أكثر من (2.5)، بينما حققت العبارة الثالثة أقل متوسط حسابي (2.305) وانحراف معياري قدره (0.950) .

2-1- البعد الثاني : اليقظة التنافسية

الجدول رقم (02-11) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين و الحصة السوقية لهم	2.500	0.845	موافق
02	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة	2.638	0.761	موافق
03	يتم تحديد الأسعار وفق أسعار المنافسين	2.388	0.934	موافق
04	تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة	3.000	0.000	موافق
إجمالي البعد		2.631	0.479	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال اتجاهات العينة حول هذا البعد (اليقظة التنافسية) لاحظنا أن كل أفراد العينة موافقون على عباراتهم وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره (2.631) وانحراف معياري قدره (0.479)، وحققت العبارة الرابعة المتمثلة في " تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة " وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.000) وانحراف معياري قدره (0.000)، وهو ما يعني اتفاق كل افراد العينة على اجابة واحدة، بينما حققت العبارة الثالثة المتمثلة في " يتم تحديد الأسعار وفق أسعار المنافسين " وذلك بأقل متوسط حسابي قدره (2.388) وانحراف معياري قدره (0.934) .

3-1- البعد الثالث:اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (02-12) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتعاهد المؤسسة مع خبراء في التكنولوجيا لتطوير برامجها و أدائها	2.611	0.802	موافق
02	تقوم بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة	2.055	1.012	موافق
03	لدى المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير	2.583	0.802	موافق
04	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة للتعريف بمنتجاتها	2.555	0.843	موافق
إجمالي البعد		2.451	0.736	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد (اليقظة التكنولوجية) لاحظنا أن كل أفراد العينة وافقوا إجمالا على عباراته بمتوسط حسابي مرجح إجمالي قدره (2.451) وانحراف معياري قدره (0.736)، بنما حققت العبارة الأولى أعلى

متوسط حسابي مرجح قدره (2.611)، أي أن درجة الموافقة على "المؤسسة تتعاقد مع خبراء في التكنولوجيا لتطوير برامجها و أدائها" كانت مرتفعة، على عكس ذلك حققت العبارة الثانية أقل متوسط حسابي قدره (2.055) وانحراف معياري قدره (1.012)، أي أن درجة الموافقة كانت في أقل مستوياتها على أن "المؤسسة تقوم بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة"، هذا ما يفسر نسبة 8.3 % فقط قاموا بدورة تكوينية واحدة فقط، وعلى العموم فإن عينت الدراسة موافقة على اليقظة التكنولوجية في شركة الزهراء للدهن الوادي.

4-1- البعد الرابع: اليقظة البيئية

الجدول رقم (02-13) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتابع المؤسسة التطورات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية	2.972	0.166	موافق
02	تواكب المؤسسة القوانين والتشريعات المنظمة لعملها	3.000	0.000	موافق
03	تحتزم المؤسسة معايير الأمن و السلامة المهنية	2.916	0.368	موافق
04	تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني لنفاياتها	2.861	0.487	موافق
إجمالي البعد		2.937	0.201	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال هذا الجدول الذي بين اتجاهات العينة حول اليقظة البيئية في شركة الزهراء للدهن، حيث حققت العبارة الثانية أعلى متوسط حسابي مرجح قدره ب (3.000)، أي أن مستوى الموافقة كان عالي جدا حول "أن المؤسسة تواكب القوانين والتشريعات المنظمة لعملها"، بينما حققت العبارة الرابعة أقل مستوى موافقة بمتوسط حسابي قدره (2.861) وانحراف معياري (0.487)، وإجمالا فإن درجة الموافقة على كل العبارات هذا البعد حققت متوسط حسابي قدره (2.937) وانحراف معياري قدره (0.201).

2-دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الميزة التنافسية : يتكون هذا المحور من 16 عبارة وكانت اختيارات الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي فكانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم (02-14) تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي حول محور الميزة التنافسية

الرقم	عبارات محور الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات	2.944	0.333	موافق
02	تسعى المؤسسة إلى إشباع رغبات الزبائن	2.777	0.637	موافق
03	تهتم المؤسسة في إدارتها بمصالح الجودة والبحث و التطوير	2.638	0.761	موافق
04	تتوفر منتجات المؤسسة على مميزات خاصة يصعب تقليدها	1.555	0.694	غير موافق
05	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لتخفيض التكاليف	3.000	0.000	موافق
06	تحرص المؤسسة على التقليل من فضلات و مهملات المواد الأولية	3.000	0.000	موافق

07	تجمع المؤسسة معلومات دورية على المنافسين وتدرس نقاط تميزهم	2.361	0.930	موافق
08	تعمل على الحصول على مزايا وتخفيضات مالية من الموردين	2.976	0.368	موافق
09	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية وميزة المنتجات	2.722	0.701	موافق
10	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات أخرى بديلة تتلائم مع مختلف الرغبات	2.277	0.974	محايد
11	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة و تطوير القديمة بشكل دوري	2.055	0.984	محايد
12	تهتم المؤسسة بزيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية	2.916	0.368	موافق
13	تحافظ المؤسسة على ولاء الزبائن باحترام آجال تسليم المنتجات	2.944	0.333	موافق
14	تسعى المؤسسة دوما بدخول أسواق جديدة	2.944	0.333	موافق
15	تتخذ المؤسسة من سرعة التسليم كميزة تنافسية	2.777	0.637	موافق
16	تضع المؤسسة خدمات التسويق والتوصيل كميزة تنافسية	2.805	0.576	موافق
إجمالي المحور		2.664	0.328	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال إجابات اتجاهات العينة حول محور الميزة التنافسية وجدنا أن المتوسط حسابي إجمالي قدره ب (2.664) وانحراف معياري قدره ب (0.328)، مما يعني الموافقة على أغلب عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكبر من 2.33، إلا أن هناك عبارة واحدة اتجهت لعدم الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.55. بانحراف معياري عالي يقدر ب 0.694 أي هناك اختلاف كبير في الإجابات لكن معظمهم لم يوافقوا عليها مما يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على أن المؤسسة تتوفر على منتجات بها مميزات خاصة يصعب تقليدها، وأما عن العبارة (11) و (10) فالتجهت فيها الإجابات للمحايدة بانحراف معياري عالي يقترب للواحد مما يوضح الاختلاف الواضح لإجابات العينة حول هاتين العبارتين وقلة أهميتهما في الدراسة، وإذا أردنا معرفة درجة الأهمية بالنسبة للعبارات سنجد أن كل من العبارتين الخامسة والسادسة حيث كانت درجة الموافقة تامة أي أن "المؤسسة تحرص على الاستغلال الأمثل للموارد لتخفيض التكاليف" وأيضا "أن المؤسسة تحرص على التقليل من فضلات و مهملات المواد الأولية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.000) وانحراف معياري قدره ب (0.000)، بينما حققت العبارة السابعة أقل متوسط حسابي مرجح للموافقة قدره ب (2.361) وانحراف معياري قدره ب (0.930)، أي نسبة الأهمية متوسطة، وعموما قد اتفق جميع أفراد العينة على كل عبارات محور الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، لمعرفة تطبيق الاختبارات المناسبة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي: نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Sminrov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا أربع أبعاد خاصة باليقظة الإستراتيجية ومحورين المحور الأول هو اليقظة الإستراتيجية إجمالاً بأبعاده الأربعة والمحور الثاني هو الميزة التنافسية، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-15) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	إختبار سيمنروف		إختبار شابيرو	
	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
البعد الأول : اليقظة التجارية	0.276	0.000	0.691	0.000
البعد الثاني : اليقظة التنافسية	0.362	0.000	0.719	0.000
البعد الثالث : اليقظة التكنولوجية	0.300	0.000	0.732	0.000
البعد الرابع : اليقظة البيئية	0.511	0.000	0.357	0.000
المحور الاول :اليقظة الإستراتيجية	0.306	0.000	0.770	0.000
المحور الثاني :الميزة التنافسية	0.277	0.000	0.768	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور والأبعاد كانت كلها بمستوى معنوية اقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض البديل أي أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب معنوية قيم إحصائية شابيرو فكانت كلها اقل من 0.05 أي كل البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً وبنفس الحالة نقبل الفرض البديل القائل أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات لا تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات اللامعلمية للدراسة .
الفرع الثاني: الاختبار اللامعلمية : تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات لا تتبع توزيع طبيعي والعينة صغيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار كاي تربيع، واختبار مان وتني، واختبار كريسكال واليس .
وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير .
فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار كاي تربيع، واختبار معامل الارتباط سبيرمان لان التوزيع غير طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار مان وتني، واختبار كريسكال واليس، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

1-اختبار فرضيات العلاقة :

سوف نستخدم فيها اختبار كاي تربيع واختبار معامل الارتباط سبيرمان للرتب لان التوزيع غير طبيعي

1-1- اختبار كاي تربيع للاستقلالية :

يستخدم هذا الاختبارات لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الاسمية أي هل المتغيرات الوصفية مرتبطة ببعضها أو لا، وسوف نقوم بإجراء بعض الاختبارات المهمة فقط في الدراسة كما يلي :

أ/ العلاقة بين الجنس وسنوات الخبرة في العينة : سوف نقوم بطرح الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : الجنس مستقل عن سنوات الخبرة (أي لا وجود لعلاقة بينهما)

H_1 : الجنس غير مستقل عن سنوات الخبرة (أي وجود لعلاقة بينهما)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدولين التاليين :

الجدول رقم (02-16) الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (الجنس مع سنوات الخبرة)

إجمالي	الخبرة المهنية				الجنس
	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	
31	20	08	03	00	ذكر
05	05	00	00	00	أنثى
36	25	08	03	00	إجمالي

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الذكور الذين تقل خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات كان عددهم (20) ذكر ، ومن 06 الى 10 سنوات كان عددهم (08) ذكور، اما عدد ذكور الذين لهم خبرة من 11 الى 15 سنة كان عددهم (03) .

كما نلاحظ أيضا أن عدد إناث الذين تقل خبرتهم المهنية أقل (من 05 سنوات) كان عددهم (05) إناث، ونلاحظ أنه لا توجد إي أنثى لها خبرة مهنية من 05 الى 10 سنوات و من 11 الى 15 سنة، وأكثر من 16 سنة . بالنسبة الى إجمالي عدد أفراد موجدين في كلا جنسين الذين الخبرة المهنية تقل من 5 سنوات عددهم (25) وإجمالي عدد أفراد لديهم خبرة من 06 الى 10 سنوات كان (08)، كما نلاحظ أيضا إجمالي عدد أفراد لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة كان (03) .

الجدول رقم (02-17) اختبار كاي تربيع للجنس وسنوات الخبرة

إختبار كاي تربيع	القيمة إحصائية	sig
	2.555	0.279

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على برنامج spss

الجدول الثاني هو جدول اختبار كاي تربيع حيث كانت قيمة كاي تربيع تساوي 2.555 بمستوى معنوية 0.279) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري القائل أن المتغيرين مستقلين أي لا توجد علاقة بين الجنس وسنوات الخبرة في عينة الدراسة .

ب/ العلاقة بين المؤهل العلمي والدورات التكوينية في العينة تقوم بطرح الفرضيات التالية عند مستوى 0.05

H_0 : المؤهل العلمي مستقل عن القيام بدورات تكوينية (أي لا وجود لعلاقة بينهما)

H_1 : المؤهل العلمي غير مستقل عن القيام بدورات تكوينية (أي وجود لعلاقة بينهما)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدولين التاليين :

الجدول رقم (02-18) الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (المؤهل العلمي مع الدورات التكوينية)

المؤهل العلمي	الدورات التكوينية			
	لادورة	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات
ثانوي أو أقل	24	00	00	00
تكوين مهني	05	00	00	00
جامعي	03	03	00	00
شهادات أخرى	01	00	00	00
إجمالي	33	03	00	00
إجمالي	36			

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي وهم (24) فرد لا توجد لهم ولا دورة تكوينية، والمتحصّلين على المستوى التعليمي تكوين مهني هم خمسة أفراد فقط لا توجد لهم دورة تكوينية، أما المستوي الجامعي نلاحظ هم 6 أفراد ثلاثة منهم متحصّلين علي دورات تكوينية واحدة والبقية ليست لديهم ولا دورة، و كما نلاحظ أيضا هناك فرد واحد له شهادة أخرى تختلف عن باقي الشهادات وغير متحصل على دورة تكوينية .

الجدول رقم (02-19) اختبار كاي تربيع (المؤهل العلمي مع الدورات التكوينية)

اختبار كاي تربيع	القيمة إحصائية	sig
	16.364	0.001

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول الثاني هو جدول اختبار كاي تربيع والتي قيمتها تساوي (16.364) بمستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض البديل القائل ان المؤهل العلمي غير مستقل عن القيام بالدورات التكوينية أي ان المؤهل العلمي يؤثر على عدد الدورات التكوينية في عينة الدراسة.

ج / العلاقة بين سنوات الخبرة والدورات التكوينية في العينةقوم بطرح الفرضيات التالية عند مستوى 0.05

H_0 : سنوات الخبرة غير مستقل عن القيام بدورات تكوينية (اي لا وجود لعلاقة بينهما)

H_1 : سنوات الخبرة غير مستقل عن القيام بدورات تكوينية (اي وجود لعلاقة بينهما)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدولين التاليين :

الجدول رقم (02-20) الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (سنوات الخبرة مع الدورات التكوينية

سنوات الخبرة	الدورات التكوينية			
	لادورة	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات
5 سنوات فأقل	24	1	0	0
بين 6 و 10 سنوات	7	1	0	0
بين 11 و 15 سنة	2	1	0	0
من 16 سنة فأكثر	0	0	0	0
إجمالي	33	3	0	0
				25
				8
				3
				0
				36

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المزدوج السابق نلاحظ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل هم 25 فرد بينهم واحد فقط تحصل على دورة تكوينية واحدة، بينما عدد الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم بين 6 سنوات و 10 سنوات هم 8 أفراد من بينهم فرد واحد متحصل على دورة تكوينية واحدة، وعدد الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 11 سنة إلى 15 سنة هم 3 أفراد من بينهم فرد واحد متحصل على دورة تكوينية واحدة، والشركة ليس فيها أفراد تجاوزت خبرتهم أكثر من 16 سنة، إجمالاً المتحصلين على الدورات التكوينية هم ثلاث أفراد كلهم بدورة واحدة .

الجدول رقم (02-21) اختبار كاي تربيع (سنوات الخبرة مع الدورات التكوينية)

إختبار كاي تربيع	القيمة إحصائية	sig
	3.251	0.197

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول الثاني هو جدول اختبار كاي تربيع والتي قيمتها تساوي (3.251) بمستوى معنوية (0.197) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري القائل أن الخبرة ليست لا علاقة بالحصول على دورات تكوينية، أي أن سنوات الخبرة لا تؤثر على الحصول على الدورات التكوينية في عينة الدراسة.

2-1- اختبار معامل الارتباط سبيرمان للرتب : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات للرتب لأن التوزيع غير طبيعي

نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (02-22) :معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الميزة التنافسية	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اليقظة التجارية	0.484	0.003
اليقظة التنافسية	0.563	0.000
اليقظة التكنولوجية	0.381	0.022
اليقظة البيئية	0.041	0.811
إجمالي المحور الأول اليقظة الإستراتيجية	0.580	0.000

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي :

العلاقة بين البعد الأول اليقظة التجارية والميزة التنافسية كانت طردية متوسطة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.484) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

العلاقة بين بعد اليقظة التنافسية والميزة التنافسية كانت طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.563) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري

العلاقة بين بعد اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية ضعيفة بدليل معامل الارتباط الذي يساوي (0.381) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة (sig= 0.022) وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية والميزة التنافسية يساوي (0.041) وهو ارتباط ضعيف جدا وليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig= 0.811 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

بالنسبة لإجمالي المحور الأول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية فالعلاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (r=0.580)، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% نظرا لأن قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه هناك علاقة بين المتغيرين .

2-اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما مان ويتني، واختبار كريسكال واليس نظرا لان التوزيع غير طبيعي كما يلي :

1-2- اختبار مان ويتني : هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية وفرضيات جزئية .

أ/ **الفرضية الرئيسية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الجنس، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية ترجع إلى خاصية الجنس

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية الجنس .
وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار مان وتني للمحورين مع متغير الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-23) اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين

الأقسام	إختبار مان وتني	مستوى دلالة
أبعاد اليقظة الإستراتيجية	76.500	0.962
الميزة التنافسية	57.00	0.338

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات البرنامج الاحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة إحصائية مان وتني للاختبارات كانت كما يلي وعلى الترتيب (76.500، 57.00) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.962، 0.338) وكلها اكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع إلى الجنس .

2-2- اختبار كريسكال-واليس : هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد 4 خصائص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية وعدد الدورات التكوينية)، إذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين .

أ/ **الفرضية الرئيسية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية ترجع إلى خاصية العمر

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية العمر وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-24) اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
أبعاد اليقظة الإستراتيجية	1.831	0.608
الميزة التنافسية	3.516	0.319

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للمحورين على التوالي كما يلي (1.831، 3.516) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.608، 0.319) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

ب/ **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول محاور الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنان مع المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-25) اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
أبعاد اليقظة الإستراتيجية	5.520	0.137
الميزة التنافسية	14.123	0.003

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للمحورين على التوالي كما يلي (5.520، 14.123) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.137، 0.003) و الأولى أكبر من 0.05 و الثانية أقل من 0.05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الجزئية الأولى ونقول بأن هناك فروقات في إجابات العينة حول ابعاد اليقظة الاستراتيجية ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي كما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية الثانية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الميزة التنافسية هذا ما يجعلنا اجمالاً نقبل الفرضية الرئيسية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

ج/ **الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة المهنية، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية ترجع الى خاصية الخبرة المهنية .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنان مع متغيرة الخبرة المهنية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-26) اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
أبعاد اليقظة الإستراتيجية	0.221	0.895
الميزة التنافسية	0.720	0.698

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للأقسام الثلاثة على التوالي كما يلي (0.221، 0.720) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.895، 0.698) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية .

د/ الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى عدد الدورات التكوينية ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية ترجع إلى خاصية عدد دورات التكوينية.

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية عدد دورات التكوينية.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنين مع متغيرة عدد دورات التكوينية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-27) اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا عدد الدورات التكوينية

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
أبعاد اليقظة الإستراتيجية	3.440	0.064
الميزة التنافسية	1.973	0.160

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للأقسام الثلاثة على التوالي كما يلي (3.440، 1.998) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.064، 0.160) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية عدد دورات التكوينية.

3- فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من محور أبعاد اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل، ومحور الميزة التنافسية كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من الأبعاد مع الميزة التنافسية :

1-3- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور أبعاد اليقظة الإستراتيجية إجمالاً مع محور الميزة التنافسية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة لصناعة الدهون الوادي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-28) نتائج اختبار اثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.815	0.664	67.309	1	0.000	0.678	0.000
				34			
				35			

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 0.853 + 0.678X$$

$$T = (3.820) \quad (8.204)$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة، إذ بلغ معامل ارتباط (0.815) وهو ارتباط قوي طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد بلغ (0.664) حيث أن 66.4% من التغير في الميزة التنافسية يرجع لتغير في أبعاد اليقظة الإستراتيجية ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.678$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة (67.8 %) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (8.204) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، ويؤكد معنوية أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=67.309$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

2-3- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة الوادي ،

تم استخدام الانحدار المتعدد، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) على الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة الوادي.

ونائج الاختبار موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (29-02) نتائج الأبعاد المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sig	β	Sig
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.843	0.711	19.050	4	0.000	اليقضة التجارية 0.216	0.025
				31		اليقضة التنافسية 0.118	0.253
				35		اليقضة التكنولوجية 0.130	0.042
						اليقضة البيئية 0.447	0.012

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 0.056 + 0.216 X_1 + 0.118 X_2 + 0.130 X_3 + 0.477 X_4$$

$$T = (0.118) \quad (2.363) \quad (1.164) \quad (1.861) \quad (2.681)$$

تشير النتائج بالجدول رقم (29-02) وفق لآراء أفراد عينة الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في شركة الزهراء للدهن عدا متغيرة اليقظة التنافسية ليست دالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.843) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.711) أي أن 71.1% من التغير في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في الاهتمام بأبعاد اليقظة الإستراتيجية ، كما بلغت قيمة تأثير $\beta=0.216$ لبعد اليقظة التجارية مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في اليقظة التجارية يؤدي الى التغير في الميزة التنافسية ب 21.6% مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى على حالها، وقد بلغت قيمة التأثير لبعد اليقظة التنافسية (0.118) مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في اليقظة التنافسية يؤدي الى التغير في الميزة التنافسية ب 11.8% مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى على حالها، بينما بلغت قيمة التأثير لبعد اليقظة التكنولوجية (0.130) مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في اليقظة التكنولوجية يؤدي الى التغير في الميزة التنافسية ب 13.0% مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى على حالها، وأخيرا بلغت قيمة التأثير لبعد اليقظة البيئية (0.477) مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في اليقظة البيئية يؤدي الى التغير في الميزة التنافسية ب 47.7% مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى على حالها . وكل الأبعاد كانت معنوية غير البعد الثاني كان غير معنوي يعني أن يمكن القول أن اليقظة التنافسية يمكن حذفها من معادلة الانحدار لأنها ليست معنوية في النموذج.

ومما يؤكد معنوية النموذج هي قيمة اختبار فيشر حيث بلغت قيمة (F=19.050) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية أي أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية التالية : (اليقظة التجارية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة البيئية) على الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة

الخاتمة

خاتمة :

من خلال ما تقدم دراسته في الجانب النظري و التطبيقي والذي شمل دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تمكنها من التعرف على معظم جوانب اليقظة الإستراتيجية بدءا بمفهومها وأنواعها مراحلها وخصائصها، القائمين بها وشروطها طرق تنظيمها ووسائلها في جمع المعلومات كما تطرقنا للميزة التنافسية من منظور اليقظة بدءا بالمفهوم، الأنواع، محدداتها، أبعادها، وخصائصها، فاليقظة الإستراتيجية تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فهو يعنى بالبحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها وتحليلها من اجل استخدامها كمصادر لاتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية من قبل متخذي القرار مما ينمي قدرة المؤسسة على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة في جميع المجالات : التكنولوجية، التجارية، الاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية، والسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد معلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها.

من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية لاعتماد على جميع جوانب المؤسسة، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقتها مع جميع العوامل المحيطة بها سواء تجارية أو تنافسية أو تكنولوجية أو مختلف الجوانب البيئية، وتمكين المؤسسة من الأخذ بعين الاعتبار التحولات الجديدة للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

من أهمية هذه المعطيات التي تحتاجها المؤسسة تجعلها ملزمة باتخاذ اليقظة الإستراتيجية كنظام تعمل به و تحسن تسييره ولن تتمكن المؤسسة من البروز كعنصر فاعل ومنافس ما لم تعتمد على هذا النظام . وبناء على ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

1 - نتائج الدراسة النظرية:

- اليقظة الإستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من أجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي، وتكون المؤسسة يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات في محيطها.

- اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، المعالجة، التحليل، ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن اجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها إستراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، محيطية، توقع، إنشاء الإبداع.

- تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية على مجموعة من الطرق الوسائل من أهمها الانترنت لجمع المعلومات، طرق المعايرة لمعالجة المعلومات.

- تعد اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة وهي اشمل الأنواع.

- تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعا مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية.

- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، تعمل على تحسين أداء المؤسسة في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الاختراع، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

- الیقظة التجارية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء، الموردين، السوق، بما ينعكس على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء والموردين.
- الیقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التجارية والتسويقية، التكنولوجيا المستعملة... الخ
- الیقظة البيئية دورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، والثقافية للمؤسسة.
- الیقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إداري.
- الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم
- للميزة التنافسية ثلاثة أنواع يمكن التميز بواحدة منها أو عن طريق تكاملها مع بعض وهي ميزة التكلفة الأقل ميزة التميز وميزة إختصار الوقت

2 - نتائج الدراسة التطبيقية:

- أظهرت الدراسة انه اغلب عمال شركة دهانات الزهرة من فئة الرجال حيث بلغت نسبتهم " 86.11%" ونسبة الإناث بلغت "13.89%".
- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في شركة دهانات الزهرة تتمثل في الفئة الأقل من 30 سنة حيث بلغت 44.40 % و الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 27.80 % لتكون الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 22.20 % وتبقى الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 5.6 % .
- أظهرت الدراسة أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة نوعا ما في المستوى حيث أن فئة المستوى ثانوي وأقل بنسبة 66.7% وهي أعلى نسبة، وتليها المتحصلين على شهادات جامعية بنسبة 16.7 % وتليها نسبة 13.9% لشهادات التكوين المهني مما يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة بمجموع 30.6%، وان اقل نسبة كانت للمستوى الأقل وهم شهادات أخرى بنسبة 2.8%
- أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من عمال دهانات الزهرة ذات خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 69.40% تليها أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 22.20% ثم فئة من 11 إلى 15 سنة تقابلها نسبة 8.3% ولا وجود لأصحاب الأكبر من 15 سنة هذا ما يوحي بأن المؤسسة معتمدة على فئة الشباب الأكثر نشاطا.
- أظهرت الدراسة أن الشركة لا تهتم بتكوين عمالها نظرا لان نسبة 91.7% من العمال لم يقوموا بإجراء أي دورات تدريبية، حيث سجلت اقل نسبة تقدر بـ 8.3% تقريبا للذين قاموا بدوره واحدة فقط
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة، كما أن سنوات الخبرة لا تؤثر على الحصول على دورات تكوينية وأن هناك علاقة بين المؤهل العلمي و الحصول على دورات تكوينية للعمال في الشركة من خلال نتائج اختبار كاي تربيع .

- أظهرت الدراسة أن شركة دهانات الزهرة تطبق أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد ومتفاوت، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية ثم بمستوى ضعيف اليقظة التنافسية.

- أظهرت الدراسة أن في شركة دهانات الزهرة وخلال اختبار معامل الارتباط سيبرمان للرتب :

1 - توجد علاقة بين اليقظة التجارية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.484

2 - توجد علاقة بين اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.563

3 - توجد علاقة ضعيفة بين اليقظة التكنولوجية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.381

4 - لا توجد علاقة بين اليقظة البيئية و الميزة التنافسية بمعامل الارتباط 0.041 والقيمة المعنوية أكبر من 5%

5 - توجد علاقة طردية متوسطة بين اليقظة الإستراتيجية إجمالاً و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط 0.580

- أظهرت الدراسة في اختبار فرضيات الفرق ل مان ويتني أنه لا توجد فروقات في متوسطات إجابات العينة ترجع إلى عامل الجنس.

- أظهرت الدراسة في اختبار فرضيات الفرق لكريسكال واليس :

1 - لا توجد فروقات في متوسطات إجابات العينة ترجع إلى عامل المؤهل العلمي

2 - لا توجد فروقات في متوسطات إجابات العينة ترجع إلى عامل الخبرة المهنية

3 - لا توجد فروقات في متوسطات إجابات العينة ترجع إلى عامل الدورات التكوينية

- أظهرت دراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

- أظهرت دراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية التالية (التجارية، التكنولوجية، البيئية) على

الميزة التنافسية ولا يوجد أثر بين اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية في شركة دهانات الزهرة

6 - التوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

أ - توصيات للمؤسسة:

- ضرورة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير، وإدراج خلية لليقظة الإستراتيجية مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة حتى

تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية.

- العمل أكثر على نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها.

- ضرورة الاهتمام باليقظة البيئية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التحولات التي تطرأ عليها، لدراساتها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

- ضرورة الاهتمام باليقظة التنافسية للمؤسسة ومحاولة الدخول لسوق المنافسة والأسواق الجديدة خاصة أنها تركز على تسويق متوجاتها في 20 ولاية فقط.

- التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي، وبإلخص المعلومات الغير الرسمية، والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، الزبائن

والأسواق، وتكنولوجيا الجديدة... وغيرها، التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها، بما يساعد تحسين ميزتها التنافسية.

- نشر التوعية بين أفراد العمل و تحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة بعدم تحيز على المعلومة وهذا لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وهي خاصية من خصائص اليقظة الإستراتيجية.
- يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكافؤ وتضافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لممثلي اليقظة تجميع النتائج المتوصل إليها.

ب توصيات صاحب المؤسسة محل الدراسة:

- فتح أبواب المؤسسة لطلبة ذات التخصصات التي لها علاقة بمنتجاتها وهذا للاستفادة من بعضهم البعض.
- إقامة اتفاقية بين المؤسسة محل الدراسة والجامعة قصد تشجيع الطلبة لدراسة الميدانية.
- فتح مناصب عمل لخرجي الجامعة في التخصص التسويقي.

آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال، ويمكن معالجته ما من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالاتي:
- دراسة متخصصة لتأثير جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية على جميع أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة
- دراسة نفس الموضوع بدراسة حالة مجموعة من المؤسسات تعمل في نفس القطاع.
- طرق تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عوائق ومشاكل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والصغيرة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : مراجع باللغة العربية

أ - المعاجم :

1 - تحليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973.

ب - الكتب :

- 2 - أكرم احمد الطويل، إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية
- 3 - آرثر آيه تومسون، آيه حي ستريكلاند، الادارة الإستراتيجية "المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت، ط 1، 2006 .
- 4 - برافين جوبتا، مترجمة احمد المغربي " الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008 .
- 5 - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفطر العربي، 2006.
- 6 - خفاجي نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010 .
- 7 - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- 8 - الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، دون طبعة، 2005.
- 9 - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011.
- 10 - زيدان سلمان، مدخل الى الجودة الشاملة ودخل العمل، (ج1)، دارا المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11 - صلاح الشنوقي، اقتصاديات الأعمال، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2000.
- 12 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13 - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وقواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 14 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 1998.
- 15 - عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000-2003.
- 16 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 17 - اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18 - منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، بيروت، 1996.

ج - الرسائل و الأطروحات :

- 20 - أحمد بن خليفة، دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 21 - بوحريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة للحصول على رسالة ماجستير إدارة أعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، 2014-2015.
- 22 - جوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان
- 23 - جومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009.
- 24 - حللمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009.
- 25 - جزواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012/2013.
- 26 - حنين العالية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 27 - حباس فهيمة " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " حالة شركة نفطال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2008/2009.
- 28 - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2010/2011.
- 29 - حلاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس "، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
- 30 - محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 31 - مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2011.
- 32 - خور العابدين قوجلي، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الإعلام وحاكمية التنظيمات قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2011/2012.

33 تليمين فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

د- الملتقيات العلمية :

34 بن خليفة أحمد، د. فرحات عباس، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 02/32.

35 بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.

36 جومدين يوسف، آية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة 8/9 والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2010.

37 تليلاني فاطمة الزهراء وبوقريو مريم نسرين، تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بالمانيا وكواري باستاليا كنموذج"، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بينتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

38 حرويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007.

39 زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

40 - عبد الرازق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، تونس، يومي 27/28 أبريل 2005.

41 عبد الفتاح بوخمحم وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.

42 حقون اشرف وهبول محمد، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-،الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

43 كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية الملتقى الدولي حولتنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 30/29 أكتوبر 2002.

44 سمية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف، 9/8 نوفمبر2010.

ه - المجلات العلمية الدورية :

45 أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي" نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996.

46 شتيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر2004.

47 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية،العدد 24،الكويت، 2003.

48 محمد قويدري، وصاف سعيدي، " مركّزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، جامعة باتنة، 2004 .

49 خوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4.

ز- مقابلات شفوية :

50 خطحيزة تجاني عبد الوهاب: مسير شريك بمؤسسة دهانت الزهرة لصناعة لدهن ومواد الدهانة ، ومعلومات من وثائق خاصة بالمؤسسة، معلومات عن المؤسسة ونشاطها، مؤسسة الزهرة لصناعة لدهن ومواد الدهانة بكوينين،2020/05/25.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 51 - شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة :محمد أحمد سين عبد المتعال؛ اسماعيل علي البسيوني ، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 52- Abdallah alauoi, la compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005.
- 53- Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996.
- 54- Brilman J, l'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition organisation, paris, 1996.
- 55- Dominique cuvillier, Capter les tendances (Observer le présent, anticiper l'avenir), DUNOD mars 2012
- 56- Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.
- 57- Jay B. Barney, Delwing N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007.
- 58- Laurent Hermel,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor,2 eme édition,France,2007.
- 59- Mustapha djenaas , abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services,les cahiers du mecas,n 2 avril 2006 , faculté des sciences économiques et de gestion , université aboubakr belkaid tlemcen,algérie .
- 60- Serge Bellut, la compétitivité par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur, afnor, paris, 1990.
- 61- Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.

قائمة الملاحق

استبيان موجه لعمال شركة الزهراء للدهن – كوينين الوادي مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تحية طيبة وبعد

يهدف هذا الاستبيان الذي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات بعنوان " مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية" دراسة حالة في شركة الزهراء للدهن، منطقة النشاطات كوينين الوادي، وهو موجه لجميع عمال الشركة و نظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة فإننا نأمل منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة

ملاحظة : نحيطكم علما بأن إجاباتكم مفيدة جدا للنتائج الدراسة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط
(مع جزيل الشكر لمساعدتكم و تعاونكم)

بإشراف الدكتور :
بن خليفة أحمد

من أعداد الطلبة :
بوصبيح صالح بوبكر
رحومه الحسين

المحور الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة X في المكان المناسب لكل العبارات :

01- الجنس :

الجنس	ذكر	أنثى
الإشارة		

الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	بين 30 و 40 سنة	بين 41 و 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الإشارة				

02- العمر :

03- المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	تكوين مهني	جامعي	شهادات أخرى
الإشارة				

سنوات الخبرة	05 سنوات وأقل	بين 06 و 10 سنة	بين 11 و 15 سنة	أكبر من 15 سنة
الإشارة				

04- الخبرة المهنية:

05- الدورات التكوينية

الدورات التكوينية	00 دورة	دورة واحدة	دورتان	ثلاث دورات
الإشارة				

المحور الثاني : اليقظة الإستراتيجية :

أسلوب منظم تتخذه الإدارة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها بالتحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة لتتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص و درء المخاطر و التهديدات الخارجية.

الترتيب	العبارات	الرقم	الرمز	الترتيب
أولاً - اليقظة التجارية : تعبر عن تطورات السوق والمراقبة و التنبؤ بتغيرات أذواق المستهلكين و تطور رغباتهم				
01	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين			
02	تحافظ المؤسسة على زبائنها و تطور من رغباتهم			
03	غالبا ما تستقطب زبائن جدد من خلال منتجات جديدة			
04	تبحث المؤسسة باستمرار للولوج لأسواق جديدة			
ثانيا: اليقظة التنافسية : معرفة المنافسين الحاليين و المحتملين وسياساتهم المطبقة				
05	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين و الحصص السوقية لهم			
06	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة			
07	يتم تحديد الأسعار وفق أسعار المنافسين			
08	تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة			
ثالثا : اليقظة التكنولوجية : رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي و آخر التطورات				
09	تتعاقد المؤسسة مع خبراء في التكنولوجيا لتطوير برامجها و أدائها			
10	تقوم بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة			
11	لدى المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير			
12	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة للتعريف بمنتجاتها			
رابعا: اليقظة البيئية : مراقبة التطورات المختلفة الاقتصادية السياسية القانونية الاجتماعية و الثقافية و البيئية التي تؤثر على نشاط المؤسسة				
13	تتابع المؤسسة التطورات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية			
14	تواكب المؤسسة القوانين والتشريعات المنظمة لعملها			
15	تحتزم المؤسسة معايير الأمن و السلامة المهنية			
16	تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني لنفاياتها			

المحور الثالث : الميزة التنافسية :

هي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن أقرانها و منافسيها و تحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم

الترتيب	العبارات	مؤشر	مجال	مؤشر
01	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات			
02	تسعى المؤسسة إلى إشباع رغبات الزبائن			
03	تهتم المؤسسة في إدارتها بمصالح الجودة والبحث و التطوير			
04	تتوفر منتجات المؤسسة على مميزات خاصة يصعب تقليدها			
05	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لتخفيض التكاليف			
06	تحرص المؤسسة على التقليل من فضلات و مهملات المواد الأولية			
07	تجمع المؤسسة معلومات دورية على المنافسين وتدرس نقاط تميزهم			
08	تعمل على الحصول على مزايا وتخفيضات مالية من الموردين			
09	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية وميزة المنتجات			
10	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات أخرى بديلة تتلاءم مع مختلف الرغبات			
11	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة و تطوير القديمة بشكل دوري			
12	تهتم المؤسسة بزيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية			
13	تحافظ المؤسسة على ولاء الزبائن باحترام آجال تسليم المنتجات			
14	تسعى المؤسسة دوما بدخول أسواق جديدة			
15	تتخذ المؤسسة من سرعة التسليم كميزة تنافسية			
16	تضع المؤسسة خدمات التسويق والتوصيل كميزة تنافسية			

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الصفة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. بن خليفة أحمد	01
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - ب -	د. ضو نصر	02
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. بالي حمزة	03
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. موساوي عمر	04
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. تي أحمد	05
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. بن عمر محمد البشير	06
جامعة الوادي	أستاذ محاضر صنف - أ -	د. نصيرة أحمد	07

ملحق رقم : 03

Statistics

		الجنس
N	Valid	36
	Missing	0

		الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر		31	86.1	86.1	86.1
	أنثى		5	13.9	13.9	100.0
	Total		36	100.0	100.0	

Statistics

		العمر
N	Valid	36
	Missing	0

		العمر	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة		16	44.4	44.4	44.4
	بين 30 و 40 سنة		10	27.8	27.8	72.2
	بين 41 و 50 سنة		8	22.2	22.2	94.4
	أكثر من 50 سنة		2	5.6	5.6	100.0
Total			36	100.0	100.0	

Statistics

		المؤهل العلمي
N	Valid	36
	Missing	0

		المؤهل العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي وأقل		24	66.7	66.7	66.7
	تكوين مهني		5	13.9	13.9	80.6
	جامعي		6	16.7	16.7	97.2
	شهادات أخرى		1	2.8	2.8	100.0
Total			36	100.0	100.0	

Statistics

الخبرة المهنية

N	Valid	36
	Missing	0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات وأقل	25	69.4	69.4
	بين 6 و10 سنوات	8	22.2	91.7
	بين 11 و15 سنة	3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0

[DataSet1] C:\Users\ERT-SDF\Downloads\spss صالح بوضبيع\الواد .sav

Statistics

الدورة التكوينية

N	Valid	36
	Missing	0

التكوينية الدورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا دورة	33	91.7	91.7
	دورة واحدة	3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	4

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.549	4

Reliability**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

Notes**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.511	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	16

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	16

Reliability

Notes

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	32

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين	36	0	2.6667	.71714
تحافظ المؤسسة على زبائنها و تطور من رغباتهم	36	0	2.7778	.63746
غالبا ما تستقطب زبائن جدد من خلال منتجات جديدة	36	0	2.3056	.95077
تبحث المؤسسة باستمرار للولوج لأسواق جديدة	36	0	2.9444	.33333
البقطة التجارية	36	0	2.6736	.48851

Frequency Table

تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
محايد	2	5.6	5.6	19.4
موافق	29	80.6	80.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تحافظ المؤسسة على زبائنها و تطور من رغباتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
موافق	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

غالبا ما تستقطب زبائن جدد من خلال منتجات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	12	33.3	33.3	33.3
محايد	1	2.8	2.8	36.1
موافق	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تبحث المؤسسة باستمرار للولوج لأسواق جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid موافق	35	97.2	97.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

اليقظة التجارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.8	2.8	2.8
1.50	2	5.6	5.6	8.3
2.00	1	2.8	2.8	11.1
Valid 2.50	10	27.8	27.8	38.9
2.75	3	8.3	8.3	47.2
3.00	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين و الحصة السوقية لهم	36	0	2.5000	.84515
تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة	36	0	2.6389	.76168
يتم تحديد الأسعار وفق أسعار المنافسين	36	0	2.3889	.93435
تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة	36	0	3.0000	.00000
اليقظة التنافسية	36	0	2.6319	.47990

تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين و الحصة السوقية لهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
Valid محايد	2	5.6	5.6	27.8
موافق	26	72.2	72.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	1	2.8	2.8	19.4
موافق	29	80.6	80.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يتم تحديد الأسعار وفق أسعار المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	30.6	30.6	30.6
Valid موافق	25	69.4	69.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	100.0	100.0	100.0

البيقة التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.50	1	2.8	2.8	2.8
2.00	9	25.0	25.0	27.8
2.25	2	5.6	5.6	33.3
Valid 2.50	2	5.6	5.6	38.9
2.75	1	2.8	2.8	41.7
3.00	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتعاهد المؤسسة مع خبراء في التكنولوجيا لتطوير برامجها و أدائها	36	0	2.6111	.80277
تقوم بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة	36	0	2.0556	1.01262
لدى المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير	36	0	2.5833	.80623
تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة للتعريف بمنتجاتها	36	0	2.5556	.84327
البيقة التكنولوجية	36	0	2.4514	.73635

تتعافد المؤسسة مع خبراء في التكنولوجيا لتطوير برامجها و أدائها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
Valid موافق	29	80.6	80.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقوم بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	17	47.2	47.2	47.2
Valid موافق	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

لدى المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
Valid محايد	1	2.8	2.8	22.2
Valid موافق	28	77.8	77.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة للتعريف بمنتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
Valid موافق	28	77.8	77.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

اليقظة التكنولوجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	13.9	13.9	13.9
1.50	2	5.6	5.6	19.4
1.75	1	2.8	2.8	22.2
Valid 2.00	2	5.6	5.6	27.8
2.50	7	19.4	19.4	47.2
3.00	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتابع المؤسسة التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية	36	0	2.9722	.16667
تواكب المؤسسة القوانين والتشريعات المنظمة لعملها	36	0	3.0000	.00000
تحتزم المؤسسة معايير الأمن و السلامة المهنية	36	0	2.9167	.36839
تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني لنفاياتها	36	0	2.8611	.48714
البقطة البيئية	36	0	2.9375	.20156

تتابع المؤسسة التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	2.8	2.8	2.8
Valid موافق	35	97.2	97.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تواكب المؤسسة القوانين والتشريعات المنظمة لعملها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	100.0	100.0	100.0

تحتزم المؤسسة معايير الأمن و السلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	1	2.8	2.8	5.6
Valid موافق	34	94.4	94.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني لنفاياتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
Valid محايد	1	2.8	2.8	8.3
Valid موافق	33	91.7	91.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

اليقظة البيئية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.8	2.8	2.8
2.50	2	5.6	5.6	8.3
Valid 2.75	1	2.8	2.8	11.1
3.00	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات	36	0	2.9444	.33333
تسعى المؤسسة إلى إشباع رغبات الزبائن	36	0	2.7778	.63746
تهتم المؤسسة في إدارتها بمصالح الجودة والبحث و التطوير	36	0	2.6389	.76168
تتوفر منتجات المؤسسة على مميزات خاصة يصعب تقليدها	36	0	1.5556	.69465
تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لتخفيض التكاليف	36	0	3.0000	.00000
تحرص المؤسسة على التقليل من فضلات و مهملات المواد الأولية	36	0	3.0000	.00000
تجمع المؤسسة معلومات دورية على المنافسين وتدرس نقاط تميزهم	36	0	2.3611	.93052
تعمل على الحصول على مزايا وتخفيضات مالية من الموردين	36	0	2.9167	.36839
تهتم المؤسسة بتطوير نوعية وميزة المنتجات	36	0	2.7222	.70147
تهتم المؤسسة بتقديم منتجات أخرى بديلة تتلاءم مع مختلف الرغبات	36	0	2.2778	.97427
تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة و تطوير القديمة بشكل دوري	36	0	2.0556	.98400
تهتم المؤسسة بزيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية	36	0	2.9167	.36839
تحافظ المؤسسة على ولاء الزبائن باحترام آجال تسليم المنتجات	36	0	2.9444	.33333
تسعى المؤسسة دوماً بدخول أسواق جديدة	36	0	2.9444	.33333
تتخذ المؤسسة من سرعة التسليم كميزة تنافسية	36	0	2.7778	.63746
تضع المؤسسة خدمات التسويق والتوصيل كميزة تنافسية	36	0	2.8056	.57666
محور2الميزة التنافسية	36	0	2.6649	.32874

تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid موافق	35	97.2	97.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى إشباع رغبات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
Valid موافق	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة في إدارتها بمصالح الجودة والبحث و التطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	1	2.8	2.8	19.4
موافق	29	80.6	80.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تتوفر منتجات المؤسسة على مميزات خاصة يصعب تقليدها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	20	55.6	55.6	55.6
Valid محايد	12	33.3	33.3	88.9
موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لتخفيض التكاليف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	100.0	100.0	100.0

تحرص المؤسسة على التقليل من فضلات و مهملات المواد الأولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	100.0	100.0	100.0

تجمع المؤسسة معلومات دورية على المنافسين وتدرس نقاط تميزهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	30.6	30.6	30.6
Valid محايد	1	2.8	2.8	33.3
موافق	24	66.7	66.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل على الحصول على مزايا وتخفيضات مالية من الموردين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	1	2.8	2.8	5.6
Valid موافق	34	94.4	94.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتطوير نوعية وميزة المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
Valid موافق	31	86.1	86.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتقديم منتجات أخرى بديلة تتلاءم مع مختلف الرغبات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	13	36.1	36.1	36.1
Valid موافق	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة و تطوير القديمة بشكل دوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	16	44.4	44.4	44.4
Valid محايد	2	5.6	5.6	50.0
Valid موافق	18	50.0	50.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بزيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	1	2.8	2.8	5.6
Valid موافق	34	94.4	94.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تحافظ المؤسسة على ولاء الزبائن باحترام آجال تسليم المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid موافق	35	97.2	97.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة دوماً بدخول أسواق جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid موافق	35	97.2	97.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تتخذ المؤسسة من سرعة التسليم كميزة تنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
Valid موافق	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

ضع المؤسسة خدمات التسويق والتوصيل كميزة تنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
Valid محايد	1	2.8	2.8	11.1
موافق	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البقطة التجارية	.276	36	.000	.691	36	.000
البقطة التنافسية	.362	36	.000	.719	36	.000
البقطة التكنولوجية	.300	36	.000	.732	36	.000
البقطة البيئية	.511	36	.000	.357	36	.000
محور 1 البقطة الإستراتيجية	.306	36	.000	.770	36	.000
محور 2 الميزة التنافسية	.277	36	.000	.768	36	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Test Statistics^a

	محور 1 اليقطة الإستراتيجية	محور 2 الميزة التنافسية
Mann-Whitney U	76.500	57.000
Wilcoxon W	91.500	553.000
Z	-.047	-.959
Asymp. Sig. (2-tailed)	.962	.338
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.965 ^b	.371 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Kruskal-Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	محور 1 اليقطة الإستراتيجية	محور 2 الميزة التنافسية
Kruskal Wallis Test	1.831	3.516
df	3	3
Asymp. Sig.	.608	.319

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Test Statistics^{a,b}

	1 اليقطة الإستراتيجية محور	محور 2 الميزة التنافسية
Kruskal Wallis Test	5.520	14.123
df	3	3
Asymp. Sig.	.137	.003

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العلمي المؤهل

Kruskal-Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	1 اليقطة الإستراتيجية محور	محور 2 الميزة التنافسية
Kruskal Wallis Test	.221	.720
df	2	2
Asymp. Sig.	.895	.698

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المهنية الخبرة

Test Statistics^{a,b}

	1 اليقطة الإستراتيجية محور	محور 2 الميزة التنافسية
Chi-Square	3.440	1.973
df	1	1
Asymp. Sig.	.064	.160

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الدورة التكوينية

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.555 ^a	2	.279
Likelihood Ratio	3.992	2	.136
Linear-by-Linear Association	2.112	1	.146
N of Valid Cases	36		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

Crosstabulation الدورة التكوينية * المؤهل العلمي

Count

	المؤهل العلمي				Total
	ثانوي وأقل	تكوين مهني	جامعي	شهادات أخرى	
لادورة التكوينية الدورة	24	5	3	1	33
واحدة دورة	0	0	3	0	3
Total	24	5	6	1	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.364 ^a	3	.001
Likelihood Ratio	12.334	3	.006
Linear-by-Linear Association	8.888	1	.003
N of Valid Cases	36		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.251 ^a	2	.197
Likelihood Ratio	2.408	2	.300
Linear-by-Linear Association	2.939	1	.086
N of Valid Cases	36		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.664	.655	.19322

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.513	1	2.513	67.309	.000 ^b
Residual	1.269	34	.037		
Total	3.782	35			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), اليقظة الإستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.853	.223		3.820	.001
	الإستراتيجية اليقظة	.678	.083	.815	8.204	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.674	.18784

a. Predictors: (Constant), اليقظة التجارية اليقظة, التكنولوجيا اليقظة, البيئية اليقظة, التنافسية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.689	4	.672	19.050	.000 ^b
Residual	1.094	31	.035		
Total	3.782	35			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), التنافسية اليقظة, التجارية اليقظة, التكنولوجيا اليقظة, البيئية اليقظة, التنافسية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.056	.475		.118	.907
1 التجارية البقضة	.216	.091	.321	2.363	.025
التنافسية البقضة	.118	.101	.172	1.164	.253
التكنولوجية البقضة	.130	.070	.292	1.861	.042
البيئية البقضة	.477	.178	.293	2.681	.012

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة