



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

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الاستاذة

بوصبيح صالح رحيمة

إعداد الطالبين:

حشيفة علي

زيد أمنة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

ممتحنا

أستاذ محاضر صنف ب-

أستاذ مساعد صنف أ-

أستاذ مساعد صنف أ-

أستاذ مساعد صنف أ-

شريف بوقصبة

رحيمة بوصبيح صالح

أحمد عازب الشيخ

سامر زلاسي

السنة الجامعية 2015-2016

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الغالية ووالدي الغالي ،
الذان سهرتا علي رعايتي ، إلى إخوتي ، إلى كل زملائي
وأصدقائي وإلى كل من يعرف ويجب علي ..

علي حشيفه

إهداء

إلى حكمتيوعلمي

إلى أدبيوحلمي

إلى طريقيالمستقيم

إلى طريقالهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أُمي الغالية

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدتهموأتمنى أن يفتقدوني

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني زملائي

الشكر والعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطايانا بأن من عليا بإتمام هذا العمل, فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه , والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بشكرنا الخاص إلى :

كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة بوضيعة صالح رحيمة على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة .

كما لا يفوتنا المقام بالتقدم بالشكر إلى الأستاذ نعرورة بوبكر على ما قدمه لنا من دعم وتوجيه طيلة مسيرتها العلمية , والذي تقف مفردات لغتنا عاجزة عما قدمه لنا من نصائح وإرشادات.

كما لا ننسى الشكر الجزيل إلى الطالب الصديق تقيّة الطيب على ما قدمه مساعدة في إتمام وإنجاز هذه المذكرة

أمنة - علي

ملخص :

يعالج موضوع هذا البحث واقع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية , التي تتخبط في عدة تغيرات متسارعة , التي نتجت عن كثرة المعلومات وشدة التنافس , والتطورات التكنولوجية , مما يدفعها إلى زيادة تنافسيتها والحيازة على مزايا تنافسية , ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة اكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها واكتساب أساليب وممارسات جديدة وأكثر فعالية في كل الأنشطة التي تخلق قيمة مميزة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تكاليف اقل وتميز أكثر في الخدمات .

أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر , فقد أكدت النتائج النظرية أهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة , فبعد مدة طويلة الاحتكار تراجعت الحصة السوقية للمؤسسة جراء دخول 3G للمتعاملين الثلاثة الأمر الذي دفعها إلى السعي لاكتساب مزايا تنافسية وتحقيقها وتطويرها من خلال نشاط اليقظة الاستراتيجية التي تسمح بترصد البيئة .

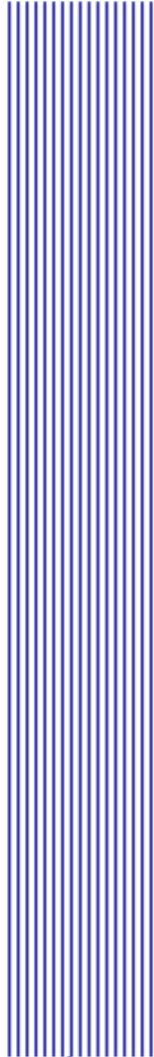
الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية, الميزة التنافسية

Résumé :

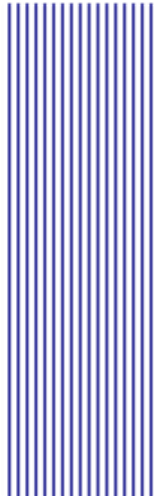
Aborde le sujet de cette recherche et la réalité de la vigilance stratégique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'establishment économique , qui embourbée dans plusieurs changements rapides qui ont donné le grand nombre d'informations et de l' intensité de la concurrence , les développements technologiques , qui incite les pour augmenter Tnavsinha tenure Mzia concurrentiel Pour atteindre cet objectif , si les points d' institution de découverte ses forces et ses faiblesses et découvrir les opportunités et menaces dans l'environnement et l'acquisition de méthodes et pratiques nouvelles et plus efficaces dans toutes les activités qui créent une valeur économique distinctive de l'institution grâce à des coûts moins élevés et plus d'excellence dans les services .

Quant à l' étude sur le terrain , ce qui était au niveau de l'Algérie Telecom Corporation , les résultats théoriques ont confirmé l' importance de la vigilance stratégique comme un outil efficace dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution , après une longue période de la part de l'institution de marché monopolistique est tombé en raison d'entrer 3G trois concessionnaires qui les ont forcés à chercher à obtenir des avantages concurrentiels et a réalisé et développé grâce à la vigilance stratégique qui permettent l'activité de surveillance de l'environnement.

Mots-clés: stratégie Vigilance, Avantage concurrentiel



فهرس الجداول والإشكال



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	عينة الدراسة	49
2-3	محاور الدراسة	50
3-3	درجات سلم ليكارت الخماسي	50
4-3	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	51
5-3	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	52
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
7-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	54
8-3	توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي	55
9-3	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	56
10-3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
11-3	تحليل ومناقشة عبارات محور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	58
12-3	تحليل ومناقشة عبارات محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة	62
13-3	معامل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	66

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمحيط	10
2-1	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	18
3-1	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	19
1-2	دورة حياة الميزة التنافسية	30
2-2	مصادر الميزة التنافسية	36
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	45
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
3-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	54
4-3	توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي	55
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	56
6-3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
7-3	تحليل ومناقشة عبارات محور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	59
8-3	تحليل ومناقشة عبارات محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة	63

مقدمة



مقدمة :

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة ، أصبحت المؤسسة تواجه تحديات كبيرة لنشاطها في السوق من طرف المؤسسات المنافسة ، ورغبة منها في احتلال موقع متميز في بيئة شديدة التنافسية والتفوق على المنافسين تبذل المؤسسة كل الجهود في البحث عن ميزة تنافسية حقيقية واكتسابها من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرها وتفعيل أساليبها بطريقة مبدعة . ولا يكفي الحصول على ميزة تنافسية قوية بل يجب تنميتها وتطويرها و تجديدها حسب متطلبات الوضع التنافسي مما يستوجب عليها أن تكون متيقظة حول ما يجري في محيطها أو بيئتها الاقتصادية وما يقوم به المنافسين .

ولأن قطع تأشيرة البقاء و التفوق لا يمكن أن تتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لمجموعة مزايا تنافسية خاصة بها ، تختلف عن ما يملكه المنافسين لابد لها من دراسة البيئة ومعرفة متغيراتها وكيفية تأثيرها عليها وهو ما يطلق عليه بنظام اليقظة الاستراتيجية ، والذي يساعد المؤسسة في الحصول على المعلومة واستخدامها في تنمية المزايا التنافسية من أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير .

الإشكالية :

الملاحظ من خلال التمهيد السابق الأهمية البالغة لنظام اليقظة الاستراتيجية في الحصول على معلومات البيئة الاقتصادية وتغيراتها سعيا من المؤسسة الاقتصادية في بناء ميزة تنافسية تحاول الدراسة الربط وإبراز العلاقة بينهما من خلال التركيز على قطاع الاتصالات بالجزائر وتحديدًا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي . ويمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية اهتدينا إلى طرح وصياغة أسئلة فرعية للإمام أكثر بجواب الموضوع و هي :

1. ما مفهوم اليقظة الاستراتيجية وما هي أنواعها ومصادرها و المراحل التي تمر بها ؟
2. ما هي الميزة التنافسية ومصادرها وما هي دوافع المؤسسة إلى اكتسابها والسعي إلى تحقيقها ؟
3. هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات التالية :

1. تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد والقائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها .
2. المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية، من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية والجودة و الوقت و المعرفة و المرونة .

3. يمكن للميزة التنافسية أن تخلق من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة .

4. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية.

أسباب اختيار الموضوع

- بحكم الميول الشخصي في دراسة هذا الموضوعين .
- التخصص العلمي المتمثل في اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات والذي يتناول بتحليل كل الظواهر الاقتصادية الكلية والجزئية واستشراف نزعتها المستقبلية . ومن بين هذه الظواهر التي ميزت العالم المعاصر الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية . كما أن اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها عبارة عن نشاط تحليلي واستشرافي لكل ما يحدث في بيئة المؤسسة .
- تسابق المؤسسات المعاصرة لاكتساب مزايا تنافسية مستمرة وتنافسها للحصول على المعلومات المهمة التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه نتيجة انفتاح أسواق وظهور منافسة حادة جعل من موضوع اليقظة الاستراتيجية موضوعا مهما شيقا للدراسة .
- اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون محل الدراسة الميدانية لما تشهده سوق الاتصالات من منافسة حادة خاصة بدخول متعاملين جدد إلى السوق الجزائرية في خدمات الانترنت وهذا يعني مدى حاجتها إلى نظام يقظة استراتيجية قوي للتمكن من رصد كل ما يحدث في بيئتها ومن ثمة الحفاظ على مكانتها و تنافسيتها في السوق.

أهداف الدراسة وأهميتها

- إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والعلاقة بينهما .
- تحديد أهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام يقظة استراتيجية داخل المؤسسة .
- إيضاح مدى تطبيق و وجود ممارسة لليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وأهمية ذلك .
- معرفة أساسيات الميزة التنافسية مع التعرف على أنواعها وخصائصها ومحدداتها .
- تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي و ما مدى تبنيها لنظام اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية .

الدراسات السابقة

✓ نحاسية رتيبة , بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة الماجستير ، جامعة الجزائر سنة 2003 ، وقد تناولت هذه الدراسة علاقة اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية بتقديم منتجات بأقل تكلفة أو التميز فيه والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة .

✓ بومعزة سهيلة, بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. موبيليس", رسالة ماجستير, جامعة قسنطينة 2008 / 2009. وتناولت الدراسة بيئة المؤسسة وخاصة التنافسية منها , بشكل ضغطا ودافعا مستمر لها لزيادة تنافسيتها والحيازة على مزايا تنافسية لتحقيق ذلك يجب عليها دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف لديها وكشف الفرص والتهديدات من خلال نظام يقظة استراتيجية.

✓ فاطمة الزهراء ثلجون, بعنوان: "علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة", مذكرة ماستر, جامعة البويرة 2011/2012. وتناولت هذه الدراسة عدة جوانب منها ما تعلق بالبيئة وخصائصها ومتغيراتها, ومنها ما تعلق بالاستراتيجية وصياغتها والجانب الآخر تعلق بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها , واليقظة التنافسية وعلاقتها بالرفع من الميزة التنافسية .

✓ عليوات رفيق , بعنوان: "إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" رسالة الماجستير , المدرسة العليا للتجارة , الجزائر, 2005 و تناولت هذه الدراسة اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الاستراتيجية وضرورته ودوره في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس

الإطار المكاني و الزماني

تقع حدود دراستنا في الحدود الجغرافية للجزائر مع تحديد الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي كمجال للدراسة التطبيقية اخذين بعين الاعتبار الحدود الزمانية لسنوات ستينات القرن الماضي على اعتبارها الفترة التي ظهرت فيها اليقظة الاستراتيجية كمنهج لنجاح المؤسسات وصولا للوقت الحالي الذي تم فيه الجانب التطبيقي خلال السنة الحالية .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة

بالنظر للموضوع محل الدراسة من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة سيتم الاعتماد على المناهج التالية:

❖ المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف و تفسير الأحداث و الظواهر, للوصول إلى الأسباب الحقيقية والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها, و سيستخدم بكثافة في كامل أجزاء البحث .

❖ المنهج التاريخي وهو المنهج الذي يهدف إلى إعادة بناء الوقائع الماضية بوضعها في سياق معين من خلال إعادة ترتيب الوقائع وتفسيرها بهدف فهم الواقع على ضوء خبرات الماضي ويتجلى ذلك في عرض بعض الوقائع البارزة والمهمة المتعلقة بموضوع الدراسة في أغلب أقسام البحث.

❖ المنهج الإحصائي للدراسة من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي التي استخدم فيها الاستبيان و المقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة ثم معالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج (spss)

❖ المنهج التحليلي ويتمثل في التحليل العددي والبياني للعلاقة القائمة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية محل الدراسة ويظهر هذا بوضوح في الفصل الثالث.

صعوبات البحث

فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا نلخص أهمها في ما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي .
- قلة المراجع المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وصعوبة الحصول على الأجنبي منها .
- إن المتاح من المراجع قليل ، فمنها ما يشير إلى اليقظة الاستراتيجية بشكل سطحي، ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية فقط .

محتوى البحث

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية :

قمنا في الفصل الأول بدراسة الأطر النظرية لليقظة الاستراتيجية انطلاقا من ماهية اليقظة الاستراتيجية ، من خلال أهميتها وأهدافها ، و أنواعها ودورها ، وصولا إلى أساسياتها من خلال وسائلها ومراحلها وممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية مقسمين ذلك إلى مبحثين المبحث الأول ماهية اليقظة الاستراتيجية المبحث الثاني أساسيات اليقظة الاستراتيجية .

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه حول لمحة مفاهيمية عامة للميزة التنافسية من خلال الإطار النظري لها والتطرق لتعريفها و أنواعها وخصائصها ومحدداتها والعوامل المؤثرة فيها ، انتقالا مفصيليات أساسية للميزة التنافسية من خلال مصادرها وأسس بنائها ومعايير الحكم على جودتها وذلك في مبحثين المبحث الأول الإطار النظري العام للميزة التنافسية المبحث الثاني مفصيليات أساسية للميزة التنافسية .

و أما في الفصل الثالث جاء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي انطلاقا من عرض عام لها من خلال ماهية المؤسسة والتطرق إلى تعريفها وأهميتها وأهدافها في المبحث الأول ، انتقالا إلى إجراءات الدراسة من منهجية ومصادر البيانات وصدق وثبات الأداة في المبحث الثاني وصولا إلى الدراسة الميدانية و نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات في المبحث الثالث .

الفصل الأول

1

الأطر النظرية لليقظة الإستراتيجية



تمهيد

تفرض طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار على المنظمة أن تسير كل هذه المتغيرات المتسارعة، وعلى اعتبار اليقظة الاستراتيجية أحد أهم المداخل التي تسمح لها باطلاع دائم لمعرفة ما يحصل في هذه البيئة بالبحث عن المعلومات المتعلقة بمنافسي المؤسسة، وكل ما يتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين، والمحتملين وغيرها , إضافة للفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية مع جمع معلومات عن تلك البيئة وتحليل تلك المعلومات ، من أجل إنجاح المؤسسة بغرض استغلالها في اتخاذ القرارات فعالة التي تسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار و هذا ما دفع العديد من المؤسسات الاقتصادية تبني أطر وأفكار اليقظة الاستراتيجية التي سوف نتطرق إليها في هذا الفصل من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول : ماهية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : أساسيات اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على استغلال و اختيار وتحليل المعلومات المناسبة والتي لها إمكانية التأثير على القرارات بأكملها خاصة الاستراتيجية منها، و التحكم في المعلومة الاستراتيجية، فهي مفتاح الأساسي للتنافس ، وهذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث من ماهية اليقظة وأنواعها وأهدافها وأهميتها .

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية و أنواعها

الفرع الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وتطورها التاريخي وخصائصها

أولا : تعريف اليقظة الاستراتيجية

هناك عدة تعاريف لليقظة الإستراتيجية منها

كانت اليقظة الاستراتيجية في سنة 1989 ، تعرف على أنها : سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على الخيارات الاستراتيجية . وبعد ثلاث سنوات تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية أكثر إذ أصبحت تعرف بأنها : ملاحظة وتحليل المحيط ، متابعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة ، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.¹

وهي أيضا : نشاط مستمر و متكرر في جزء كبير منه ، تهدف إلى رصد نشاط المحيط التكنولوجي التنافسي و الرصد الشامل و الذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على المعلومات الواقعية و المعبرة من اجل التنبؤ بالتطورات في المستقبل²

أما هيمبارت ليسكا (HUMBERT LESCA) فعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين³

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

¹ Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008, p 49.

² laurent Hermel, maitriser et pratiquer la Veille strategique, AFNOR, Paris, 2001, p 2.

³ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص 82.

⁴ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 130.

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: " عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء.¹

و يمكن تعريفها أيضا بأنها المراقبة المستمرة و الفعالة لمحيط المؤسسة من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية. فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة استراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي و أصبحت تدعى " اليقظة الاستراتيجية."²

ويعرف موريس راين (Mouris Rey): يدقق أكثر لا يوجد استراتيجية ممكنة بدون الأخذ بالعوامل التكنولوجية والتحليل الدقيق للبيئة، فالقليل من الشركات بمقدورها تقييم وسائلها أو التخفيف من الأخطار التي تنتقل عليها بدون معرفة جيدة لبيئتها.³

من خلال ما ورد يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي قيام المؤسسة بعملية متابعة ورصد لكل ما يحدث في بيئتها من تحولات والذي يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التهديدات، كما أن اليقظة تعد نظامًا يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط وعلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا : التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية

1- مرحلة الستينات:

ارتبكت اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة بظهور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة , وبرزت بأعمال Aguilar التي أشرنا إليها والتي ركزت على أهمية جهاز الرادار بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات ,توضح الأحداث الاتجاهات التفاعلات الجارية في البيئة, مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها" وان كان Aguilar لم يشير إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن أبحاثه اعتبرت رائدة في هذا المجال لكونها اهتمت بالبيئة في عمومها دون تركيز على جانب واحد من جوانبها.⁴

2- مرحلة السبعينات:

عرفت هذه المرحلة بمرحلة تحليل البيئة, حيث ظهرت فيها أبحاث Ansoff 1975 في إحدى مقالاته , و الذي أكد أهمية رادار المؤسسة-مثل Aguilar - الذي من شأنه رصد الإشارات الضعيفة التي تصدرها البيئة بشكل مستمر في مختلف جوانبها التكنولوجية و التنافسية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.... الخ , والتي تعلن أو تنبأ بحدوث ما أسماه Ansoff بالمفاجآت الإستراتيجية , مدعما رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة أزمة البترول 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة, ليصل بذلك إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات تم إعدادها على أساس معطيات الماضي, ذلك أن الحاضر

¹ عقون إشراف , هبول محمد, اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حالة الجزائر ,الملتقى الوطني الرابع .نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال , جامعة أم البواقي ,الجزائر,التاريخ غير مذكور, ص 2.

² فيلالا أسماء ,الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi روية), رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ,الجزائر, 2013/2014 ص 66.

³ أحمد بن خليفة, دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر, أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة محمد خيضر بسكرة ,الجزائر,2015/2016,ص78.

⁴ نفس المرجع أعلاه ,ص74.

والمستقبل لا يمكن أن يكون امتدادا للماضي , فان ما يميزها هو التغير والاستمرارية وتعتبر أبحاث Ansoff من أولى الأبحاث التي أوضحت أن بيئة المؤسسة ليست بالضرورة تلك البيئة التي تشكل بناء على المتغيرات الموجودة حاليا, والتي قد تؤثر عليها بنفس الشكل الذي مارسه عليها سابقا, وإنما هناك دائما إشارات ضعيفة توحي بأن التغير قد يحدث في المجالات غير المعتادة على المؤسسة أن تكتشفها وتستفيد منها.¹

3- مرحلة الثمانينات:

عرفت هذه المرحلة ظهور العديد من المصطلحات لليقظة الاستراتيجية , و انتقل مجال الاهتمام من التأكيد على أهمية هذا النشاط إلى البحث في كيفية تنظيمه وإعطائه الطابع الرسمي في المؤسسة حيث تبرز هنا أبحاث Porter عن البيئة التنافسية التي تجب على المؤسسة أن تراقبها من خلال نظام للذكاء التنافسي يركز على متابعة وتحليل أداء المنافسين الحاليين والمحتملين بشكل يسمح بانتقاء المعلومات المناسبة وربطها ببعضها البعض لفهم ما قد تحدث في البيئة , والعديد من المؤسسات الأمريكية اهتمت بأبحاث Porter وعملت على تطبيقها وهذا التزامنها مع المنافسة اليابانية التي تعد المعلومة أحد الأسباب الرئيسة لنجاحها في تطوير منتجات مبتكرة و في هذه المرحلة إذن نجد أن الأبحاث تجاوزت مرحلة البحث عن المعلومات الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومات (ترتيب , تصنيف , علاقات , وكيفية إيصالها لمنفذي القرار في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة...) يمكن أن نستنتج إذن أن هذه المرحلة هي مرحلة ظهور العلاقة بين صياغة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة هذا من جهة , ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء للدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام.²

4- مرحلة التسعينات:

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الإستراتيجية, أهدافها وأيضاً الأساليب التي يتم تطبيقها , فبعد أن كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبح لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية عرفت هذه المرحلة كذلك ميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي بالتقرير المعروف بتقرير Martre سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموع العمليات المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين , معالجتها , نشرها , واستغلالها , وهذا بصفة شرعية وضمن أحسن الظروف :جودة , أجال وتكلفة. أي أن الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني, تنافسية القطاع , أمن الدولة والاقتصاد , وامتد استعماله إلى المؤسسة كبديل لليقظة الإستراتيجية.³

5- نهاية التسعينات إلى يومنا هذا:

شهدت هذه الفترة ولا تزال ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعارف, العمل الجماعي, تطور شبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام... وأصبحت أكثر من أي وقت مضى تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا

¹ أحمد بن خليفة, مرجع سبق ذكره, ص74.

² نفس المرجع أعلاه, ص75.

³ نفس المرجع أعلاه, ص76.

لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي ويقصد به المسار المهيكّل للبحث، جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والهدف الأساسي لهذا النشاط هو تحقيق الأسبقية في اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الاستراتيجية وتحسن أداء وتنافسية المؤسسة، وهذا يستدعي هيكلية شبكية، موارد بشرية ذات كفاءة عالية، موارد تقنية ومالية، مما يوحي أن اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة تقترب أكثر من إدارة المعرفة كنمط للتسيير الشامل قائم على وسائل معلوماتية حديثة كالنظم المساعدة على اتخاذ القرار، أنظمة تسيير العلاقة مع الزبون، أنظمة تسيير التوريد، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة التي من شأنها تسهيل تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة، الإنتاج المتبادل المعرفة أو معارف جديدة تتيح لكل فرد (حسب مهاراته، معارفه وإمكاناته) مشاركته ضمن مقاربة جماعية للذكاء في المؤسسة، نتيجة لهذا أصبح مسؤول اليقظة في الكثير من الأحيان هو مدير أو مسير المعرفة بهذه المقدمة التاريخية الموجزة نكون قد بينا أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية اقترن بتسميات ومصطلحات عديدة تعود تارة إلى جنسية الباحثين، طبيعة ومجالات انتماءاتهم، أو هي تارة أخرى عائدة إلى مستوى التحليل المعتمد في شرح المصطلحات¹.

ثالثا : خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتسم اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها التي تسعى من خلالها لتحقيق استمراريته و أهدافها ، لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة²؛

2- تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس، و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف³؛

3- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية⁴؛

¹ أحمد بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة

محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 3.

³ علاوي نصيره، مرجع سبق ذكره ص 83 .

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 3.

4- إنشاء الإبداع : تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع, فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا, لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة و المخزنة في الذاكرة الرسمية والذاكرة الضمنية الفردية للمؤسسة¹؛

5- الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين, كما تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة, مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق²؛

6- التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي³.

الفرع الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية : و تتمثل فيما يلي

1- اليقظة التكنولوجية: هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات, والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية, التقنية, والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات, وجمعها من مصادرها الأصلية, تنظيمها, تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار, وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:

1-1 التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛

2-1 التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛

3-1 دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخلين والخارجين منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛

4-1 البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛

5-1 التقييم التكنولوجي للاستثمار من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص؛

6-1 تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع.⁴

2- اليقظة التنافسية: تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين، كما تبحث أن تكون على بالمنافسين المحتملان و إمكاناتهم ويمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها ذلك " النشاط

¹ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، ديسمبر 2014 ، ص257

² بلعوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، التاريخ غير مذكور، ص 3

³ humbert lasca, veille strategique concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise ministere de leducation nation ale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, p-p2-5

⁴ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص 9

الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات استثمار ، مشاريع جارية... الخ) وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف و تهدف إلى معرفة :

2-1 الأداء الحالي للمنافسين وإستراتيجياتهم؛

2-2 أهداف وقدرات المنافس الجديد والفرضيات التي تحكم عمله وقراراته؛

2-3 الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا و كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم¹.

3 - اليقظة التجارية : هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وبسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين و احتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومن خلالها يمكن أن تراقب المؤسسة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين و الاطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق يرى أن اليقظة التجارية، تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع متعامليلها، وتعكس طبيعة علاقتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما و أنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، و التزاماتها المالية، مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين، كما تعتمد في نفس الوقت على قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات الاستباقية حول أنشطة التوريد شراء وتدفق المواد الاستلام والتسليم النقل الداخلي والخارجي، وهذا من خلال تدفقها عبر سلسلة التوريد باعتبارها حلقات مترابطة لخلق القيمة، وتعكس العلاقات التجارية بين العديد من أطراف التعامل كالموردين، تجار الجملة، تجار التجزئة، وعبرها تتدفق المواد الأولية، والمنتجات نصف مصنعة، والتسهيلات والصفقات التجارية. ومنه على المؤسسات اعتبار اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق لها ثلاث غايات أساسية:

4-1 تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة؛

4-2 جذب زبائن ومستهلكين جدد؛

4-3 متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها.²

4 - اليقظة الاجتماعية: وتعني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية من

¹ عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 8

² فائلة الميم، اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 92

التحولات و التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة، التي تستطيع من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب البيئة الاجتماعية و الثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد و تعارضات دينية و عرقية التركيبية الثقافية و تغيرات أذواق المستهلكين، النزوح إلى التجمعات السكنية، كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المؤسسة ومثال ذلك ما حدث لمؤسسة الاتصالات " جيزي " في الجزائر أثناء أحداث مقابلة كرة القدم بين الجزائر ومصر¹.

5- اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، كاليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية و اليقظة الجيوسياسية واليقظة الثقافية.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما انه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية :

5-1- اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة . حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل و الأجور و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية².

5-2- اليقظة السياسية و التشريعية: و تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات و القروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية... إلخ . و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و اليقظة الجيوسياسية... إلخ.³

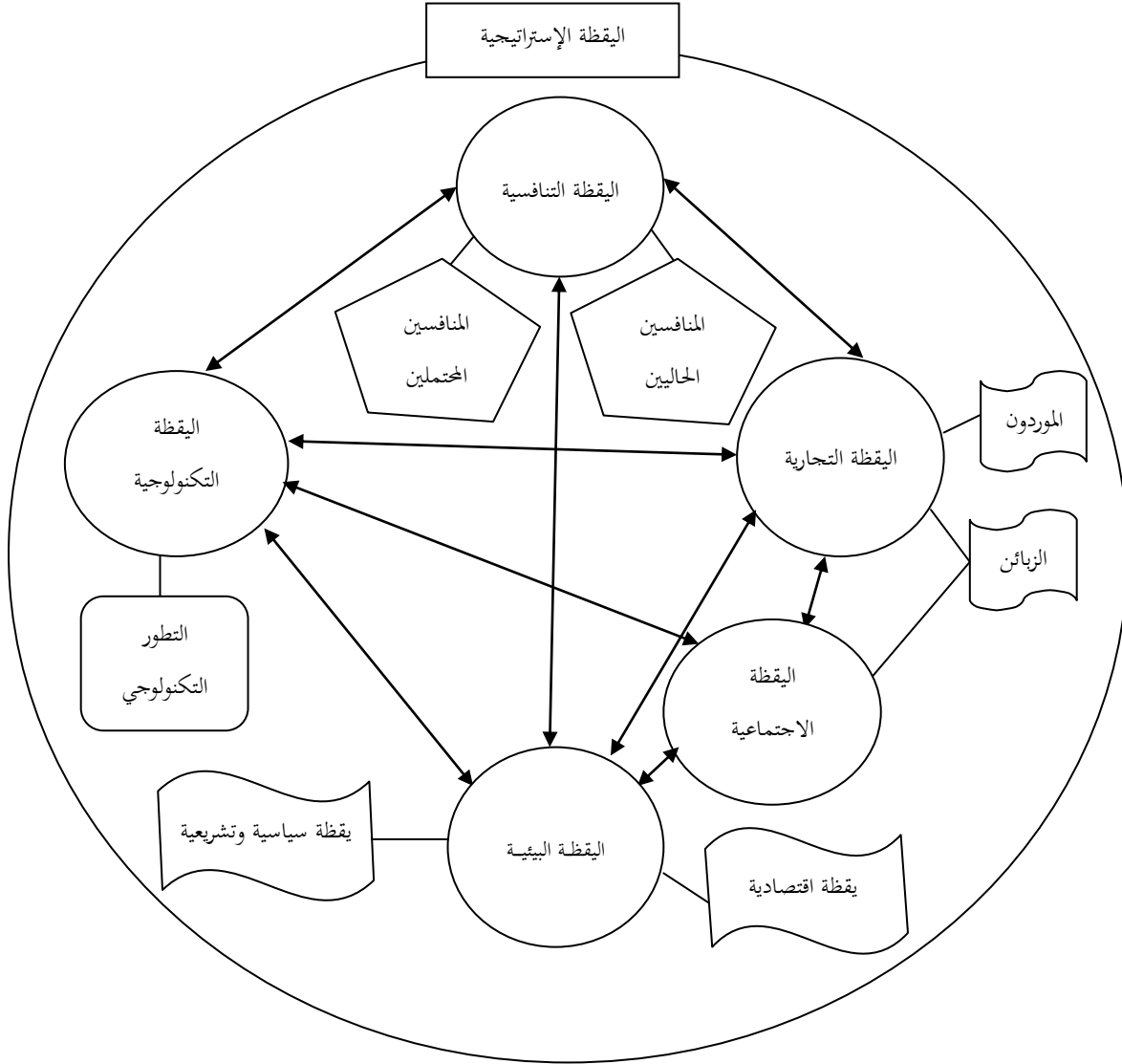
والشكل التالي يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالمحيط

¹ حمزة الرملي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص، ص 34، 35.

³ نفس المرجع أعلاه ، ص 34.

الشكل رقم (1 - 1) : يمثل أنواع اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالمحيط



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

المطلب الثاني: أهمية و أهداف اليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول : أهمية اليقظة الاستراتيجية

أولاً : أهمية ودور اليقظة الاستراتيجية : اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات ، كما أنها تركز أساساً على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي¹ :

1 - تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته؛

¹ من إعداد طلبة البحث بالاعتماد على :

- علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص84.
- قراش عفاف، تفعيل نظام المعلومات لأجل يقظة إستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة PANELLI)، الملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص9.

- 2 - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها؛
- 3 - تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- 4 - تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق؛
- 5 - التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- 6 - التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة .

ثانيا : دور اليقظة الاستراتيجية

تساهم اليقظة الاستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:

- 1- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية؛
 - 2- تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة؛
 - 3- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات؛
 - 4- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛
 - 5- تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها؛
 - 6- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات¹.
- كما تساهم أيضا في:
- 7- تضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
 - 8- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
- وعلى العموم يمكن تلخيص دور اليقظة الاستراتيجية في أربع وظائف:
- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
 - الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتلمين المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير و اكتشاف فرص في السوق.
 - المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط .
 - التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة للمسيرين.

¹ زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف،الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص 11.

إذا فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتمل ينبغي جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة أسعارهم . إلخ، وكل التطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وبالتالي أدائها الاستراتيجي .¹

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات و أثارها ؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة ؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره و إكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- تحسين وتطوير وتوسيع نشاط المؤسسة ؛
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصر على رد الفعل؛
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية .²

¹ محاط أميرة ، مرجع سبق ذكره ،ص، 13، 14.

² من إعداد طلبة البحث بالاعتماد على :

- أميرة دباش، محمود حمام، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملحق الوطني الرابع: نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص5.
- فاطمة الزهراء تليلاني، مريم نسرين بوقريو، عنوان المداخلات تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعي كونسنانس بألمانيا وماكواري بأستراليا كنموذج، الملحق الوطني الرابع: نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص4.
- محاط أميرة ، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص6.

المبحث الثاني : أساسيات اليقظة الاستراتيجية

تتجسد عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بحرص وقيام ممثلها بنظام يقظة فعال من خلال وسائلها ومعلوماتها مما ينتج عنها تأدية دورها بشكل فعال ومتميز وذلك من خلال تطبيق مراحلها كما سنطرق لها في هذا المبحث .

المطلب الأول : وسائل معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

الفرع الأول: وسائل المعلومات التي تستهدف اليقظة الاستراتيجية

أولا : المعلومات التي تستهدف اليقظة الاستراتيجية

إن هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي, خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل, وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث. لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية.¹

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدف اليقظة الاستراتيجية كالآتي:

1- معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي. وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية, وتعتبر معلومات مدعمة فقط.²

2- معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهات للاستعمال الخارجي, أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالميل و المورد), وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها, وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.³

3- إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها, وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي, وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما و إنما تتنبأ بحصول شيء له تأثير على المنظمة ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة, وكلما كانت هذه الإشارات توقعيه, كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر, وهذا ما أشار إليه هاري إغور أن سوف, حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا

¹ سعيد كروم , أحمد عمرستي, أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة , الملحق الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, الجزائر, 8/ 19 أكتوبر 2010, ص 5.

² قراش عفاف, مرجع سبق ذكره, ص 8.

³ علاوي نصيرة, مرجع سبق ذكره, ص 96.

تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثيرا كبير إذا ما تحققت¹

ثانيا: وسائل معلومات اليقظة الاستراتيجية

ويمكن تصنيف المعلومة حسب طبيعتها إلى:

1- المعلومة النصية: و هي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص ومعالجة بالإعلام الآلي، مثل قواعد البيانات الداخلية و الخارجية و النصوص المدججة... إلخ و تمثل نسبة ما يعادل 40% إلى 60% من المعلومات (الصحافة، المجالات المتخصصة، قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات، إلخ).

2- المعلومة المنشأة (المشكلة): و هي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة و باتجاهات نشطة مثل: زيارات الزبائن و التقارير حول المنافسين و الاجتماعات مع موردي المواد الأولية أو الآلات... إلخ، و هي تمثل نسبة 30% إلى 60% من مجموع المعلومات (المهمات و سفريات الدراسة، المفاوضات التجارية... إلخ).

3- المعلومة الخبيرة: و هي تشكل جزء كبيرا من مذكرة المؤسسة و تمثل نسبة 10% إلى 20% من المعلومات، متعلقة بالخبراء في المؤسسة (ملتقيات، منتديات، محاضرات و ورشات بحث... إلخ).

4- معلومات المعارض: في جميع الأنشطة الإنسانية والأماكن التي تقدم فيها الانجازات. تشجع على الاتصال بين المنتجين و الموردين و الباحثين و المؤسسات. في هذا الإطار المعلومات مهمة جدا على شرط أن يكون هناك تحضيرها لجمعها (عروض، قاعات، أيام دراسية مفتوحة... إلخ)²

الفرع الثاني : مصادر اليقظة الاستراتيجية

هنالك وسلتين مستخدمة في اليقظة حسب درجة رسميتها :

أولا : المصادر الرسمية تتمثل أساسا في الصحافة المكتوبة التلفاز الإذاعة، الكتب، بنوك المعلومات، النشريات،

الدراسات العامة، و يتميز هذا النوع من المصادر بكونه:

1- مصدر المعلومات أكيدة و موثوقة و ثبوت توفرها؛

2- التكلفة المنخفضة باستثناء بعض بنوك المعلومات؛

3- سهولة الحصول عليها، إلا أن لها مساوئ مثل:

4- خطر وجود معطيات أو أجزاء غائبة؛

5- المعلومات مستعملة و قديمة نوعا ما و لا نجد دائما ما نبحث عنه³.

ثانيا : المصادر الغير رسمية: في هذا النوع من المصادر يجب على الباحث أن ينتقل من مكان لآخر و استغراق

وقت أكبر إلا أنها توفر المعلومات المرغوبة و الكافية و من بين هذه المصادر:

¹ بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص4.

² قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ جبار بوكثير، متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة ، الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

بين حتمية التفاعل أو الزوال ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، ص7.

- 1- **المعارض و الصالونات**: في أغلب الأحيان لا يكون هناك وقت كافٍ لجمع كل ما هو مطلوب من المعلومات لذا يجب وضع مخطط جيد لاستغلال مثل هذه التظاهرات.
- 2- **الممولون**: ذلك أن ممولي المؤسسة قد يكونون في نفس الوقت ممولين لمنافسيها لذا يجب أن تكون لها المعرفة والقدرة على استغلال هذا الجانب.
- 3- **القمم والمنتديات**: حيث يتم تبادل معلومات قد تكون على درجة كبيرة من الأهمية الاستراتيجية الاعتماد على المنتديات .
- 4- **المنافسون**: إذ يمثلون مصادر مفتوحة للمعلومات من خلال اتصالاتهم التجارية، المالية، النشريات والجرائد و التقارير الداخلية.
- 5- **المصادر الداخلية**: مما لا ينبغي تجاهله أن ما يقارب 80% من المعلومات التي يبحث عليها صاحب القرار تتواجد في مؤسسته، لذا فإنه من المهم وجود اتصالات داخلية فعالة.
- 6- **بعض المواقع الإلكترونية**: سواء المواقع الشخصية، دراسات بعض مجموعات البحث.
- 7- **الشبكات الاجتماعية**: أو ما يعرف بالعلاقات الشخصية التي تصبح في بعض الحالات مصدرا هاما للمعلومات.¹

المطلب الثاني: أنظمة اليقظة الاستراتيجية وممثلوها

الفرع الأول : أنظمة اليقظة الاستراتيجية: عند تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على النحو التالي:

أولا : نظام اليقظة المركزي : يتمثل نظام اليقظة المركزي في وجود نظام كلي لليقظة يقوم على أساس قاعدة المعلومات مركزية، ويتولى تجميع البيانات من مصادرها المتعددة من داخل المؤسسة وخارجها ومعالجتها اعتمادا على برامج ونظم كثيرة ومتنوعة تتناسب مع اختلاف البيانات المطلوبة ثم إمداد الإدارات المختلفة بالمعلومات التي تحتاجها اعتمادا على شبكات اتصال كبيرة وترى المؤسسات التي تتبنى هذا النظام ضرورة وجود نظام يقظة واحد يقوم على سياسة موحدة للمعلومات لأن النظم الفردية المتعلقة بالإدارات المعنية باليقظة قد تكون فاعلة عند استخدامها بشكل منفرد على صعيد كل إدارة ولكنها قد لا تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وغالبا ما تلجأ المؤسسات صغيرة ذات الأنشطة المتجانسة والمنتجات القليلة إلى نظام اليقظة المركزي لتحقيق الاقتصاد في الوقت الجهد والتكاليف إذ يسمح بتنسيق الجهود والتشارك في عدة أنشطة ومراحل من اليقظة كما أن القائمين باليقظة سيتمتعون بنظرة إجمالية تشمل اهتمامات كل المديريات وبذلك سيتمكنون من الإيصال السريع

¹ سمير صلحاي، الحوادث المهنية و أثارها على تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 17.

للمعلومات الجيدة للأفراد المحتاجين لها و استخراج المعلومات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من غيرها من المعلومات المتوفرة لديهم.¹

ثانيا :نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها, وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها, وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات.²

الفرع الثاني: ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

وتأتي هذه العملية من خلال مشاركة جميع أطراف وجوانب اليقظة الاستراتيجية فيها .

أولا : متخذو القرارات الاستراتيجيين(les decideurs): لهم دور وخصائص وهي كما يلي:

1 الدور:

1-1 يعرضون على جماعة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛

1-2 تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سينابوهات؛

1-3 البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.

2 الخصائص:

1-2 تحديد جيد لأهداف المؤسسة.

2-2 معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.³

ثانيا : المدير(le directeur): لهم دور وخصائص وهي كما يلي:

1 الدور:

1-1 همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة؛

1-2 اعداد والإشراف على دفتر الشروط؛

1-3 مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة .

2 الخصائص:

1-2 منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.

2-2 مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.⁴

ثالثا : المتيقظون الكبار(les veilleurs seniors): لهم دور وخصائص وهي كما يلي

¹ بموعة سهلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 111.

² أميرة دباش، مرجع سبق ذكره ص 8.

³ بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص12.

⁴ محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص10.

1 الدور:

- 1-1 تحليل، تركيب، وترجمة المعلومات المجمعة؛
- 2-1 المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛
- 3-1 تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

2 الخصائص:

- 1-2 القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛
 - 2-2 القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛
 - 3-2 المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة.¹
- رابعا : المتيقظون المشتركون(veilleurs les associes): لهم دور وخصائص وهي كما يلي

1 الدور:

- 1-2 تحديد مصادر المعلومات المجمعة؛
- 2-2 إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

2 الخصائص:

- 1-2 الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛
 - 2-2 الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛
 - 3-2 قدرة التحكم في فائض المعلومات.²
- خامسا : العمال(les employes): لهم دور وخصائص وهي كما يلي

1 الدور:

من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة , كأمين المكتبة, كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات, ادخال المعلومات في الموزع, حيث يقدمون بها دعما لمرحلة معالجة المعلومات.

2 الخصائص:

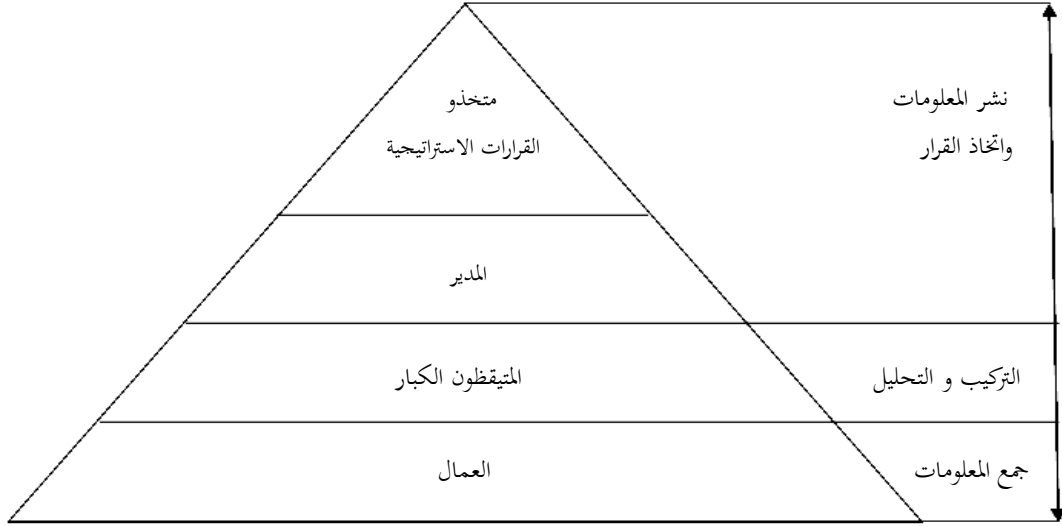
- 1-2 نشاط حيوي دائم في العمل؛
 - 2-2 روح عمل جماعية عالية.³
- ويمكن إسقاط عملية ممثلو اليقظة الاستراتيجية المذكورة سابقا في الشكل التالي:

¹ نوفيل حديد, مرجع سبق ذكره, ص 194.

² بورباله أحمد, مرجع سبق ذكره , ص 13.

³ عبد السلام موابط ,مرجع سبق ذكره, ص16.

الشكل رقم (1 - 2) يوضح ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر : قوجيل نور العابدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2011/2012، ص202.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الاستراتيجية ضرورة المرور بالمرحلت التالية:

الفرع الأول: تحديد القائمين على اليقظة الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة مع قدرتهم كذلك على الاتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.¹

الفرع الثاني: التعبير عن الاحتياجات من المعلومات: تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها ؛ فالقيام باليقظة يستدعي أولا التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.²

الفرع الثالث : البحث عن المعلومات وجمعها: يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:

- 1 - من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين والزبائن؛
- 2 - الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية، وتلك المتعلقة بالتسيير؛
- 3 - الكتب، الموسوعات، المؤتمرات، الملتقيات المعارض والصالونات؛
- 4 - شهادات الاختراع؛

¹ مرمي مراد، مرجع سبق ذكره ص. 131، 130.

² عيشوش خيرة ، العلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص103.

5 - قواعد البيانات و المعلومات غير الرسمية؛

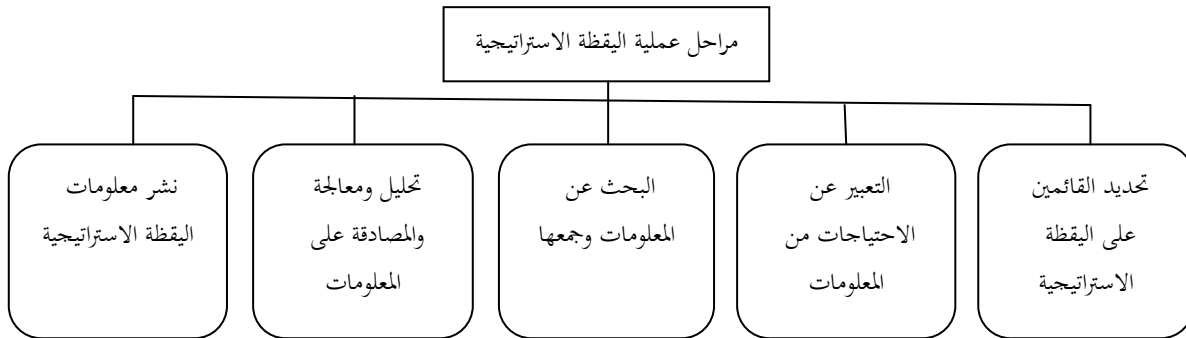
6 - المعايير والإجراءات؛

7 - المصادر الداخلية للمؤسسة.¹

الفرع الرابع: تحليل ومعالجة والمصادقة على المعلومات : بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة، أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة... الخ، فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة حداثة المعلومات، ويعمل هذا الوجه على تنظيم تدفق المعلومات ودورها في الداخل والإمداد الخارجي للمؤسسة حيث في هذه المرحلة تتم إجراءات معالجة المعلومات وتخزينها في قاعدة البيانات أو في ملفات خاصة لتسهيل استرجاعها من طرف أصحاب القرار في المؤسسة، هذا الوجه يسمح بإعطاء معنى للمعلومات التي تحمل العديد من المعارف، وتقوم بتحرير المشاكل، وكذلك تدعم متخذي القرارات داخل هيكل المؤسسة.²

الفرع الخامس : نشر معلومات اليقظة الاستراتيجية : يتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الاستراتيجية أو ذكاء الأعمال الذي يعرف على أنه وضع المعلومات المناسبة تحت تصرف الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب . كما تجدر الإشارة إلى أنّ استخدام هذه المعلومات يتمّ بشكل فردي أو جماعي ويتولّد عنه خلاصات تُعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها، أي أنّ استخدام المعلومات السابقة هو مدخل مهمّ لاستهداف المعلومات الجديدة.³ والشكل التالي يمثل مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

الشكل رقم (1 - 3) يمثل مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

¹ نوفيل حديد ، رتيبة حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص 192.

² حمزة الرملي ، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ نفس المرجع أعلاه ، ص 264.

خلاصة الفصل:

في عالمنا الحالي أصبح للمعلومة أهمية كبيرة خاصة مع التطور السريع في شتى المجالات ما يجعلها العامل الأساسي لضمان بقاء المؤسسة في بيئة معقدة وسريعة التغير , وبما أن اليقظة الاستراتيجية تهدف لجمع المعلومات سعيًا منها لإيجاد سبل و طرق حديثة لجمع معلومات صحيحة و أكيدة لاستفادة منها في التنبؤ بالفرص و التهديدات القادمة ومعرفة أساليب مواجهتها وهذا لاستمرارية المؤسسة .

ومن هنا فان اليقظة الاستراتيجية هي المجال الذي يجعل المؤسسة في وضعية الاستمرار التوقعي لبيئة أعمالها, فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها , الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات , فكل معلومة توفرها يمكن أن تشكل إما فرصة تستغلها المؤسسة لصالحها وتعزز بها مكانتها التنافسية , أو تهديد من شأنه التأثير على تنافسيتها وبذلك أرباحها .

الفصل الثاني

2

لمحة مفاهيمية عامة حول الميزة التنافسية



تمهيد

تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بالتعقد والتغير المستمر وتؤثر على أدائها, لذلك فعليها معرفة مكوناتها وتحليلها قصد اغتنام الفرص وتجنب التهديدات فيها هذا الأمر يسمح لها بالاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية واكتشاف مصادرها الحقيقية وتنميتها بما يناسب مع التغيرات والظروف الخاصة, وتعتمد المؤسسة في البحث عن المزايا التنافسية على دراسة وفهم سلسلة قيمتها وتحليل مختلف الروابط داخلها لتحديد الأنشطة الخالقة للقيمة والتي تشكل مواطننا للإبداع الناجح بكل أنواعه, هذا الأخير يعتبر جوهر الميزة التنافسية ومصدرها الرئيسي لذلك يجب على المؤسسة تبني المفهوم الإبداعي في كل استراتيجياتها وأنشطتها (التكنولوجية, التسويقية, التنظيمية), بغية تنمية تنافسياتها وتحقيق الأسبقية على منافسيها وتحسين هذا الهدف يتطلب توفر عدة ركائز تمثل أساسا في التحديد الدقيق للاستراتيجيات المناسبة و التسخير الذكي للموارد المتوفرة والاستفادة المثلى من مزايا البيئة , وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري العام للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مفصليات أساسية للميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري العام للميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية من شأنه أن يدفع بها إلى مقدمة السباق التنافسي، ولذلك بتسخير كافة مواردها ومهاراتها لامتلاك هذه المزايا إضافة إلى تعزيزها وحمايتها من التقليد وتوسيع نطاق عملها في سوق، مما يآثر على تزايد حدة المنافسة، وهذا بدوره يؤدي بالمؤسسة إلى معرفة موقعها في السوق من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق مزايا تنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً- تعريف الميزة التنافسية

يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية مختصة بالمؤسسة " فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.¹

تعرف david الميزة التنافسية على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو الدولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة.²

ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها " عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.³

ويرى (Hazier) بأنها عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة.⁴

و تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز⁵

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بالكايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص6.

² عز الدين علي سويس، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2015، ص70.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص40.

⁴ هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص111.

⁵ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 2007/05، ص33.

الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹ ومن خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة، وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي.

ثانيا- أنواع الميزة التنافسية: يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين:

1- ميزة التكلفة الأدنى: تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار متشابهة ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد والمعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف. ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف والتي تتجسد فيما يلي:²

1-1 مراقبة الحجم: إن توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما، كل هذا قصد تخفيض تكاليفها. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى فمثلا: الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن أثناء عملية البحث عنه³

1-2 مراقبة الثمن: الثمن هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. وهنا لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الإنشاء والتركيب، تكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنتجة (المضيقة) للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة (التعلم) لهذا فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، من خلال الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم في مختلف المنشآت والوحدات الفرعية ثم مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع. بمعنى آخر، لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فإن ذلك لن يتحقق بصفة عفوية، بل هو نتيجة التسيير

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة شركة إسمنت عين الكيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007-2008، ص 12.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 12.

الفعال للمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعملها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة ... الخ، وهذا ما سيؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن¹

3-1 مراقبة آثار استعمال القدرات: تسوية حجم النشاط حيث يمكن للمؤسسة أن توسع استعمال قدراتها من خلال تجنب أو تسوية التذبذبات في حجم النشاط والتي من شأنها أن تؤثر على سلسلة قيمتها. أو بمعنى آخر المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.²

4-1 مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.³

5-1 مراقبة الوصل (الإلحاق): وهذا من خلال تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة مرتبطة، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة، قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.⁴

6-1 مراقبة التكامل: بمعنى الأخذ في إمكانية التكامل أو عدمه، باعتبارهما (التكامل أو عدم التكامل) يوفران إمكانية تخفيض التكاليف. فمثلا عمل المؤسسة وفق نظام معلومات فعال يسهل استغلال الروابط مع الموردين يدفعها إلى عدم انتهاج سياسة التكامل، (l'intégration) باعتبار أنه سيخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير، والعكس بالعكس.

7-1 مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، توظف أفضل المستخدمين، وتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى فإن التريث والانتظار يكون أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسونها السابقين، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة أخرى بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال.⁵

8-1 مراقبة القياسات التقديرية: يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.⁶

¹ عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص 64.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 65.

⁴ عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁵ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 138.

⁶ نفس المرجع أعلاه، ص 139.

9-1 مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين، عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين، بمعنى أنه يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تكلفة جد مهمة.¹

2- ميزة التمييز: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، فالتمييز في السلعة والخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، فالمنظمة التي تحصل على هذا النوع من الميزة التنافسية يكون لديها التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة) وكذا التميز في طريقة صنع السلعة، فكيف تتحدد نوعية الميزة التنافسية في المنظمة وما مدى جودتها ولكي تحظى المؤسسة بخاصية التمييز، فعلى هذه الأخيرة أن تستند على عوامل تدعى بعوامل الانفراد (l'unicité) وهي كما يلي:²

1-2 الإجراءات التقديرية: عادة ما تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي ينبغي أن تعتمد وعلى الكيفية التي تمارس بها، حيث بالإمكان اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهما على انفراد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة نشاط ما (مستوى نفقات الإشهار مثلا) محتوى نشاط ما (كالمعلومة المتحصل عليها في إطار معالجة طلبية ما)، التكنولوجيا المستعملة في النشاط، جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة نشاط ما (كدرجة الحرارة، الضغط).³

2-2 الروابط: قد تأتي خاصية الانفراد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة. وبالإمكان شرح هذه الروابط كما يلي:⁴

أ- الروابط في إطار سلسلة القيمة (ما بين الأنشطة): يشترط لتحقيق رضا الزبائن (تلبية حاجاتهم) تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا آجال تسليم المنتجات لا تتحدد فقط من خلال الإمداد الخارجي، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب- الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا ما تم التنسيق مع الموردين، حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون توفير المعدات والوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

¹ محمد رفائي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عظيمي دلال، مداحل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 199.

³ منصور رقية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ فاطمة الزهراء ثلج، علاقة النقطة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة (دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة)، مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد اولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص 47.

ج- الروابط مع قنوات التوزيع: بإمكان هذه الروابط أن تساهم في انفراد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، كتكوين الموزعين خصيصا لنشاطات الترويج، ضم وإلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع تمويل مشاريع واستثمارات خاصة بقنوات التوزيع.

3-2 الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة ممارسة نشاط ما، فعلى سبيل المثال المؤسسة السباقية إلى استعمال صورة معينة لمنتج ما بإمكانها تحقيق ميزة التميز، وخلافا لذلك ففي بعض الأحيان أو بعض القطاعات يكون فيها التريث والتأخر عن الدخول إلى السوق مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة على سبيل المثال¹.

4-2 التموضع: إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.²

5-2 عمليات الإلحاق: قد ينجم عامل الانفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة³.

6-2 الثمرن وآثار انتشاره: إن خاصية التمييز قد تنجم عن عملية الثمرن إذا ما تمت على أحسن وجه، فالجودة الثابتة والمستمرة في عمليات الإنتاج يمكن الثمرن عليها، ومن ثمّ حيازتها بشكل مستمر كفيّل بديمومة التمييز. كما أن عملية بث ونشر الثمرن تجاه المنافسين ينجم عنه زوال التمييز الناجم عن هذا العامل، ما عدا ذلك الثمرن الذي يمنح للمؤسسة حق الملكية المطلقة عليه، فإنه يؤدي إلى خلق ميزة متواصلة.⁴

7-2 التكامل: قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد، فضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع تتيح للمؤسسة استغلال فرص بشكل أحسن زيادة على مراقبة نتائج الأنشطة وبالتالي إمكانية خلق ميزة التمييز.⁵

8-2 الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة وحيدة ومنفردة، (زيادة التخصص)، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا وقد يكون العكس صحيحا في بعض الأحيان، حيث أن الحجم الكبير للنشاط يؤثر سلبا على التمييز، فقد يضعف من مرونة المؤسسة فيما يخص الاستجابة إلى احتياجات الزبائن.⁶

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 111.

² معمر صحراوي، دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011-2012، ص 143.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 144.

⁴ فاطمة الزهراء ثلجون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁵ معمر صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁶ نفس المرجع أعلاه، ص 145.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها واستراتيجياتها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة خصائص مختلفة ندرج أهمها فيما يلي:

- 1 - يتم تأسيسها على المدى الطويل, باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- 2- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- 3- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- 4- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة؛
- 5- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
- 6- أنها تنبع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها؛
- 7- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لربائنها أو كلاهما؛
- 8- أنها تتحقق لفترة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.¹

ثانياً : أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال ما يلي:

- 1- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- 2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء, مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- 3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛
- 4- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء, وباقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- 5- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية ؛
- 6- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- 7- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة ؛

¹ من إعداد طلبة البحث استناداً إلى:

- هشام حريز, مرجع سبق ذكره, ص113.
- محمد رفائي, دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرة ماستر غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2013-2014, ص51.
- سليمان عائشة , مرجع سبق ذكره, ص7.
- فاطمة الزهراء رقايقية, قضايا اقتصادية معاصرة, ط1, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, 2015, ص237.

8- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا .¹

ثالثا : استراتيجيات الميزة التنافسية:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز

1- استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة: وتعني أن الشركة تنجز أو تحقق أنشطتها وفعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها وتنافس على ضوء مدى واسع من التقسيمات، وتلجأ إلى تخفيض كلفها عن طريق زيادة منحى الخبرة والسعي إلى السيطرة على الكلفة الثابتة وتقليل كلف البيع والتسويق، إن هذه الاستراتيجية تحقق عوائد متزايدة بالرغم من التحديات التنافسية التي تتعرض لها المنحآت. ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة ومزايا متعددة خاصة في مجال إمكانية حصولها على المواد الأولية، بالرغم من أن بعض المنظمات قد تتعرض في البداية إلى خسائر لتكوين حصة سوقية كبيرة، وميزة هذه الاستراتيجية في علاقة المنظمة بالمستهلكين أنها قد تقلل من ضغوط المستهلكين نحو تخفيض الأسعار.²

ويرى بورتر أن اعتماد هذه الاستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه الشركات و اعتماد هذه الاستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج كما إنها لا تقلل من حجم المكافأة التي تقدم إلى أصحاب المصالح حيث أن هذه الاستراتيجية تكون مربحة، والغاية الأساسية هي المحافظة على ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين، والمهم هو أن يتم إدراك هذا السعر المنخفض من قبل المستهلكين وتحقيق هامش ربح عال وهذا سينعكس إيجابيا على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة، والشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية إنما تحقق معدلات ربح تفوق المعدل المتحقق للصناعة. وتركز هذه الاستراتيجية في البحث عن مجموعة المستهلكين المستهدفين والذين يبحثون عن أسعار أقل من المعدل السائد للسعر في السوق، ويمكن تحقيق الانخفاض في الكلفة من خلال الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للمستهلكين وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية.³

2- استراتيجية التمييز: وفيها تكون استراتيجية الشركة أن تقد منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، و استراتيجية التمييز هي أحد الاستراتيجيات التي اقترحها (مايكل بورتر) بمعنى جعل المنتج أو الخدمة فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند العملاء، المهم أن ندرك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة، فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والقماش المصنوعة

¹ من إعداد طلبة البحث استنادا إلى:

- سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص8.
- سمية بروني، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص165.
- وائل محمد صبحي، محمد إدريس محسن العالبي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص114.
² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص192.
³ نفس المرجع أعلاه، ص193.

منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).¹

3- استراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما نختار المنظمة لأن تركز على قطاع سوقي واحد أو على مدى محدود من هذا الجزء السوقي، وفي ضوء ذلك فإنها يمكن أن تركز على الكلفة المنخفضة أو على التمييز. أي أن هذه الاستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي معين، حيث تسعى من جراء اعتماد هذه الاستراتيجية على تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال السعي لتلبية احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين أو من خلال السعر المنخفض، ومن خصائص هذه الاستراتيجية أنها تعتمد في ظل ضعف القوى التنافسية، وتحقق للمنشأة قدرات عالية في توجيه إمكاناتها الترويجية على جزء محدد من السوق، كما أنها تمكن المنشأة من الكفاءة في تصميم منتوجاتها للمستهلكين.²

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

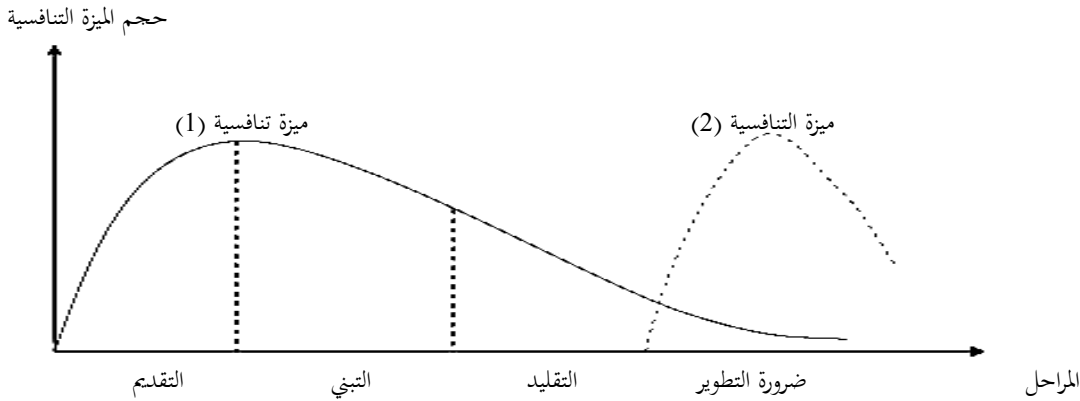
الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة و إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.³

الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-1): يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 10.

² محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، لبنان، 2009، ص 150.

³ فيصل صايغي، أنظمة المعلومات استخداماتها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسة منطقة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 43.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:

- 1- مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.¹
 - 2- مرحلة التبنّي:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا ويركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن، مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية.²
 - 3- مرحلة التقليد:** وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات³
 - 4- مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.⁴
- ثانيا : نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له⁵ وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:
- 1- نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.⁶
 - 2- النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز .
 - 3- النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).⁷

¹ حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2011-2012، ص 50.

² بربري محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة ، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008، ص 15.

³ بن نافلة قدور و عرابية رايح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى النمو المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحولات، جامعة الشلف، الجزائر، غير مذكور، ص 516.

⁴ سمية بروني، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁵ بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة وهران، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص 18.

⁶ بوعبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال -موبيليس)، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 91.

⁷ عبد الله بلوناس و بوزيدي مجيد، ملتقى حول طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لورتر والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة بومرداس، الجزائر، التاريخ غير مذكور، ص 8.

4- نطاق الصناعة: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الميزة التنافسية:

أولاً: العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمطعم الذي ينتج أيس كريم بطعم مميز ومحجب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الأيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الأيس كريم، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.²

ثانياً : العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.³

¹ محمد عبد الرحمان ولد أحمد، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMC)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 69.

² محمود الشيخ، التسويق الدولي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 80.

³ حريزي بوشعور و صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 9.

المبحث الثاني: مفصليات أساسية للميزة التنافسية

هناك أسباب عديدة تساعد المنظمة على تحسين ميزاتها التنافسية وتنميتها , نذكر منها ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها أن تخلق فرص جديدة في مجالات متعددة، كطرق التسويق العصرية عبر الأنترنت أو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني، وأيضاً ظهور حاجات جديدة للمستهلك المتمثلة في قيام الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم، وعادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة و المواد الأولية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائماً إلى اكتساب مزايا تنافسية من خلال عدة مصادر التنافسية وهي كالتالي :

الفرع الأول : التكنولوجيا و الابتكار: الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً. ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية و أبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد (Dasgupta, Gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.¹

الفرع الثاني: الفعالية: و تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة ، الأرض... الخ أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق فعالية يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.²

الفرع الثالث: الجودة: تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية، لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المنظمات أن تنظر إلى الجودة على فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على الطريقة التي تعالج المشاكل أو تقليل تكاليف العمل وقد حدد دافيد غارفين الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المنظمة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:

- 1- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك؛
- 2- أداة تنافسية يجب النظر إلى الجودة على أداة تنافسية؛

¹ عز الدين علي سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛

4- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.¹

الفرع الرابع: الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالآتي:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

2- تخفيض زمن دورة التصنيع؛

3- تخفيض زمن الدورة للزبون ؛

4- الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.²

الفرع الخامس : المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك و إدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم الرأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج و انفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات المنافسين، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق سبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والحاسبة.³

الفرع السادس : المرونة: تعتبر المرونة من أهم عوامل اكتساب أو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تغيرات وتطورات المحيط ضمن ظروف عدم التأكد ولا تبحث المؤسسة عن المرونة في جانب معين منها بل تسعى المؤسسة إلى تحقيق المرونة في كل وظائفها ومستوياتها. والمرونة ليس اختيار للمؤسسة فهي مفروضة عليها، فالمؤسسة كنظام تسعى دائماً إلى الاستقرار والنمطية من أجل بقاءها واستمرارها وجب عليها رد الفعل السريع في ظل بيئة عدم التأكد.⁴

¹ محمد قريشي، أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10 جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص8.

² نفس المرجع اعلاه، ص9.

³ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص28.

⁴ منصور رقية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الفرع السابع : الإبداع التكنولوجي و التنظيمي

أولا : الإبداع التكنولوجي :والذي يتضمن عدة عناصر نذكر منها:

1- البحث والتطوير : يعدّ نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة المنظمات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، أما المنظمات المتوسطة والصغيرة فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المقدمة من طرف الزبائن لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات من جهة أخرى¹، وينقسم البحث والتطوير إلى:

البحث : ويتضمن ما يلي:

أ- البحث الأساسي : يتمثل في أعمال تجريبية أو نظرية من أجل الحصول على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث، ثم ملاحظتها دون نية في تطبيقها واستعمالها استعمالا خاصا.

ب- البحث التطبيقي : يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول للوصول إلى تحديد الهدف المحدد مسبقا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل المشاكل.²

1-2 التطوير : ويتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الإنتاج أو في المنتج.³

2 آثار الإبداع التكنولوجي : تعود آثار الإبداع التكنولوجي على المنظمة بالربح حيث تؤمن استمراريته، كما تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة، فلا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر إلا إذا عرفت المنظمة التوقيت المناسب له، لأن أي خطأ في ممارسته سيؤدي إلى هدر الموارد وتضييع إمكانية التطور، بل حتى في بعض الأحيان تزعزع الموقع التنافسي للمنظمة.⁴

ثانيا : الإبداع التنظيمي : ونقصد بالإبداع التنظيمي قدرة المنظمة على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية المختلفة واتخاذ قرار سليم. ومن أجل تطوير المنظمة لميزتها التنافسية أو محاولة المنظمة الحصول على ميزة تنافسية جديدة في ظل التغيرات البيئية السريعة، كان لا بد لها أن تحدد الأسباب الرئيسية لتطوير هذه الميزة، ففيما تتمثل هذه الأسباب والشكل التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية.⁵

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص60.

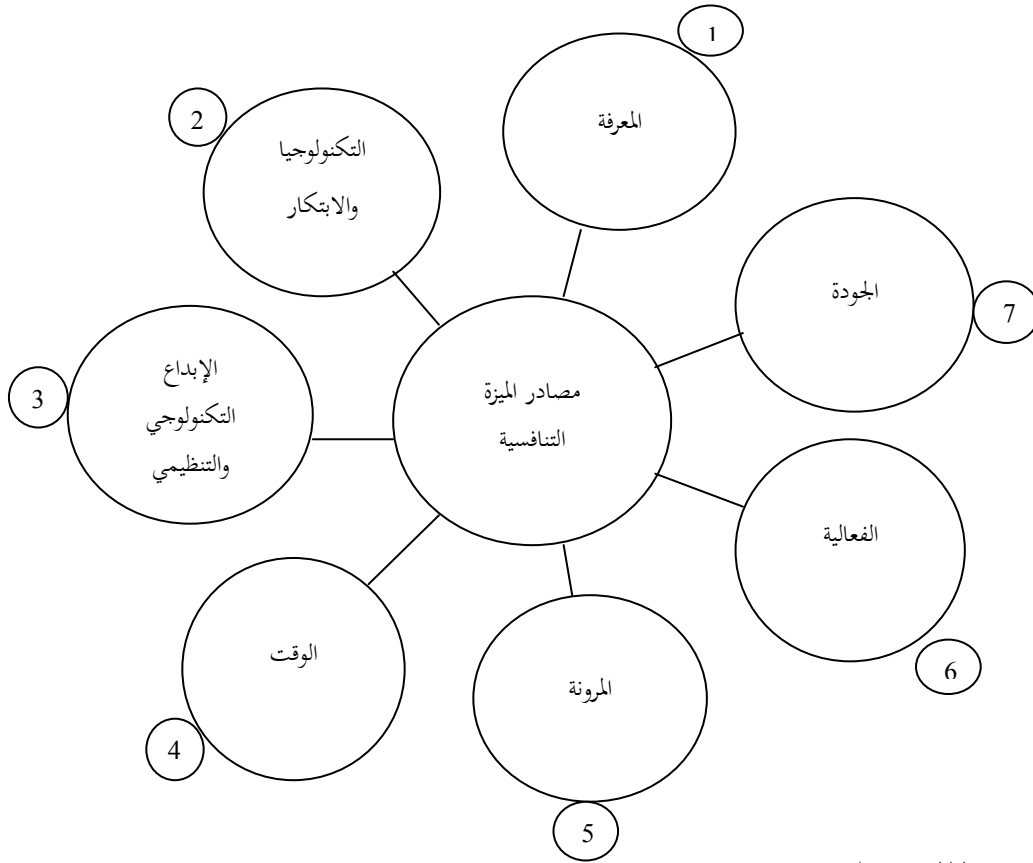
² شرفاوي أسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية دراسة حالة مؤسسة دليس فود كومباني ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص50.

³ شرفاوي أسيا ، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁴ عمار يوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادرها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص55.

⁵ نفس المرجع أعلاه، ص56.

الشكل رقم (2-2) : يمثل مصادر الميزة التنافسية *



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: أسس بناء الميزة التنافسية

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن الاستجابة مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المنظمة كما يقصد بها الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانات والموارد التقنية، والمادية، والمالية، والتنظيمية، والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المنظمة التي تسمح لها بتصميم استراتيجيتها التنافسية وتطبيقها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين، القيمة المضافة لدى الزبون، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية أسس أو عوامل:

أولاً: الكفاءة في نشاط المؤسسة: المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر

* تم ترتيب العناصر من الأول إلى السابع حسب أهميتها

للموضعية في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه والكفاءة الفردية تمثل خصائص الفرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة بالاحتكاك الحاصل بين مؤدبه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات المتقدمة أساس لقدرات المنظمة على التنافس.¹

ثانيا: تبني الجودة في المؤسسة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. و نقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج /خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات /الخدمات المنافسة، إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين²:

1- البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك؛ المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجات.

2- البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

ثالثا: التجديد: يقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو استهلاكية أو استثمارية ويمثل كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة عملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن

¹ عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص80.

² مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 2013/12، ص152.

يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه ومنافسوها ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها¹.

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل : تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:²

1- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛

2- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛

3- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:³

تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بما سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛

سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛

بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:

أولا: مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

¹ زليخة تفرقيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004-2005، ص35.

² بوازند وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص19.

³ نفس المرجع أعلاه، ص20.

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.¹

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقييم منتج أو خدمة بجودة عالية) لسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء ، محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

1-2 يتطلب تحقيقها توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

2-2 تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويتربى على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقة وثيقة مع العملاء أو حصيلة من المعرفة المتخصصة ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل ، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.²

ثانيا: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو قدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة التنافسية أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.³

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة أو عن رتبة مرتفعة.⁴

¹ هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008-2009، ص 31 .

² كيات منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (العلمة سطيف)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، بالمسيلة ، الجزائر، 2007 ، ص 145.

³ إيمان العشاب، دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة ملينة البخاري ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2009-2010، ص 70.

⁴ حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، الجزائر، 2006-2007، ص 6.

خلاصة الفصل الثاني :

تعقد ديناميكية البيئة التنافسية , يشكل ضغطا ودافعا مستمرا للمؤسسة لزيادة تنافسيتها والحيازة على مزايا تنافسية و لتحقيق ذلك يجب عليها التعرف بدقة على مصادر الميزة من خلال الدراسة والفهم الجيد لسلسلة قيمتها وتحليل نقاط القوة والضعف لديها وكشف الفرص والتهديدات .

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الإبداع من خلال كل الممارسات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية أو تنظيمية التي من شأنها خلق قيمة مميزة للمؤسسة أمام المنافسين كما أنها تعتبر عن تفسير لمختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة ،مرتكزة على كل من الكفاءة والجودة والتجديد بالإضافة الاهتمام حاجات الزبون حيث كلما كانت هذه المؤسسة متفردة كلما كانت الميزة أكثر استمرارية , كما وقد خلصنا في هذا الفصل أنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال المنتج المتميز، و التكلفة الأقل , و لكي تنجح المؤسسة وتتفوق عليها أن تكون مبدعة وتنمي مزاياها التنافسية باستمرار , الأمر الذي يتطلب منها أن تكون على اطلاع دائم لما يجري في بيئتها .

الفصل الثالث

3

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



تمهيد :

تعتبر الـيقظة الاستراتيجية الوظيفة الأساسية, التي من خلالها تمكن المنظمات من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة ، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبيرا لهذه الوظيفة ، وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى مقرراتها . ومن خلال ما سبق و جب على المنظمات الناشطة في قطاع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم ، أن تهتم بكل ما يحيط بها من تغيرات من أجل كسب حصة سوقية كبيرة ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استعمال المنظمة لنظام الـيقظة الاستراتيجية، والذي يمكنها من الحصول على معلومات تخص بيئتها التنافسية . وفي هذا الفصل تم تخصيص هذه الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بالوادي التي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الانترنت في الجزائر، و نظرا لأهميتها القوية التي يتميز بها هذا القطاع في الجزائر، حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بهذا البحث، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي إرضاء عملائها و سهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مكان التبرص، ودراسة الهيكل التنظيمي ، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة و واقع البقطة الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.¹

إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي هو عبارة مؤسسة اقتصادية، وهي ذات طابع خدمي تهتم بالمؤسسات والعملاء الذين يتعاملون معها.

الفرع الأول : تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

أولا : تعريف المؤسسة : اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ، وتأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر، ووفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية اجتماعية للمؤسسة ذات أسهم ولها رأسمال والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم B 02 0018083 يوم 11 ماي 2002

ثانيا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.²

الفرع الثاني : أهمية و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع .

أولا : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛

المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛

المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

¹ مقابلة مع العمارة بشير (المدير العملي لاتصالات الجزائر)، حول تعريف المؤسسة ، يوم 06-03-2016، على الساعة 10:00 . (مقابلة شخصية).

² مقابلة مع سلمي دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول نشأة المؤسسة ، يوم 15-03-2016، على الساعة 10:00 . (مقابلة شخصية).

المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها؛
المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات .

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات ؛
ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء ؛
توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات عملاء السوق ؛
الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات ، والمحطات الطرفية ،
ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها وتغطيتها
لأغلبية مستهلكيها ؛
تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن و دراستها؛
التكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالات التجارية .¹

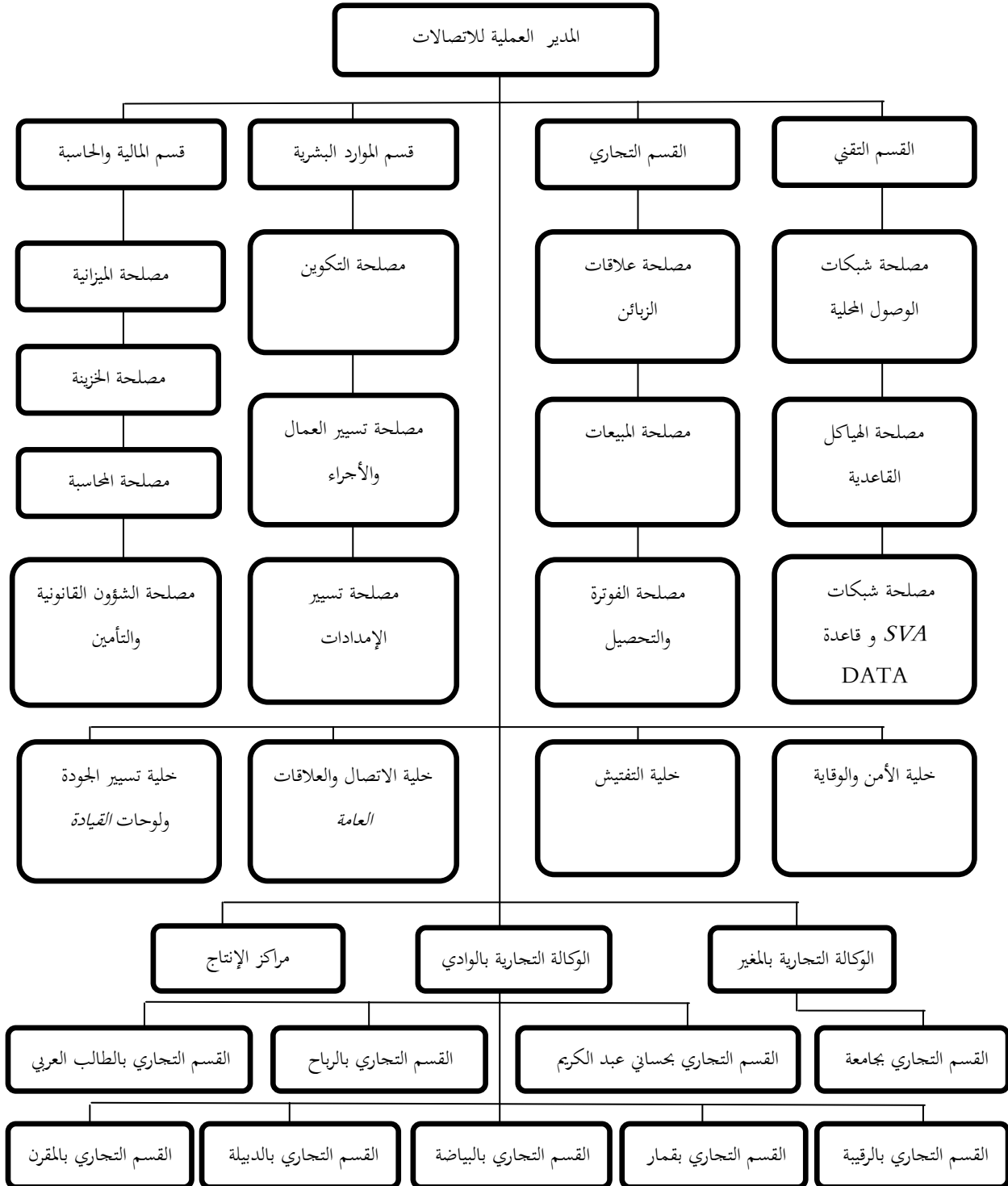
¹ مقابلة مع العمارة بشير (المدير العملي لإتصالات الجزائر) ، حول أهمية وأهداف المؤسسة ، يوم 15-03-2016، على الساعة 10:00 . (مقابلة شخصية).

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي .

في هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الأول : رسم الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي .

الشكل رقم (3-1) : يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر : مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي ، يوم 15-03-2016، على

الساعة 10:00 . (مقابلة شخصية).

الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي

أولا : القسم التقني: ويشمل المصالح التالية :¹

1- مصلحة الشبكات الوصول المحلية:

- تضمن استغلال الشبكات الوصول؛
- تضمن تسخير شبكات الوصول.

2- مصلحة الهياكل القاعدية:

- تضمن دراسة و تطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة و توسيعها؛
- تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية- النظافة- التكييف- الحماية- الوقاية- الأمن)؛
- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

3- مصلحة شبكات DATA و قاعدة SVA:

- تضمن استغلال و صيانة شبكات DATA و قاعدة SVA ؛
- تضمن متابعة شبكات DATA و قاعدة SVA ؛
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة .

ثانيا : القسم التجاري: ويشمل المصالح التالية :²

1- مصلحة علاقات الزبائن:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية و التقنية؛
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية و التجارية لتبليغ أهدافها التجارية ؛
- تعالج احتياجات الزبائن و تتدخل بينهم و بين الوحدات التجارية ؛
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة .

2- مصلحة المبيعات:

- تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها؛
- تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات ؛
- تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن؛
- تحديد أهداف المبيعات لكل وحدة و متابعتها؛
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة .

3- مصلحة الفوترة و التحصيل:

- تقوم بإعداد الفواتير و تحصيل و معالجة الديون بطريقة ودية ؛

¹ مقابلة مع بنين علي (رئيس القسم التقني)، يوم 16-03-2016، على الساعة 09:00. (مقابلة شخصية).

² مقابلة مع بوجنحة عمار (رئيس القسم التجاري)، يوم 17-03-2016، على الساعة 10:00. (مقابلة شخصية).

- تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) و إرسالها للمسؤول ؛
- تتأكد من مصداقية المعلومة من أجل المشاركة في إرضاء الزبون ؛
- تقوم بتحصيل الديون.

ثالثا : قسم الموارد البشرية: ويشمل المصالح التالية :¹

1 - مصلحة التسيير و التكوين:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين ؛
- حديد برامج التكوين ؛
- تقوم بإجراء و متابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين لمتابعة البيداغوجية للتكوين ؛
- تحديث نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية RH ACCESS ؛
- تقوم بانجاز الميزانية البيداغوجية (التقويم البيداغوجي) ؛
- تحدد و تنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين ؛
- التغذية العكسية (Fead back): إعداد تقارير حول مشاكل التكوين؛

2 - مصلحة تسيير العمال:

- تضمن التسيير الإداري للعمال و تحضير الأجور؛
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال؛
- تحضير المعطيات و التقارير الإحصائية الخاصة بالعمال ؛
- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية .

3- مصلحة تسيير الإمدادات:

- تضمن التمويل بالموارد و المعدات اللازمة للاستغلال ؛
- تسيير المخزون ؛
- تضمن المعدات و الأدوات اللازمة للتسيير الحسن للوحدات ؛
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

4- مصلحة تسيير الممتلكات (العتاد):

- تضمن تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة ؛
- تضمن الجرد المادي للمعدات و السيارات ؛
- تضمن تكوين و تأهيل عمال المصلحة .

¹ مقابلة مع سلمي دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، يوم 20-03-2016، على الساعة 11:30. (مقابلة شخصية)

رابعا : قسم المالية و المحاسبة: ويشمل المصالح التالية :¹

- إعداد ميزانية المديرية العملية للاتصالات (DOT) ؛
- تضمن إعداد المعلومات .

1- مصلحة الخزينة :

- تسيير حسابات بنكية؛
- المصادقة على عمليات الخزينة؛
- إعداد المخطط المتوقع للخزينة

2- مصلحة المحاسبة:

- انجاز التسجيلات و الكتابات المحاسبية؛
- انجاز الميزانية السنوية؛
- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات.

3- مصلحة الشؤون القانونية و التأمين:

- مراقبة عقود الشركة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول؛
- تسيير المنازعات و التنسيق مع المتعاملين؛
- التعاقد مع مختلف وكالات التأمين وتسيير التأمين.

خامسا : خلية الوقاية و الأمن:

- تضمن تطبيق إجراءات و ضوابط وشروط الأمن و الوقاية في الشركة؛
- تشارك في انجاز ووضع إجراءات و قواعد السلامة و تطبيقها في الشركة.

سادسا : خلية الاتصال و العلاقات العامة:

- تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية والخارجية؛
- تشارك في تشریف و تلميع صورة العلامة التجارية للاتصالات الجزائر.

سابعا : خلية التفتيش:

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة؛
- تقوم بمراقبة المصاريف الغير مبررة على مستوى الوحدات التجارية.

ثامنا : خلية تسيير الجودة ولوحات القيادة:

- تحدد و تنظم مهام المراقبة و وضع سياسة جودة في الشركة؛
- تقوم بوضع برامج جودة للشركة؛
- تضمن متابعة لوحات القيادة التي تسمح بمراقبة الإجراءات والتصحيح .

¹ مقابلة مع عاد عادل (رئيس قسم المالية والمحاسبة والتأمينات والمنازعات)، يوم 22-03-2016، على الساعة 10:30 . (مقابلة شخصية).

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتناول كل من منهجية الدراسة الميدانية وكذا مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، بالإضافة إلى صدق وثبات الأداة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

من أجل وصف وتقييم الموضوع و الوصول إلى النتائج المرجوة في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وهو الذي يسمح بإظهار العلاقة الحقيقية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حول واقع اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة من وجهة نظر المستخدمين .

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكمي .

ثانيا - عينة الدراسة : يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية، والبشرية، وضيق الوقت، لهذا فقد تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكان إجمالي أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف هو 248 موظفا في المؤسسة، وكان حجم العينة المعتمد عليها هو 40 عينة ، حيث تم استرجاع، 36 استمارة من الموظفين. وبهذا يكون عدد الاستمارات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 36 استمارة أي بنسبة استرجاع 90 %

الجدول رقم (3-1) : يمثل عينة الدراسة

العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات القابلة للتحليل
عدد الاستمارات	40	36	04	36

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثاني : حدود الدراسة :

أولاً - حدود مكانية : سمت الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي .

ثانيا - حدود بشرية : تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالوادي على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم.

ثالثاً - حدود زمنية : يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقه التطبيقي على مدار 4 أشهر من 2016/01/17 إلى 2016/05/15 ، بدءاً من إعداد قوائم الاستبيان ، والاتصال بمديرية اتصالات الجزائر بولاية الوادي وتوزيع الاستبيان على موظفي المديرية و جمعه من أجل تحليله فيما بعد و استخلاص النتائج .

المطلب الثاني : مصادر البيانات والأساليب الإحصائية

الفرع الأول : مصادر البيانات:

وتم الحصول على المعلومات من خلال مصدرين هما:

أولاً - المصادر الأولية : بهدف معالجة الموضوع و الوصول إلى النتائج و اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي صمم من أجل جمع ما أمكن من بيانات حيث ت توزعها على العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

ثانياً - المصادر الثانوية : حيث تم الاستعانة بالأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما تم الاستعانة بالموقع الرسمي لمجمع اتصالات الجزائر ومواقع الانترنت المختلفة، وهذا من أجل الحصول على أكبر وأشمل قدر ممكن من المعلومات والبيانات الثانوية المتعمقة بالجانب النظري .

الفرع الثاني: أدوات الدراسة :

أولاً- الاستبيان : باعتباره من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات ، تم تصميم الاستبيان* يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمات اتصالات الجزائر، والذي قسم إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول : يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثل في الجنس ، العمر، التأهيل العلمي ، الصنف الوظيفي ، سنوات الخبرة .

الجزء الثاني : يمثل دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

المحور الأول : يتضمن البقطة الاستراتيجية في المؤسسة ويظم 12 عبارة.

المحور الثاني : يتضمن متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة ويظم 11 عبارة .

ويمكن توضيح عدد محاور الاستبيان والعبارات الملائمة لكل محور في الجدول التالي

الجدول رقم (3-2) : يمثل محاور الدراسة

الرقم	المحور	العبارات الملائمة للمحور
01	الأسئلة المتعلقة بالبقطة الإستراتيجية في المؤسسة	12 -1
02	الأسئلة المتعلقة بمتطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة	23 -13

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على استمارة البحث .

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستقصين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة ، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-3): يمثل درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين.

* انظر الملحق رقم 01

وتم الاعتماد على مقياس ليكارت للتعرف على اتجاهات موظفي اتصالات الجزائر نحو تطبيق اليقظة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، ويتكون هذا المقياس من 5 درجات تتراوح بين 1 و 5 ، حيث تشير الدرجة الأولى إلى غير موافق بشدة ، و الدرجة الثانية إلى غير موافق ، و الدرجة الثالثة إلى المحايدة ، و الدرجة الرابعة إلى الموافقة ، و الدرجة الخامسة إلى الموافقة بشدة ، و قمنا بتقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي :

- حساب المدى $4 = 5 - 1$

- طول الخلية $0.8 = 4/5$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(3-4): يمثل طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المتوسط الحسابي	المستوى
من 01 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

ثانيا- المقابلة : لقد اعتمدنا في هذا البحث كذلك على المقابلة غير المهيكلية مع بعض مسؤولي المديرية العملية محل الدراسة ، وكان الهدف الأساسي من اللجوء إلى أسلوب المقابلة هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعطيات التي قد تساعدنا في القيام بعملية تحليل هذا الاستبيان قصد إعطاء تفسيرات منطقية .

ثالثا- الملاحظة : من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة شاهدنا العديد من الملاحظات في ميدان العمل ، كما سجلنا العديد من هذه الملاحظات قصد استحضارها والاعتماد عليها في بعض التفسيرات التي تتطلب ذلك ، خصوصا ما تعلق بسلوك الأفراد داخل هذه المؤسسة .

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية :

بعد جمعنا للاستمارات الصالحة للدراسة ، قمنا بتشفير عباراتها بالطرق المناسبة ، وبعد ذلك قمنا بمعالجة هذه البيانات بطريقة إلكترونية، من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) الذي يرمز له اختصارا برمز spss إصدار 21 .

وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الإحصائية أهمها ما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية

- معيار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

- الاختبارات البعدية (Scheffe)

- اختبار متوسطات العينة بواسطة التوزيع الطبيعي (One sample T-test)

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة

الفرع الأول : صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة كما يلي:

أولاً - تحكيم الاستبيان :

بعد إعداد الاستمارة ، تم عرضها على عدد من الأساتذة مختصين في علم الاقتصاد و الإدارة و الإحصاء بغية تحكيمها، بعد وصول الردود قمنا بإجراء التصحيحات والتعديلات التي أرشدنا إليها المحكمين .

ثانياً- العينة الاستطلاعية:

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، وبعد استرداد الاستبيانات تم التعرف على اتجاهات وآراء أفرادها وعلى إدراك وفهم مجتمع الدراسة للعبارات الموجودة في الاستمارة، ودرجة الوضوح والسهولة فيها .

الفرع الثاني : فحص ثبات الأداة:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك عن اتجاهات المستقضي، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقضي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest).

واقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس وأطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات أو تجانس أو اتساقه الداخلي، حيث أن معامل الفاكرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.¹

لقد قمنا بإجراء قياس معاملات الثبات على محاور الاستبيان وهذا باستخدام طريقة الفاكرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات الفاكرونباخ

الجدول رقم (3-5): يمثل معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول	12	0.990
المحور الثاني	11	0.990
المعامل الكلي	23	0.995

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه بلغ معامل الثبات الكلي قيمة 0.995 وهي قيمة أكبر من 0.7 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهذا ما يجعله يفي بأغراض الدراسة .

¹ - جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة خالد العمري، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الجيزة، مصر، 2009، ص111.

المبحث الثالث : نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

و يتناول هذا المبحث تحليل كما ورد في الاستبيان التي تم توجيهه لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال دراسة وتمثيل إجابات عينة الدراسة ثم القيام بتفسيرها إحصائيا، وهذا باستخدام التقنيات الإحصائية.

المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة

وفي الجزء الأول من الاستبيان الذي اقتصر على تناول بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلال رؤية أن افراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، إزاء أبعاد الدراسة المختلفة ، وتناولت هذه الخصائص (الجنس، التأهيل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة).

و من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب

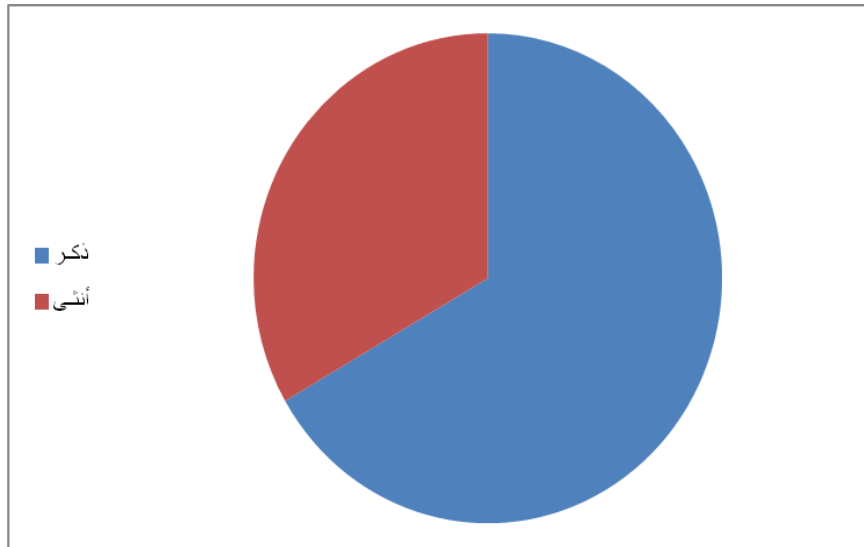
الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (3-6) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
ذكر	24	66.7%
أنثى	12	33.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-2) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول و الشكل السابقين أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث أي أن عدد الذكور يمثل 26 من أصل 36 عامل حسب عدد أفراد العينة التي أخذت أي نسبة 66.7% فيما يمثل عدد الإناث 12 عاملة أي نسبة 33.3% ويرجع هذا إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة خدماتية إذ

يتطلب العمل المقدرة على تحمل الضغط وإمكانيات متميزة وهذا لكثرة المعاملات الفردية وتشابكها مما يصعب على العنصر النسوي بطبيعة أداء العمل على أكمل وجه.

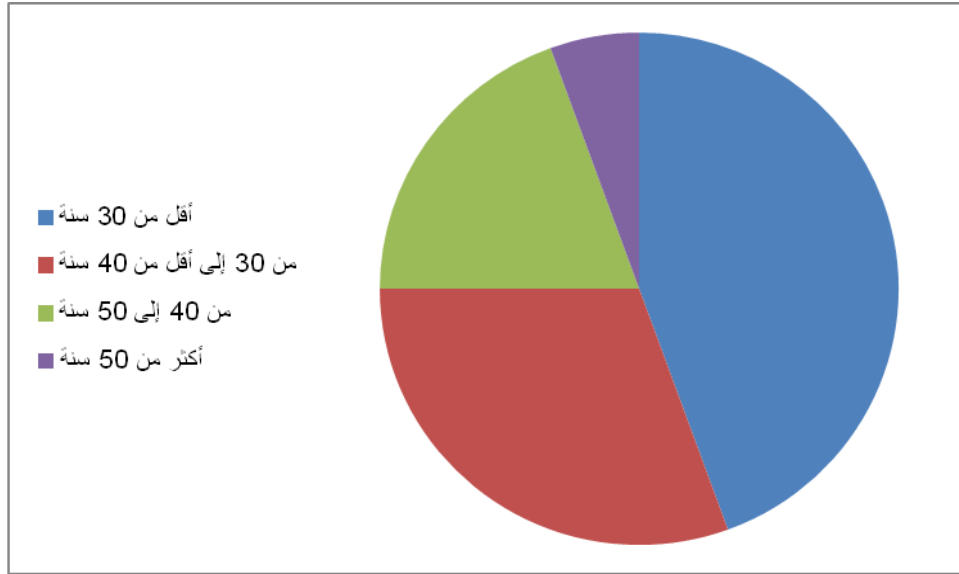
الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول رقم (3-7) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	16	44.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	30.6%
من 40 إلى 50 سنة	07	19.4%
أكثر من 50 سنة	02	05.6%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-3) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول و الشكل السابقين نسبة 44.4% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن سن 30 سنة و 30.6% تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة فيما يمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة بنسبة 19.4% أما النسبة المتبقية فهي تمثل الأفراد الذي تزيد أعمارهم 50 سنة أي 05.6% وعليه فإن تركيبة اليد العاملة بالمؤسسة تضم أغلبية الفئات الشبابية وهذا ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة كما يؤدي هذا النوع على خلق جو يؤمن نوع من التعاون وتبادل الخبرات.

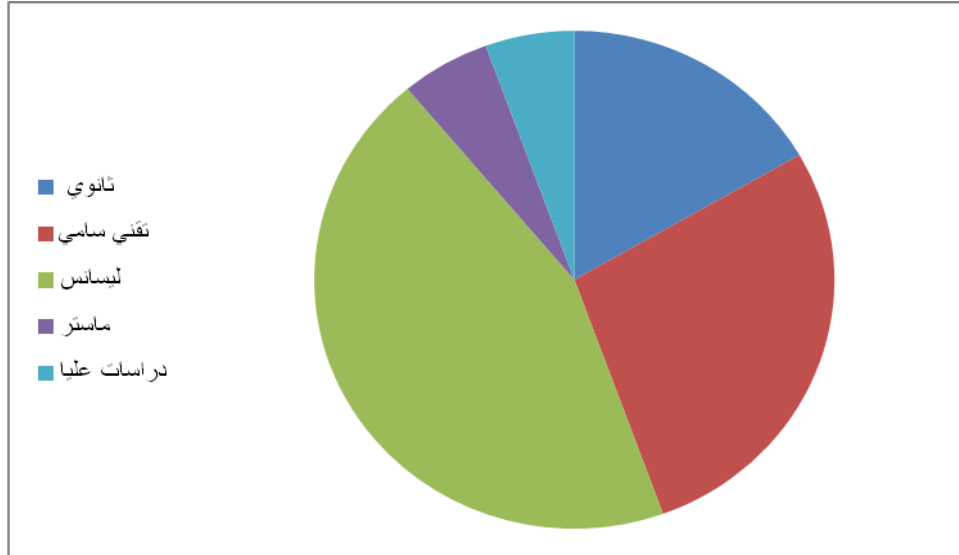
الفرع الثالث : توزيع أفراد العينة حسب التأهيل التعليمي :

الجدول رقم (3-8) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب التأهيل التعليمي

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	06	%16.7
تقني سامي	10	%27.8
ليسانس	16	%44.4
ماستر	02	%05.6
دراسات عليا	02	%05.6
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-4) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب التأهيل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول والشكل السابقين أن نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي يمثلون %44.4 من إعداد أفراد العينة 36 عاملا فيما تحتل نسبة الأفراد ذوي مستوى تقني سامي المرتبة الثانية أي بنسبة %27.8 فيما تمثل نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي المرتبة الثالثة أي بنسبة %16.7 أما نسبة %05.6 للماستر و نسبة %05.6 للدراسات العليا ، وهذا يدل على امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذو مستوى ومؤهلات لا بأس بها .

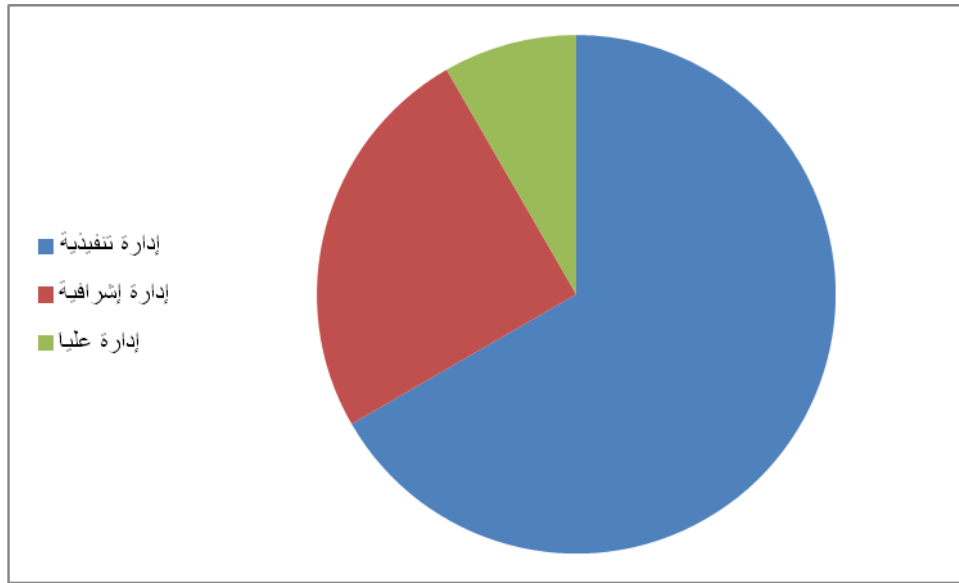
الفرع الرابع : توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي:

الجدول رقم (3- 9) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
إدارة تنفيذية	24	66.7%
إدارة إشرافية	9	25%
إدارة عليا	3	8.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3- 5) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين كان صنفهم الوظيفي إدارة تنفيذية والتي كانت نسبتها 66.7% والذين هم في الإدارة الإشرافية بنسبة 25% أما في ما يخص الإدارة العليا فكانت نسبتها 8.3% , وهذا ما يدل على تكامل التركيبة العمالية في المؤسسة .

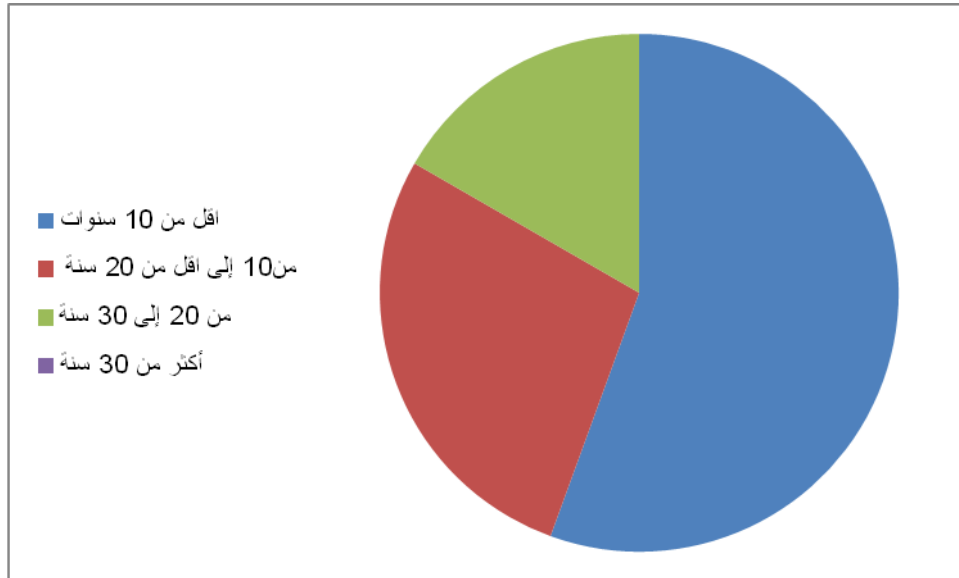
الفرع الخامس : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (3- 10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 10 سنوات	20	55.6%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	27.8%
من 20 إلى 30 سنة	06	16.7%
أكثر من 30 سنة	00	00%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3- 6) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة التي تقل خبرتهم تقل عن 10 سنوات كانت نسبتها 55.6% أما في ما يخص الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 وأقل من 20 سنة كانت نسبتها 27.8% وأما الأفراد الذين كانت خبرتهم ما بين 20 إلى 30 سنة نسبتها 16.7% وفي ما يخص الخبرة أكثر من 30 سنة كانت معدومة، إذ تدل نسبة العمال الجدد على حرص المؤسسة على المساهمة في توفير مناصب للشغل وكذلك سد الثغرات، أما نسبة العمال القدامى تدل على وجود نوع من الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة جميع فقرات المشكلة لمحاو الاستبيان، حيث سيتم معالجة كل محور على حدى.

الفرع الأول : تحليل ومناقشة عبارات محور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:

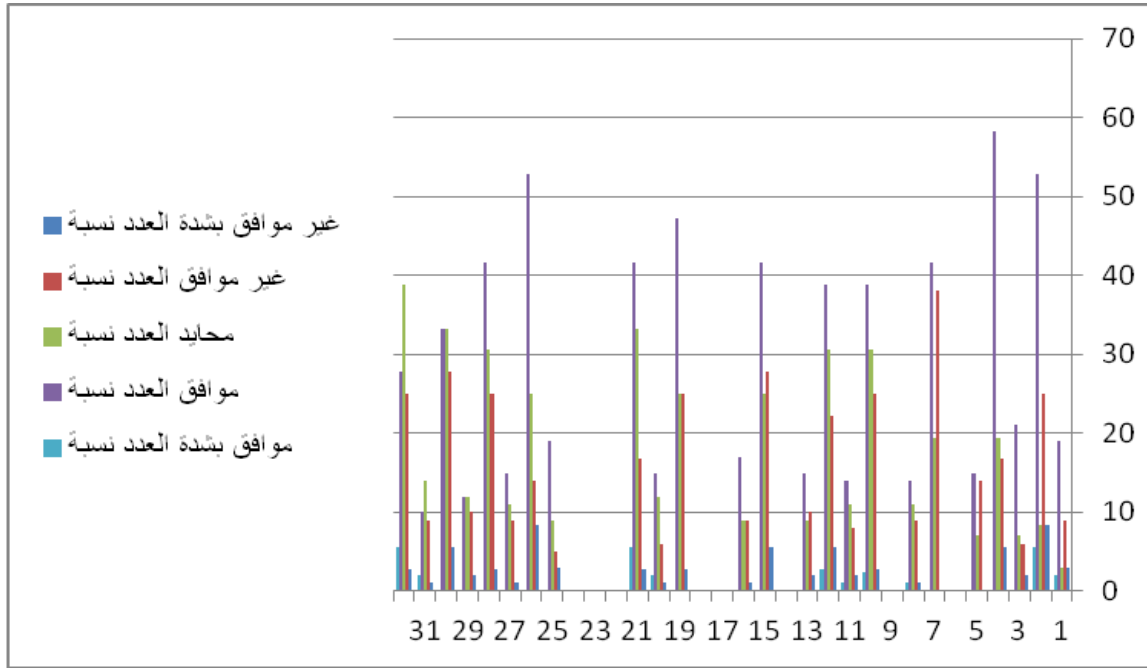
يتشكل هذا المحور من اثني عشرة عبارة ، تحاول بالأساس التعبير عن مدى وجود يقظة استراتيجية في المؤسسة، وكانت نتائج التحليل الاحصائي للعبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): يمثل تحليل ومناقشة عبارات محور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الترتيب	اللاحقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
03	محايد	1.149	3.22	02 5.6	19 52.8	03 8.3	09 25	03 8.3	هل هناك مرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية
01	محايد	0.951	3.31	00 00	21 58.3	07 19.4	06 16.7	02 5.6	هل هناك تحسن مستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار
11	محايد	0.910	3.03	00 00	15 41.7	07 19.4	14 38.09	00 00	هل هناك حل للمشاكل التي تقع في المؤسسة بصفة سريعة
06	محايد	0.931	3.14	01 2.3	14 38.9	11 30.6	09 25	01 2.8	هل هناك تنبأ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات
07	محايد	0.979	3.11	01 2.8	14 38.9	11 30.6	08 22.2	02 5.6	هل هناك تحليل للبيئة العملية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة
10	محايد	0.971	3.03	00 00	15 41.7	09 25	10 27.8	02 5.6	هل هناك توقع للمؤسسة بنشاط المؤسسات المنافسة لها
05	محايد	0.910	3.17	00 00	17 47.2	09 25	09 25	01 2.8	هل هناك مراقبة لتطورات عرض المنتجات في السوق
02	محايد	0.920	3.31	02 5.6	15 41.7	12 33.3	06 16.7	01 2.8	هل هناك وفرة مالية للمنتج من خلال خصائصه التقنية وجودته والتخفيض من تكلفته
04	محايد	0.989	3.22	00 00	19 52.8	09 25	05 13.9	03 8.3	هل تعتبر شبكة الانترنت والإذاعة والتلفزة من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة
08	محايد	0.887	3.11	00 00	15 41.7	11 30.6	09 25	01 2.8	هل تعتبر الملتقيات و المنتديات من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة
12	محايد	0.924	2.94	00 00	12 33.3	12 33.3	10 27.8	02 5.6	هل هناك معرفة بالاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية
09	محايد	0.937	3.08	02 5.6	10 27.8	14 38.9	09 25	01 2.8	هل هناك بحث و تطوير عن الميزات التنافسية في المؤسسة
/	/	0.982	4.22	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-7): يمثل تحليل ومناقشة عبارات محور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الاثني عشرة المشكلة لمحور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (2.94 و 3.31)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور " هل هناك مرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية " الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.22 وبانحراف معياري قدره 1.149 ، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك مرور محتشم للمعلومة في المؤسسة .
- ب- احتلت العبارة الثانية من المحور " هل هناك تحسن مستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار " الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 0.951، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك تحسن بسيط للسلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة .
- ت- كان ترتيب العبارة الثالثة من المحور " هل هناك حل للمشاكل التي تقع في المؤسسة بصفة سريعة " الترتيب الحادي عشرة بمتوسط حسابي 3.03 وبانحراف معياري 0.910، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك حل معتبر للمشاكل التي تقع في المؤسسة .
- ث- احتلت العبارة الرابعة من المحور " هل هناك تنبأ بالفرص وحسن استغلالها تجنب التهديدات " الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.14 وبانحراف معياري 0.931، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى المحايدة على

محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك بعض التنبؤات بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات بالمؤسسة .

ج- احتلت العبارة الخامسة من المحور " هل هناك تحليل للبيئة العملية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة " الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.11 وبانحراف معياري 0.979، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك تحليل بسيط للبيئة العملية التقنية والتكنولوجية في المؤسسة .

ح- احتلت العبارة السادسة من المحور " هل هناك توقع للمؤسسة بنشاط المؤسسات المنافسة لها " الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.03 وبانحراف معياري 0.971، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك توقع بسيط للمؤسسة بنشاط المؤسسات المنافسة لها.

خ- احتلت العبارة السابعة من المحور " هل هناك مراقبة لتطورات عرض المنتجات في السوق " الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.17 وبانحراف معياري 0.910، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك عادية مراقبة لتطورات عرض المنتجات في السوق.

د- احتلت العبارة الثامنة من المحور " هل هناك وفرة مالية للمنتج من خلال خصائصه التقنية وجودته والتخفيض من تكلفته " الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 0.920، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك وفرة مالية للمنتج من خلال خصائصه التقنية و وجودته والتخفيض من تكلفته .

ذ- احتلت العبارة التاسعة من المحور " هل تعتبر شبكة الانترنت والإذاعة و التلفزة من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة " الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.22 وبانحراف معياري 0.989 ، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يتم اعتبار شبكة الانترنت والإذاعة و التلفزة من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة .

ر- احتلت العبارة العاشرة من المحور " هل تعتبر الملتقيات والمنتديات من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة " الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.11 وبانحراف معياري 0.887، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يتم اعتبار الملتقيات و المنتديات من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة .

ز- احتلت العبارة الحادي عشرة من المحور " هل هناك معرفة بالاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية " الترتيب الثاني عشرة بمتوسط حسابي 2.94 وبانحراف معياري 0.924، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى

المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك معرفة بسيطة بالاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية .

س- احتلت العبارة الثاني عشرة من المحور " هل هناك بحث وتطوير عن الميزات التنافسية في المؤسسة" الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3.08 وبانحراف معياري 0.937، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك بحث و تطوير عن الميزات التنافسية في المؤسسة .

الفرع الثاني تحليل ومناقشة عبارات محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة :

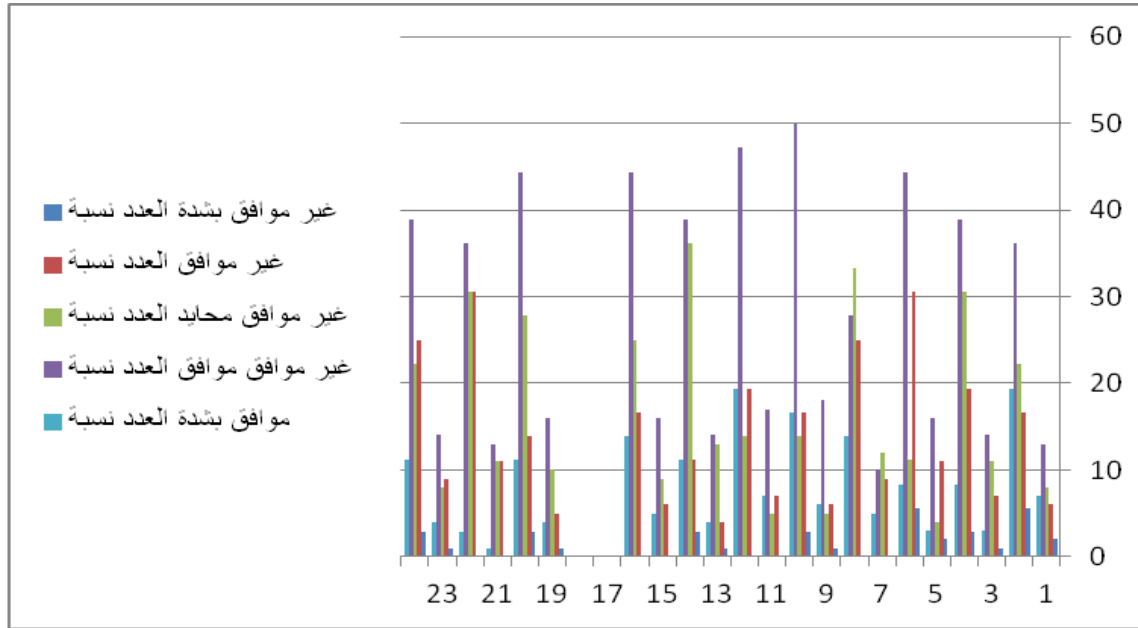
يتشكل هذا المحور من إحدى عشرة عبارة ، تحاول بالأساس التعبير عن مدى وجود متطلبات للميزة التنافسية في المؤسسة ، وكانت نتائج التحليل الإحصائي للعبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-12): يمثل تحليل ومناقشة عبارات محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة				
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
04	موافق	1.158	3.47	07	13	08	06	02
				19.4	36.1	22.2	16.7	5.6
08	محايد	0.980	3.31	03	14	11	07	01
				8.3	38.9	30.6	19.4	2.8
10	محايد	1.142	3.19	03	16	04	11	02
				8.3	44.4	11.1	30.6	5.6
07	محايد	1.009	3.31	05	10	12	09	00
				13.9	27.8	33.3	25	00
02	موافق	1.050	3.61	06	18	05	06	01
				16.7	50	13.9	16.7	2.8
01	موافق	1.014	3.67	07	17	05	07	00
				19.4	47.2	13.9	19.4	00
06	موافق	0.939	3.44	04	14	13	04	01
				11.1	38.9	36.1	11.1	2.8
03	موافق	0.939	3.56	05	16	09	06	00
				13.9	44.4	25	16.7	00
05	موافق	0.971	3.47	04	16	10	05	01
				11.1	44.4	27.8	13.9	2.8
11	محايد	0.887	3.11	01	13	11	11	00
				2.8	36.1	30.6	30.6	00
09	محايد	1.064	3.31	04	14	08	09	01
				11.1	38.9	22.2	25	2.8
/	/	0.688	5.00	الإجمالي				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

شكل: رقم(8-3): يمثل تحليل ومناقشة عبارات محور متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الإحدى عشرة المشكلة لمحور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.11 و 3.67)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور " هل تملك المؤسسة موارد وقدرات ليست متوفرة لدى المنافسين الآخرين" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري قدره 1.158 ، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي ، حيث لمسنا أنه هناك امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات ليست متوفرة لدى المنافسين الآخرين.
- ب- احتلت العبارة الثانية من المحور " هل هناك قدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية ومرونة من طرف المؤسسة " الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 0.980، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك قدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية ومرونة من طرف المؤسسة .
- ت- احتلت العبارة الثالثة من المحور " هل هناك خلق قيمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم" الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 1.142، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك خلق قيمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم .

- ث- احتلت العبارة الرابعة من المحور " هل هناك تميز إستراتيجي عن باقي المنافسين " الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 1.009، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك تميز إستراتيجي عن باقي المنافسين .
- ج- احتلت العبارة الخامسة من المحور " هل تحقق المؤسسة حصة سوقية عالية " الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.61 وبانحراف معياري 1.050، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أن المؤسسة تحقق حصة سوقية عالية .
- ح- احتلت العبارة السادسة من المحور " هل تحقق المؤسسة ميزة من خلال تخفيض تكاليفها " الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري 1.014، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أن المؤسسة تحقق ميزة من خلال تخفيض تكاليفها.
- خ- احتلت العبارة السابعة من المحور " هل هناك تجميع للأنشطة والمعلومات ونقلها وتحويل المعارف في ما بين الوحدات المكونة للمؤسسة " الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.44 وبانحراف معياري 0.939، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك تجميع للأنشطة والمعلومات ونقلها وتحويل المعارف في ما بين الوحدات المكونة للمؤسسة .
- د- احتلت العبارة الثامنة من المحور " هل هناك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالمؤسسة وخاصة في خدمة الانترنت " الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.56 وبانحراف معياري 0.939، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالمؤسسة وخاصة في خدمة الانترنت .
- ذ- احتلت العبارة التاسعة من المحور " هل هناك مواكبة للتطور والتقدم في المدى القصير والطويل في المؤسسة " الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري 0.971، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك مواكبة للتطور والتقدم في المدى القصير والطويل في المؤسسة .
- ر- احتلت العبارة العاشرة من المحور " هل هناك استغلال امثل للموارد المتاحة في المؤسسة " الترتيب الحادي عشرة بمتوسط حسابي 3.11 وبانحراف معياري 0.887، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث لمسنا أنه يوجد هناك استغلال امثل للموارد المتاحة في المؤسسة .

ز- احتلت العبارة الحادي عشر من المحور " هل هناك مراعاة للوقت على مستوى أقسام الإنتاج ,الخدمات ,التسويق في المؤسسة " الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3.31 وبانحراف معياري 1.064، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المحايدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالمحايدة حسب سلم ليكارت الخماسي ، حيث لمسنا أنه يوجد هناك مراعاة للوقت على مستوى أقسام الإنتاج , الخدمات , التسويق في المؤسسة .

الفرع الثالث : واقع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بالوادي.

أولا : واقع اليقظة الاستراتيجية في اتصالات الجزائر بالوادي

من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة الاستراتيجية اختلفت درجة استيعاب المصطلح عند العاملين، بين فئة لم تسمع بالمصطلح على الإطلاق وكانت في غالبيتها الموظفين على مستوى المكاتب وفئة ثانية كانت لها دارية بالمصطلح تكونت في مجملها من المهندسين خاصة المكلفين بإصلاح الأعطاب، غير أن أجوبتهم اختلفت حول مدى استيعابهم للمصطلح بين من يرى أن اليقظة الاستراتيجية هي وسيلة تمكنهم من إصلاح الاعطاب في أسرع وقت وكانت هذه أجوبة الكثير منهم، والعدد المتبقي من المهندسين كان على علم بما تعنيه اليقظة الاستراتيجية بأنها تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالحيث الداخلي والخارجي للمؤسسة والسهر على الحيلة و الحذر، إلا أن أغلب العاملين بالمديرية اتفقوا عند تقديمنا لشرح مبسط للمصطلح على أن المديرية لا تملك خلية لليقظة الاستراتيجية على حد قولهم، إلا أن هذا لا يعني أن اليقظة الاستراتيجية لا تمارس على مستوى المديرية ، والدليل على هذا وجود عدد من المهندسين لهم دراية باليقظة الاستراتيجية وما تعنيه ، أي أنها تمارس بطريقة غير مباشرة ومن خلال إرسال تقارير للمديرية العامة بالعاصمة حول وضعية المديرية حسب ما اخبرنا به عمال وموظفي المديرية ، فهي تعتبر وسيط بين المديرية العامة والوحدات العملية (وكالات تجارية وفرق تقنية) لان مصلحة البحث والتطوير تتواجد على مستوى المديرية العامة بالمقر الرئيسي بالعاصمة .¹

ثانيا : تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بالوادي

انطلاقا من دراستنا الميدانية وبالاعتماد على ما تم ملاحظته فيما يخص قدرات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وباعتبار المديرية تتولى تسيير وتقديم نوعين من الخدمات هي خدمة الهاتف الثابت والانترنت، فالمديرية فيما يخص نشاط وخدمة الهاتف الثابت تنشط في محيط مستقر وتمارس احتكار في تقديم هذه الخدمة فمؤسسة اتصالات الجزائر هي الوحيدة التي تقدم خدمات الهاتف الثابت على المستوى الوطني والتي تملك رخصة لممارسة هذا النشاط، إذن سوق الهاتف الثابت هو سوق محتكر من طرف اتصالات الجزائر، أما خدمات الانترنت فالمديرية تنشط في محيط مضطرب نوعا ما، وهذا بسبب انطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال 3G و منافسيها هم على التوالي موبيليس، اوريدو، جازي باعتبار موبيليس تابعة لاتصالات الجزائر ولكنها مستقلة عن المديرية في

¹ مقابلة مع سلمي دريس (رئيس قسم الموارد البشرية)، حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، يوم 09-05-2016، على الساعة 10:30. (مقابلة شخصية).

التسيير, كما أن المؤسسة و منذ ماي 2015 تقدم خدمات الانترنت الجيل الرابع 4G وهي خدمة تشبه الجيل الثالث للهاتف النقال غير أنها تتميز عليها كونها ذو تدفق عالي يصل إلى 8 جغابايت في الثانية، كما تقدم المؤسسة لضمان ولاء زبائنهم بطاقات تعبئة لتسديد الاشتراك الشهري لخدمة الانترنت جواب و ايدوم من اجل تسهيل تسديد اشتراكات زبائنهم دون التنقل إلى الوكالات التجارية.¹

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضيات :

سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها، ثم اختبار الفرضية الرئيسية. والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم: (3-13) يمثل معامل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.974a	.949

ANOVA^a

	مستوى المعنوية	t	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
Régression	.000b	628.210	31.164	1	31.164
1 Résidu			.050	34	1.687
Total				35	32.850

Variable dépendante a. اليقظة الاستراتيجية :

b. Valeurs prédites : (constantes), الميزة التنافسية

Modèle	مستوى المعنوية	t	Bêta	الأخطاء المعيارية	b
(Constante)	.010	2.695		.460	1.239
1 اليقظة الإستراتيجية	.000	4.084	.529	.131	.537

Variable dépendante a. اليقظة الاستراتيجية :

نلاحظ من جدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ 0.974 ونلاحظ ذلك أن دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأما معامل التحديد بلغ نسبة 94.9 % أما النسبة الباقية 5.1 % تدخل فيها عوامل أخرى .

Y الميزة التنافسية

$$Y=a+bx$$

X اليقظة الاستراتيجية

$$Y=0.149+1.037x$$

¹ مقابلة مع سلمي دريس (رئيس قسم الموارد البشرية)، حول تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، يوم 09-05-2016، على الساعة 10:30. (مقابلة شخصية).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 1.037 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج .

أولا : بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد القائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها 5%.

H1: تعتبر اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة وضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية والاجتماعية و مصادرها الرسمية والغير رسمية و مراحلها المتمثلة في التعبير على الاحتياجات من المعلومات وتحديد القائمين عليها كذا البحث على المعلومات وجمعها 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، انه يوجد تطبيق لليقظة الاستراتيجية في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ثانيا : بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد حاجة المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية و الجودة و الوقت و المعرفة و المرونة 5%.

H1: يوجد حاجة المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية ، من خلال مصادرها المتمثلة في التكنولوجيا والابتكار والفعالية والجودة والوقت والمعرفة و المرونة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، انه يوجد حاجة للمؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحقيقها في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ثالثا : بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد خلق للميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة 5%.

H1: يوجد خلق للميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة دون ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نرفض H_1 ونرفض H_0 ، لأنه يمكن للميزة التنافسية أن تخلق من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة و ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

رابعا: بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

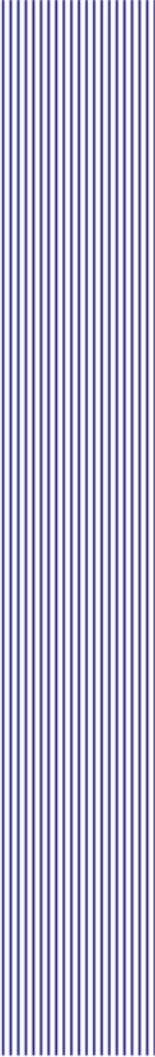
H_0 : لا يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية 5%.
 H_1 : يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية 5%.
 نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرض H_1 ونرفض H_0 ، انه يوجد هناك اعتماد لمؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية في محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 5%.

خلاصة الفصل الثالث :

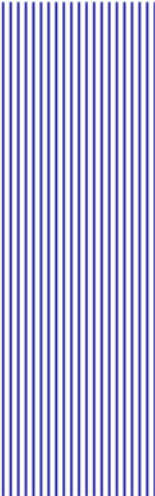
تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر عبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الوادي كعينة تمثل كل الانشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة ككل، كما تم التطرق أيضا إلى الخدمات التي تقدمها من خلال كل أقسامها التجارية المتواجدة عبر كامل تراب الولاية وكذا منافسيها في بعض النشاطات التي تقدمها المؤسسة .

ولاحظنا من خلال هذه الدراسة أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية مصطلح ليس بغريب عن موظفي المؤسسة حسب العينة التي شملتها الدراسة ، ولمسنا أيضا الجهود الحثيثة التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة المنافسة ، حيث سخرت لها كل الوسائل و الأدوات وكانت اليقظة الاستراتيجية من بينها.

فرغم حداثة هذا النشاط بها ، إلا أنها أقرت دورها الايجابي في تمكينها في اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية. كنتيجة خلصنا إليها من خلال اللقاءات المتكررة مع إطارات المنظمة، ومن خلال المعلومات التي قدمت لنا استنتجنا أن هذه المؤسسة مدركة تمام الإدراك للدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق و الرفع من مزاياها التنافسية ، والمسنا أن هناك مجهودات جبارة تبذلها هذه المؤسسة من أجل أن تكون متفطنة لكل التغيرات البيئية المتسارعة ، لذا يتوجب عليها أن تولي اهتماما بالغاً لبيئتها وتتيقظ لها للتمكن من الاستفادة من الفرص واقتناصها وتحويل التهديدات فرصا لصالحها حتى تضمن نموها و استمراريتها في السوق.



الخاتمة



الخاتمة :

في ختام بحثنا هذا أو الذي شمل اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور و التيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل تنمية قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية هذا من جهة ، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات المتطورة .

ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في التأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية لتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين من أجل اتخاذ قرارها ، ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية ، قمنا بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر مع التركيز على فرع الوادي واعتباره كعينة للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية .

وبناء على ما سبق وعلى ضوء اشكاليتنا الرئيسية المتمحورة حول كيفية تحقيق اليقظة الاستراتيجية للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية متخذين مؤسسة اتصالات الجزائر كعينة للدراسة التطبيقية ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ، نستخلص النتائج التالية :

النتائج

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير و الفعال لليقظة الاستراتيجية باعتبارها عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة في إنشاء وتنمية وتحقيق الميزة التنافسية وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التنافسية وهذه المعلومات تعتبر المورد الاستراتيجي الذي يسمح بنجاح وتفوق المؤسسة من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها إلى مزايا وتحديات يجب تجنبها و التقليل منها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

2. تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية تجعل المؤسسة في وضعية الاستمرار في أعمالها ، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها ، الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص، وعليه فهي عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها ، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل من خلال استخدام هذه المعلومات في بناء ميزة تنافسية مستمرة ومختلفة تستطيع من خلالها التفوق في بيئة تنافسية.

3. تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى نظام يقطعة استراتيجية فعال من خلال كل الممارسات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية أو تنظيمية تعبر عن تفسير لمختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة ، و الاهتمام بحاجات الزبون من خلال إنتاج الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة مميزة للمؤسسة أمام المنافسين ، حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت أكثر استمرارية، مما يحق نجاح وتفوق للمؤسسة أكثر تنافسية في السوق ما يمنحها حصة سوقية أكبر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية

4. تخلق الميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع من داخل المؤسسة و ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وكما تتحقق من خلال المنتجات المتميزة و التكاليف الأقل ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة

5. من خلال دراستنا الميدانية بالاتصالات الجزائر فرع بالوادي لحظنا أن المؤسسة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية بهدف جمع المعلومات المتعمقة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والسهر على الحيلة و الحذر وحرص خلية اليقظة الإستراتيجية بإعداد التقارير و البحث و التطوير عن الفرص وهذا ما يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة

التوصيات

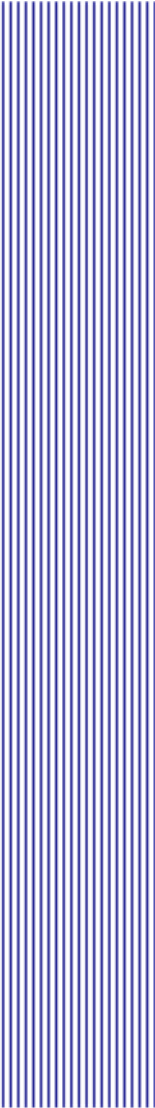
- وبناء على النتائج السابقة نخلص على أهمية احتواء المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطها على العناصر التالية:

- إنشاء ونصب خلية يقطعة تهتم وخاصة بالمنافسين وتطلعاتهم .
- التشجيع المتواصل على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة .
- تنظيم الملتقيات و الندوات العلمية وللتعريف باليقظة ودورها في اكتساب و تحقيق مزايا تنافسية وكذلك تشجيع وتفعيل ممارستها في المؤسسات .
- يجب أن يكون هناك جهاز لليقظة الاستراتيجية للمؤسسة اتصالات الجزائر متكون من ثلاث لجان , لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي و إنشاء قسم خاص بها في الهيكل التنظيمي لتوسيع مجالها
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى موظفي وإدارات المؤسسات الاقتصادية اقتناعا بأهميتها في بناء مستقبلها و الاعتماد على خبراء ورجال متخصصين بهذه بعملية .

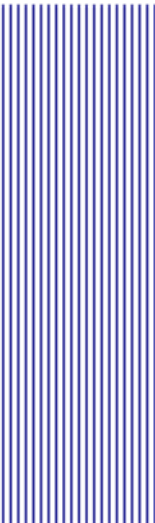
أفاق الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع تفرعه فتحت أمامنا عدة أبواب قد تعتبر لبنة لبحوث مستقبلية لاحقة متممة ومكملة لموضوع الدراسة كالمجالات التالية

1. دور الانترنت في ممارسة اليقظة الاستراتيجية .
2. دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
3. اليقظة التكنولوجية من عوامل الابتكار والتطوير في المؤسسة.
4. دور المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
5. طرق ووسائل عملية اليقظة الاستراتيجية .
6. اليقظة التنافسية ودورها في الرفع من تنافسية المؤسسة .



قائمة المراجع



الكتب:

- 1- جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة خالد العمري، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009.
 - 2- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
 - 3- عز الدين علي سويس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2015.
 - 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
 - 5- فاطمة الزهراء رقايفية، قضايا إقتصادية معاصرة، ط1 1436 هـ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
 - 6- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
 - 7- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت لبنان، 2009.
 - 8- محمود الشيخ، التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
 - 9- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2004.
 - 10- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
 - 11- هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
 - 12- وائل محمد صبحي، إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- الرسائل والأطروحات:
- 1- أحمد بن خليفة، دور إدارة المعرفة في تحسين الليقطة الإستراتيجية دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
 - 2- إيمان العشاب، دور الإتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة ملبة البخاري، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2009-2010.
 - 3- بموعزة سهيلة، دور الليقطة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
 - 4- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
 - 5- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس)، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
 - 6- بوربال أحمد، دور الليقطة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر باتنة، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
 - 7- حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.
 - 8- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
 - 9- زليخة تفرقنت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004-2005.
 - 10- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
 - 11- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011.
 - 12- سمير صلحاوي، الحوادث المهنية و أثارها على تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة)، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008.

- 13- شرفاوي أسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية دراسة حالة مؤسسة دليس فود كومباني ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
- 14- عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS**)، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009-2010 .
- 15- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر 2007-2008.
- 16- عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011 .
- 17- علاوي نصيرة ،اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس ،رسالة الماجستير غير منشورة ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011 .
- 18- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تميتها ومصادرها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 19- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 20- العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
- 21- فاطمة الزهراء ثلجون ، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة، مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012 .
- 22- فالتة اليمين ،اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 23- فيصل صايغي، أنظمة المعلومات إستخداماتها فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة إستطلاعية على مؤسسة منطقة تبسة ، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2008-2009..
- 24- فيلالى أسماء ،الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi روية)،رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014 .
- 25- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2011-2012 .
- 26- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة(العلمة سطيف)، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2007 .
- 27- محاط أميرة ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ميلة، مذكرة الماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014 .
- 28- محمد رفاي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الماستر غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2013-2014.
- 29- محمد عبد الرحمان ولد أحمد، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (**BMC**)، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 30- مرمي مراد ،أهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009-2010.
- 31- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 32- معمر صحراوي، دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة إقتصادية جزائرية، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة ،الجزائر، 2011-2012.

- 33- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة الماجستير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2007-2008.
- 34- نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 35- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال ، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008-2009.

المجلات:

- 1- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، عدد 2007/05.
- 2- حمزة رملي ، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 2014-9822 :ISSN، المركز الجامعي بميلة ، الجزائر، العدد الثاني ديسمبر 2014.
- 3- عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 10، لسنة 2010
- 4- محمد قريشي، أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 10(2010).
- 5- مدحية بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، عدد 2013/12.

المؤتمرات:

- 1- بربري محمد، مداخلية التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، أيام 11-12 مارس 2008، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 2- نوفيل حديد ورتيبة حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة .

الملتقيات:

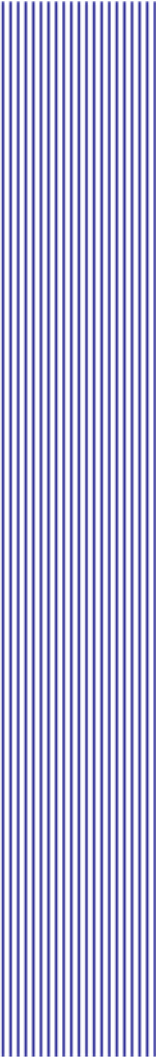
- 1 - بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة وهران.
- 2- بن نافلة قدور ، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحولات، جامعة الشلف .
- 3- عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة بومرداس.
- 4- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
- 5- عقون إشراف و هوبل محمد، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حالة الجزائر ، الملتقى الوطني الرابع . نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ، بين حتمية التفاعل أو الزوال ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي .
- 6- بلعوز بن علي، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
- 7- قراش عفاف، تفعيل نظام المعلومات لأجل يقظة إستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة PANELLI)، الملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي .
- 8- أميرة دباش ومحمود جمام، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع. نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي .

- 9- فاطمة الزهراء تليلاني ومريم نسرين بوقريو، تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعتي كونستانس بألمانيا وماكواري بأستراليا كنموذج، الملتقى الوطني الرابع. نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي .
 - 10- عبد الفتاح بوخمحم وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أستاذة مساعدة بجامعة منتوري قسنطينة .
 - 11- سعيد كروم و أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 9/8 أكتوبر 2010، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
 - 12- جبار بوكثير، متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة ، الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014
 - 13- زروخي فيروزو وسكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف.
- المقابلات:
- 1- مقابلة مع بنين علي (رئيس القسم التقني)، يوم 16-03-2016، على الساعة 9.00.
 - 2- مقابلة مع بوجنحة عمار (رئيس القسم التجاري)، يوم 17-03-2016 على الساعة 10.00.
 - 3- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول نشأة المؤسسة ، يوم 15-03-2016 على الساعة 10.00.
 - 4- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، يوم 09-05-2016 على الساعة 10.30.
 - 5- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي ، يوم 15-03-2016، على الساعة 10:00 . (مقابلة شخصية)
 - 6- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، حول تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، يوم 09-05-2016 على الساعة 10.30.
 - 7- مقابلة مع سلمى دريس (رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل العامة)، يوم 20-03-2016 على الساعة 11.30.
 - 8- مقابلة مع عاد عادل (رئيس قسم المالية والمحاسبة والتأمينات والمنازعات)، يوم 22-03-2016 على الساعة 10.30
 - 9- مقابلة مع العمارة البشير (المدير العملي لاتصالات الجزائر)، حول أهمية وأهداف المؤسسة، يوم 15-03-2016 على الساعة 10.00.
 - 10- مقابلة مع العمارة البشير (المدير العملي لاتصالات الجزائر)، حول تعريف المؤسسة، يوم 06-03-2016 على الساعة 10.30.
- مراجع بلغة أجنبية :

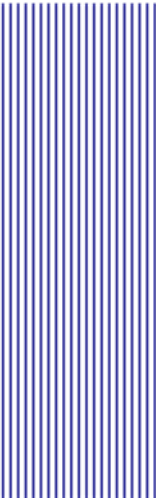
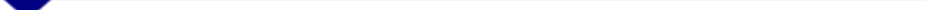
¹- humbert lasca, veille strategique concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise ministere de l'education nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997

2-laurent Hermel, maitriser et pratiquer la Veille strategique, AFNOR, Paris, 2001

3 - Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان بعنوان

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات , ويناقش موضوع دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي , لذا أرجو قراءة العبارات بتأني و الإجابة بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً , علماً أن إجاباتكم ستكون مفيدة للبحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة نحن نريد معرفة توجهاتكم (✓) آرائكم .

الاستبيان

ضع العلامة (✓) في المكان المناسب

الجزء الأول : البيانات الشخصية (السيكومترية)

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. التأهيل التعليمي :

ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4. الصنف الوظيفي :

إدارة تنفيذية ☐ إدارة إشرافية ☐ إدارة عليا ☐

5. سنوات الخبرة :

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

الجزء الثاني : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
المحور الأول : اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هل هناك مرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية					
2	هل هناك تحسن مستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار					
3	هل هناك حل للمشاكل التي تقع في المؤسسة بصفة سريعة					
4	هل هناك تنبأ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات					
5	هل هناك تحليل للبيئة العملية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة					
6	هل هناك توقع للمؤسسة بنشاط المؤسسات المنافسة لها					
7	هل هناك مراقبة لتطورات عرض المنتجات في السوق					
8	هل هناك وفرة مالية للمنتج من خلال خصائصه التقنية وجودته والتخفيض من تكلفته					
9	هل تعتبر شبكة الانترنت والإذاعة والتلفزة من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة					
10	هل تعتبر الملتقيات و المنتديات من مصادر جمع المعلومات في المؤسسة					
11	هل هناك معرفة بالاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية					
12	هل هناك بحث و تطوير عن الميزات التنافسية في المؤسسة					

المحور الثاني : متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	هل تملك المؤسسة موارد وقدرات ليست متوفرة لدى المنافسين الآخرين					
14	هل هناك قدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية ومرونة من طرف المؤسسة					
15	هل هناك خلق قيمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم					
16	هل هناك تميز استراتيجي عن باقي المنافسين					
17	هل تحقق المؤسسة حصة سوقية عالية					
18	هل تحقق المؤسسة ميزة من خلال تخفيض تكاليفها					
19	هل هناك تجميع للأنشطة والمعلومات ونقلها وتحويل المعارف في ما بين الوحدات المكونة للمؤسسة					
20	هل هناك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالمؤسسة وخاصة في خدمة الانترنت					
21	هل هناك مواكبة للتطور والتقدم في المدى القصير والطويل في المؤسسة					
22	هل هناك استغلال أمثل للموارد المتاحة في المؤسسة					
23	هل هناك مراعاة للوقت على مستوى أقسام الإنتاج ، الخدمات ، التسويق في المؤسسة					

قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	بويكر نعرورة	01
أستاذ بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	سامر زلاسي	02
أستاذ بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	أحمد بن خليفة	03
أستاذة بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	بن عيس ريم	04
أستاذ بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	بويكر عباسي	05
أستاذة بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	بن بردي حنان	06
أستاذة بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	عدائكة أسماء	07
أستاذة بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	عابي خليفة	08
أستاذة بكلية الاقتصاد جامعة الوادي.	العابد رشيدة	09

FREQUENCIES VARIABLES= _75;
 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11;85_76_82_75_
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Input	Output Created	26-APR-2016 13:11:38
	Comments	
Missing Value Handling	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
N of Rows in Working Data File	Split File	<none>
		36
Cases Used	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		الجنسFREQUENCIES VARIABLES=
		A1 A2 A3 A4 A5 العمر التاهيل الصنف الخيره
Resources		A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3
		B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11
	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

[DataSet0]

Statistics

		الجنس	العمر	التاهيل	الصنف	الخيره	A1	A2
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		A10	A11	A12	B1	B2	B3	B4
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	66.7	66.7	66.7
	انثى	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	16	44.4	44.4	44.4
من 30 الى أقل من 40 سنة	11	30.6	30.6	75.0
من 40 سنة الى 50	7	19.4	19.4	94.4
أكثر من 50 سنة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

التأهيل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	16.7	16.7	16.7
تقني سامي	10	27.8	27.8	44.4
ليسانس	16	44.4	44.4	88.9
ماجستير	2	5.6	5.6	94.4
دراسات عليا	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الصف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ادارة تنفيذية	24	66.7	66.7	66.7
اداره اشرافية	9	25.0	25.0	91.7
ادارة عليا	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	20	55.6	55.6	55.6
من 10 الى 20 سنة	10	27.8	27.8	83.3
من 20 الى 30 سنة	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
غير موافق	9	25.0	25.0	33.3
محايد	3	8.3	8.3	41.7
موافق	19	52.8	52.8	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	6	16.7	16.7	22.2
محايد	7	19.4	19.4	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	14	38.9	38.9	38.9
Valid محايد	7	19.4	19.4	58.3
موافق	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	9	25.0	25.0	27.8
Valid محايد	11	30.6	30.6	58.3
موافق	14	38.9	38.9	97.2
موافق بشدة	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	8	22.2	22.2	27.8
Valid محايد	11	30.6	30.6	58.3
موافق	14	38.9	38.9	97.2
موافق بشدة	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	10	27.8	27.8	33.3
Valid محايد	9	25.0	25.0	58.3
موافق	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	9	25.0	25.0	27.8
Valid محايد	9	25.0	25.0	52.8
موافق	17	47.2	47.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	6	16.7	16.7	19.4
Valid محايد	12	33.3	33.3	52.8
موافق	15	41.7	41.7	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
غير موافق	5	13.9	13.9	22.2
Valid محايد	9	25.0	25.0	47.2
موافق	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	9	25.0	25.0	27.8
Valid محايد	11	30.6	30.6	58.3
موافق	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	10	27.8	27.8	33.3
Valid محايد	12	33.3	33.3	66.7
موافق	12	33.3	33.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

A12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	9	25.0	25.0	27.8
Valid محايد	14	38.9	38.9	66.7
موافق	10	27.8	27.8	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	6	16.7	16.7	22.2
Valid محايد	8	22.2	22.2	44.4
موافق	13	36.1	36.1	80.6
موافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	7	19.4	19.4	22.2
Valid محايد	11	30.6	30.6	52.8
موافق	14	38.9	38.9	91.7
موافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	11	30.6	30.6	36.1
محايد	4	11.1	11.1	47.2
موافق	16	44.4	44.4	91.7
موافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	25.0	25.0	25.0
محايد	12	33.3	33.3	58.3
موافق	10	27.8	27.8	86.1
موافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	6	16.7	16.7	19.4
محايد	5	13.9	13.9	33.3
موافق	18	50.0	50.0	83.3
موافق بشدة	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
محايد	5	13.9	13.9	33.3
موافق	17	47.2	47.2	80.6
موافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	4	11.1	11.1	13.9
محايد	13	36.1	36.1	50.0
موافق	14	38.9	38.9	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محايد	9	25.0	25.0	41.7
موافق	16	44.4	44.4	86.1
موافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	5	13.9	13.9	16.7
محايد	10	27.8	27.8	44.4
موافق	16	44.4	44.4	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	30.6	30.6	30.6
محايد	11	30.6	30.6	61.1
موافق	13	36.1	36.1	97.2
موافق بشدة	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

B11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	9	25.0	25.0	27.8
محايد	8	22.2	22.2	50.0
موافق	14	38.9	38.9	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10
B11

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	26-APR-2016 13:11:48
Comments	
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	User defined missing values are treated as missing. All non-missing data are used.
Cases Used	DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Syntax	
Processor Time	00:00:00.00
Resources	Elapsed Time 00:00:00.00

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	36	1	5	3.22	1.149
A2	36	1	4	3.31	.951
A3	36	2	4	3.03	.910
A4	36	1	5	3.14	.931
A5	36	1	5	3.11	.979
A6	36	1	4	3.03	.971
A7	36	1	4	3.17	.910
A8	36	1	5	3.31	.920
A9	36	1	4	3.22	.989
A10	36	1	4	3.11	.887
A11	36	1	4	2.94	.924
A12	36	1	5	3.08	.937
B1	36	1	5	3.47	1.158
B2	36	1	5	3.31	.980
B3	36	1	5	3.19	1.142
B4	36	2	5	3.31	1.009
B5	36	1	5	3.61	1.050
B6	36	2	5	3.67	1.014
B7	36	1	5	3.44	.939
B8	36	2	5	3.56	.939
B9	36	1	5	3.47	.971
B10	36	2	5	3.11	.887
B11	36	1	5	3.31	1.064
Valid N (listwise)	36				

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Input	Output Created	26-APR-2016 13:12:41
	Comments	
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
Missing Value Handling	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Resources	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	12

RELIABILITY
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Input	Output Created	26-APR-2016 13:13:05
	Comments	
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Missing Value Handling	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	11

RELIABILITY
 /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes	
Output Created	26-APR-2016 13:13:30
Comments	
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	36
Matrix Input	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax	
Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time	00:00:00.05

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.995	23

SAVE OUTFILE='C:\Users\UTILISATEUR\Documents\ALI1.sav'
 /COMPRESSED.

GET

FILE='C:\Users\UTILISATEUR\Documents\ALI1.sav'.
 DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

GET

\ALI1.sav'.2016 ;77_ ;85_ك;84_ح FILE='C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\
 DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
 DESCRIPTIVES VARIABLES=a B
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes	
Output Created	11-MAY-2016 13:18:39
Comments	
Data	مذكرة C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\ALI1.sav2016
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing User defined missing values are treated as missing. Cases Used All non-missing data are used. Syntax DESCRIPTIVES VARIABLES=a B /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time 00:00:00.02 Elapsed Time 00:00:00.02

\ALI1.sav2016 [DataSet1] C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a	36	1.08	4.42	3.1389	.90982
B	36	1.36	5.00	3.4040	.96880
Valid N (listwise)	36				

\ALI1.sav'.2016 ;77_؛85_ك؛84_م FILE='C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\ GET

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
؛85_؛76_؛82_لFREQUENCIES VARIABLES=_75;
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes	
Output Created	04-MAY-2016 09:26:06
Comments	
Data	مذكرة C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\ALI1.sav2016
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics are based on all cases with valid data. Syntax FREQUENCIES VARIABLES=الخبره /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time 00:00:00.02 Elapsed Time 00:00:00.02

\ALI1.sav2016 [DataSet1] C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\

Statistics

الخبره

N	Valid	36
	Missing	0

الخبره

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	20	55.6	55.6	55.6
من 10 الى أقل من 20 سنة	10	27.8	27.8	83.3
من 20 الى 30 سنة	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

COMPUTE a=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11,A12).

EXECUTE.

COMPUTE B=MEAN(B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7,B8,B9,B10,B11).

EXECUTE.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT B

/METHOD=ENTER a.

Regression

Notes

	Output Created
	Comments
	Data
	Active Dataset
	Filter
Input	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
	Syntax
	Processor Time
Resources	Elapsed Time
	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual Plots

Notes

Input	Output Created	04-MAY-2016 12:32:55
	Comments	
	Data	مذكرة C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\ALI1.sav2016
	Active Dataset	DataSet1
Missing Value Handling	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Cases Used	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT B /METHOD=ENTER a.
	Processor Time	00:00:00.02
Resources	Elapsed Time	00:00:00.34
	Memory Required	1916 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

\\ALI1.sav2016 [DataSet1] C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	a ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.974 ^a	.949	.947	.22273

a. Predictors: (Constant), a

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	31.164	1	31.164	628.210	.000 ^b
Residual	1.687	34	.050		
Total	32.850	35			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), a

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.149	.135		1.100	.279
a	1.037	.041	.974	25.064	.000

a. Dependent Variable: B

GET
 \ALI1.sav'.2016 ;77_85_ك;84_م FILE='C:\Users\UTILISATEUR\Desktop\
 DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.



الفهرس



الفهرس

الصفحة	العنوان
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة
20-1	الفصل الأول : الأطر النظرية لليقظة الإستراتيجية
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : ماهية اليقظة الاستراتيجية
3	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها
10	المطلب الثاني : أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني : أساسيات اليقظة الاستراتيجية
13	المطلب الأول : وسائل معلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها
15	المطلب الثاني : أنظمة اليقظة الإستراتيجية ومثلوها
18	المطلب الثالث : مراحل تطبيق اليقظة الإستراتيجية
20	خلاصة الفصل الأول
40-21	الفصل الثاني : لمحة مفاهيمية عامة حول الميزة التنافسية
22	تمهيد
23	المبحث الأول : الإطار النظري العام للميزة التنافسية
23	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
33	المبحث الثاني : مفصليات أساسية للميزة التنافسية
33	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
40	خلاصة الفصل الثاني

69-41	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
42	تمهيد
43	المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
45	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
49	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني : مصادر البيانات والأساليب الإحصائية
52	المطلب الثالث : صدق وثبات الأداة
53	المبحث الثالث : نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لإفراد العينة
58	المطلب الثاني : تحليل مجالات الدراسة
66	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل الثالث
71	الخاتمة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق