



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي
في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية دراسة حالة مؤسسة نفضال - بالوادي -

إشراف الدكتورة: د. أسماء عدائكة

إعداد الطالبان:

المشرف المساعد: أ.د أحمد بن خليفة

✍ جلول هاشم حمادي

✍ عمر غدير عمر

نوقشت بتاريخ: 2025/05/24 أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	- أ.د. نصر ضو
مناقشا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	- د. عبد الله شكة
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	- د. أسماء عدائكة
مشرفا مساعدا	أستاذ تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	- د. أحمد بن خليفة

الموسم الجامعي : 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد خضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي
في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية

دراسة حالة مؤسسة نفضال - بالوادي -

إشراف الدكتورة: د. أسماء عدائكة

المشرف المساعد: أ.د أحمد بن خليفة

إعداد الطالبان:

✍ جلول هاشم حمادي

✍ عمر غدير عمر

الموسم الجامعي : 2025/2024

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

[التوبة: 105]

في البداية ... الحمد والشكر لله اولاً وآخراً، فإليه ينسب الفضل كله في إتمام هذا العمل

يقول سيدنا وحبیبنا وقدوتنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ،

فنحن من هنا نتقدم بأخلص عبارات الشكر والإمتنان إلى المشرف الأستاذ الدكتور "أحمد بن خليفة "

الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة وتنبيهاته الدقيقة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل.

والى كل الأساتذة الذين تكرموا علينا وشاركوا في تحكيم الإستبيان ، ونخص بالذكر الدكتورة الأستاذة عائشة قاسمي

والأستاذ الدكتور نصر ضو

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

والى كل من كان سببا في وصولنا لهذا المستوى من معلمين وأساتذة جزاهم الله عنا خير الجزاء

كما نشكر كل عمال الفرع التجاري نفضال بالوادي على مساعدتهم ومدعم يد العون لنا ما إستطاعوا إلى ذلك سبيلاً

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم بصدق في تقديم يد المساعدة لإعداد هذه المذكرة نسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناتكم.

الإهداء

إلى روح والدي " الساسي حمادي " - عليه رحمة الله -

إلى والدتي الغالية -أسأل الله أن يطيل في عمرها و يمدّها بموفور الصحة والعافية

إلى رفيقة دربي وعشيرة عمري وأفضل أرزاقى الأستاذة الدكتورة ليلى بوراس

إلى قرة عيني وزينة حياتي أولادي: أمير - أحمد أمين - محمد - عبد المؤمن

إلى كل طالب علم مر على هذا العمل في رحلة بحثه العلمية

إلى كل من جمعنا بهم الأقدار في طلب العلم

جلول هاشم حمادي

الإهداء

الى والديا العزيزين أطال الله في عمرهما و رزقهما الصحة والعافية

الى إخوتي و أخواتي كل واحد باسمه

إلى كل أساتذتي ومعلمي في كل أطوار التعلم و الدراسة

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء

إلى كل طلاب العلم

عمر غدير عمر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم اتخاذ مؤسسة نفطال بالوادي كحالة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية بغية جمع المعلومات ثم تحليلها، أين تم توزيع 50 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم جمع 46 استمارة، وتم إلغاء 04 استمارات منها، أي أن الاستمارات القابلة للدراسة كانت 42 استمارة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Ver 25.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نفطال بالوادي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الكلمات المفتاحية: يقظة استراتيجية، يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية، يقظة تجارية، يقظة بيئية، ميزة تنافسية، أفضلية تنافسية.

Abstract:

This study aims to examine the extent to which strategic vigilance contributes to achieving a competitive advantage, using Naftal Company in El Oued as a case study. To fulfill the study's objectives, a descriptive approach was employed for the theoretical part, while a questionnaire served as the primary tool for the fieldwork to collect and analyze data. A total of 50 questionnaires were distributed to all members of the sample, of which 46 were returned, and 4 were excluded. Therefore, the number of valid questionnaires for analysis was 42. The collected data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 25).

The findings revealed a statistically significant relationship between strategic vigilance and the achievement of competitive advantage at Naftal Company – El Oued. Moreover, the study found no statistically significant differences in respondents' answers attributable to personal variables such as gender, age, educational level, job position, or work experience.

Keywords: Strategic vigilance, Technological vigilance, Competitive Vigilance, Commercial Vigilance, Environmental Vigilance, Competitive advantage, Competitive superiority

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
III	شكر و عرفان
IV	الإهداء
V	ملخص البحث باللغة العربية والانجليزية
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ر	المقدمة العامة
38-01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
28	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية
33	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
68-39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية
40	تمهيد
39	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية، الطريقة المنتهجة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفضال بالوادي
44	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
45	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة
50	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
55	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
74	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: 1- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة 35
- الجدول رقم (01-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة.... 44
- الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستثمار (ألفا كرونباخ)..... 47
- الجدول رقم (03-02): درجات مقياس ليكرت..... 48
- الجدول رقم (04-02): توزيع افراد العينة حسب الجنس..... 50
- الجدول رقم (05-02): توزيع افراد العينة حسب العمر..... 51
- الجدول رقم (06-02): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 51
- الجدول رقم (07-02): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي 52
- الجدول رقم (08-02): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 52
- الجدول رقم (09-02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات اليقظة التكنولوجية..... 53
- الجدول رقم (10-02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات اليقظة التنافسية..... 55
- الجدول رقم (11-02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات اليقظة التجارية..... 57
- الجدول رقم (12-02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات اليقظة البيئية..... 59
- الجدول رقم (13-02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات الأفضلية التنافسية..... 61
- الجدول رقم (14-02): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات..... 63
- الجدول رقم (15-02): اختبار الفرضية الرئيسية..... 64
- جدول رقم (02-16) اختبار فرضية اليقظة التكنولوجية و الأفضلية التنافسية..... 65
- جدول رقم (17-02) اختبار فرضية اليقظة التنافسية و الأفضلية التنافسية..... 66
- جدول رقم (18-02) اختبار فرضية اليقظة التجارية و الأفضلية التنافسية..... 67
- جدول رقم (19-02) اختبار فرضية اليقظة البيئية و الأفضلية التنافسية..... 68

قائمة الأشكال

- 8 الشكل رقم: (01-01) يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية
- 9..... الشكل رقم: (02-01) يمثل عناصر اليقظة التنافسية
- 10 الشكل رقم: (03-01) يمثل عناصر اليقظة التجارية
- 11..... الشكل رقم: (04-01) يمثل عناصر اليقظة البيئية
- 43..... الشكل رقم: (01-02) يمثل الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

فهرس الملاحق

76.....	الإستبيان
79.....	قائمة الأساتذة المحكمين
80.....	نماذج عن مخرجات برنامج SPSS

1- توطئة

يشهد العالم في العقود الأخيرة جملة من التحولات السريعة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث أثرت هذه الأخيرة بشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تواجه تحديات متزايدة، مما دفعها للبحث عن مناهج إدارية جديدة تضمن لها الاستمرارية والتطور في أسواق تتسم بالمنافسة العالية.

وسعياً لتحقيق ذلك، كان لزاماً عليها رصد وتتبع التحولات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحليلها والتفاعل معها بشكل استباقي يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز موقعها التنافسي.

ومن هنا برز نظام اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، كون المعلومة أصبحت ركيزة إستراتيجية تدعم بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق، لذا فإن تحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، كي تتمكن من تحقيق أهدافها المنشودة، وامتلاك أكبر حصة سوقية ممكنة وكذا تحقيق أفضلية تنافسية. وعليه اعتمدت اليقظة الاستراتيجية كأداة فاعلة لبناء هذه الأفضلية والمحافظة عليها، من خلال تتبع ومسايرة التحولات التكنولوجية، دراسة السوق وسلوك المستهلكين وكذا تحليل استراتيجيات المنافسين..

حيث تُعرّف الأفضلية التنافسية بأنها القدرة على تقديم قيمة متميزة للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون، من خلال الكفاءة، التميز، الاستجابة السريعة، أو الابتكار المستمر.

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى نظام يقظة استراتيجية فعال تكون أكثر قدرة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة الى مساعدتها على اتخاذ قرارات مناسبة بما يضمن تحقيق أداء تنافسي .

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق أفضلية تنافسية (مؤسسة نפטال بالوادي نموذجاً)، وهذا من خلال دراسة تحليلية وتطبيقية تُمكن من فهم طبيعة العلاقة بين المفهومين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تُمكن من تحقيق الأفضلية للمؤسسة محل الدراسة.

المقدمة

2- إشكالية الدراسة:

على الرغم من أن العديد من المواضيع والدراسات الأجنبية الحديثة قد تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية وما تتضمنه من فرص وامكانيات لمجابهة التهديدات التي تفرضها بيئة الأعمال، إلا أن هناك نقص معرفي - خصوصا في بيئة الأعمال الجزائرية-، في البحث في دور اليقظة الإستراتيجية كأحد مداخل الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة (الأفضلية) التنافسية.

وحتى نتمكن من حصر الدراسة وتنظيمها منهجيا ارتأينا طرح الإشكال على النحو التالي:

- هل تؤثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية لدى مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الأفضلية التنافسية لدى مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

- هل تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الأفضلية التنافسية لدى مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

- هل تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الأفضلية التنافسية لدى مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

- هل اليقظة البيئية في تحقيق الأفضلية التنافسية لدى مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

3- فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

أ- الفرضية الفرعية 1:

تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ب- الفرضية الفرعية 2:

تؤثر اليقظة التنافسية في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المقدمة

ج- الفرضية الفرعية 3:

تؤثر اليقظة التجارية في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نפטال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

د- الفرضية الفرعية 4:

تؤثر اليقظة البيئية في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة نפטال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة فعالة داعمة لمواجهة التحديات والتمثلة في اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة من خلال ضمان توفير المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - 2- لفت أنظار المدراء وأصحاب القرار إلى أهمية تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تبني اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نפטال بالوادي.
 - 3- تقديم معلومات عملية عن أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، وبالتالي يمكنها الإستفادة من التوصيات الناتجة عن هذه الدراسة.
 - 4- حداثة موضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - 5- كما تستوحي هذه الدراسة أهميتها من حيث الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام اليقظة الذي يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساعدها على تحقيق أفضلية تنافسية في السوق في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمرين الخواص.
- ### 5- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- 1 - التعرف على ماهية متغيرات الدراسة.
- 2 - دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية
- 3 - معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية بمؤسسة نפטال بالوادي.
- 4 - تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسة محل الدراسة بما يمكنها من تحسين موقعها التنافسي

6- حدود الدراسة:

أ- الحد الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية

المقدمة

ب - الحد المكاني: تم اختيار مؤسسة نفضال - الوادي-

ج- الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية من 2025/02/05 الى 2025/05/15.

6- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء أبعادها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبني عليها التصور المقترح في الدراسة.

7- مرجعية الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجتنا للجوانب النظرية للدراسة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض.

8- صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات من بينها طول فترة الإنقطاع عن الدراسة

(أكثر من 15 سنة)، بالإضافة الى صعوبات الترجمة وكذا عدم فهم مفهوم اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى بعض الموظفين.

9- هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية وفق منهجية تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث، قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين كالاتي:

- الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لليقظة الاستراتيجية والأفضلية (الميزة) التنافسية. حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي الوصفي لتغطية هذا الجانب النظري.

- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية، أين سيتم الإعتماد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة نفضال بالوادي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة ومعقدة تمس جميع المجالات، لا سيما التكنولوجي منها، وتزايد وتيرة حدة التنافس، وكذا تقلبات السوق، ما يفرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات متجددة كبرى في سبيل البقاء، النمو، وتحقيق التفوق والتميز. وفي إطار هذه المتغيرات، لم يعد نجاح المؤسسات مرهوناً فقط بامتلاك الموارد التقليدية، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً كبيراً بقدرة هذه الأخيرة على التنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها، والتفاعل الاستباقي مع الإشارات الضعيفة المترصدة من البيئة الخارجية.

إن التكامل بين مفهومي اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية لا يقتصر فقط على البعد النظري، بل يتجسد كذلك في التطبيقات العملية الحديثة داخل المؤسسات الناجحة. فاليقظة الاستراتيجية تزود المؤسسة بمدخلات تحليلية دقيقة حول الاتجاهات المستقبلية، مما يدعم بناء استراتيجيات تنافسية مرنة ومبنية على الأدلة، قادرة على مواجهة الاضطرابات المتكررة في بيئة الأعمال.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي شامل لمفهومي اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية، من خلال تحليل أبعادهما، وآليات تفعيلهما داخل المؤسسات، واستكشاف العلاقة بينهما في سياق التنافسية المعاصرة. حيث سنتطرق إلى مبحثين، وهي:

المبحث الأول وستتناول فيه المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية.

المبحث الثاني سنتناول فيه الأدبيات التطبيقية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، المطلب الأول سيخصص للمفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، وفي المطلب الثاني سنتطرق لمفاهيم عامة حول الأفضلية (الميزة) التنافسية، أما المطلب الثالث سيتم فيه تناول دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية. التعاريف المختلفة لكل مفهوم، وتفصيل أنواعهما، وبيان الأهداف، والمراحل، والمعوقات. سيخصص للمفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية: تعاريفها، أهدافها وأهميتها وألياتها... الخ، أما المطلب الثاني سنتناول فيه مفاهيم عامة حول الأفضلية التنافسية، وفي المطلب الثالث سنتطرق

المطلب الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

سنتناول التعاريف المختلفة لكل مفهوم، وتفصيل أنواعهما، وبيان الأهداف، والمراحل،

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد شهد مفهوم اليقظة الاستراتيجية (Veille Stratégique) تطوراً ملحوظاً منذ بداية ظهوره في أواخر القرن العشرين، متأثراً بتغير طبيعة بيئة الأعمال وتزايد الحاجة إلى أدوات فعالة لاستباق التغيرات البيئية. وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون، نذكر منها أبرز هذه التعريفات:

1 -- يعرف Ribault اليقظة الإستراتيجية بأنها "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية"¹.

2- ويعرفها Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية هي "عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام من خلال الإنذار المبكر"².

1- Laurent Hermel, (2007), *Maitrises et pratiques : veille stratégique, intelligence économique*, France, Édition AFNOR, 2ème édition, p. 4

2- Humbert Lesca, (2001), *Veille Stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Paris, Ministère de l'Éducation Nationale, p. 11

3- ويعرفها Pateyron Emmanuel بأنها "السيرورة المعلوماتية الاختيارية والتي عن طريقها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تحتوي على التطور ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل التهديدات"³.

4- ويعرفها Lesca & Lesca بأنها "عملية منظمة لجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة لمتخذي القرار داخل المؤسسة بهدف تقليل درجة اللايقين المحيط باتخاذ القرارات الاستراتيجية"⁴.

5- يعرفها Jakobiak بأنها "عملية ترصد للبيئة والذي يتبع نشر للمعلومات المحللة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"⁵.

6- ويعرفها Rouach و Santi بأنها "نظام للإنذار المبكر الذي يقوم على جمع وتحليل المعلومات التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على التهديدات والفرص الناشئة في بيئتها، واتخاذ قرارات استباقية مناسبة"⁶.

نستنتج من التعاريف السابقة ان اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية مراقبة ومتابعة مستمرة للمحيط الخارجي للمؤسسة مما يتيح لها اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة والحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

عند تحليل هذه التعريفات، نستنتج تلاميها في مجموعة من العناصر الجوهرية، وهي:

- ✓ الطابع المنهجي والمنظم: فجميعها تؤكد أن اليقظة ليست نشاطاً عشوائياً بل عملية ترصد ومراقبة منظمة.
- ✓ البعد الاستباقي: تؤدي وظيفة التنبؤ أو الإنذار المبكر في ظل حالة عدم اليقين.
- ✓ الارتباط الوثيق باتخاذ القرار: فهي ليست مجرد جمع معلومات فقط بل كأداة لتغذية القرار الاستراتيجي.
- ✓ التركيز على البيئة الخارجية: باعتبارها مصدراً للتحويلات والفرص والمخاطر التي تؤثر على المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً نظراً لعدم الاستقرار البيئي وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، مما دفع هذه الأخيرة الى تبني أنظمة استشرافية تساعد على مواجهة الغموض والتغيرات في محيطها. وهو ما جعل المؤسسات التي تطبق أنظمة يقظة استراتيجية فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعداداً لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

3- Emmanuelle-Arnaud Pateyron, (1998), *La veille stratégique*, Paris, Éd. Économique, p. 13

4 - Lesca, H. & Lesca, N., (2011), *La veille stratégique : Anticiper pour décider*, Paris, EMS, p. 19

5- Laurent Hermel, (2007), op.cit., p. 20

6- Rouach, D., & Santi, P. (2001). *Veille technologique et intelligence économique*, Paris, Dunod, p. 46

أولاً: أهمية اليقظة الإستراتيجية :

تتحلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في كونها أداة فعالة لتمكين المؤسسة من الاستباق والتكيف والتحكم في متغيرات محيطها الاستراتيجي. ويمكن تلخيص هذه الأهمية⁷ فيما يلي:

- استباق التغيرات البيئية: تسمح اليقظة للمؤسسة برصد ما يُعرف بـ"الإشارات الضعيفة (Weak Signals)"، وهي مؤشرات أولية قد تُنذر بتحويلات كبرى مستقبلاً، مثل ظهور تقنيات جديدة أو تغييرات تنظيمية مرتقبة.
- تخفيف درجة اللابئقين: توفر اليقظة معلومات موثوقة وحديثة تدعم القرارات الاستراتيجية، مما يُقلل من هامش الخطأ في بيئات غير مستقرة.
- تعزيز القدرة الابتكارية: المؤسسات التي تعتمد اليقظة تكتسب قدرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية والتجارية، مما يتيح لها تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تحقيق التميز التنافسي: إن الحصول المبكر على معلومات استراتيجية يساهم في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية، ما يُمكن المؤسسة من تحقيق الأسبقية والتفوق على منافسيها.
- تحسين جودة اتخاذ القرار: المعلومات الناتجة عن أنشطة اليقظة تُستخدم كمدخل أساسي في عمليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، مما يدعم دقة القرارات ويُقلل من المخاطر.
- وتتحلى هذه الأهمية للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية، نذكر بعضها:
- اكتساب عملاء جدد وموطن قوة من اجل معرفة معمقة للمنافسين مع طرح خدماتها في السوق.
- الحصول على مورد وافر من المعارف أو الخبرات.
- الحصول على مورد وافر من المعارف أو الخبرات .
- ضمان الاستجابة الجديدة لحاجات الزبون والوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر في الخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات أو التغيرات المفاجئة.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ومساعدة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها وإيجاد عملاء جدد، تخفيض الاخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

7- Michael Porter, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, p. 34.

ثانيًا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

تهدف أنشطة اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية والتنظيمية التي تدعم توجهات المؤسسة نحو النمو والاستدامة، ومن أهم هذه الأهداف⁸:

- اكتشاف التهديدات والفرص: تساعد اليقظة في التعرف المبكر على التهديدات البيئية التي قد تؤثر سلبيًا على المؤسسة، وكذا الفرص التي يمكن استغلالها للنمو والتوسع.
- دعم التخطيط الاستراتيجي: تعمل اليقظة على تغذية عملية التخطيط بمعلومات دقيقة حول بيئة المؤسسة، مما يساعد على تحديد الأولويات الاستراتيجية المستقبلية .
- تحقيق التكيف والاستدامة: من خلال المواءمة بين موارد المؤسسة والتغيرات البيئية، تصبح أكثر قدرة على الصمود والاستمرارية.
- بناء ثقافة المعرفة المعلوماتية داخل المؤسسة: تؤسس اليقظة الإستراتيجية لثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة والانفتاح على المحيط الخارجي.
- تحسين وتعزيز الأداء العام: تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين أنظمة اليقظة الفعالة وتحسين مؤشرات الأداء العام للمؤسسات، سواء المالية أو السوقية أو التنظيمية.

8- بومدين يوسف، 08-09 نوفمبر 2010 ، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية واحد عوامل

التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، ص17.

الفرع الثالث: أنواع (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية:

إن فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال تنوع مصادرها ومجالات تركيزها. وبما أن البيئة الخارجية للمؤسسة متعددة الأبعاد (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، قانونية...)، فإن أنواع اليقظة الاستراتيجية تتفرع لتغطي مختلف هذه الأبعاد، حسب طبيعة النشاط ودرجة تعقيد المحيط. هذا التنوع يضمن لمتخذي القرار معلومات شاملة، دقيقة ومحدثة، تساعدهم على رسم استراتيجيات استباقية تتلاءم مع التغيرات الـ تتعدد وتختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وستتناول الأبعاد الرئيسية لليقظة الاستراتيجية كما حددتها دراسة (Verna, 2004:13)، وهي كما يلي:

1 - اليقظة التكنولوجية (Veille Technologique)

تُعنى هذه اليقظة برصد التطورات التقنية والعلمية التي قد تؤثر على منتجات المؤسسة أو عملياتها الإنتاجية. فالتكنولوجيا تُعد من أسرع العوامل تغييراً، وأي تأخر في مواكبتها قد يُعرض المؤسسة للتقادم⁹، وعليه فهي تشمل متابعة براءات الاختراع، النشر العلمي، الابتكارات الصناعية، وتقنيات (إجراءات) الإنتاج.

أهدافها: لليقظة التكنولوجية العديد من الأهداف نذكر منها:

* جمع المعلومات التقنية والتكنولوجية.

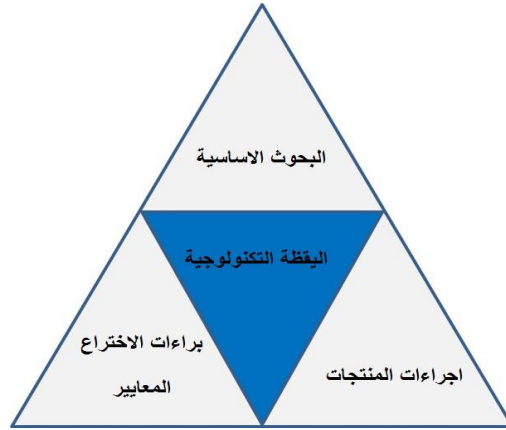
* رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.

* تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

* الكشف عن الفرص المتاحة الممكنة واحسان استغلالها وتجنب المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية .

9-Lesca, H., & Lesca, N., op.cit., (pp. 25-26,49). Paris: EMS.

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



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

9- اليقظة التنافسية (Veille Concurrentielle)

تركز على متابعة تحركات المنافسين في السوق، من حيث سياساتهم التسويقية، تغييرات الأسعار، إطلاق منتجات جديدة، التحالفات، أو الحملات الإعلانية. حيث تساعد هذه اليقظة المؤسسة على تطوير استراتيجيات مضادة وتحقيق موضع تنافسي فعال¹⁰.

أهدافها: تهدف اليقظة التنافسية إلى¹¹ :

* التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة.

* تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم.

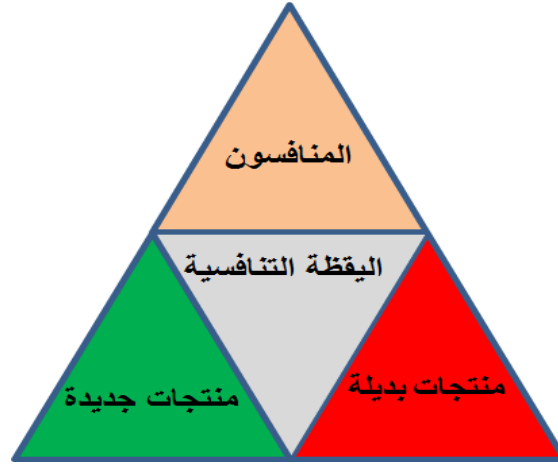
* التقليل من التكاليف التشغيلية ومقارنتها بتكاليف المنافسين.

* معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين وكذا الأشياء التي لا يستطيع المنافسين القيام بها.

10- Lesca, H., & Lesca, N., op.cit., pp. 25-26.

11- Martinet, A., (1993) ,L'intelligence économique, Paris, Vuibert, p. 63.

الشكل رقم: (01-02) يمثل اليقظة التنافسية



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

3- اليقظة التجارية أو التسويقية (Veille Commerciale ou Marketing)

اليقظة التجارية هي نشاط منظم لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء والموردين بهدف التكيف مع متغيرات البيئة التجارية¹². وهي تهتم بتحليل اتجاهات الطلب، سلوك المستهلكين، الحصص السوقية، وقنوات التوزيع. كما تساهم في فهم التغيرات في رغبات العملاء وتوقعاتهم، ما يُعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة بشكل مرن وسريع لمتطلبات الزبائن، بالإضافة إلى دراسة العلاقة مع الموردين والعملاء والوزعين.

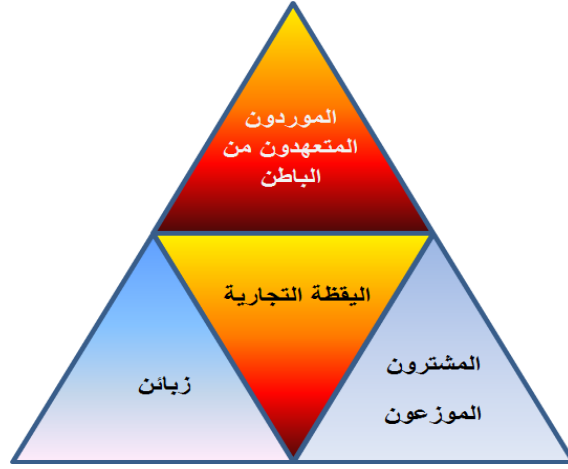
أهدافها: تهدف اليقظة التجارية إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها¹³:

- اقتراح خدمات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين.
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنوع مصادر الحصول على المواد الأولية.
- تتبع تطور الأسواق وعرض الخدمات الجديدة في السوق.

12- Lesca, H. ,op.cit., p 26.

13- احمد بوربال، 2015، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 22.

الشكل رقم: (01-03) يمثل اليقظة التجارية



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

4-اليقظة البيئية (Veille environnementale)

اليقظة البيئية هي عملية استباقية ومنظمة تهدف إلى رصد وتحليل التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة¹⁴، والتي تشمل الجوانب:

- السياسية (مثل تغيير السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي)
- القانونية والتشريعية (مثل متابعة التغييرات في القوانين والتشريعات الجديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي المتعلقة بالاستثمار، التصدير، المنافسة، الملكية الفكرية، والضرائب. حيث إن تجاهل المستجدات القانونية قد يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة، مثل الغرامات أو خسارة التراخيص)
- الاجتماعية والثقافية (مثل التحولات في قيم المستهلك، السلوك العام، التغييرات الديموغرافية)
- يقظة الصورة (Image Vigilance): أي متابعة صورة المؤسسة في الإعلام والرأي العام، وقياس مدى تأثير ذلك على سمعتها وأدائها التنافسي.

أهدافها: تكمن أهداف اليقظة البيئية في النقاط التالية¹⁵ :

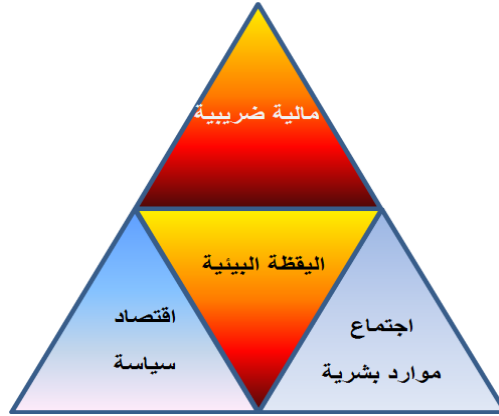
- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية).

15-André David, (2005), *Veille stratégique et développement de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, 31(158), p. 170.

16-احمد بوربالة، مرجع سابق، ص17.

- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة متابعة المشاكل الداخلية.
- تتابع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج.
- تتابع من خلالها المؤسسة التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

الشكل رقم: (01-04) يمثل اليقظة البيئية



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

مما سبق نستنتج بأن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط او عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات الدقيقة التي تساهم في التوظيف الأمثل لامكانياتها (مواردها) المادية والبشرية وتوجيه استراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق واحتلال موقع تنافسي.

الفرع الرابع: آليات اليقظة الإستراتيجية:

تُمثل آليات اليقظة الاستراتيجية البنية التشغيلية التي تُترجم هذا المفهوم إلى ممارسة فعلية داخل المؤسسة، حيث تحدد كيفية جمع المعلومات، معالجتها، وتحليلها، تمهيداً لاتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. وتُعد هذه الآليات بمثابة النواة الفنية والتنظيمية لنظام اليقظة، فهي تشمل الموارد البشرية، التكنولوجية، والإجرائية التي تُسهم في تحويل المعلومات الخام (والتي قد تكون مبهمّة في بعض الأحيان) إلى معرفة قابلة للاستثمار¹⁷.

إن تفعيل نظام اليقظة في المؤسسة يعتمد على بناء آليات منسجمة ومتكاملة فيما بينها تعمل وفق منطق استباقي، وليس فقط تفاعلي. حيث يُمكن تصنيف هذه الآليات إلى أربع مجموعات رئيسية¹⁸ :

أولاً: الآليات التنظيمية

تتمثل في الهياكل التي يتم إنشاؤها داخل المؤسسة من أجل تنفيذ ومتابعة أنشطة اليقظة، مثل:

- وحدة اليقظة الاستراتيجية: وهي خلية أو قسم مستقل يُكلّف بتنسيق أنشطة اليقظة وجمع المعلومات وتوزيعها على الجهات المعنية .
- منسقو اليقظة (Veilleurs): أفراد يتم تعيينهم داخل الأقسام المختلفة (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير...) لتتبع المعلومات ذات الصلة بنشاطهم، والتبليغ عنها.
- لجنة تحليل المعلومات: متخصصون مكلفون بتحليل البيانات وتفسيرها وربطها بالسياق الاستراتيجي للمؤسسة.

ثانياً: الآليات التكنولوجية

تُستخدم الأدوات التكنولوجية بشكل واسع في أنظمة اليقظة لتسهيل عمليات الرصد، التخزين، المعالجة، والمشاركة. ومن أهم هذه الأدوات:

- نظم المعلومات التنافسية (Competitive Intelligence Systems): تُساعد في جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة وتقديمها في شكل تقارير دورية.

17-Lesca, H., & Lesca, N., op.cit., p. 30.

18-David, A. (2005). *Veille stratégique et développement de l'entreprise*. Revue Française de Gestion, 31(158),p.174.

- برمجيات تتبع الأخبار والمستجدات مثل Google Alerts ، RSS Feeds ، أدوات البيانات الضخمة وتحليل الاتجاهات.
- أنظمة قواعد البيانات والمحفوظات الإلكترونية: تُستخدم لتخزين المعلومات وتنظيمها بسهولة الرجوع إليها لاحقاً.

ثالثاً: الآليات البشرية والمعرفية

تُعتبر الكفاءات البشرية عنصرًا أساسيًا في إنجاح نظام اليقظة، إذ تتطلب العملية توفر قدرات تحليلية واستشرافية عالية، إضافة إلى المهارات التقنية والمعرفية. وتشمل هذه الآليات¹⁹ .

- التدريب والتكوين المستمر للموظفين على أدوات وأساليب اليقظة.
- تعزيز ثقافة التشارك المعرفي داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية وورشات العمل.
- استخدام التفكير المنظومي (Systemic Thinking) لتحليل الروابط بين المعطيات المختلفة.

رابعاً: الآليات الاتصالية (Canaux de communication) إن فعالية اليقظة تعتمد أيضاً على جودة

قنوات الاتصال الداخلي والخارجي . وتتمثل هذه الآليات²⁰ في:

- إعداد تقارير دورية وموجزة تصل للإدارة العليا وصناع القرار.
- اجتماعات تنسيقية بين فرق اليقظة والأقسام الأخرى لضمان توافق الرؤية.
- قنوات التغذية الراجعة التي تسمح بتحسين مستمر لنظام اليقظة بناءً على الملاحظات الواردة من المستخدمين النهائيين للمعلومة.

إن التنسيق بين هذه الآليات وتحديثها باستمرار يُعدّ شرطاً أساسياً لتطوير نظام يقظة ديناميكي، قادر على التكيف مع سرعة التغيرات في البيئة الخارجية، وداعم لقرارات ذات بعد استراتيجي عميق.

19-Daniel Rouach & Pierre Santi, (2001), *Veille technologique et intelligence économique*, Paris, Dunod, p. 78.

20-Alain-Charles Martinet, (1993), *L'intelligence économique*, Paris, Vuibert, p. 70.

الفرع الخامس: طرق اليقظة الإستراتيجية:

لا تقتصر فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية على تحديد أنواعها أو بناء آلياتها، بل تتعدى ذلك إلى الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة اليقظة وجمع وتحليل المعلومات. فطرق اليقظة الاستراتيجية تُشير إلى الأساليب المعتمدة لجمع البيانات وتحليلها، مما يمكّن المؤسسات من استشراف التغيرات واتخاذ قرارات استباقية²¹، وتمثل هذه الطرق فيما يلي :

1. الطريقة الاستباقية (Proactive Approach)

تُركّز على تحديد الاتجاهات طويلة المدى (Megatrends) وتحليلها باستخدام أدوات الاستشراف الاستراتيجي، مثل:

- تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis) لاستكشاف احتمالات المستقبل.
 - الخرائط الزمنية (Road mapping) لربط التوجهات التكنولوجية بالاحتياجات السوقية.
 - رصد الإشارات الضعيفة (Weak Signals) للكشف عن التغيرات المحتملة قبل حدوثها.
- تُعد هذه الطريقة حاسمة في البيئات شديدة التقلب، مثل القطاعات التكنولوجية أو قطاع الطاقة.

2. الطريقة التفاعلية (Reactive Method) :

تركز هذه الطريقة على تتبع التغيرات الجارية أو المفاجئة بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة والتفاعل معها من أجل حماية المؤسسة في السوق أو تقليل المخاطر المهددة، وذلك من خلال:

- تحليل المنافسين في الوقت الفعلي.
- أنظمة الإنذار المبكر (Early Warning Systems)، وغالبًا ما تكون موجهة نحو مراقبة المنافسين أو المخاطر التكنولوجية والتشريعية.

21-Miller, D. (1993). *The architecture of simplicity*. Academy of Management Review, 18(1), p 128.

3. الطريقة النظامية (Systemic Approach) :

تُعتمد هذه الطريقة في المؤسسات التي تتبنى مدخل التفكير المنظومي (Systems Thinking)، بحيث تُربط المعلومات المختلفة ببعضها البعض لتكوين صورة شاملة عن التغيرات البيئية. ويتم تحليل العناصر ليس بشكل منفصل، وإنما ضمن شبكات مترابطة (Interconnected Networks) مما يسمح بفهم التأثيرات المتبادلة بين التكنولوجيات، السوق، القانون والمجتمع. حيث تُطبَّق عبر:

- نمذجة التأثيرات المتبادلة. (Cross-Impact Analysis)
- تحليل الشبكات الديناميكية. (Dynamic Network Analysis)

4. الطريقة التشاركية (Participative Approach) :

وهي طريقة تعتمد على مشاركة الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية في عملية رصد المعلومات، مما يُحوّل اليقظة إلى ممارسة جماعية يومية. تساعد هذه الطريقة على تحسين تدفق المعلومات وتحفيز التعلم التنظيمي. كما تشجع على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمحيط وتبادل المعرفة، حيث تتطلب:

- تراخيص خاصة للولوج لمنصات مشاركة المعرفة. (Knowledge-Sharing Platforms)
- حوكمة واضحة لضمان جودة البيانات.

5. الطريقة التعاونية (Cooperative Approach) :

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ الشراكة بين عدة مؤسسات أو منظمات ضمن قطاع معين لتشارك المعلومات وتقاسم تكاليف اليقظة. حيث نجد هذه الطريقة شائعة في الصناعات ذات الطابع التقني المعقد (مثل الصناعة الدوائية أو الطيران)، وتُمارس من خلال الشبكات القطاعية أو الاتحادات المهنية.

6. الطريقة الآلية (Automated Approach) :

مع موجة التحول الرقمي، أجبرت العديد من المؤسسات على اعتماد أدوات آلية لجمع وتحليل المعلومات بشكل سريع وفعال لمواكبة هذا التحول الجذري، وتشمل هذه الأدوات ما يلي:

- الروبوتات الزاحفة. (Web Crawlers) لرصد التغيرات التشريعية.
- تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل المشاعر على وسائل التواصل وتحليل النصوص.
- أدوات مراقبة مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية.

إن اعتماد هذه الطريقة يُقلل من الجهد البشري المطلوب وتزيد من دقة التنبؤات، لكنها تتطلب استثمارات تقنية ومعرفية متقدمة.

الفرع السادس: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تمثل مراحل اليقظة الاستراتيجية المسار العملي الذي تنتقل عبره المؤسسة من مرحلة الرصد الأولي للمعلومة إلى مرحلة اتخاذ القرار الاستراتيجي المبني على تحليل تلك المعلومات. وتُعد هذه المراحل ضرورية لتفعيل نظام يقظة فعال، إذ تضمن انسيابية العمل، وضبط الأدوار، وتدقيق الأهداف في كل مرحلة. وقد اختلفت الأدبيات في عدد مراحل اليقظة، لكن معظم النماذج تتفق على ستة مراحل رئيسية متتالية ومتداخلة في بعض الأحيان²²:

1. تحديد الاحتياجات المعلوماتية (Identification des besoins d'information)

تمثل هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية لعملية اليقظة، حيث يتم تحديد المواضيع والقضايا ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تستوجب جمع معلومات بشأنها. وتشمل الأسئلة المطروحة هنا:

- ما هي التغيرات التي نخشى تأثيرها؟
- ما هي مجالات الفرص والتهديدات؟
- من هم المنافسون الذين يجب مراقبتهم؟

تتطلب هذه المرحلة مساهمة الإدارات العليا والمتوسطة، إذ تُعتبر خطوة حاسمة لتوجيه نظام اليقظة نحو المواضيع ذات الأولوية²³.

2.- رصد المصادر والمعلومات (Collecte de l'information)

في هذه المرحلة يتم تحديد مصادر المعلومات المناسبة، سواء كانت داخلية (تقارير مالية، سجلات الإنتاج...) أو خارجية (مواقع إلكترونية، قواعد بيانات، منشورات علمية، منافذ قانونية، شبكات التواصل المهني...). ويُراعى في هذه العملية:

- تعدد وتنوع المصادر
- مصداقية وجود المعلومات
- الآنية والتحديث المستمر

كما تستعمل في هذه المرحلة أدوات مثل الزواحف الإلكترونية، مؤشرات البحث، وأنظمة RSS

22- Lesca, H., & Lesca, N., op.cit.,p. 45.

23- David, A., op.cit.,p. 177.

3. معالجة وتصفية المعلومات (Traitement de l'information)

نظرًا لضخامة المعلومات المجمعة وتفاوت جودتها، تُخصّص هذه المرحلة لتنقيح البيانات، تصنيفها، تحويلها إلى شكل قابل للفهم والاستخدام²⁴. تشمل الأنشطة:

- التحقق من مصداقية المصدر
 - إزالة المعلومات المكررة أو المضللة
 - تصنيف المحتوى حسب المواضيع أو الأهمية.
- هذه المرحلة تُعد مرحلة "تصفية الضجيج المعلوماتي"، وتُعد أساسًا لجودة التحليل الذي يليها.

4. تحليل وتفسير المعلومات (Analyse et Interprétation)

تشكل هذه المرحلة قلب اليقظة الاستراتيجية، إذ يتم فيها تحويل المعلومات إلى معرفة استراتيجية تساعد في اتخاذ القرار. تشمل الأدوات المستخدمة²⁵

- تحليل (SWOT) نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات.
- التحليل الاتجاهي (Trend Analysis)
- متابعة ومراقبة المنافسين والتنبؤ بسلوكهم.

وتتطلب هذه المرحلة توافر كوادرات تمتلك المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالتحليل العميق، ومهارات ربط بين الأحداث والمتغيرات المختلفة.

5. نشر المعلومات واتخاذ القرار (Diffusion et Décision)

يتم في هذه المرحلة تقديم نتائج التحليل إلى أصحاب القرار (متخذي) في شكل تقارير واضحة ومبسطة²⁶. حيث يجب أن تتميز هذه التقارير (تقارير اليقظة) بـ:

- الدقة والوضوح
 - الاختصار دون الإخلال بالمضمون
 - التوجيه العملي (ما المطلوب القيام به بناءً على ما تم معرفته؟).
- وقد يكون نشر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، تعليمات مصلحة أو حتى شرائح تقديمية للعرض.

24-Rouach, D., & Santi, ., op.cit., p. 115.

25-Martinet, A.-C., op.cit.,p. 93.

26- Lesca, H., & Caron-Fasan, M. L., (2008), *Strategic scanning project failure and abandonment factors*, European Journal of Information Systems, p.17.

6. التقييم والتغذية الراجعة (Évaluation et Boucle de rétroaction)

وهي المرحلة الأخيرة الأولى لكونها مستمرة ومفتوحة²⁷، حيث يتم من خلالها تقييم مدى فاعلية عملية اليقظة من حيث:

- مدى توافق النتائج مع الاحتياجات الأولية و الأهداف المسطرة و المرجوة.
 - سرعة الاستجابة
 - جودة القرارات التي تم اتخاذها بناء على معلومات و نتائج اليقظة
- حيث ان عملية التقييم هذه تهدف إلى إعادة ضبط الأهداف المرجوة من عملية اليقظة أو القيام بتعديل الأدوات و/ أو الموارد المستخدمة.

27-Martinet, A.-C.,op.cit., p. 93.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الى تحقيق الأفضلية في قطاع نشاطها ، وهذا ما يوجه تركيزها الى اكتساب مزايا تعبر عن مستوى تفوقها و تميزها على منافسيها حيث كان يعتقد بأن الحصول على أكبر حصة سوقية و تسويق أكبر قدر من المنتجات هو المقياس الذي يحدد الترتيب التنافسي ، و لكن سرعان ما تغير المفهوم و تلاشى الإعتقاد أمام موجة التقلبات السريعة التي يشهدها السوق ، مما فرض على هذه المؤسسات البحث عن اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من احتلال موقع ريادي في سوق القطاع و تضمن لها البقاء و الإستمرارية . حيث تعتبر الميزة التنافسية الركيزة التي تبني عليها المؤسسات أداءها واستمراريتها في بيئة تتسم بالتغير المتسارع و المنافسة الشديدة.

الفرع الأول: تعريف الميزة (الأفضلية) التنافسية

عرّفها الباحثين من زوايا متعددة، مما يعكس تعدد أبعادها التطبيقية. ومن أهم هذه التعريفات:

- مايكل بورتير (M.Porter) يُعد من أبرز من تناول المفهوم، حيث عرّف الميزة التنافسية بأنها : "القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزيائنها وتتفوق بها على منافسيها من خلال التميز في التكلفة أو التميز في المنتج أو التركيز على سوق محددة "28.
- يرى بارني (Barney) أن " الميزة التنافسية تتحقق عندما تطور المؤسسة موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها، وتسمح لها بتقديم قيمة فريدة للزيائن "29 .
- يعرفها غرانت (Grant) بأنها "امتلاك المؤسسة لموارد داخلية أو قدرات تنظيمية تمكنها من تحقيق أداء أعلى من المتوسط مقارنة بمنافسيها "30.
- يعتبر كل من جونسن و آل (Johnson et al) الميزة التنافسية بأنها: "الوسائل التي تستخدمها المؤسسة

27-Michael Porter, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, p. 34.

28-Barney, J. B. ,(1991),* **Firm resources and sustained competitive advantage***, Journal of Management, p. 99.

29-Grant, R. M,(1991),* **The resource-based theory of competitive advantage***. California Management Review, 33(3), p.135.

30-Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. ,(2008),***Exploring Corporate Strategy** *, Pearson Education, p. 81.

- هيت و آل (Hitt et al.) يُعرفون الميزة التنافسية على أنها: "تلك العوامل أو الظروف التي تسمح للمؤسسة بتحقيق عوائد أعلى من المتوسط مقارنة بالمنافسين ضمن نفس الصناعة³¹ "

-و يعرفها الناصر (2015): في السياق العربي، يرى أن الميزة التنافسية تتمثل في "امتلاك المؤسسة لمجموعة من الخصائص الفريدة التي تتيح لها التفوق على منافسيها، وتحقيق قيمة مضافة دائمة يصعب تقليدها"³²

ومن خلال ما سبق من تعريفات، يمكن أن نعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنة بمنافسيها، من خلال تقديم قيمة مضافة فريدة يصعب تقليدها أو تعويضها، وذلك بالاعتماد على موارد نادرة، وقدرات تنظيمية متميزة، أو استراتيجيات فعّالة مثل التميز في المنتج، أو الريادة في التكلفة، أو التركيز على سوق مستهدفة."، وتهدف هذه الميزة إلى استقطاب العملاء، تعزيز رضاهم وولائهم، وزيادة حصة المؤسسة في السوق، بما يضمن لها الاستمرارية والربحية في بيئة تنافسية متغيرة.

حيث ترتبط الميزة التنافسية بثلاث خصائص أساسية :

- أن تكون قابلة للاستغلال.
- يصعب تقليدها.
- وتضيف قيمة للزبون أو المؤسسة.

31- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E.,(2009), *Strategic Management:

Competitiveness and Globalization *, Cengage Learning, p. 134.

32- الناصر، س. (2015). الإدارة الإستراتيجية - مدخل لتحسين التنافسية. عمان: دار وائل. ص. 52.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية:

سنطرق في هذا الفرع الى أهمية واهداف اكتساب ميزة تنافسية

اولا: أهمية الميزة التنافسية:

تحتل الميزة التنافسية بأهمية استراتيجية كبيرة نظراً لدورها في ضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الأداء الأفضل والتميز³³. وعليه يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي:

- تحقيق الأفضلية في السوق: تمكن المؤسسة من التميز عن المنافسين من حيث الجودة، السعر، الابتكار، أو الخدمة المقدمة.
- تحقيق الولاء او الوفاء : (**Fidelité**) كلما استطاعت المؤسسة تقديم قيمة مضافة للزبون، زادت فرص الاحتفاظ به لفترات أطول و كسبت ولاءهم.
- تعظيم الربحية: تتمكن المؤسسات التي تملك ميزة تنافسية من تحقيق عوائد و ارباح مرتفعة بسبب قدرتها على فرض أسعارها التسويقية أو بتقليل التكاليف التشغيلية لعملياتها الإنتاجية .
- دخول أسواق جديدة: يمكن أن تكون الميزة التنافسية مدخلاً نحو التوسع الجغرافي أو القطاعي.
- تحقيق استدامة الأعمال: من خلال تبني استراتيجيات تُركز على خلق قيمة مستدامة يصعب تجاوزها من المنافسين.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية: تتمثل في مايلي :

- تحسين الأداء التنظيمي.
- تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.
- ضمان الاستمرارية ومواجهة التغيرات البيئية.
- تعزيز مركز المؤسسة التفاوضي مع الأطراف المختلفة.

33- بومدين يوسف، مرجع سابق، ص17.

الفرع الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية:

تتنوع الميزة التنافسية من حيث طبيعتها ومصدرها ومدى قابليتها للاستدامة، وقد اختلف الباحثون في تصنيفها، غير أن التصنيفات الأكثر شيوعاً تركز على محورين رئيسيين: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

بحسب ما عرضه مايكل بورتر (Porter, 1985)، فإن الميزة التنافسية يمكن أن تتخذ ثلاث استراتيجيات رئيسية³⁴:

1- القيادة في التكلفة (Cost Leadership)

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، مما يسمح لها باعتماد أسعار منخفضة ومنه جذب أكبر عدد من الزبائن. حيث يتطلب تحقيق هذا الأمر إلى كفاءة عالية في العمليات التشغيلية، الاقتصاد في التكاليف، العقلنة في استخدام الموارد والاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة.

2- التميّز أو التفرد (Differentiation)

تقوم على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة يُقدّرُها الزبائن وتبرر دفعهم لأسعار أعلى. وتشمل هذه الخصائص الجودة، التصميم، الابتكار، خدمة ما بعد البيع، السمعة... إلخ.

3- التركيز (Focus)

تركز المؤسسة على شريحة سوقية معينة (قطاع جغرافي، نوع زبائن، منتج محدد) وتسعى لتطوير ميزة تنافسية ضمن هذا النطاق المحدود، إما من خلال التكلفة أو التميّز.

وهناك تصنيفات أخرى تضيف أنواعاً حديثة مثل:

- الميزة التنافسية القائمة على المعرفة: (Knowledge-Based Advantage) حيث تُصبح المعرفة التنظيمية، والابتكار، ورأس المال البشري مصدراً رئيسياً للتمييز.

- الميزة المستدامة: (Sustainable Competitive Advantage) وهي الميزة التي تدوم لفترة طويلة ولا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.

34- Michael Porter, op.cit., p. 34.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية: تُعد أبعاد الميزة التنافسية مهمة لتحديد المجالات التي تُظهر المؤسسة تفوقها من خلالها. وتمثل هذه الأبعاد³⁵ في:

(1) الكفاءة:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وأيضاً تخفض تكاليف عملية الخدمات. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة في المؤسسة. والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.

(2) الجودة:

وهي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً وفريداً، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز والجودة.

(3) التجديد (الابداع):

والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم بل يتعداه في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء تسعى المؤسسات التي تمارس التجديد إلى تصميم وإبداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة.

(4) استجابة حاجة العميل:

تمثل الاستجابة لمتطلبات العميل مدخلاً رئيسياً في صناعة المزايا التنافسية، ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لمتطلباته ورغباته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتخفيض وقت الاستجابة، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فهذه العوامل تمكن من تمييز المؤسسة وتساعد على تحقيق رضا وولاء العملاء، بمعنى أن تعمل على مواءمة منتجاتها مع المطالب الفردية والجماعية لهؤلاء العملاء وتوقعاتهم، وتقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات وحاجات العميل من أجل كسب ولائه والاحتفاظ الدائم، به ومن جهة أخرى تعمل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا من خلال نظام معلومات الكتروني تهدف من خلاله لتقليل الفجوة بينها وبين العميل

35 - فلة العيهار، 2005، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 107.

وهناك بعدين آخرين إضافة إلى الأبعاد الرئيسية، وتتمثل في³⁶:

- الربحية:

تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق.

- الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أمام سياسة اقتصاد السوق.

الفرع الرابع: عناصر الميزة التنافسية

تتكوّن الميزة التنافسية من مجموعة عناصر مترابطة تُشكّل البنية الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها. حيث تُعد هذه العناصر ضرورية لفهم أسباب نجاح المؤسسات في اكتساب حصة سوقية أوسع، وكذا تقديم قيمة مضافة للزبائن. وتتمثل عناصر الميزة التنافسية فيما يلي :

1. **القيمة (Value)** : القيمة هي جوهر الميزة التنافسية، حيث تعكس ما يمكن أن تقدمه المؤسسة للزبائن وفقا لاحتياجاتهم، سواء كانت ويشير **بورتر** ، بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم قيمة متميزة للزبون مقارنة بالمنافسين، ويُفضل أن تكون هذه القيمة مدعومة بمستوى مناسب من الكفاءة والابتكار.

2. **الندرة (Rarity)** : تعتبر الموارد أو القدرات (Ressources) ميزة تنافسية، إذا كانت نادرة وغير متاحة بسهولة لبقية المنافسين. وهذا ما أكّده (Barney ,1991) في نموذج المعروف بـ VRIN ، حيث تُعد الندرة شرطا أساسيا لتحقيق تفوق مستدام.

3- **عدم القابلية للتقليد (Inimitability)** : ان صفة عدم القابلية للتقليد تعتبر ركيزة أساسية من ركائز خلق ميزة (أفضلية) تنافسية طويلة الأمد، حيث ينبغي أن تكون القدرات أو المعارف التنظيمية صعبة التقليد أو النسخ من قبل المنافسين. وتشمل هذه الخصائص الأسرار التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والمهارات المتراكمة من خلال التجارب السابقة والمتعاقبة. حيث توفر الموارد التي يصعب تقليدها حماية قوية تمنع دخول منافسين جدد.

36- عمر بن سيدة ، 2015 ، صناعة المزايا التنافسية ، المداخل النظرية وتطبيقاتها داخل المؤسسة الجزائرية ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 04،ص.

4. قابلية الاستغلال³⁷ (Exploitable by the Organization)

ان امتلاك المؤسسة لموارد نادرة لا يعني انها تمتلك ميزة (أفضلية) تنافسية فعلية ما لم تكن قادرة على استغلالها بشكل فعال ضمن سياستها واستراتيجيتها. وعليه يتوجب عليها امتلاك بنية تنظيمية ملائمة، وتبني نظم تدعم اتخاذ القرارات، وثقافة تنظيمية مشجعة تحفز على التجديد والابتكار. على شكل منتج أو خدمة.

5. الاستمرارية (Durability)

تكمن قوة الميزة التنافسية في استمراريته لوقت أطول، فكلما استطاعت المؤسسة على الإحتفاظ بتفوقها السوقي لفترة أطول، كلما ازدادت قيمتها الإستراتيجية. حيث تعتمد هذه الاستمرارية على مدى صعوبة استبدال أو تجاوز مصادر الميزة، وكذلك على مدى استجابة المؤسسة السريعة للتغيرات المحيطة.

6. التميز الإدراكي (Perceived Uniqueness)

غالبا ما تكون الميزة التنافسية مبنية أيضا على إدراك الزبائن وليس فقط على الخصائص الفعلية للمنتج. فالصورة الذهنية، السمعة التجارية، علاقة الثقة، والولاء تشكّل في مجملها العناصر الحاسمة في تميّز المؤسسة عن غيرها وهو مما يساعد على حصولها على الأفضلية التنافسية.

37- Barney, J. B, (1991),* Firm resources and sustained competitive advantage*,Journal of Management, 17(1), p.105.

الفرع الخامس: مراحل الميزة التنافسية وطرق تطبيقها

أولاً: مراحل الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بعدة مراحل مترابطة تبدأ من التشخيص وصولاً إلى التثبيت، وهي تمثل دورة حياتها داخل المؤسسة. حيث يمكن تحديد هذه المراحل³⁸ كما يلي:

1- مرحلة التحليل والتشخيص

تبدأ المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد الموارد والقدرات المتاحة، والبيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات. فمن خلال استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل القوى الخمس لبورتر . إذ تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مجالات يمكن من خلالها بناء ميزة مستدامة)

2- مرحلة التكوين أو التأسيس

يتم في هذه المرحلة تحديد المصادر التي يمكن أن تُشكل ميزة (مثل التكنولوجيا، الكفاءة التشغيلية، جودة المنتج، خدمة الزبون...)، ثم تطويرها وصقلها داخل المؤسسة. حيث تتطلب هذه المرحلة استثمارات استراتيجية في الموارد البشرية أو التكنولوجية.

3- مرحلة التطبيق أو الاستغلال

بعد تطوير الموارد أو القدرات، تسعى المؤسسة لتوظيفها في السوق بشكل فعال. وهنا تبدأ ترجمة الميزة إلى نتائج ملموسة مثل توسع الحصة السوقية، الفوز برضا الزبائن، أو تقليل الكلفة التشغيلية.

4- مرحلة التثبيت والاستدامة

تهدف إلى حماية الميزة التنافسية من التقليد أو التلاشي من خلال الاستمرار في الابتكار، تطوير الكفاءات الجوهرية، أو خلق حواجز أمام دخول المنافسين.

5- مرحلة المراجعة والتجديد

نظراً لتغير بيئة الأعمال، يجب على المؤسسة أن تراجع استراتيجيتها بانتظام، وتعمل على تجديد مواردها، أو إعادة بناء ميزات جديدة تتلاءم مع متطلبات السوق المستجدة.

38- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., (2012),* **Strategic Management and Business Policy** *, Pearson Education, 13th ed., p. 112.

ثانياً: طرق تطبيق الميزة التنافسية

تطبيق الميزة التنافسية يتطلب تحويل الموارد والقدرات الكامنة إلى مخرجات منظمة وفعالة³⁹. ومن بين أهم الطرق المعتمدة نذكر:

1- الابتكار:

يعتبر الابتكار من أبرز الطرق التي تُترجم بها الميزة إلى واقع عملي. ويشمل الابتكار في المنتجات، العمليات،

نماذج الأعمال، أو حتى العلاقات التنظيمي⁴⁰

2- إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تركز هذه الطريقة على تحسين الجودة في جميع مراحل الإنتاج والخدمات، مما يسهم في خلق ميزة ترتكز على رضا الزبون والتحسين المستمر.

3- التسويق الفعال

يتم من خلال الترويج لصورة المؤسسة والعلامة التجارية، وتقديم عروض ذات قيمة مضافة تجعل المؤسسة محبذة لدى الزبائن.

4- التكامل الرأسي أو الأفقي

قد تعتمد بعض المؤسسات على الدمج أو التحالفات الاستراتيجية لتعزيز قدراتها وزيادة تأثيرها في سلسلة القيمة، مما يمنحها ميزة في السيطرة على التكلفة أو التوزيع أو التوريد.

5- التكنولوجيا والرقمنة

توظيف الأدوات الرقمية والتكنولوجية في العمليات الأساسية والخدمية يمكن المؤسسة من رفع الكفاءة وخفض التكاليف، وبالتالي تعظيم ميزتها.

39- هاجر بوعزة، 2011، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص34.

40- Tidd, J., & Bessant, J., (2013),* **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change***, Wiley, 5th ed., p. 78.

ثالثًا: معوقات تطبيق الميزة التنافسية

- رغم سعي المؤسسات لتطبيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات ، من أبرزها ⁴¹ :
- ضعف تحليل البيئة: قصور في فهم اتجاهات السوق أو توقع سلوك المنافسين.
 - محدودية الموارد: سواء البشرية أو التكنولوجية أو المالية.
 - المقاومة الداخلية للتغيير: ثقافة تنظيمية غير مرنة تقاوم الابتكار أو التحديث.
 - سرعة التغيير التكنولوجي: مما يجعل من الصعب الحفاظ على الميزة لفترة طويلة.
 - سهولة التقليد: في حال كانت الميزة غير محمية، أو قائمة على عناصر يسهل استنساخها.

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية

تشهد بيئة الأعمال تقلبات وتغيرات مفاجئة، إضافة إلى التسارع التكنولوجي والتحول الرقمي وأثرهما على الأسواق المختلفة، الأمر الذي أجبر المؤسسات عن البحث عن أدوات أو مناهج لضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المسطرة. ومن أبرز هذه الأدوات نجد اليقظة الاستراتيجية، التي تُعد بمثابة نظام إنذار مبكر يساعد المؤسسة على فهم التحولات في البيئة التنافسية، وتحويلها إلى فرص يمكن من خلالها تحقيق أفضلية تنافسية والعمل على استدامتها.

الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية

تمثل اليقظة الاستراتيجية آلية متقدمة تمكن المؤسسات من تطوير رؤى مستقبلية تستند إلى تحليل دقيق ومسبق للبيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) والداخلية (نقاط القوة والضعف). وتبرز أهميتها في:

1- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي

اليقظة الاستراتيجية توفر معلومات دقيقة، آنية، وتنافسية تُمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار الصائب و في الوقت المناسب بناء على بيانات واقعية، مما يعزز فعالية الاستراتيجيات المعتمدة ⁴² .

41- شريف، ر. (2021). الإدارة الاستراتيجية - منظور تطبيقي. القاهرة: دار الفكر الجامعي، ص. 144-148.

42-David, F. R, (2011),*Strategic Management: Concepts and Cases *, Pearson Education ,13th ed, p. 95.

2- تحسين القدرة التنبؤية

وهذا من خلال رصد المؤشرات (الإشارات) الضعيفة weak signals والتوجهات الكبرى mega-trends ، حيث يمنح المؤسسات التفاعل المرن مع التغيرات المحتملة بشكل أسرع من منافسيها، محققة بذلك سبقاً تنافسياً في الاستعداد والابتكار⁴³

3- استغلال الفرص وتفادي التهديدات

تمكّن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من كشف الفرص الكامنة في الأسواق الناشئة أو في التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية، إلى جانب القدرة على تجنب وتخطي التهديدات المحتملة.

4- تعزيز الإبداع التنظيمي

تغذّي أنظمة اليقظة فرق العمل بالأفكار الجديدة، وتكشف عن استراتيجيات المنافسين، مما يساعد المؤسسة على تطوير ابتكارات قادرة على تمييزها في السوق.

5- تحقيق استدامة الميزة التنافسية

لا شك أن الميزة التنافسية معرضة للتآكل مهما طال أمدتها وذلك بسبب التقليد أو حدوث تغيرات في البيئة، فإن اليقظة تُعد وسيلة فعّالة لمراقبة نقاط التحول والمحافظة على استمرارية الميزة عبر التحديث المستمر.

الفرع الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات عدة أساليب لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية (الميزة) التنافسية، من بينها⁴⁴:

1- يقظة السوق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تقوم على تتبع التغيرات في أذواق المستهلكين، دخول منافسين جدد، تغيرات الأسعار، وحصص السوق. هذه اليقظة تتيح إعادة توجيه العرض بسرعة نحو ما يطلبه الزبون.

2- يقظة تكنولوجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية

من خلال مراقبة التطورات التقنية والاختراعات التي يمكن أن تهدد المنتج الحالي أو توفير إمكانات لتحسينه أو استبداله.

43- مزياني، م، (2019)، إدارة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، الجزائر، دار الهدى، ص. 85.

44- بن عمر، س، (2021)، اليقظة التكنولوجية والتنافسية، وهران، دار الإشعاع، ص. 102-104.

3- مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية:

تساهم اليقظة التنافسية بتحليل سلوك المنافسين، استراتيجياتهم، عروضهم الجديدة، وتحركاتهم في السوق، مما يتيح للمؤسسة اعتماد خطوات مضادة أو تحسين استراتيجيتها الخاصة.

4- اليقظة التشريعية والتنظيمية ودورها في خلق ميزة تنافسية:

حيث تركز على متابعة التغيرات في القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار، الاستيراد والتصدير، الضرائب... الخ والسياسات المحلية والدولية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وخاصة في الصناعات المحكومة بتنظيمات صارمة.

5 - مساهمة اليقظة البيئية والاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية

ترصد تطور التوقعات المجتمعية، التزامات الاستدامة، وتغير المناخ، وكلها باتت عوامل مؤثرة في الصورة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية

يمكن تحديد الوظائف الرئيسية لليقظة الاستراتيجية في علاقتها بالميزة التنافسية⁴⁵ كما يلي:

-الاستكشاف: رصد الاتجاهات، المخاطر المحتملة، والفرص المستقبلية الممكنة.

-التقييم: تحليل مدى تأثير المعلومات المستقاة من البيئة على أداء المؤسسة.

-التحليل: معالجة البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستعمال الاستراتيجي.

-ايصال و نشر نتائج التحليل: إيصال النتائج إلى صانعي القرار في الوقت المناسب.

-التحفيز على الفعل: دعم المبادرة الاستباقية بدل ردود الأفعال المتأخرة.

من خلال هذه الوظائف، تُصبح اليقظة الاستراتيجية أداة استراتيجية تدمج بين المعلومة والفعل، فهي أداة توفر المعلومة الدقيقة اللازمة لرسم خطة التحرك الاستباقي، حيث تمنح المؤسسة قدرة وأفضلية تنافسية متجددة ومبنية على وعي عميق بالمحيط البيئي والرؤى الإستراتيجية.

45- مراد، ن.، (2020)، التنافسية والاستراتيجيات الحديثة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 89.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وقد تنوعت أهداف هذه الدراسات ما بين تحليل واقع تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية، إلى قياس أثرها على تحقيق التميز والأداء التنافسي.

وفي هذا الإطار سنقوم باستعراض بعض الدراسات السابقة على سبيل المثال وليس الحصر، ومن ثم نجري مقارنة بين دراستنا الحالية وهذه الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية

سننطلق في الفرع الأول من هذا المطلب إلى عرض بعض من الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- إيناس علاء الدين محمد حسين (2024) دراسة بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين

الميزة التنافسية داخل الشركات العامة ⁴⁶ - دراسة ميدانية"، سعت الباحثة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة المؤسسات المصرية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة ميدانيًا على عينة مكونة من ثلاث شركات تأمين، حيث واعتمدت 224 استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية (وخاصة اليقظة التكنولوجية والتجارية) وبين مستوى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة. وأوصت الباحثة بضرورة تبني ثقافة الابتكار التنظيمي، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، والاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية بما يعزز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات والتفاعل معها بكفاءة.

2- عبد العزيز، حسن عبد العزيز آدم & فضل السيد، مجاهد عبد القادر & محمد، خالد دفع الله

(2021)، دراسة بعنوان " أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية" ⁴⁷ دراسة ميدانية على المصارف التجارية السودانية، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التسويقية، التكنولوجية، التنافسية، والبيئية) على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني.

وقد استخدمت الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 103 موظف في المصارف التجارية السودانية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ver25.

46 - عبد العزيز، ح. ع. أ.، فضل السيد، م. ع.، & محمد، خ. د.، (2021)، أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية على المصارف التجارية السودانية، مجلة جامعة القرآن الكريم والدراسات الإسلامية، 15(1)، ص 88-113

47- علاء الدين محمد حسين، إ.، (2024)، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية داخل الشركات العامة- دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 42(3)، ص.7.

وقد توصلت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأكدت أهمية تبني المصارف لنظم يقظة فعالة كوسيلة لتحقيق التميز في بيئة مصرفية تتسم بالتغير السريع.

- 41- أسماء حرشاوي وإكرام هماش، (2019-2020)، دراسة بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"⁴⁸، من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية المسيلة. حيث بلغ حجم العينة 61 موظفًا من أصل 76، واعتمدت الدراسة على استبانة وتحليل باستخدام SPSS ver 21. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على الميزة التنافسية، وخاصة بعد اليقظة التنافسية باعتباره العامل الأقوى في تحسين أداء المؤسسة.
- 42- بن خليفة أحمد وشعباني، مجيد، (2019)، دراسة بعنوان "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة"⁴⁹: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات. هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة نجمة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي شركة نجمة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ver 21. وقد خلصت النتائج إلى غياب علاقة إحصائية بسبب اعتماد الشركة على معلومات روتينية دون التركيز على المعلومات الاستراتيجية.
- 5- زغدي فوزية وراضية سويد، (2017-2018)، دراسة بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"⁵⁰، من خلال دراسة حالة مؤسسة أطاق بليس بالوادي. حيث استخدمت الباحثتان استمارة وزعت على 49 موظفًا، أين اعتمدتا أساليب التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS ، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق معظم أنواع اليقظة بمستوى جيد، كما أكدت على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين فعالية أنظمة اليقظة وتحسين الأداء.

48- حرشاوي، أ.، & هماش، إ.، (2020)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.

49- أحمد بن خليفة وشعباني مجيد، (2019)، "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 27(1)، ص.10.

50- سويد، ر.، & زغدي، ف.، (2018)، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أطاق بليس. مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

سنعرض بعض من الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت موضع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

1-Nasri, W., & Charfeddine, L. (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر اليقظة التنافسية على الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات صناعية تونسية. تم استخدام المنهج الكمي وتحليل بيانات استبيان إلكتروني موجه لـ 85 مديراً تنفيذياً. وأكدت النتائج أن اليقظة التنافسية لها تأثير مباشر على رفع كفاءة اتخاذ القرار، كما أنها تعزز من قدرة المؤسسة على التميز في السوق المحلي والدولي⁵¹.

2-Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2019)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة، واعتمدت على استبيان إلكتروني شمل 120 مؤسسة. حيث بيّنت النتائج أن المؤسسات التي تطبق يقظة استراتيجية منهجية تمتلك قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات السوقية، مما ينعكس على ميزة تنافسية مستدامة⁵².

3-Mikalef, P., Krogstie, J., & Pappas, I. O. (2018)

في دراسة نُشرت بمجلة *Journal of Business Research*، تم تحليل دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية. أين استخدم الباحثون نموذج المعايير الديناميكية (Dynamic Capabilities) لدراسة 167 شركة أوروبية. وقد أظهرت النتائج أن نظم اليقظة المعلوماتية توفر معلومات دقيقة تساعد على تحسين الأداء التنافسي وخاصة في بيئات سريعة التغير⁵³.

51- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2021), ***Impact of competitive intelligence on strategic performance: Evidence from Tunisian industrial companies***, International Journal of Business and Management, 16(5), p. 85-97.

52- Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2019), ***Strategic intelligence and firm performance: A study of SMEs in the U.S***, International Journal of Business Intelligence Research, 10(2), p.38.

53- Mikalef, P., Krogstie, J., & Pappas, I. O. (2018), ***Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities***. Journal of Business Research, (88), p.298.

4-Calof, J. L., & Wright, S. (2017)

أجريا دراسة ميدانية على مؤسسات متعددة الجنسيات في أمريكا الشمالية، نُشرت في *Journal of Intelligence Studies in Business*. حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين تبني الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) وهو مفهوم مكافئ لليقظة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار والريادة التنافسية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين فعالية نظام اليقظة وزيادة القدرة على الابتكار والتأقلم مع الأسواق العالمية.⁵⁴

5-Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015)

جاءت هذه الدراسة ضمن كتاب مرجعي بعنوان *Business and Competitive Analysis* ، وهدفت إلى توضيح كيف تسهم أدوات اليقظة التنافسية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات. ركّز الباحثان على تحليل المنهجيات الكمية والنوعية لجمع وتحليل المعلومات حول البيئة التنافسية. أبرزت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى آليات يقظة متقدمة قادرة على توقع التحولات التكنولوجية والتشريعية وبالتالي حماية أو تعزيز موقعها التنافسي⁵⁵

54- Calof, J. L., & Wright, S. (2017),* **Competitive intelligence practices in organizations: An international study***, Journal of Intelligence Studies in Business, 7(3), p.36.

55- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015),* **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods** *, (2nd ed.). FT Press.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب الى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية والأدوات وميدان الدراسة

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم: 1-1 المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

السنة	أدوات الدراسة	عينة الدراسة	ميدان الدراسة	مكان إجراء الدراسة	الباحث	الدراسة
2025	الاستبيان SPSS ver 25	50 عامل	قطاع المحروقات (نفطال)	الجزائر (الوادي)	جلول هاشم حمادي عمر غدير عمر ميلود حوامد	دراسنا الحالية
2024	الاستبيان SPSS ver 25	224 عامل	قطاع التأمين 03 شركات	مصر	إناس علاء الدين محمد حسين	الدراسة الأولى
2021	الاستبيان SPSS ver 25	103 عامل	القطاع المصرفي المصارف التجارية	السودان	حسن عبد العزيز فضل السيد و آخرون	الدراسة الثانية
2020	الاستبيان SPSS	61 عامل	قطاع الاتصالات شركة موبيليس	الجزائر (المسيلة)	أسماء حرشاوي آكرام هماش	الدراسة الثالثة
2019	الاستبيان SPSS	34 عامل	قطاع الاتصالات شركة نجمة	الجزائر الوادي	أحمد بن خليفة مجيد شعباني	الدراسة الرابعة
2018	الاستبيان SPSS	49 عامل	مؤسسة أطاق بليس	الجزائر الوادي	راضية سويد فوزية زغدي	الدراسة الخامسة
2021	الاستبيان إلكتروني SPSS .25	مدير تنفيذي 85	مؤسسات صناعية تونسية	تونس	Nasri, W., & Charfeddine, L	الدراسة الأجنبية الأولى
2019	الاستبيان إلكتروني SPSS .25	120 شركة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الولايات المتحدة	Vedder, R. G., Guynes, C. S	الدراسة الأجنبية الثانية
2018	الاستبيان SPSS	167 شركة	الشركات الصناعية	أوروبا	Mikalef, P Krodstie, J	الدراسة الأجنبية الثالثة
2017	الاستبيان SPSS	20 شركة	مؤسسات متعددة الجنسيات	أمريكا الشمالية	Calfor J.L Wright.S	الدراسة الأجنبية الرابعة
2015	الاستبيان SPSS	156 عامل	35 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أمريكا	Fleisher C.S Bensoussan B.E	الدراسة الأجنبية الرابعة

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

في هذا الفرع سنتناول أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

أولاً: أوجه التشابه

تعد دراستنا هذه امتداد للدراسات السابقة حيث تتشابه فيما بينها من حيث المضمون المتمثل في:

- التركيز على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

-أغلب الدراسات اعتمدت على العينة العشوائية.

- المنهجية الكمية: معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأدوات كمية كاستبيانات وتحليل إحصائي باستخدام برمجيات مثل SPSS، مما يعكس توجهها علمياً مشتركاً نحو القياس التجريبي.

- الاعتماد على الأبعاد المتعددة لليقظة الاستراتيجية: تبنت غالبية الدراسات نموذجاً متعدد الأبعاد لليقظة، مثل (التجارية، التكنولوجية، التنافسية، البيئية...)، كما هو الحال في دراسة "سويد وزغدي" (2018)

ودراسة "Fleisher & Bensoussan (2015).

- الاهتمام بقطاع المؤسسات الاقتصادية: لم تخرج أي من الدراسات عن نطاق المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، مما يعكس مركزية هذا المجال في الاهتمام البحثي لليقظة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلاف في النطاق الجغرافي والسياقي: الدراسات العربية ركزت على مؤسسات جزائرية محددة كـ "موبيليس" و"أطلس بليس"، بينما تناولت الدراسات الأجنبية مؤسسات متعددة الجنسيات أو ذات امتداد عالمي.

- التحليل النظري والتطبيقي: بينما ركزت الدراسات الأجنبية مثل "Fleisher & Bensoussan (2015) على بناء أدوات تحليل واختبار نماذج اليقظة من منظور استراتيجي متقدم، تميل الدراسات العربية إلى التحقق من تطبيق المفاهيم في الواقع التنظيمي المحلي.

-الاختلاف من حيث الزمان.

-النتائج والمعوقات : أشارت بعض الدراسات الأجنبية إلى معوقات تنظيمية وهيكلية تعيق فعالية اليقظة مثل مقاومة التغيير، وهو ما لم يُعالج بعمق في الدراسات العربية التي ركزت غالبًا على العلاقة المباشرة بين المتغيرات دون التوسع في العوامل المحيطة.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة المرجعية الأساسية التي انطلقنا منها في هذه الدراسة، حيث ساعدت في توفر أبعادًا متعددة للاستفادة النظرية والمنهجية والتطبيقية، وذلك كما يلي:

- 1- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية لكل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوضيح أبعاد كل منهما (التكنولوجية، التنافسية، البيئية...) حيث وفرت هذه الدراسات إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم العلاقة بين المفهومين، وكيف يمكن تفعيل اليقظة الاستراتيجية كأداة مساندة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- 2- أبرزت الدراسات تنوعًا منهجيًا (وصفي، تحليلي، ميداني، دراسة حالة...) مما ساعد على اختيار المنهج الأنسب للدراسة الحالية. حيث وفرت أمثلة على أدوات جمع البيانات (كالاستبيان) وآليات تحليلها، مما يساهم في تحسين تصميم الأدوات التطبيقية.
- 3- ساعدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في صياغة الفرضيات وتوجيه أسئلة البحث.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أنه على المؤسسات أن تكون في حالة ترصد وترقب دائم لمخاطباتها الداخلي والخارجي وهذا بغرض التقليل من حالة اللاتيقين وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة واقتناص الفرص المتاحة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها من أجل الحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد أنجع المناهج والطرق التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز موقعها التنافسي. فالليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات الدقيقة اللازمة وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والموكب للمستجدات البيئية المتعلقة بمجال نشاط المؤسسة، وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقدم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق أفضلية أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن الليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى دور الإدارة الذكية في تحسين أداء المؤسسة، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

-المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ، الطريقة وأدوات الدراسة

-المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية ، الطريقة المنتهجة والأدوات المستخدمة

من خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة المستقبلية في المطلب الأول ، ثم في المطلب الثاني سنتطرق للطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعها وفي الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال بالوادي

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بالمؤسسة المستقبلية "مؤسسة نفطال بالوادي" كونها المؤسسة التي مثلت مجتمع الدراسة

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نفطال

أولاً: النشأة والتأسيس

بموجب المرسوم 491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، تأسست مؤسسة سوناطراك، التي كانت مكلفة في بداياتها بنقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية. ثم توسعت مهامها لتشمل البحث، الإنتاج، التكرير، والتوزيع. وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك، تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال - بموجب المرسوم رقم 80-101 بتاريخ 6 أبريل 1980.

ثانياً: التطور التاريخي

- ✓ 1963 تأسيس سوناطراك بموجب المرسوم رقم 63-491.
- ✓ 1980 إنشاء مؤسسة نفطال كمؤسسة مستقلة.
- ✓ 1983-1984 إعادة تنظيم وهيكلية وحدات الإنتاج والتوزيع.
- ✓ 1987 إنشاء شركة نفطال ككيان مستقل لتوزيع وتسويق المواد البترولية.

ثالثاً: المهام الرئيسية لمؤسسة نفطال

تتمثل مهام مؤسسة نفطال في ما يلي :

- ✓ توزيع وتسويق المنتجات البترولية ل الوقود، الزيوت، غاز البترول المميع، الإطارات، الشموع.
- ✓ تنظيم وتطوير وظيفة التسويق.

- ✓ تخزين ونقل المنتجات البترولية على مستوى وطني.
- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من فعالية شبكات التوزيع.
- ✓ متابعة تنفيذ المخططات السنوية ومراقبة السوق.

رابعاً: الإمكانيات البشرية والمادية :

تملك مؤسسة نפטال إمكانيات بشرية ومادية معتبرة ، تتمثل في :

- ✓ مركز تخزين وقود
- ✓ 42 مركز لتخزين GPL/C
- ✓ 674 محطة خدمات
- ✓ 3300 شاحنة
- ✓ 47 شبكة نقل بالأنابيب بطول 199 كم

خامساً: الفروع الرئيسية لمؤسسة نפטال

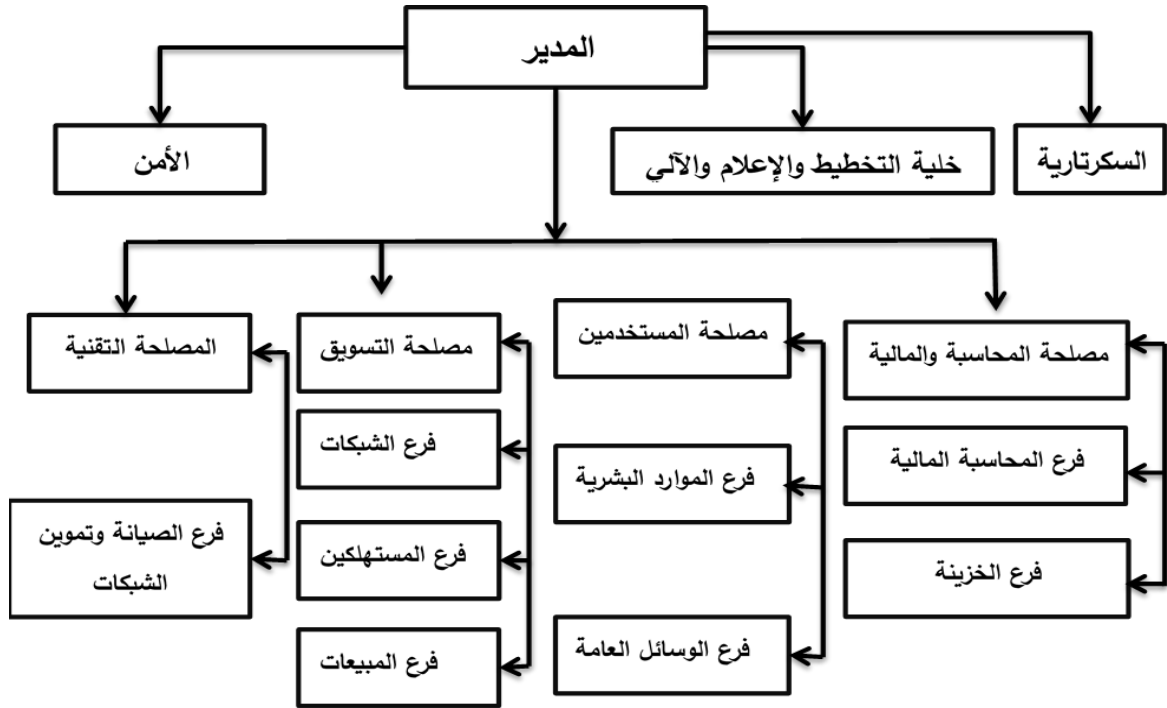
- ✓ فرع الوقود
- ✓ فرع غاز البترول المميع
- ✓ الفرع التجاري

سادساً: المنتجات والخدمات

- ✓ الوقود: البنزين بدون رصاص، الديزل، GPL/C
- ✓ وقود الطائرات والبواخر
- ✓ الزيوت بمختلف أنواعها
- ✓ العجلات المطاطية
- ✓ الزيوت و الشحوم الصناعية.
- ✓ خدمات الدفع الإلكتروني المسبق.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال بالوادي

الشكل رقم : (01-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال بالوادي.



المطلب الثاني: الطريقة تشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في مجموعة من موظفين " مؤسسة نפטال بولاية الوادي "

ثالثاً: عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على " مؤسسة نפטال بولاية الوادي " ، وقد تم توزيع 50 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم جمع 46 استمارة، وتم الغاء 04 استمارات منها، أي ان الاستمارات القابلة للدراسة كانت 42 استمارة، وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات المملغة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
50	46	04	04	42	%86

المصدر: من إعداد الطلبة

¹ فتحي احمد عاروري، (2013)، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 18.

² عامر إبراهيم قندجلي، (2013)، منهجية البحث العلمي، الأردن، دار اليازوري العلمية، ص 186.

المطلب الثالث: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"³، وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

1-مرحلة تصميم الاستثمار

تم إعداد الاستثمار التي خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبق محاور الاستثمار دياجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

³ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، (2011)، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، الأردن، دار المناهج، ص 205.

2- محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من أربعة فقرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

● **المحور الأول:** اليقظة الاستراتيجية، ويتكون من 20 فقرة، مقسمة الى أربعة أبعاد:

- **البعد الأول:** اليقظة التكنولوجية: يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثاني:** اليقظة التنافسية: يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثالث:** اليقظة التجارية: يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الرابع:** اليقظة البيئية: يتكون من 05 فقرات؛

● **المحور الثاني:** الأفضلية التنافسية: ويتكون من 10 فقرات.

1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قمنا بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس (الثبات الداخلي والثبات الخارجي)، الثبات الداخلي يُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ- التحكيم من قبل الأساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛

- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرومباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.962	0.927	20	المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية
0.955	0.912	05	اليقظة التكنولوجية
0.777	0.604	05	اليقظة التنافسية
0.893	0.799	05	اليقظة التجارية
0.907	0.823	05	اليقظة البيئية
0.920	0.847	10	المحور الثاني: الافضلية التنافسية
0.970	0.941	30	الاستمارة كلها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول السابق أن:

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية: معامل الثبات الخاص به 0.927 أي 92.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 البعد الأول: اليقظة التكنولوجية: معامل الثبات الخاص به 0.912 أي 91.2% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 البعد الثاني: اليقظة التنافسية: معامل الثبات الخاص به 0.604 أي 60.4% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
 البعد الثالث: اليقظة التجارية: معامل الثبات الخاص به 0.799 أي 79.9% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
 البعد الرابع: اليقظة البيئية: معامل الثبات الخاص به 0.823 أي 82.3% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات جيدة جداً.
 المحور الثاني: الافضلية التنافسية: معامل الثبات الخاص به 0.847 أي 84.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 أما الاستمارة ككل فقد كان معامل ثباتها 0.941 أي 94.1% وهي قيمة تفوق الـ 0.6 وذات درجة ثبات ممتازة وصدق 97%. مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-02): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور الإدارة الذكية في تحسين أداء المؤسسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوماً على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"⁴.

- **الوسط الفرضي:** يعرف بأنه: " هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من

⁴ حامد الشمري، (2005)، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص96.

الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وان كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"⁵.

- اختبار الطبيعة (Test Of Normality): من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية⁶.

- الانحدار الخطي البسيط: هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيراً تابعاً، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقبل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر⁷.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج SPSS v25 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

⁵ بن سميشة العيد، (2019-2018)، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، ص 19.

⁶ وليد عبد الرحمان الفراء، (2008)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ص 31.

⁷ محمد بدوي، محمد دوة، (2016)، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 132.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

المتغيرات الديمغرافية:

1- تحليل خصائص أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول الموالي رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 35 فرداً أي بنسبة 83.3% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 7 فرداً بنسبة 16.7%. وهذا طبيعي نظراً لأن المؤسسة ذات طابع صناعي خدماتي، كما يرجع هذا إلى العوامل الطبيعية من عادات وتقاليد التي تميل إلى فئة الذكور على حساب فئة الإناث حيث يتطلب العمل في أوقات متأخرة وجهد بدني كبير ومضاعف الذي لا يتوفر لدى الإناث.

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الترتيب	النسبة	التكرار	الجنس
01	% 83.3	35	ذكور
02	% 16.7	7	إناث
	% 100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

2- تحليل خصائص أفراد حسب العمر

الجدول الموالي رقم (02-05) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر، أين توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة حيث تشير نتائج توزيع السن إلى أن الفئة العمرية الثالثة (من 39 إلى 48 سنة) مثلت الشريحة الأكثر عدداً بنسبة 40.47%، تلتها الفئة الثانية (من 29 إلى 38 سنة) بنسبة 30.95%. في حين لم تمثل الفئة الأولى (من 18 إلى 28 سنة) سوى 7.15%، وفي المقابل سجلت الفئة الرابعة (أكثر من 48 سنة) ذات الخبرة الطويلة نسبة معتبرة 21.43%.

الجدول رقم (02-05): توزيع افراد العينة حسب العمر

الترتيب	النسبة	التكرار	العمر
04	7.1 %	3	من 18 الى 28 سنة
02	31.0 %	13	من 29 الى 38 سنة
01	40.5 %	17	من 39 الى 48 سنة
03	21.4 %	9	من 49 سنة فما أكثر
	100 %	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول السابق ان المستوى التعليمي الغالب على المؤسسة هم من خريجي الجامعة على التوالي: ليسانس، ماستر (38.1 %، 31 %)، تلتها أصحاب شهادات تقني سامي خريجي معاهد التكوين بعدد 12 أي بنسبة 28.6 %، اي ان أغلبية اطارات المؤسسة هم حاملين للشهادات وهذا وان دل على شي انما يدل على قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات لتعزيز امكانياتها البشرية من أجل التكيف مع رهانات المستقبل وهذا راجع لضمها لعدد كبير من الاطارات والكفاءات التي تسمح لهم بذلك.

الجدول رقم (02-06): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
03	28.6 %	12	تقني سامي
01	38.1 %	16	ليسانس
02	31.0 %	13	ماستر
04	2.4 %	1	دراسات عليا
	100 %	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
03	% 16.7	7	عامل تحكم
01	% 61.9	26	إطار
02	% 19.0	8	مشرف / مسؤول
04	% 2.4	1	مدير
	% 100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول السابق ان المستوى الوظيفي الغالب في مؤسسة نفضال هم اطارات بنسبة 61.9% حيث بلغ عددهم حوالي 26 اطار بينما عمال التحكم بلغ عددهم 7 عامل بنسبة 16.7%، في حين بلغ رؤساء المصالح و المشرفين على العمال حوالي 8 ، مما يدل على قوة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بتحديد المسؤوليات و المهام بين العمال .

5-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الترتيب	النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
04	% 14.3	6	أقل من 5 سنوات
03	% 21.4	9	من 5 الى أقل من 10 سنوات
02	% 28.6	12	من 10 الى أقل من 15 سنة
01	% 35.7	15	أكثر من 15 سنة
	% 100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، أظهر التحليل أن معظم العاملين لديهم خبرة تفوق العشرة (10) سنوات، حيث شكّلت الفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) 35.71%، تليها الفئة الثالثة (من 10 الى 15 سنة) بنسبة 28.6%. بينما لم تتجاوز نسبة الفئة الأولى (قليلة الخبرة - أقل من 5 سنوات) نسبة 14.3%.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: اليقظة التكنولوجية يتضح لنا من خلال الجدول الموالي

(02-09) والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: اليقظة التكنولوجية، ما يلي:

الجدول رقم (02-09): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: اليقظة التكنولوجية

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
تملك المؤسسة بنية تكنولوجية تحتية حديثة.	11	26.2	11	26.2	9	21.4	11	26.2	0	0	3.47	1.15	4	موافق
تقوم المؤسسة بمتابعة التكنولوجيات الجديدة.	2	4.8	7	16.7	11	26.6	15	35.7	7	16.7	3.42	1.101	5	موافق
تبنى المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب متطورة.	2	4.8	5	11.9	5	11.9	14	33.3	16	38.1	3.88	1.19	2	موافق
تحرص المؤسسة على ح و بناء بنوك معلومات واسعة ادوات الذكاء الاصطناع	1	2.4	4	9.5	4	9.5	21	50	12	28.6	3.92	0.99	1	موافق
تستخدم المؤسسة برامج متطورة لمعالجة البيانات وتسريع الخدمات.	2	4.8	3	7.1	3	7.1	25	59.5	9	21.4	3.85	1.001	3	
الاجمالي											3.665	1.002		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تحرص المؤسسة على حماية بياناتها وبناء بنوك معلومات واستخدام ادوات الذكاء الاصطناعي لمساعدة اصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي 3.92 واتجاه (موافق). وهذا دليل على ان مؤسسة نفطال تولي اهمية كبيرة لتقنية معلومات الذكاء الاصطناعي التي تتسم بالتكنولوجيات الحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تتبنى المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب متطورة. " بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري بقيمة 1.88 هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفطال تقدم منتجاتها بأساليب تقنية حديثة لتواكب التطورات الراهنة واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تستخدم المؤسسة برامج متطورة لمعالجة البيانات وتسريع الخدمات.. " بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري بقيمة 1.001 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفطال تستخدم البرامج العصرية لمعالجة البيانات الضخمة وهي برامج مكلفة وهذا لمواكبة شدة المنافسة في القطاع وتسريع عملياتها (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تملك المؤسسة بنية تكنولوجية تحتية حديثة " بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري بقيمة 1.154 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفطال لديها بنية تكنولوجية تحتية حديثة وبرامج مكلفة وشبكات داخلية كالأنترانت وشبكات خارجية كالإكسترنات وهذا لتسريع عمليات الاتصال بين وحداتها (موافق).

المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تقوم المؤسسة بمتابعة التكنولوجيات الجديدة " بمتوسط حسابي 3.42 وبانحراف معياري بقيمة 1.104 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفطال لديها يقظة كبيرة ووعي عالي المستوى للتكنولوجيات الحديثة المستخدمة في وهذا لتسريع عمليات الاتصال بين وحداتها (موافق). وعموما جاءت فقرة اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي 3.664 وبانحراف معياري بقيمة 1.002 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفطال لديها يقظة كبيرة ووعي عالي المستوى لاستعمال للتكنولوجيات الحديثة والشبكات الاتصال المستخدمة وهذا لتسريع عمليات الاتصال بين وحداتها

2- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: اليقظة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: اليقظة التنافسية

الجدول رقم (02-10): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: اليقظة التنافسية

البيانات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		البيانات	الاجمالي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
موافق	2	4.8	5	11.9	5	11.9	15	35.7	15	35.7	3.85	1.185	1	تنابع و تحدد المؤسسة المزيج التسويقي لكل منافس (سياسة المنتج ، ...
موافق	1	2.4	4	9.5	4	9.5	21	50	12	28.6	3.92	0.99	2	تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من استباق تحركات المنافسين و التحرك . قبلهم في السوق
موافق	1	2.4	3	7.1	7	16.7	24	57.1	7	16.7	3.78	0.89	4	تنابع المؤسسة الوسائل والإمكانيات المحنفة لمنافسيها كتجهيزات الإنتاج، ..
موافق	1	2.4	3	7.1	6	14.3	21	50	11	26.2	3.90	0.95	3	تعرف المؤسسة وتوضتعريفية لكل منافس (الشكل الاجتماعي ، العلامة الشركة ... الخ
											3.845	0.684		الاجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

التفسير:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تتابع وتحدد المؤسسة المزيج التسويقي لكل منافس (سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج والدعاية، سياسة التوزيع) " بمتوسط حسابي 3.92 وبانحراف معياري بقيمة 0.99 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي اهمية للترصد ومتابعة ومراقبه السياسات التسعيرية والترويجية والتوزيعية لكل منافسيها لما له أثر مباشر على تنافسية القطاع

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من استباق تحركات المنافسين والتحرك قبلهم في السوق " بمتوسط حسابي 3.90 وبانحراف معياري بقيمة 0.95 واتجاه (موافق)، هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفضال تعي جيدا خدمة اليقظة التنافسية بحيث تهدف دائما لسبق التغيرات التنافسية في القطاع ولا تكون تابع وانما دائما متصدر حديثة لتواكب التطورات الراهنة

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تتابع المؤسسة الوسائل والإمكانيات المجددة لمنافسيها كتجهيزات الإنتاج، التوزيع، الموارد البشرية... الخ.. " بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري بقيمة 1.181 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفضال تستخدم اليقظة لمراقبة وترصد الامكانيات والوسائل الحديثة في القطاع التنافسي عن طريق التعاقد مع الشركات الرائدة في القطاع او غيره عبر تقنية الباشماركينغ بمختلف انواعه لمعالجة المشاكل في مجاله.

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تتعرف المؤسسة وتوضع بطاقة تعريفية لكل منافس (المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، علامة الشركة... الخ " بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري بقيمة 0.89 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي اهمية كبيرة لمعلومات كل منافس في القطاع وذلك من خلال وضع بطاقة تعريفية للتعرف على مقره الاجتماعي وشكله القانوني علامته التجارية لتسهيل عليه مراقبته

وعموما جاءت فقرة اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي 3.854 وبانحراف معياري بقيمة 0.654 واتجاه (موافق). هذه الارقام تشير بان مؤسسة نفضال لديها يقظة كبيرة ووعي تستخدم اليقظة لمراقبة وترصد الامكانيات العصرية والوسائل الحديثة في القطاع التنافسي عن طريق التعاقد مع الشركات الرائدة في القطاع او غيره عبر تقنية الباشماركينغ بمختلف انواعه لمعالجة المشاكل في مجاله

3-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: اليقظة التجارية

الجدول رقم (02-11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: اليقظة التجارية

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الاجمالي
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تتابع وتقييم المؤسسة القدرة التفاوضية للزبائن	1	2.4	9	21.4	7	16.7	21	50	4	9.5	3.427
توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب حول الزبائن بصفة خاصة	5	11.9	2	4.8	7	16.7	23	54.8	5	11.9	3.50
توفر معرفة مستدامة للسوق كالقيم و الحاجات و الأذواق و القدرة الشرائية	5	11.9	4	9.5	7	16.7	20	47.6	6	14.3	3.421
تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على الزبون كالثقافة السائدة مثلا... الخ	2	4.8	4	9.5	4	9.5	22	52.4	10	23.8	3.802
تتابع المؤسسة سلوك و احتياجات الزبائن	1	2.4	4	9.5	5	11.9	20	47.6	12	28.6	3.921
											547.3
											470.1
الترتيب											0151.1
مجموعا											4
مجموعا											موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: "تتابع المؤسسة سلوك واحتياجات الزبائن" بمتوسط حسابي 3.92 وبانحراف معياري بقيمة 1.04 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة لاحتياجات ومتطلبات زبائنها لأنهم العمود الفقري للتسوق

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: "تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على الزبون كالثقافة السائدة مثلا... الخ" بمتوسط حسابي 3.802 وبانحراف معياري بقيمة 1.062 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تعي جيدا خدمة الزبون وتحدد ماهي الأشياء المؤثرة على سلوكه وماهي الثقافة السائدة عندهم وتواكب التطورات الراهنة.

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: "توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب حول الزبائن بصفة خاصة." بمتوسط حسابي 3.50 وبانحراف معياري بقيمة 1.157 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تستخدم اليقظة التجارية ولترصد المعلومات الخاصة حول كل زبون مقر سكنه بطريقة التعامل معه قدرته المالية احتياجاته فترة سداد.

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: "تتابع وتقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للزبائن... الخ" بمتوسط حسابي 3.421 وبانحراف معياري بقيمة 1.012 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة للتفاوض مع الزبون خاصة إذا كان من الزبائن الأوفياء ويتميزون باقتصاديات الحجم وعموما جاءت فقرة اليقظة التجارية بمتوسط حسابي 3.74 وبانحراف معياري بقيمة 1.02 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال لديها يقظة كبيرة بتوفير المعرفة المستدامة للسوق كالتقييم والحاجات والأذواق والقدرة الشرائية لمختلف أطراف الزبائن حتى تحافظ على الأفضلية التنافسية

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: اليقظة البيئية

الجدول رقم (02-12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: اليقظة البيئية

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	النسبة	التكرار				
تسمح للمؤسسة من معرفة بيئتها القانونية (مجموعة القوانين والنصوص التشريعية)	4	9.5	4	9.5	8	19	13	31	0	0	3.64	1.28	2	موافق
تمنح لمؤسستكم استباق أي تغيير مرتبط بنص قانوني معين مثل: قانون العمل أو حماية المستهلك	5	11.9	2	4.8	4	9.5	22	52.4	9	21.4	3.66	1.22	1	موافق
تساعد مؤسستكم على فهم واستباق التوجهات الإجتماعية في فئات المجتمع المختلفة ، و المخاطر الناتجة عنها (صراعات ، خلافات ، حركات اجتماعية... الخ)	6	14.3	3	7.1	3	7.1	21	50	9	21.4	3.57	1.302	3	موافق
توفر للمؤسسة تحليل معلومات حول الإستقرار السياسي للبلد / مستوى الممارسات الديمقراطية / أصدقاء الدولة واعداها... الخ	6	14.3	3	7.1	6	14.3	19	45.2	8	19	3.47	1.295	4	موافق
تتابع وترصد آراء المستعملين و الزبائن عنها في السوق خاصة على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي ، خاصة حول منتجاتها و علامتها التجارية	6	14.3	6	14.3	11	26.6	16	38.1	3	7.1	3.09	1.181	5	
الإجمالي											3.514	1.021		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: "تمنح لمؤسستكم استباق أي تغيير مرتبط بنص قانوني معين مثل: قانون العمل أو حماية المستهلك " بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري بقيمة 1.227 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة معرفة القوانين التي تضبط سلوك العمال وتصرفاتهم وقوانين حماية المستهلك من اتباع التدابير اللازمة لسلامته من الاخطار التي قد تصيبه للنصوص القانونية واللوائح التنظيمية في القطاع لان القانون لا يحمي المغفلين.

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: "تسمح للمؤسسة من معرفة بيئتها القانونية (مجموعة القوانين والنصوص التشريعية) ... الخ " بمتوسط حسابي 3.64. وبانحراف معياري بقيمة 1.284 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تعي جيدا. للنصوص القانونية واللوائح التنظيمية في القطاع لان القانون لا يحمي المغفلين

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تساعد مؤسستكم على فهم واستباق التوجهات الاجتماعية في فئات المجتمع المختلفة، والمخاطر الناتجة عنها (صراعات، خلافات، حركات اجتماعية... الخ) " بمتوسط حسابي 3.57 وبانحراف معياري بقيمة 1.037 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تستخدم اليقظة الاجتماعية للترصد للخلافات والصراعات التنظيمية قبل حدوثها وكذا فهم العادات وللتقاليد السائدة في المجتمع حتى تحافظ على استقرارها

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " توفر للمؤسسة تحليل معلومات حول الإستقرار السياسي للبلد / مستوى الممارسات الديمقراطية / أصدقاء الدولة واعداءها ... الخ " بمتوسط حسابي 3.471 وبانحراف معياري بقيمة 1.212 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي اهمية لليقظة السياسية ومعرفة مستوى الممارسات الديمقراطية داخل الدولة والانتباه جيدا عند ابرام الصفقات الخارجية أثناء عملية التصدير لمنتجاتها بالتعرف لأصدقاء الدولة واعداءها حتى لا توقع في حرج

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " اهمية تتابع وترصد آراء المستعملين والزبائن عنها في السوق خاصة على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، خاصة حول منتجاتها وعلامتها التجارية " بمتوسط حسابي 3.091 وبانحراف معياري بقيمة 1.182 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي اهمية بالغة لوسائل الاعلام بمختلف اطيافها المكتوبة والمسموعة وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي في ظل الثورة الرقمية وبما يشهده العالم باقتصاد المعرفة لان هذه الوسائل تؤثر بالإيجاب او السلب على سمعة المؤسسة وعموما جاءت فقرة اليقظة البيئية بمتوسط حسابي 3.51 وبانحراف معياري بقيمة 1.02 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال لديها يقظة كبيرة بتوفير المعرفة المستدامة حول اليقظة البيئية بمختلف انواعها اليقظة السياسية والاجتماعية والقانونية ويقظة السمعة لما لها أثر مباشر على تنافسية القطاع

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق تجعلها الخيار المفضل للعملاء " بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري بقيمة 0.99 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة لفرض نفسها في السوق لاستقطاب أكبر شريحة من الزبائن وذلك من خلال الاهتمام بسمعتها وتقويتها وتحسينها وهذا الشيء لا يأتي من الفراغ الا من خلال الاهتمام الحسن والمستمر.

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " توفر المؤسسة قنوات توزيع فعالة تضمن وصول المنتجات إلى الزبائن في مختلف المناطق) ... الخ " بمتوسط حسابي 3.92. وانحراف معياري بقيمة 0.998 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تعي جيدا. بقنوات التوزيع حتى تضمن وصول منتجاتها في الوقت المحدد لزيائنها بكل المواصفات الصحيحة دون اطلاق وذلك من خلال تطبيق استراتيجية مرنة التوزيع بمختلف اشكالها في ظل المنافسة الشرسة

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تحسين عمليات الإنتاج لخفض التكاليف الخ) " بمتوسط حسابي 3.887 وانحراف معياري بقيمة 1.887 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تستخدم استراتيجية تخفيض التكاليف من خلال الاستمرار في عملية الانتاج دون توقف والاهتمام بالسلع الاقل جوده لأنها تمس فئة كبيرة من زبائن ذو الدخل الضعيف للترصد للخلافات والصراعات التنظيمية قبل حدوثها وكذا فهم العادات وللتقاليد السائدة في المجتمع حتى تحافظ على استقرارها

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " توفر المؤسسة خدمة ما بعد البيع بما يعزز رضا العملاء وولاءهم ... الخ " بمتوسط حسابي 3.471 وانحراف معياري بقيمة 1.212 واتجاه (موافق). هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية لليقظة السياسية ومعرفة مستوى الممارسات الديمقراطية داخل الدولة والانتباه جيدا عند ابرام الصفقات الخارجية اثناء عملية التصدير لمنتوجاتها بالتعرف لأصدقاء الدولة واعداءها حتى لا توقع في حرج

-المرتبة العاشرة والاخيرة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن الخ " بمتوسط حسابي 3.421 وانحراف معياري بقيمة 1.102 واتجاه (موافق) هذه الأرقام تشير بان مؤسسة نفضال تولي أهمية للسمع والانصات المسبق لاحتياجات زبائنها والتغيرات التي تحدث بين الحين والآخر في السوق

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة او رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)⁸. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الاول: اليقظة الاستراتيجية	المحور الثاني: الأفضلية التنافسية	جميع المحاور
التكرارات	42	42	42
المتوسط	3.904	3.844	3.874
الانحراف المعياري ^{a.b}	0.637	0.657	0.603
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.138	0.126
	إيجابي	0.077	0.086
	سليبي	-0.138	-0.126
Kolmogorov-Smirnov Z	0.623	0.902	0.824
مستوى الدلالة	0.832	0.389	0.506

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

⁸رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص138.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي

إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1- اختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الافضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الافضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (15-02) اختبارات الفرضية الرئيسية

Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.048	2.036	0.877	المقدار الثابت
0.000	6.974	0.679	اليقظة الاستراتيجية
معامل التحديد المعدل = 0.461		معامل الارتباط المتعدد = 0.679	
مستوى الدلالة = 0.000		قيمة الاختبار F = 48.637	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.679$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد اليقظة الاستراتيجية له تأثيراً إيجابياً على درجة الافضلية التنافسية، حيث كلما ازادت مستويات تطبيق اليقظة الاستراتيجية يعقبه زيادة في الافضلية التنافسية.

- معامل التحديد المعدل 0.461، حيث يتضح بأن أداء المؤسسة تفسر (فعاليتها) بـ 46.3% من التغيرات التي تحدث في درجة إدارة المؤسسة وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 48.637 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني فرضية العدم وقبول الفرضية

البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والافضلية التنافسية

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) اليقظة

الاستراتيجية في تحقيق الافضلية التنافسية.

-معادلة الانحدار: الافضلية التنافسية = $0.679 + 0.877$ (اليقظة الاستراتيجية)

2- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحسين الافضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) =تؤثر اليقظة التكنولوجية في تحسين الافضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (16-02) اختبارات لفرضية اليقظة التكنولوجية والأفضلية التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.835	5.865	0.000
اليقظة التكنولوجية	0.533	6.591	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.917	معامل التحديد المعدل = 0.828		
قيمة الاختبار F = 43.44	مستوى الدلالة = 0.000		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.91$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين

طردية (موجبة) أي أن بعد اليقظة التكنولوجية له تأثيراً إيجابياً على درجة الافضلية التنافسية ةحيث كلما ازادت مستويات

تطبيق اليقظة التكنولوجية يعقبه زيادة في الافضلية التنافسية.

-معامل التحديد المعدل 0.821، حيث يتضح بأن الافضلية التنافسية تفسر(فعاليتها) ب 3.82% من التغيرات التي

تحدث في درجة اليقظة التكنولوجية وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 43.447 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول

الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والأفضلية التنافسية

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) اليقظة

التكنولوجية والأفضلية التنافسية.

-معادلة الانحدار:

$$\text{الأفضلية التنافسية} = 1.835 + 0.914(\text{اليقظة التكنولوجية})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر اليقظة التنافسية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر اليقظة التنافسية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (17-02) اختبارات فرضية اليقظة التنافسية والأفضلية التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.584	3.995	0.000
فهم البيئة	0.585	5.806	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.93	معامل التحديد المعدل = 0.831		
قيمة الاختبار F = 33.713	مستوى الدلالة = 0.000		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.93$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين

طردية (موجبة) أي أن بعد اليقظة التنافسية له تأثيراً إيجابياً على درجة الأفضلية التنافسية بحيث كلما ازادت مستويات

تطبيق اليقظة التنافسية يعقبه زيادة في الأفضلية التنافسية.

- معامل التحديد المعدل 0.838، حيث يتضح بأن الأفضلية التنافسية تفسر (فعاليتها) بـ 3.83% من التغيرات التي تحدث في درجة اليقظة التنافسية وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 33.71 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والأفضلية التنافسية

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) اليقظة التنافسية والأفضلية التنافسية.

- معادلة الانحدار:

$$\text{الأفضلية التنافسية} = 1.584 + 0.934(\text{اليقظة التنافسية})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر اليقظة التجارية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر اليقظة التجارية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (02-18) اختبار فرضية اليقظة التجارية والأفضلية التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	2.564	5.343	0.000
اليقظة التجارية	0.328	2.72	0.010
معامل الارتباط المتعدد = 0.937	معامل التحديد المعدل = 0.877		
قيمة الاختبار F = 7.399	مستوى الدلالة = 0.010		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.93$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد اليقظة التجارية له تأثيراً إيجابياً على درجة الأفضلية التنافسية بحيث كلما ازادت مستويات تطبيق اليقظة التجارية يعقبه زيادة في الأفضلية التنافسية.

- معامل التحديد المعدل 0.878 ، حيث يتضح بأن الأفضلية التنافسية تفسر (فعاليتها) بـ 3.83% من التغيرات التي تحدث في درجة اليقظة التجارية وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 7.39 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والأفضلية التنافسية

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) اليقظة التجارية والأفضلية التنافسية.

- معادلة الانحدار:

$$\text{الأفضلية التنافسية} = 2.564 + 0.934(\text{اليقظة التجارية})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر اليقظة البيئية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر اليقظة البيئية في تحسين الأفضلية التنافسية مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

جدول رقم (02-19) اختبار فرضية اليقظة البنينة والأفضلية التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.778	3.815	0.000
اليقظة البيئية	0.507	4.505	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.444	معامل التحديد المعدل = 0.193		
قيمة الاختبار $F = 20.291$	مستوى الدلالة = 0.000		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.93$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد اليقظة البيئية له تأثيراً إيجابياً على درجة الأفضلية التنافسية بحيث كلما ازادت مستويات تطبيق اليقظة البيئية يعقبه زيادة في الأفضلية التنافسية.

- معامل التحديد المعدل 0.878 ، حيث يتضح بأن الأفضلية التنافسية تفسر (فعاليتها) بـ 3.83% من التغيرات التي تحدث في درجة اليقظة البيئية وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 7.39 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والأفضلية التنافسية

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) اليقظة البيئية والأفضلية التنافسية.

- معادلة الانحدار:

$$\text{الأفضلية التنافسية} = 1.77 + 0.44(\text{اليقظة البيئية})$$

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي الميداني لليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية وذلك من خلال عينة من موظفي مؤسسة نفطال بالوادي، وهذا من أجل ابراز مدى تأثير ومساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية. حيث تطرقنا خلال هذا الفصل لمبحثين: المبحث الأول تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعرض للمنهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني، قد تعرضنا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وعرضها بالتفصيل وكذا اختبار الفرضيات.

وفي الأخير... وبعد سرد النتائج وتحليلها، توصلنا الى عدة نتائج يمكن اختصارها في ان مؤسسة نفطال بالوادي تولي أهمية كبرى لليقظة الاستراتيجية والأفضلية (الميزة) التنافسية حيث تمثلت في العلاقة الارتباطية العالية بينهما، كما يجدر الإشارة الى كون مصطلحي اليقظة الاستراتيجية والأفضلية التنافسية ليستا بالمصطلحات الغريبة على الموظفين، خصوصا كون المصلحة التجارية مكلفة بإعداد تقارير دورية شهرية، ورفعها الى المديرية المركزية للشركة.

خاتمة

الخاتمة

الخاتمة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التعرف من خلال الجانبين النظري والميداني على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال بالوادي نموذجاً، حيث قمنا خلال الدراسة الميدانية الى دراسة العلاقة بين التطبيق الجيد والفعال لمنهج اليقظة الاستراتيجية ودوره في تحقيق الأفضلية التنافسية.

وقد أشارت النتائج المتوصل إليها أن اليقظة التجارية هي الأكثر تأثيراً، تليها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التنافسية، ما يبرز دور المعلومات حول المنافسين والتطورات التكنولوجية في تحسين موقع المؤسسة التنافسي.

حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية) تسهم بشكل فعال في تعزيز الأفضلية التنافسية لمؤسسة نفعال. ويمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ توجد علاقة قوية ودالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحقيق الأفضلية التنافسية في مؤسسة نفعال.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة بما يلي :

- ✓ ضرورة خلق خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تضم مختصين تزودها بالمعلومات المهمة وتساعد على إجراء تقييمات للفرص والتهديدات المحتملة.
- ✓ ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها لدى الموظفين وتدريبهم على تبنيها كثقافة جماعية مؤسسية.
- ✓ الاستثمار في نظم تتبع المنافسين وتحليل استراتيجياتهم.
- ✓ تطوير البنية التحتية التكنولوجية والتفاعل مع التحولات الرقمية وتدريب الموظفين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
- ✓ دعم ممارسات رصد السوق وسلوك المستهلكين.
- ✓ مراقبة البيئة التشريعية والاجتماعية لتفادي المخاطر والاستجابة للتغيرات بفعالية من خلال تدريب الموظفين على تحليل القوانين والمتغيرات الاجتماعية.
- ✓ استخدام أدوات رصد الرأي العام عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المذكرات والمجلات :

- 1- أحمد بورباله. (2015). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر - باتنة (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة).
- 2- علاء الدين محمد حسين، إ. (2024). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية داخل الشركات العامة - دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 42(3).
- 3- العيهار، فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر).
- 4- بن خليفة، أحمد، و شعباني، مجيد. (2019). فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 27(1).
- 5- بوعزة، هاجر. (2011). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- 6- بومدين، يوسف. (2010). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي كأداة لمواجهة التحديات المستقبلية وعامل من عوامل التنافسية. في: أعمال الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة، جامعة الجزائر.
- 7- حرشاوي، أسماء، و هماش، إكرام. (2020). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس (مذكرة ماستر، جامعة المسيلة).
- 8- خليفة، عمر. (2015). صناعة المزايا التنافسية: المداخل النظرية وتطبيقاتها داخل المؤسسة الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4(4). جامعة سطيف.
- 9- زغدي، فوزية، وسويد، راضية. (2018). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أطاق بليس (مذكرة ماستر، جامعة الوادي).

ثانياً: الكتب بالعربية

- 1- شريف، ر. (2021). الإدارة الاستراتيجية - منظور تطبيقي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- 2- مراد، ن. (2020). التنافسية والاستراتيجيات الحديثة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- مزباني، م. (2019). إدارة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية. الجزائر: دار الهدى.
- 4- بن عمر، س. (2021). اليقظة التكنولوجية والتنافسية. وهران: دار الإشعاع.

قائمة المراجع

- 5- فتحي احمد عاروري، (2013)، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 6- عامر إبراهيم قنديجلي، (2013)، منهجية البحث العلمي، الأردن، دار اليازوري العلمية.
- 7- محمود حسين الوادي، (2011)، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، الأردن، دار المناهج.
- 8- حامد الشمري، (2005)، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 9- بن سميثة العيد، (2018-2019)، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض.
- 10- وليد عبد الرحمان الفراء، (2008)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي .
- 11- محمد بداوي، محمد دوة، (2016)، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1).
- 2-Calof, J. L., & Wright, S. (2017). Competitive intelligence practices in organizations: An international study. Journal of Intelligence Studies in Business, 7(3).
- 3- Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today.
- 4- David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases (13th ed.). Pearson Education.
- 5- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods (2nd ed.). FT Press.
- 6- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3).

- 7- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (8th ed.). Cengage Learning.
- 8- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- 9- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *La veille stratégique: Anticiper pour décider*. EMS.
- 10- Mikalef, P., Krogstie, J., & Pappas, I. O. (2018). Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 88.
- 11- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1).
- 12- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2021). Impact of competitive intelligence on strategic performance: Evidence from Tunisian industrial companies. *International Journal of Business and Management*, 16(5).
- 13- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- 14- Rouach, D., & Santi, P. (2001). *Veille technologique et intelligence économique*. Dunod.
- 15- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). Wiley.
- 16- Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2019). Strategic intelligence and firm performance: A study of SMEs in the U.S. *International Journal of Business Intelligence Research*, 10(2).
- 17- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy* (13th ed.). Pearson Education.

الملاحق

قائمة الملاحق

1- الإستبيان:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استبيان لبحث أكاديمي

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د . أحمد بن خليفة

من إعداد الطلبة:
- جلول هاشم حمادي
- عمر غدير عمر

بعد فروض التحية والاحترام

نرجو من سيادتكم التفضل والتكرم بالمشاركة للإجابة على هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأفضلية التنافسية " بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

ان مساهمتكم القيمة من خلال الإجابة على هذا الاستبيان سيكون لها الأثر الكبير في محتوى هذه الدراسة، ونؤكد لكم بأن جميع المعلومات والبيانات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض أكاديمية بحتة.

ولكم منا خالص الشكر والامتنان على تعاونكم.

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات العامة

1) الجنس		ذكر	انثى
2) السن		من 18 الى 28 سنة	من 29 الى 38 سنة
		من 39 الى 48 سنة	من 48 فأكثر
3) المستوى العلمي		تقني سامي	ليسانس
		ماستر	درسات عليا (دكتوراه)
4) المستوى الوظيفي		عامل تحكم	إطار
		مسؤول / مشرف	مدير
5) الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات
		من 11 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: اليقظة الاستراتيجية

الأبعاد	اليقظة الاستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اليقظة التكنولوجية	01	تملك المؤسسة بنية تكنولوجية تحتية حديثة.				
	02	تقوم المؤسسة بمتابعة التكنولوجيات الجديدة.				
	03	تتبنى المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب متطورة.				
	04	تحرص المؤسسة على حماية بياناتها وبناء بنوك معلومات واستخدام ادوات الذكاء الاصطناعي لمساعدة اصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب				
	05	تستخدم المؤسسة برامج متطورة لمعالجة البيانات وتسريع الخدمات.				
اليقظة التنافسية	06	تتابع المؤسسة الوسائل والإمكانيات المجنّدة لمنافسيها كتجهيزات الإنتاج، التوزيع، الموارد البشرية... الخ				
	07	تتابع وتحدد المؤسسة المزيج التسويقي لكل منافس (سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج والدعاية، سياسة التوزيع)				
	08	تتعرف المؤسسة وتوضع بطاقة تعريفية لكل منافس (المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، علامة الشركة... الخ				
	09	تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من استباق تحركات المنافسين والتحرك قبلهم في السوق				

قائمة الملاحق

					10	تتابع وتقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للزبائن	البقطة التجارية
					11	توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب حول الزبائن بصفة خاصة	
					12	توفر معرفة مستدامة للسوق كالقيم والحاجات والأذواق والقدرة الشرائية	
					13	تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على الزبون كالثقافة السائدة مثلا... الخ	
					14	تتابع المؤسسة سلوك واحتياجات الزبائن	
					15	تسمح للمؤسسة من معرفة بينتها القانونية (مجموعة القوانين والنصوص التشريعية)	البقطة البيئية
					16	تمنح لمؤسستكم استباق أي تغيير مرتبط بنص قانوني معين مثل: قانون العمل أو حماية المستهلك	
					17	تساعد مؤسستكم على فهم واستباق التوجهات الاجتماعية في فئات المجتمع المختلفة، والمخاطر الناتجة عنها (صراعات، خلافات، حركات اجتماعية... الخ)	
					18	توفر للمؤسسة تحليل معلومات حول الاستقرار السياسي للبلد / مستوى الممارسات الديمقراطية / أصدقاء الدولة واعداءها... الخ	
					19	تتابع وترصد آراء المستعملين والزبائن عنها في السوق خاصة على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، خاصة حول منتجاتها وعلامتها التجارية	

الجزء الثالث: الأفضلية التنافسية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأفضلية التنافسية	
					01	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين..
					02	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على أسعار تنافسية دون التأثير على جودة المنتجات.
					03	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب
					04	تحافظ المؤسسة على حصة سوقية مستقرة أو متنامية مقارنة بمنافسيها.
					05	تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق تجعلها الخيار المفضل للعملاء.
					06	توفر المؤسسة خدمة ما بعد البيع بما يعزز رضا العملاء وولاءهم
					07	تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تحسين عمليات الإنتاج لخفض التكاليف.
					08	توفر المؤسسة قنوات توزيع فعالة تضمن وصول المنتجات إلى الزبائن في مختلف المناطق.
					09	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.
					10	تملك المؤسسة موارد بشرية وتقنية تعزز من موقعها التنافسي في السوق.

قائمة الملاحق

2- قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم الأستاذ	
أستاذ تعليم عالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أحمد بن خليفة	01
أستاذ تعليم عالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	نصر ضو	02
أستاذ محاضر (أ) بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	قاسمي عائشة	03

قائمة الملاحق

3- نماذج عن مخرجات SPSS

تحليل الموثوقية ((Cronbach's Alpha مخرجات برنامج SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	42	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

اختبار الصدق والثبات ألف اكرو نباخ للمحاور اليقظة استراتيجية
1- اختبار الفا كرو نباخ للبعد الأول: اليقظة التكنولوجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	5

2- اختبار الفا كرو نباخ للبعد الثاني: اليقظة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	4

3- اختبار الفا كرو نباخ للبعد الثالث: اليقظة التجارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	5

4- اختبار الفا كرو نباخ للبعد الرابع: اليقظة البيئية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	5

قائمة الملاحق

اختبار الصدق والثبات لمحور اليقظة الإستراتيجية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	19

اختبار الصدق والثبات لمحور الأفضلية التنافسية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	10

اختبار الصدق والثبات الكلي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	29

المتغيرات الديمغرافية:

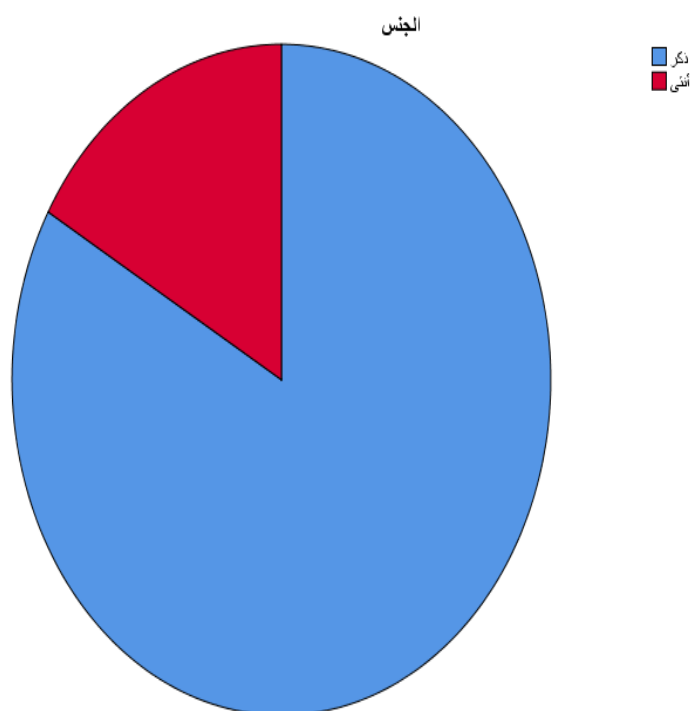
الجنس:

Statistics

الجنس		
N	Valid	42
	Missing	0
Mean		1.17
Median		1.00

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	83.3	83.3	83.3
	أنثى	7	16.7	16.7	100.0
Total		42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



Statistics

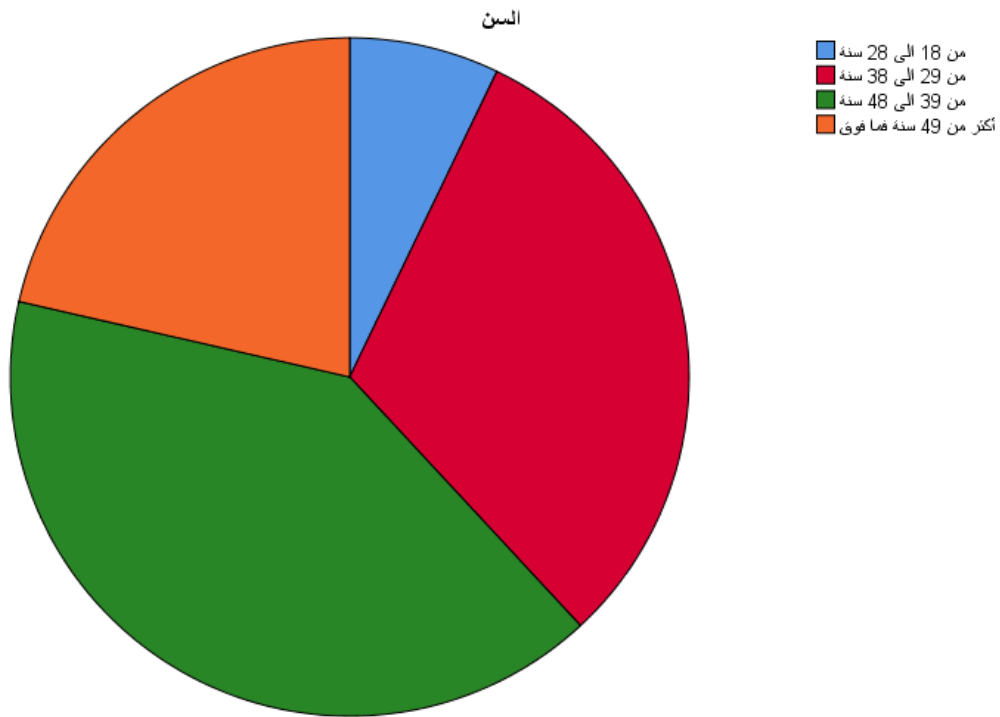
السن

N	Valid	42
	Missing	0
Mean		2.76
Median		3.00

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 الى 28 سنة	3	7.1	7.1	7.1
	من 29 الى 38 سنة	13	31.0	31.0	38.1
	من 39 الى 48 سنة	17	40.5	40.5	78.6
	أكثر من 49 سنة فما فوق	9	21.4	21.4	100.0
Total		42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



Statistics

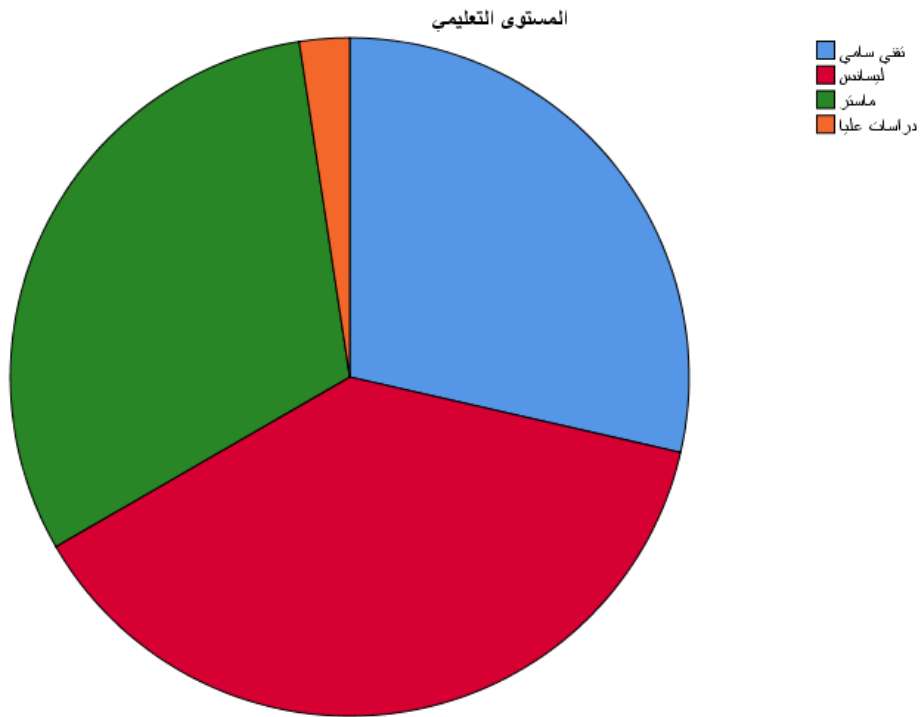
المستوى التعليمي

N	Valid	42
	Missing	0
Mean		2.07
Median		2.00

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	12	28.6	28.6	28.6
	ليسانس	16	38.1	38.1	66.7
	ماجستير	13	31.0	31.0	97.6
	دراسات عليا	1	2.4	2.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



Statistics

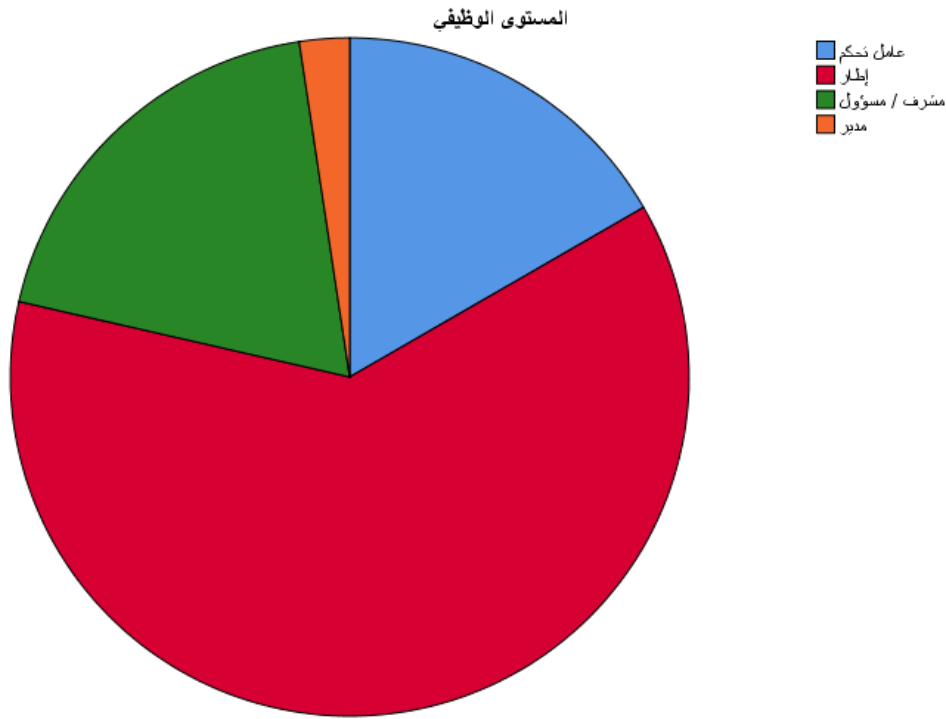
المستوى الوظيفي

N	Valid	42
	Missing	0
Mean		2.07
Median		2.00

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل تحكم	7	16.7	16.7	16.7
إطار	26	61.9	61.9	78.6
مشرف / مسؤول	8	19.0	19.0	97.6
مدير	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



Statistics

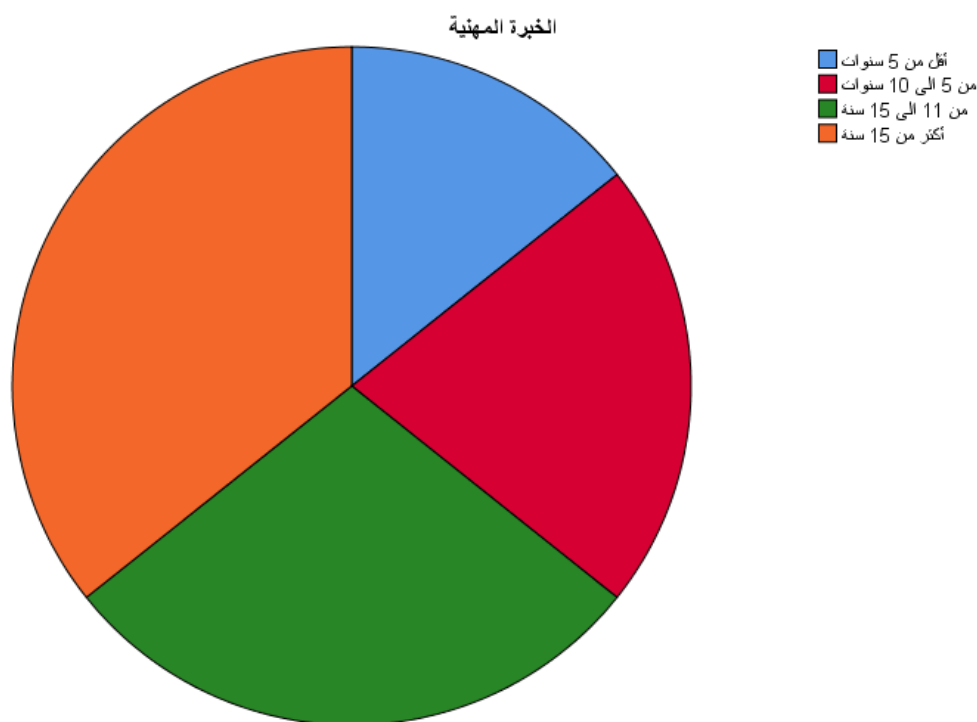
الخبرة المهنية

N	Valid	42
	Missing	0
Mean		2.86
Median		3.00

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	14.3	14.3	14.3
	من 5 الى 10 سنوات	9	21.4	21.4	35.7
	من 11 الى 15 سنة	12	28.6	28.6	64.3
	أكثر من 15 سنة	15	35.7	35.7	100.0
Total		42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



Statistics

	تملك المؤسسة بنية تكنولوجية تحتية حديثة	تقوم المؤسسة بمتابعة التكنولوجيات الجديدة	تتبنى المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب متطورة	تحرص المؤسسة على حماية بياناتها وبناء بنوك معلومات واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لمساعدة اصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	تستخدم المؤسسة برامج متطورة لمعالجة البيانات وتسريع الخدمات
N	Valid 42	42	42	42	42
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3.88	4.00	3.76	3.76	4.05
Std. Deviation	.889	.988	.878	1.122	1.058

تملك المؤسسة بنية تكنولوجية تحتية حديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	3	7.1	7.1	9.5
محايد	4	9.5	9.5	19.0
موافق	26	61.9	61.9	81.0
موافق بشدة	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تقوم المؤسسة بمتابعة التكنولوجيات الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.8	4.8	4.8
	غير موافق	2	4.8	4.8	9.5
	محايد	2	4.8	4.8	14.3
	موافق	24	57.1	57.1	71.4
	موافق بشدة	12	28.6	28.6	100.0
Total		42	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب متطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	3	7.1	7.1	9.5
	محايد	7	16.7	16.7	26.2
	موافق	25	59.5	59.5	85.7
	موافق بشدة	6	14.3	14.3	100.0
Total		42	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على حماية بياناتها وبناء بنوك معلومات واستخدام ادوات الذكاء الاصطناعي لمساعدة اصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.1	7.1	7.1
	غير موافق	3	7.1	7.1	14.3
	محايد	5	11.9	11.9	26.2
	موافق	21	50.0	50.0	76.2
	موافق بشدة	10	23.8	23.8	100.0
Total		42	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة برامج متطورة لمعالجة البيانات وتسريع الخدمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.1	7.1	7.1
	غير موافق	1	2.4	2.4	9.5
	محايد	1	2.4	2.4	11.9
	موافق	23	54.8	54.8	66.7
	موافق بشدة	14	33.3	33.3	100.0
Total		42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

Statistics

	تتابع وتحدد المؤسسة	تتابع المؤسسة الوسائل والإمكانيات المجنّدة لمنافسيها كتجهيزات الإنتاج، التوزيع، الموارد البشرية... الخ	تتعارف المؤسسة وتوضع بطاقة تعريفية لكل منافس (المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، علامة الشركة... الخ	تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من استباق تحركات المنافسين والتحرك قبلهم في السوق	
N	Valid	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.93	3.86	3.62	3.86
Std. Deviation		.894	.899	.909	.814

تتابع المؤسسة الوسائل والإمكانيات المجنّدة لمنافسيها كتجهيزات الإنتاج، التوزيع، الموارد البشرية... الخ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.8	4.8
	غير موافق	1	2.4	7.1
	محايد	3	7.1	14.3
	موافق	28	66.7	81.0
	موافق بشدة	8	19.0	100.0
Total		42	100.0	

تتابع وتحدد المؤسسة المزيج التسويقي لكل منافس (سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج والدعاية، سياسة التوزيع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4
	غير موافق	2	4.8	7.1
	محايد	8	19.0	26.2
	موافق	22	52.4	78.6
	موافق بشدة	9	21.4	100.0
Total		42	100.0	

قائمة الملاحق

تتعرف المؤسسة وتوضع بطاقة تعريفية لكل منافس (المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، علامة الشركة... الخ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	14.3	14.3	14.3
محايد	10	23.8	23.8	38.1
موافق	20	47.6	47.6	85.7
موافق بشدة	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة من استباق تحركات المنافسين والتحرك قبلهم في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	3	7.1	7.1	9.5
محايد	2	4.8	4.8	14.3
موافق	31	73.8	73.8	88.1
موافق بشدة	5	11.9	11.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تتابع وتقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	1	2.4	2.4	4.8
محايد	5	11.9	11.9	16.7
موافق	31	73.8	73.8	90.5
موافق بشدة	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب حول الزبائن بصفة خاصة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	1	2.4	2.4	4.8
محايد	4	9.5	9.5	14.3
موافق	26	61.9	61.9	76.2
موافق بشدة	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

توفر معرفة مستدامة للسوق كالتقييم والحاجات والأذواق والقدرة الشرائية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.8	4.8
	غير موافق	3	7.1	11.9
	محايد	11	26.2	38.1
	موافق	22	52.4	90.5
	موافق بشدة	4	9.5	100.0
Total		42	100.0	100.0

تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على الزبون كالثقافة السائدة مثلا... الخ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.1	7.1
	غير موافق	2	4.8	11.9
	محايد	15	35.7	47.6
	موافق	18	42.9	90.5
	موافق بشدة	4	9.5	100.0
Total		42	100.0	100.0

تتابع المؤسسة سلوك واحتياجات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.8	4.8
	غير موافق	2	4.8	9.5
	محايد	1	2.4	11.9
	موافق	32	76.2	88.1
	موافق بشدة	5	11.9	100.0
Total		42	100.0	100.0

Statistics

	تساعد مؤسستكم على فهم واستباق التوجهات الإجتماعية في فئات المجتمع المختلفة ، و المخاطر الناتجة عنها (صراعات ، خلافات ، حركات (اجتماعية... الخ	تتابع و ترصد آراء المستعملين و الزبائن عنها في السوق خاصة على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي ، خاصة حول منتجاتها و علامتها التجارية
N	Valid 42	42
	Missing 0	0
Mean	3.98	3.81
Std. Deviation	.975	.890

قائمة الملاحق

تسمح للمؤسسة من معرفة بينتها القانونية (مجموعة القوانين والنصوص التشريعية)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	4	9.5	9.5	11.9
محايد	2	4.8	4.8	16.7
موافق	23	54.8	54.8	71.4
موافق بشدة	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تمنح لمؤسستكم استباق أي تغيير مرتبط بنص قانوني معين مثل: قانون العمل أو حماية المستهلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	3	7.1	7.1	9.5
محايد	6	14.3	14.3	23.8
موافق	25	59.5	59.5	83.3
موافق بشدة	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تساعد مؤسستكم على فهم واستباق التوجهات الاجتماعية في فئات المجتمع المختلفة، والمخاطر الناتجة عنها (صراعات، خلافات، حركات اجتماعية... الخ)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.8	4.8	4.8
غير موافق	2	4.8	4.8	9.5
محايد	19	45.2	45.2	54.8
موافق	17	40.5	40.5	95.2
موافق بشدة	2	4.8	4.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

توفر للمؤسسة تحليل معلومات حول الاستقرار السياسي للبلد / مستوى الممارسات الديمقراطية / أصدقاء الدولة واعداءها... الخ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	5	11.9	11.9	14.3
محايد	13	31.0	31.0	45.2
موافق	22	52.4	52.4	97.6
موافق بشدة	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تتابع وترصد آراء المستعملين والزبائن عنها في السوق خاصة على الأترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، خاصة حول منتجاتها وعلامتها التجارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.8	4.8	4.8
غير موافق	2	4.8	4.8	9.5
محايد	6	14.3	14.3	23.8
موافق	25	59.5	59.5	83.3
موافق بشدة	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Statistics

	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على أسعار تنافسية دون التأثير على جودة المنتجات	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب	تحافظ المؤسسة على حصة سوقية مستقرة أو متنامية مقارنة بمنافسيها	تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق تجعلها الخيار المفضل للعملاء	تتبع المؤسسة بسمعة قوية بما يعزز رضا سلاء وولاءهم
N Valid	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.40	4.38	3.83	4.02	4.52	
Std. Deviation	.767	.492	.935	.643	.634	

تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	1	2.4	2.4	4.8
موافق	19	45.2	45.2	50.0
موافق بشدة	21	50.0	50.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على أسعار تنافسية دون التأثير على جودة المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	26	61.9	61.9	61.9
موافق بشدة	16	38.1	38.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	3	7.1	7.1	9.5
	محايد	7	16.7	16.7	26.2
	موافق	22	52.4	52.4	78.6
	موافق بشدة	9	21.4	21.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

تحافظ المؤسسة على حصة سوقية مستقرة أو متنامية مقارنة بمنافسيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.8	4.8	4.8
	محايد	2	4.8	4.8	9.5
	موافق	31	73.8	73.8	83.3
	موافق بشدة	7	16.7	16.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق تجعلها الخيار المفضل للعملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	موافق	17	40.5	40.5	42.9
	موافق بشدة	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

توفّر المؤسسة خدمة ما بعد البيع بما يعزز رضا العملاء وولاءهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	1	2.4	2.4	4.8
	محايد	9	21.4	21.4	26.2
	موافق	21	50.0	50.0	76.2
	موافق بشدة	10	23.8	23.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تحسين عمليات الإنتاج لخفض التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.1	7.1	7.1
	محايد	10	23.8	23.8	31.0
	موافق	21	50.0	50.0	81.0
	موافق بشدة	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

توفر المؤسسة قنوات توزيع فعالة تضمن وصول المنتجات إلى الزبائن في مختلف المناطق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	1	2.4	2.4	4.8
محايد	1	2.4	2.4	7.1
موافق	27	64.3	64.3	71.4
موافق بشدة	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	9.5	9.5	9.5
محايد	5	11.9	11.9	21.4
موافق	27	64.3	64.3	85.7
موافق بشدة	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

تملك المؤسسة موارد بشرية وتقنية تعزز من موقعها التنافسي في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
موافق	29	69.0	69.0	71.4
موافق بشدة	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الفرضيات / الفرضية الرئيسية:

Correlations

	اليقظة التكنولوجية	الأفضلية التنافسية
اليقظة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.879**
	N	42
الأفضلية التنافسية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.879**
	N	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الفرضية الأولى:

Correlations

		اليقظة التكنولوجية	الأفضلية التنافسية
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	1	.914**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	42
الأفضلية التنافسية	Pearson Correlation	.914**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الثانية:

Correlations

		اليقظة التنافسية	الأفضلية التنافسية
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	1	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	42
الأفضلية التنافسية	Pearson Correlation	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	42	42

الفرضية الثالثة:

Correlations

		اليقظة التجارية	الأفضلية التنافسية
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	1	.615**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	42
الأفضلية التنافسية	Pearson Correlation	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرابعة:

Correlations

		اليقظة البيئية	الأفضلية التنافسية
اليقظة البيئية	Pearson Correlation	1	.444**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	42	42
الأفضلية التنافسية	Pearson Correlation	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).