

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة أوريدو-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف

- نعمون ايمان

من إعداد الطالبتين:

- سمية سلطاني

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر-أ-	- نسرين بوزاهر
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر-أ	- نعمون ايمان
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	- ثناقر وردة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة أوريدو-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف

- نعمون ايمان

من إعداد الطالبتين:

- سمية سلطاني

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر-أ-	- نسرين بوزاهر
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر-أ	- نعمون ايمان
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	- ثناقر وردة

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه
من خير ومنحنا على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على
إتمامه فألف حمد وشكر يا رب.

تحية شكر وإجلال للأستاذة المحترمة "نعمون إيمان" أشكر إشرافها
وتأطيرها لي، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ "بن الزاوي عبد الرزاق"
الذي لم يبخل علي بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون
من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات
ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد وبلهنا التوفيق والإرشاد.

إهداء

إلى نبع الحنان ومصدر النور وملكة فؤادي، إلى التي حملتني، إلى قرة
عيني، إلى من الجنة تحت قدميها إلى الغالية على قلبي، وإلى من كان
دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي وإلى معنى الحب والحنان أُمي
الغالية صاحبة القلب الطيب والحنون، إليك يا زينة حياتي وصديقتي
أعلى الحبايب.

إلى أبي الغالي رحمه الله وغفر له من ذنوبه وأدخله فسيح جناته.
إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى من تقر العين لرؤياهم ويطيب
القلب بلقياهم.

إلى إخوتي حفظهم الله من كل شر وأنار دربهم.
إلى كل ساعدني في إنهاء هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية والتي تكمن في أن اليقظة تنمي وترفع المزايا التنافسية وتعتبر كوسيلة تستعين بها المؤسسة في تفعيل ميزتها التنافسية، لذلك تناولنا " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، وفي الدراسة الميدانية تطرقنا إلى مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة كحالة للدراسة، وتم ذلك باتباع المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبانة حيث تم توزيع 30 استمارة على عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على اليقظة الاستراتيجية، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر ودور كبير في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، لوجود علاقة طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية وكل أبعاد الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة أوريدو.

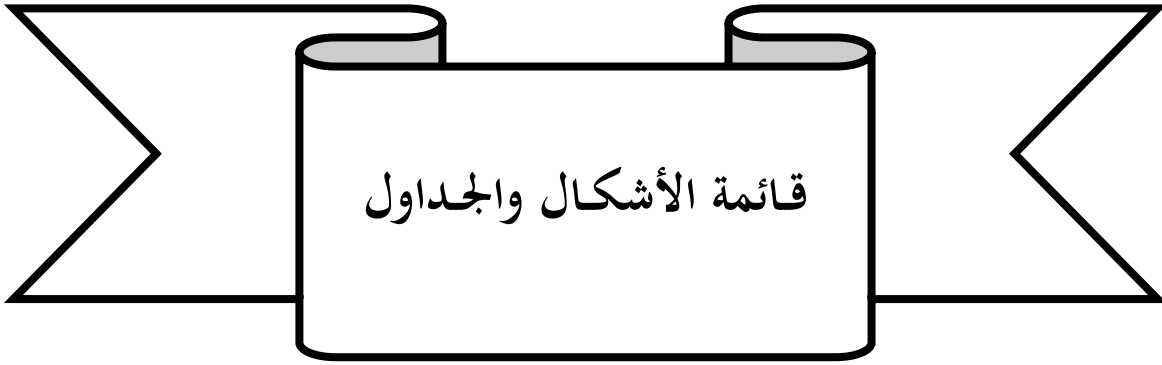
Abstract:

Our study aims to highlight the relationship between strategic vigilance and competitive advantage, which lies in the fact that vigilance, develops and raises competitive advantages and is considered as a means used by the institution in activating its competitive advantage. Biskra as a case study, and this was done by following the descriptive and analytical approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared where 30 forms were distributed to the study sample.

The study reached a main conclusion that the institution under study depends largely on strategic vigilance, as it was found that the latter has a significant impact and role in achieving competitive advantage within the organization, due to the presence of a positive direct relationship between strategic vigilance and all dimensions of competitive advantage.

Keywords: strategic vigilance, competitive advantage, Ooredoo Foundation.

قائمة الأشكال والجداول



قائمة الأشكال والجداول

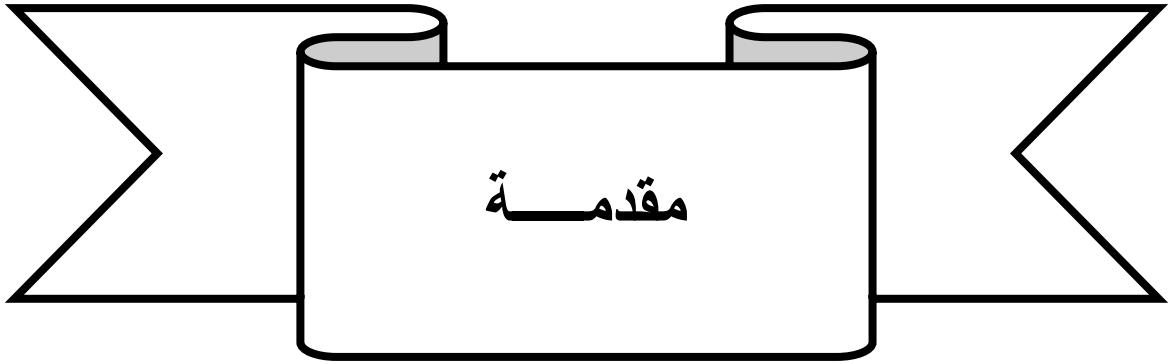
قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
12	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس ل (PORTER)	1
16	مراحل وضع خلية اليقظة بالمؤسسة	2
17	تمنلو عملية اليقظة	3
19	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	4
31	دورة حياة الميزة التنافسية	5
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو	6
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
49	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
50	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	9
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
09	أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة	1
18	دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية	2
32	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	3
47	درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت <i>Rensis likart</i> الخماسي	4
47	الحك المعتمد في الدراسة	5
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
49	توزيع أفراد العينة حسب السن	7
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9
52	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	10
53	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور	11
54	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد	12
55	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد	13
55	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدد "وقت دخول السوق" والدرجة الكلية للبعد	14
56	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدد "إبداع المنتج" والدرجة الكلية للبعد	15
57	إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات القسم الأول "اليقظة الاستراتيجية"	16
60	إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات المحور الثاني للاستثمار "الميزة التنافسية" "التكلفة"	17
61	إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات المحور الثاني للاستثمار "الميزة التنافسية" "الجودة"	18
62	إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات المحور الثاني للاستثمار "الميزة التنافسية" "وقت دخول السوق"	19
63	إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات المحور الثاني للاستثمار "الميزة التنافسية" "إبداع المنتج"	20
64	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية	21
65	مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
66	مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
66	مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
67	مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25



مقدمة:

من المؤكد أن التحولات العالمية أفرزت توجهات جديدة وشهدت عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أظهرت واقعا جديدا وجاءت بمفاهيم وتقنيات حديثة تتصف بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، الذي يقوم على الحركة والتغيير، العلم، التكنولوجيا، التواصل والانفتاح والتحول الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

ولكي تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، كان لزاما عليها اتخاذ موقف يسمح لها بفهم بيئتها من أجل منع التهديدات وتوقع الفرص، ويساعدها على التحكم في كل من المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة باحتياجات الشركة من أجل اتخاذ القرار المناسب.

لأن فقط المؤسسات التي تمتلك القدرة على توقع تطورات السوق على تحديد الاحتياجات المحتملة وتحديد الابتكارات التكنولوجية، وعلى استباق التغييرات في سلوك الأعوان الاقتصاديين والسياسيين والاجتماعيين ستحافظ على مستوى جيد من القدرة التنافسية، تحسن من مستوى المعرفة لديها وتقلل من عدم اليقين، هي المؤسسة التي تستطيع ضمان استمرارية عملية صنع القرار فيها، وضمان استدامة الشركة في بيئة تنافسية للغاية.

وعليه جاءت اليقظة الاستراتيجية كممارسة إدارية في المؤسسة الحديثة تستجيب لمتطلبات التوقع والاستباق اللذان يعتبران شرطان أساسيان لنشاط المؤسسة، في بيئة تمثل المعلومة فيها مادة أولية تستخدم في صناعة القدرة علة مواجهة التغييرات بل تسمح لها بصنع المحيط المناسب لها، واكتساب موقف ريادي إذا ما تحكمت في الية اغتنام الفرص وتكليف التهديدات بما يناسبها.

وسنحاول اسقاط الجانب النظري على دراسة حالة مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، وكيف يؤثر ذلك على ميزتها التنافسية.

1- إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا كما يلي:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة؟

2- الأسئلة الفرعية:

وهذه الإشكالية تقودنا إلى تساؤلات فرعية نذكرها كالآتي:

✓ ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في البعد الأول " التكلفة" للميزة التنافسية في المؤسسة؟

✓ ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في البعد الثاني " الجودة" للميزة التنافسية في المؤسسة؟



مقدمة

- ✓ ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في البعد "الثالث" وقت دخول السوق " للميزة التنافسية في المؤسسة؟
- ✓ ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في البعد الرابع " إبداع المنتج" للميزة التنافسية في المؤسسة؟

3-الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، ومذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمجلات العلمية وملتقيات.

الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة "فاطمة الزهراء الحسيني". (2017-2018). دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية: شركتي جازي و موبيليس- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 01، وجاءت الدراسة بهدف توضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الكفاءة، الابداع، الجودة والاستجابة لحاجات العميل) بمؤسسة موبيليس وشركة جازي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

الدراسة الثانية: مذكرة ماجستير المقدمة من طرف الباحثة " بوخرينة خديجة " (2014-2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهران: جامعة وهران 2، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وتبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أنها تقوم بعملية اليقظة لكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكلي، إلا أنها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها والتي تمكنها من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائم، والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هذا ما يعزز من تنافسية المؤسسة.

الدراسة الثالثة: مذكرة ماجستير المقدمة من طرف الباحث "ضياء الدين زواو". (2012-2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية- (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال إبراز دور كل من: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، بالتأثير على أحد العوامل التنافسية: التفوق على المنافسين، الإبداع والإبتكار وبناء

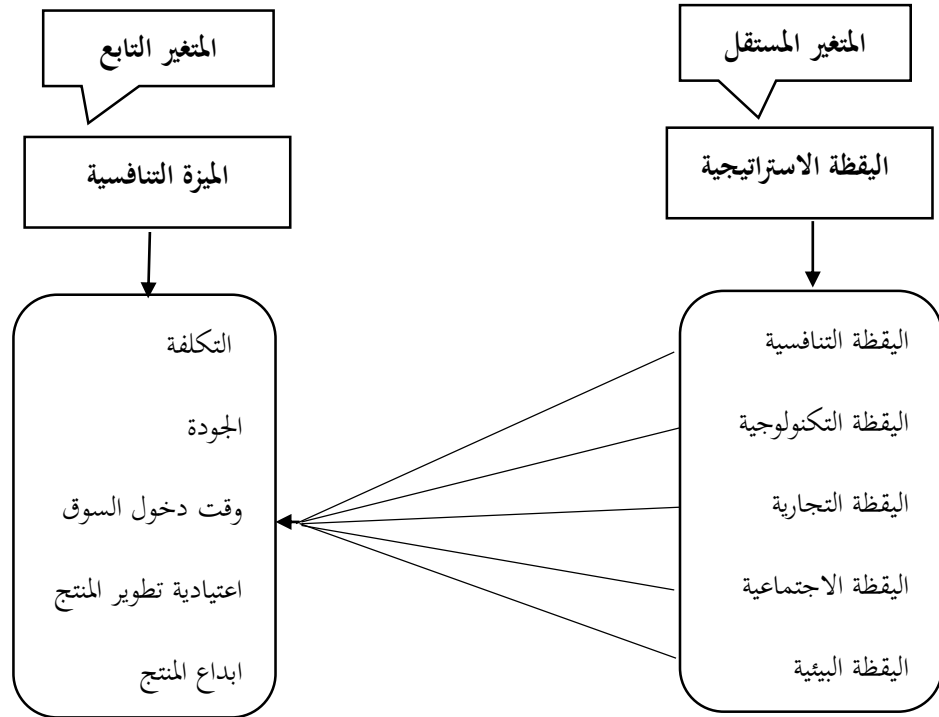
مقدمة

علاقة دائمة مع العملاء. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: فيما يخص مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لعملية اليقظة الاستراتيجية، حيث تمارس نشاط اليقظة لكن هذه اليقظة لا تتصف بالفعالية اللازمة، فهي في نظرة المؤسسات مجرد نشاط بسيط لجمع معلومات عادية عن المنافس أو سوق أو سلعة أو عميل... كما أنها لا تتصف بالاستراتيجية، وفيما يخص ابراز الدور الذي تلعبه اليقظة (تنافسية، تكنولوجية، وتجارية) في تحسين تنافسية المؤسسة فإن لها دور وأهمية بالغة في دفع المؤسسات لتحسين تنافسياتها، ومن ثم تحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت في دور تكنولوجيا المعلومات والإنصال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أما الثانية والثالثة سلطت الضوء على عرض لمزايا اليقظة الإستراتيجية وتبيان دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحسينها، وسنحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معرفة دور إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

4- نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:

أ- نموذج الدراسة



ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو.

وتنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة أوريدو.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة أوريدو.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية ووقت دخول السوق في مؤسسة أوريدو.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإبداع المنتج في مؤسسة أوريدو.

5- منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث الأساسية والأسئلة المطروحة، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي لتغطية الجانب النظري لموضوع البحث، وبالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف نعتمد فيه على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة أوريدو ولاية بسكرة، باعتمادنا على الاستبيان باعتباره أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، ومراجعته من قبل المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية ومنه تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، ثم تحليله باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

6- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ محاولة إبراز مفاهيم اليقظة الاستراتيجية وكيفية إرساء نظام اليقظة داخل المؤسسة.
- ✓ تحديد شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ تحديد مختلف مفاهيم الميزة التنافسية، محدداتها ومصادرها.
- ✓ إبراز واقع وحديثيات تطبيق اليقظة الاستراتيجية لدى مؤسسة أوريدو.

7- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد على التردد والمتابعة للتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ إظهار واقع تبني اليقظة الاستراتيجية من طرف مؤسسة أوريدو ومدى الالتزام بها.
- ✓ يساعد تطبيق وتبني نظام اليقظة الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة ومعرفة مدى مساهمتها في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية تضمن للمؤسسة بالبقاء والاستمرار في السوق وتمنحها قيادة هذه الأخيرة.

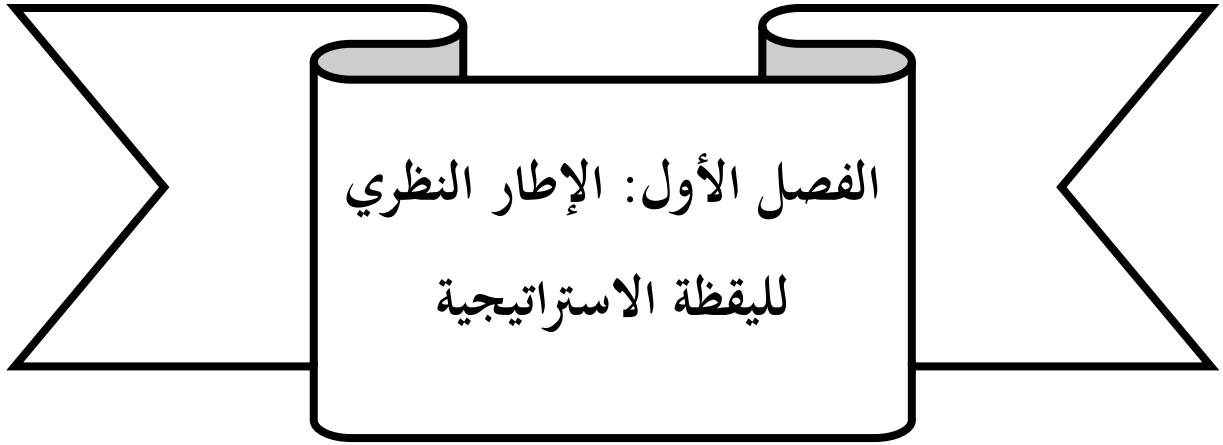
8- خطة مختصرة للدراسة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول: يعرض مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية والذي تطرق إلى ثلاث مباحث، فالأول تناول مفاهيم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وأنواعها، أما المبحث الثاني فقد تناول أهداف اليقظة الاستراتيجية وما مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة أهم الفوائد التي تحققها لها، وأخيرا المبحث الثالث سنتطرق إلى مراحل اليقظة الاستراتيجية والتعرف على أبعادها وشروط فعاليتها وأهم الطرق والوسائل لتطبيقها.

الفصل الثاني: تناول أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق إلى عرض مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية خصائصها، أنواعها ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهميتها، أما المبحث الثاني فتطرق إلى محددات وأبعاد الميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية، والمبحث الثالث سنتعرف على أهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وأهم مصادرها.

الفصل الثالث والأخير: تم الإشارة إلى دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتحديد على مستوى مؤسسة محل الدراسة وتضمن ثلاث مباحث، فقد خصص المبحث الأول لتقديم معلومات حول مؤسسة أوريدو، أما المبحث الثاني تناول منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، ثم يتطرق إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي الأخير يعرض النتائج العامة للدراسة والتوصيات.



الفصل الأول: الإطار النظري

لليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

أدت التطورات الكبيرة والمبتكرة في التكنولوجيات وأذواق المستهلكين ، والحركة الدائمة للأسواق والمنافسة، خلق صعوبات لدى الكثير من المؤسسات ومواكبة هذه التطورات والتأقلم معها، مما ألزم عليها الاستعانة بأساليب وطرق تسييرية كاليقظة الاستراتيجية التي تقر بها من بيئتها، و تساعد في تحليلها و التأقلم مع المتغيرات التي تحدث فيها والتنبؤ بالتغيرات في توجهات المنافسين وأذواق المستهلكين وأسعار الموردين... الخ، قبل وقوعها لاتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة التي تخلق التميز للمؤسسة مما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها.

واليقظة الاستراتيجية تعمل على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال تزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الفورية والاستباقية عن كل ما يدور في البيئة الخارجية.

ولتوضيح هذا أكثر عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية وأهم الفوائد التي تحققها للمؤسسة

المبحث الثالث: سيرورة ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الاستراتيجية

لقد تعاضم دور اليقظة الاستراتيجية في عالم الأعمال بعد دراية المؤسسات الاقتصادية بأنه لم يعد عليها انتظار ما سيحدث في بيئتها الخارجية، وإنما يتجه التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد اللازم لها باعتبار هذه التغيرات تصنع الفرص كما تصنع التهديدات.

ومن أجل تطرق المؤسسة لليقظة الاستراتيجية، وجب أولاً التحدث عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة والتعرف على أهم خصائصها، أنواعها، أهدافها، أهميتها، وسيرورة ومتطلبات عملها.

المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية:

لقد تطرق عدة باحثين ومفكرين لتعريف اليقظة الاستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم.

حيث عرفها (Jakobiak) بأنها: "مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاستنتاج التهديدات وفرص التطوير". (النجار و الشوابكة، 2020، صفحة 99)

ويعرف (LascaHumbet) اليقظة الاستراتيجية على أنها: "ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين". (أقوم، 2021، صفحة 81)

وكذلك اليقظة الاستراتيجية هي "نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بمراقبة وبمحا ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لأغراض استراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، فإن المعلومات نظام مفتوح على الخارج من أجل التمتع ببيئة المؤسسة المستمرة والمتواصلة لإدخال شيء جديد فيه". (Abdel Nasser Al-Tnayeeb, 2020, p. 12)

كما عرف ملين علواطي وعمر ولد عمر " أن اليقظة الاستراتيجية هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين، والابتكارات التكنولوجية، ومراقبة الاستراتيجيات التجارية، ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبشكل عام مراقبة البيئة. وكل هذه الأنشطة هي جزء من اليقظة الاستراتيجية التي تساعد في تنظيم مهام مراقبة المعلومات واختبارها وتفسيرها ونشرها بهدف تحسين القرارات المهمة في المنظمة". (M Jalod, Hasan, & Hussain, 2020, p. 95)

مما سبق نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية ومستمرة تعمل على مراقبة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة، من أجل جمع ومعالجة ونشر المعلومات التي من خلالها تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الفعالة في استغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات والمخاطر.

المطلب الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعرف اليقظة الاستراتيجية إلى ملاحظات مهمة تبرز ميزات من خلال كلمات أساسية تكونها وهي (الزهيدي، 2018، الصفحات 5-6):

1-الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

2- تطوعية: لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدودا بالمراقبة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحري الدقة عن المعلومات.

3- الذكاء الجماعي: ويعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، من مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

4-المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

5- العملية الإبداعية: تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاه- تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية هي المتقضي عنها، لاتصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.

6- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية

توجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة الاستراتيجية ولكن سنذكر أهمها فقط، وهذا ليس انتقاصا من قيمة وأهمية تلك الأنواع التي ذكرناها.

والجدول الموالي يبين أنواع اليقظة المرتبطة باليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة.

الجدول رقم (01): أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الداخليون المحتملون
التجارية	الزبائن الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباشرون السلع البديلة
البيئية	باقي للبيئة طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية -الاقتصادية الكلية والجزئية - والقانونية.

المصدر: أ.ولد عابد عمر، د. علواطي مين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت -بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص5.

1-اليقظة التنافسية :

تمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث أن تكون على علم بالمنافسين المحتملين وإمكانياتهم.

ويمكن تعريف هذه اليقظة بأنها ذلك "النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) منافستها المحلية 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 قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف (عقون، 2016، الصفحات 273-274).

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:

- الأداء الحالي للمنافسين واستراتيجيتهم.

- أهداف وقدرات المنافس الجديد، والفرضيات التي تحكم عمل وقراراته.

- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبداً، وكيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.

2-اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً، كما يعرفها (RIBAULT MARTINET et) على أنها: " ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" (ولد عابد و علواطي، 2017، الصفحات 5-7).

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- ✓ جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من:
- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في المنتقيات.
- ✓ المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- ✓ الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- ✓ بنوك المعلومات.
- ✓ المشاركة في المنتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- ✓ التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

3-اليقظة التجارية :

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل) (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 6):

أ-الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

ب-الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة. وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات

الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة، وأخيرا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 20% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج.

4-اليقظة الاجتماعية :

وتتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتلقي ويهدد سلامة أو يعزز التماسك التنظيمي.

ونرى أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالحيث (الزهيري، 2018، الصفحات 9-10).

وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات:

أ- تطور النمو الديموغرافي.

ب- عادات الاستهلاك.

ج- تغير الموضة في الملابس.

د- التجمعات السكانية أو النزوح نحو منطقة ما.

وحيث إن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة التعليمية، فيجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، ومن ثم على رسالتها التعليمية والتربوية ومن ثم فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تقديم الخدمة وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك.

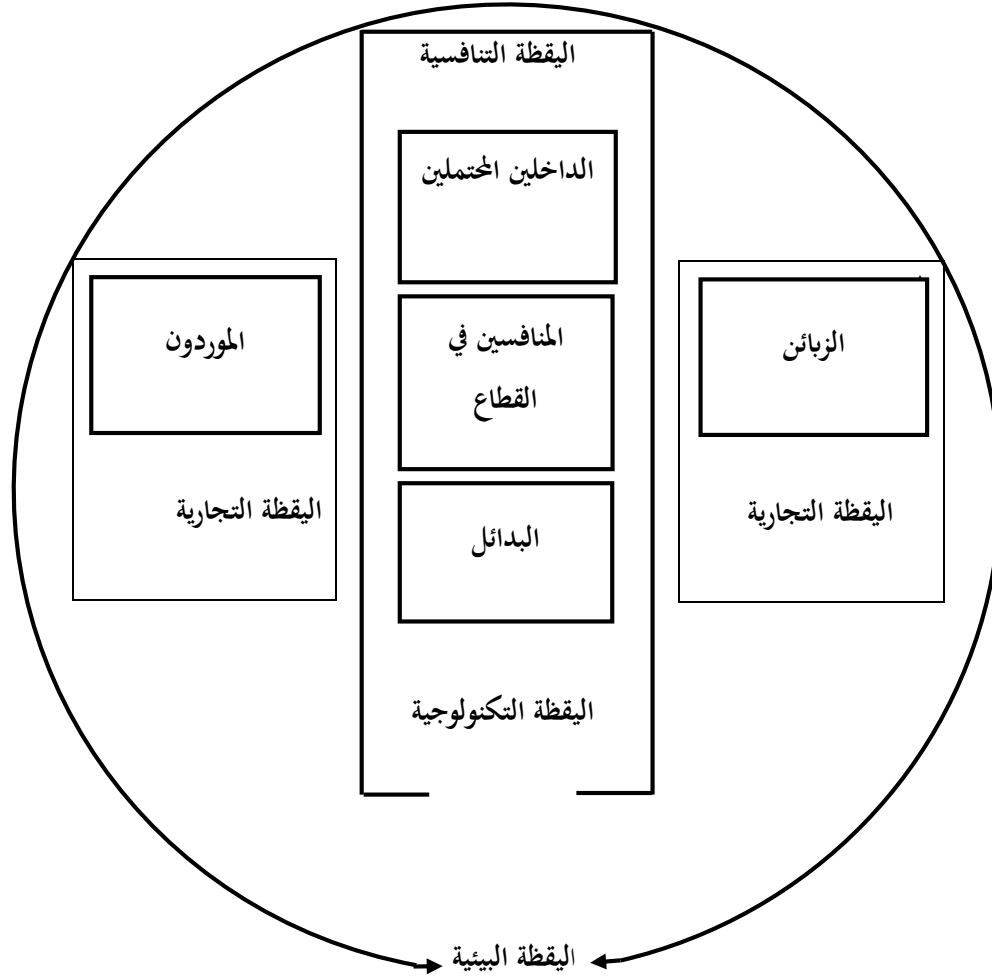
5-اليقظة البيئية :

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه. (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 6)

والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية)

الشكل رقم (01): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ (PORTER):



المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص57.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية وأهم الفوائد التي تحققها للمؤسسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الأهداف التي تسعى لها اليقظة الاستراتيجية وفيما تكمن أهميتها بالإضافة إلى أهم الفوائد التي تحققها بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: أهداف اليقظة الاستراتيجية

يشير (Coutenceau) إلى أن اليقظة تهدف إلى : معرفة مفصلة وبشكل دائم عن المحيط، جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية ، تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل توقع التغيرات قبل القيام بأي إجراء دفاعي أو هجومي، وزيادة القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجية فعالة، الإبداع والبحث في عناصر التميز مقارنة بالمنافسين. والقدرة على مواجهة الأزمة. (قنوني و عبد الكريم، 2020، الصفحات 37-38).

وتهدف اليقظة الاستراتيجية أيضا إلى:

- ✓ التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين.. حيث تستطيع المؤسسة، وأن تتأقلم مع محيطها لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لا بد أن تراقبه بصفة مستمرة.
- ✓ تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية... الخ.
- ✓ مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله.
- ✓ معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- ✓ معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير.
- ✓ التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تتمثل في (مقحوت و نصيب، 2019، الصفحات 95-96):

- ✓ تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب؛
- ✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفتها، بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- ✓ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- ✓ اليقظة وسيلة استراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.
- ✓ البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- ✓ تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس القطاع.
- ✓ تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين القدرة على مسايرة المحيط وتفادي المفاجآت التي قد يأتي بها هذا الأخير.
- ✓ تمكن المؤسسة من التطور المتواصل والتيقظ لكل ما هو جديد، والدراية الكاملة بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ اليقظة قادرة على إبقاء المؤسسة في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة.

المطلب الثالث: أهم الفوائد التي تحققها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

تحقق اليقظة الاستراتيجية العديد من الفوائد للمؤسسة، منها (الجميل، 2020، صفحة 6):

- ✓ دعم التخطيط: اليقظة الاستراتيجية تدعم صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
- ✓ دعم الاستجابة: اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة.
- ✓ دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى، مما يحفز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.
- ✓ حل المشاكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتحدي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا ... إلخ. فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.
- ✓ تدعيم التوقع واستباق الأحداث: تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة.

المبحث الثالث: سيرورة ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية

إن حيازة المؤسسة على نظام اليقظة أصبح من الأشياء الواجبة لمواجهة المنافسة، أي تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة وجاهية تمكنها من تحقيق أهدافها بسلاسة وذلك من خلال وضع مجموعة المراحل والشروط لفعاليتها، بالاعتماد على طرق ووسائل تساعدها أكثر في ذلك. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف بشكل مفصل على طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية، مراحلها وممثليها، وشروط فعاليتها.

المطلب الأول: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

1-مراحل عملية اليقظة :

قبل وضع أي نظام لليقظة لابد للمسيرين، والمختصين، والقائمين على هذا النظام معرفة المعلومات المطلوب جمعها، واختيار أفضل الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، ويمكننا إيجاز هذه المراحل فيما يلي (مصباح و بوخمخ، 2019، الصفحات 31-32):

أ-تحليل البيئة: رصد، ومراقبة كل التطورات، والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية والتجارية والتنافسية والتكنولوجية، والاجتماعية والثقافية والسياسية والتنظيمية والتشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة.

ب-جمع وتحصيل المعلومات: بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجياتها وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات والمفاضلة بينها طبقاً لأهميتها وتكلفتها، ثم تسطر الخطط وتضع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات، وفي هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية:

✓ المعلومات الرسمية: تشمل المعلومات الإرشادية والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة وبساطة من المصالح الحكومية، ومراكز البحوث والجامعات والمعاهد وقواعد البيانات أو براءات الاختراع... الخ.

✓ المعلومات غير الرسمية: تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، وتتطابق مع تقارير المنتقيات والمؤتمرات والمعارض والندوات والبعثات والموردين والزبائن... وغيرهم.

ج-مرحلة التحليل والتركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها وموثوقيتها، وذلك بفرزها وتصنيفها وتحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، وعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها وإعطائها قيمتها الحقيقية.

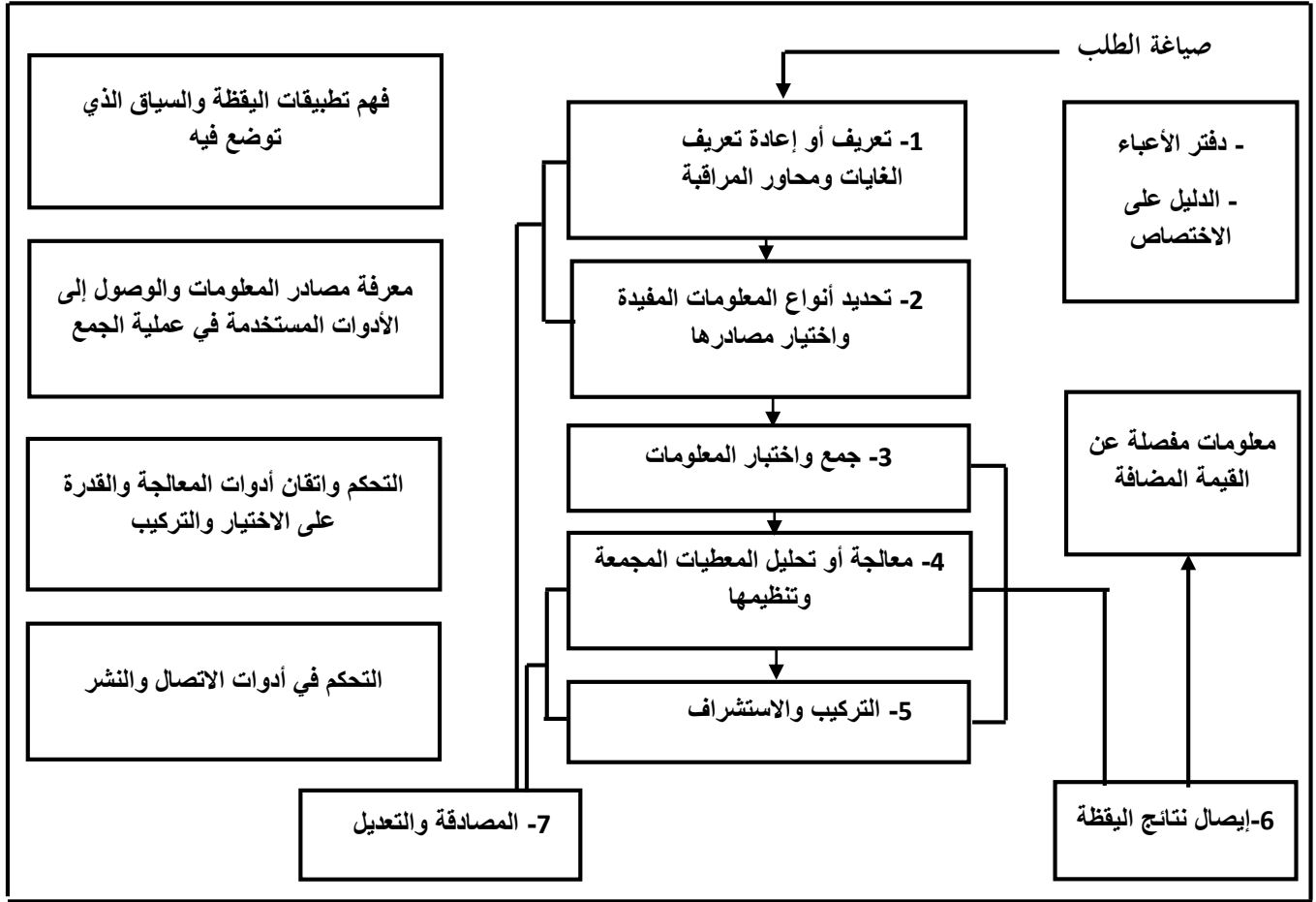
د- مرحلة النشر واتخاذ القرار: يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين، وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

وانطلاقاً من الآثار الاستراتيجية لليقظة على المؤسسة فإن الجمعية الفرنسية للتقييس –AFNOR–

وضعت المعيار 05x – 50 الذي يحدد سيرورة عملية اليقظة، والمراحل المتبعة لوضع خليتها ويمكننا توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مراحل وضع خلية اليقظة بالمؤسسة



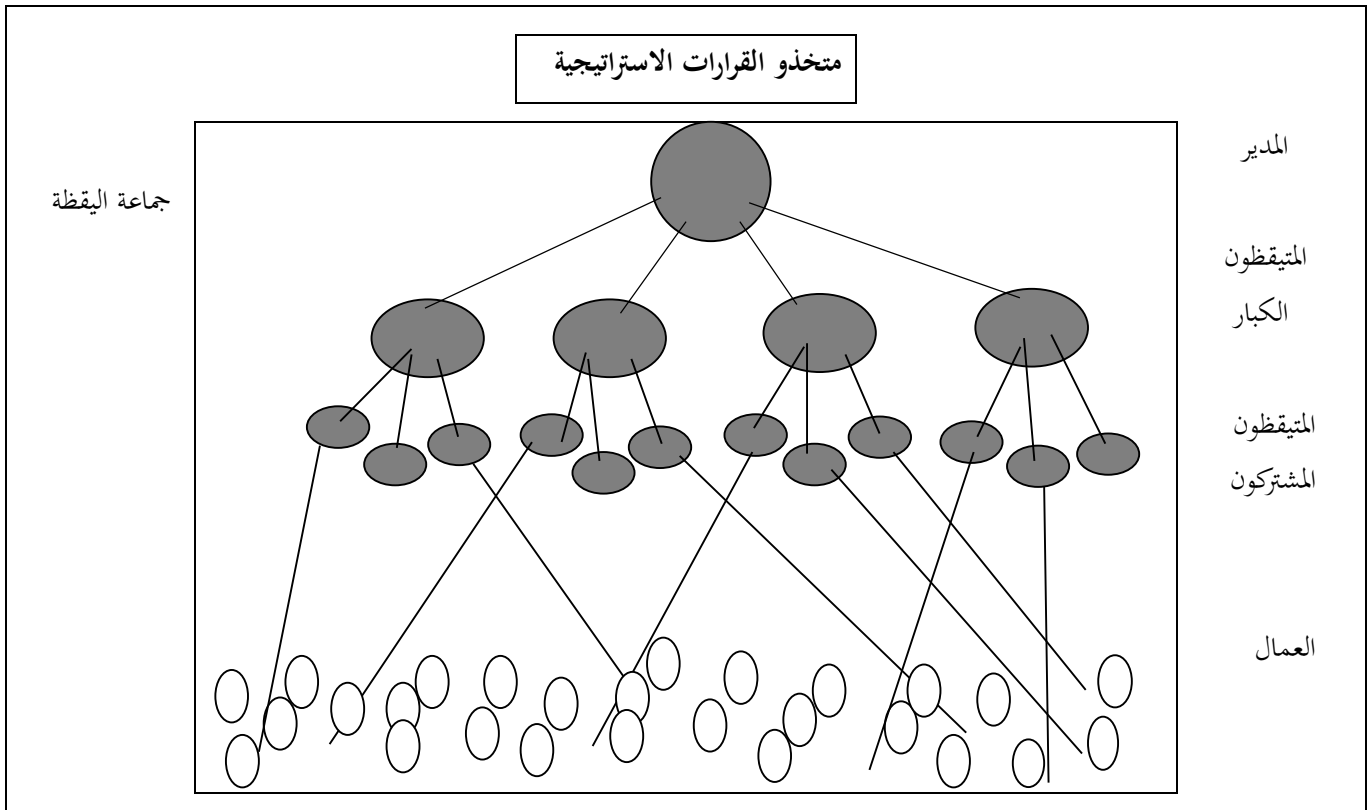
المصدر: مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة الدراسات العليا، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص32.

يتضح من خلال الشكل أنه لا بد من احترام المراحل التي تسمح بوضع خلية اليقظة، لكن ليس بالضرورة تطبيق هذه المراحل حرفياً، بل يمكن تكييفها تبعاً لنشاط المؤسسة.

2- ممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية :

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، و عون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة و جيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، و يستطيع كشف الفرص و التنبيهات عن الأخطار و التهديدات المحتملة، و هو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، و الشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة (فوجيل، 2011-2012، صفحة 60):

الشكل رقم (03): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: أ/ ولد عابد عمر، د/ علواطي مين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت -بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 8.

من الشكل نلاحظ أن اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن اجمال ممثلي اليقظة في جدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (02): دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - المسؤول عن تنظم وسير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية والقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.
المتيقظون الكبار	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل واستخلاص وتأويل المعلومات المنتقاة. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتكيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة
المتيقظون المشتركون	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستمتاع)، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع serveur حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.

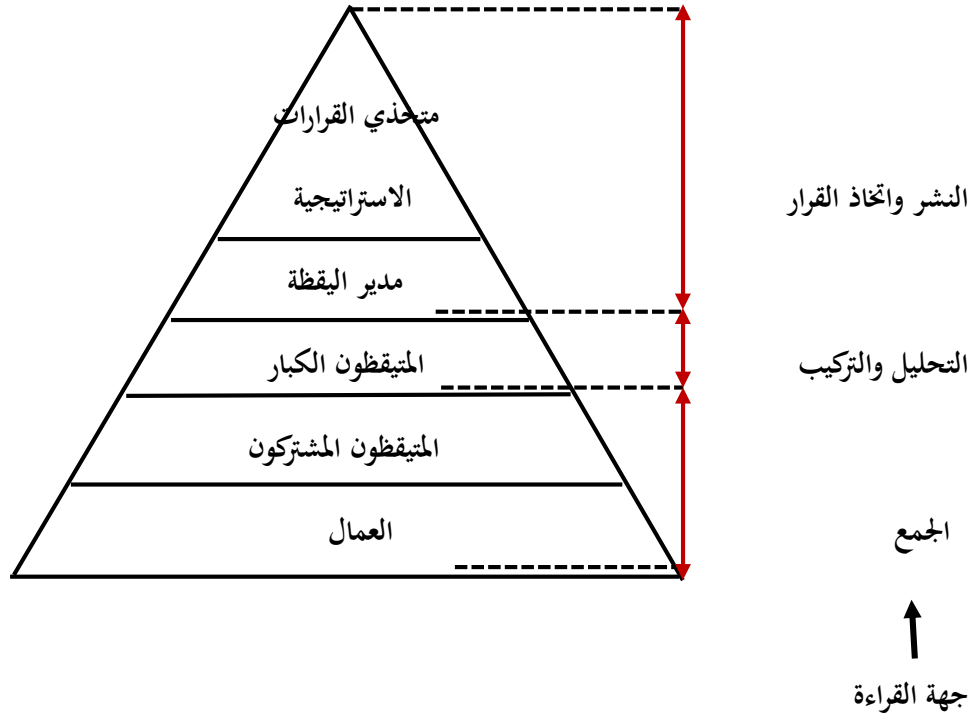
المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص39-40.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة.

3- مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين :

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم (04): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: أ. ولد عابد عمر، د. علوطني لمن، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت -بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 9.

ويمثل قمة الهرم متخذي القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسف للأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفتة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجية. (بوخریصة، 2015، صفحة 71)

المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية:

توجد خمسة شروط أساسية على المؤسسة أن تحققها لتضمن بها فعالية يقظتها الاستراتيجية وهي كالتالي (الزهيري، 2018، الصفحات 10-11):

- 1- إرادة ثابتة من قبل الإدارة العليا فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- 2- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- 3- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- 4- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- 5- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وتوجيهها حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال (بن سعدي، زاوش، و جسام، 2017، الصفحات 6-7).

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

من بين أهم طرق ووسائل اليقظة نجد:

1- طريقة المعايرة:

هذه طريقة ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لسد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، وعرفها David Kearns الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمتنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أداؤها مقارنة باداء هذه المؤسسات النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد بفاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحقا بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية (علاوي، 2014-2015، صفحة 41):

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
 - تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
 - تجميع المعلومات عن هذه السنة.
 - تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسساتين وأسبابه،
 - تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
 - تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
 - تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.
- تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بينما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.
- وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها ولعل أهم هذه الوسائل في الإنترنت.

2- الانترنت وسيلة اليقظة:

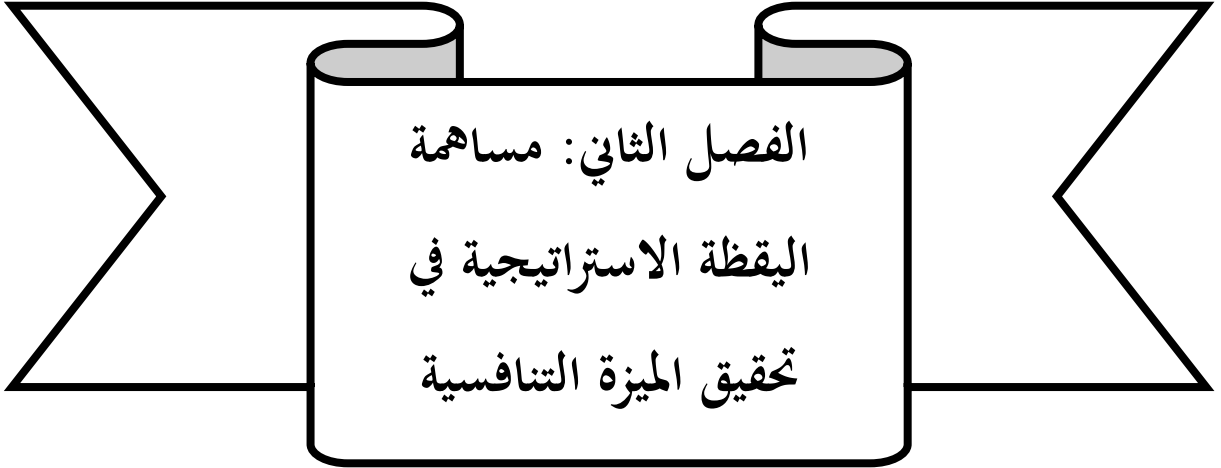
الانترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هو اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حسابات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينيات ومن أهم هذه الشبكات تذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة (Network Agency Project Research et Advance A.R.P.A.N) التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط، ثم توسعت شبكة A.R.P.A.Net وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالانترنت .

والانترنت مجموعة شبكات وحسابات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى (TCP/IP) وهي اختصار ل (control Transmission Protocol Protocol/ Internet) أو بروتوكول الانترنت بروتوكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 10).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، أدى ذلك بدفع العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية، باعتبار أنها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، بالتركيز التام على مستقبل.

كما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية مصطلحا شاملا ينطوي تحته العديد من الأنواع حسب النشاط والمجال المستهدف، فعلى المؤسسة أن تختار اليقظة التي تستخدمها حسب احتياجاتها سواء واحدة أو أكثر، وكذلك هي عملية حراسة دائمة تتطلب وتستوجب ممثلين ذوي كفاءات وخبرات معينة يعملون ضمن نظام معين وفق مراحل محددة، تبدأ بتعقب المعلومات والبحث عنها ثم انتقائها وتحليلها ومعالجتها والإبقاء فقط على المعلومات الاستراتيجية التي تخدم مصلحة المؤسسة، ولإيجاد هذه المعلومات يستوجب على المؤسسة اكتساب وسائل وطرق تساعد في ذلك، ثم تقديمها إلى مستخدميها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بالإضافة التطرق إلى شروط فعاليتها.



الفصل الثاني: مساهمة

اليقظة الاستراتيجية في

تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن تطور الاقتصادي العالمي أدى إلى ما يعرف بعالمية الأسواق، وهذا ما أدى بدوره إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، ولم تستثني أي مؤسسة من تأثيرات العولمة التي أدت إلى انفتاح الأسواق على بعضها البعض وظهور منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

لذلك أصبح ضرورة حتمية على المؤسسة السعي والعمل من أجل البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها في ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل عام حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أهم محددات وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح نجاح المؤسسة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع المنافسين، أي أن نجاح المؤسسة مرتبط بامتلاكها ميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن باقي المنافسين بالنسبة للزبون، لذا سنتطرق ضمن هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيقها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد عرفت الميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم عدة وجهات نظر، بالرغم من أنها تصب في اتجاه واحد، إلا أنه لم يوضع تعريف محدد واضح لها، ومن أهم التعريفات التي أعطيت للميزة التنافسية نجد ما يلي:

عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسها وبالتالي تصبح الميزة التنافسية هي: الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسها في السوق وتحقق لها رضا المستفيد" (عرايبي، 2015، صفحة 264). أي قدرة المؤسسة أو الشركة أو البلد المنتج على إنتاج سلع وخدمات تلبي الحاجات ذاتها لكن بسعر أقل من المنافسين أو بجودة ومزايا أفضل.

ويعرفها (M.kolter) على أنها مقدرة المؤسسة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز. (Kolter, Dubois, & Manceau, 2004, p. 265)

كما تعرف بأنها: "الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر في سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة". (محمود، 2007، صفحة 13)

ويعرفها محسن أحمد الخضيري بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية" (الخضيري، 2001، صفحة 35).

من خلال كل التعاريف السابقة نستطيع القول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن اكتشاف وإيجاد طرق جديدة، من أجل تقديم منافع أكبر وذلك باتباع استراتيجيات تميزها عن الآخرين، وبالتالي تكون وسيلة للمؤسسة تجعلها تتميز وتتفوق على منافسيها.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم خصائص الميزة التنافسية ومختلف أنواعها

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية واحد من التهديدات، وتنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية، ومن ثم فإن الميزة السامية تتسم بالخصائص التالية (زواو، 2012-2013، الصفحات 80-81):

- ✓ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- ✓ تؤدي حتما إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين؛
- ✓ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تبنى على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين؛
- ✓ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتري وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛ كذلك تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

الفرع الثاني: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية

تؤكد العديد من الدراسات على وجود أنواع مختلفة للميزة التنافسية، غير أن معظمها تعتمد على تصنيف Porter والذي يشير إلى نوعين من الميزة التنافسية هما:

1-ميزة التكلفة الأقل :

"يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية أقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين" (النجار ف.، 1997، صفحة 123)، وأيضا تعني أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم أنشطة المنظمة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية. (الحسيني، 2017-2018، صفحة 14)

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية (علاوي، 2014-2015، صفحة 114):

- ✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات الحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

- ✓ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- ✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- ✓ مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- ✓ مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة قادرة على دخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.
- ✓ مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين، وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- ✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2-ميزة التمييز :

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها كما تتميز عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا (علاوي، 2014-2015، صفحة 115).

ومن العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التميز والتفرد ما يلي:

- ✓ الفهم الجيد للعملاء بدرجة أكبر من مجرد فهم المنافسة.
 - ✓ تقديم الأحسن دائما ومقابلة رغبات العملاء.
 - ✓ السرعة وكيفية الاستفادة منها.
 - ✓ إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
 - ✓ الاهتمام بعنصر التقنية، خاصة تقنيات العمليات الجديدة.
 - ✓ الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون.
 - ✓ الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف.
 - ✓ الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.
- التطوير لما هو قائم والارتقاء به ليصبح أفضل وأجود؛ لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعاب للمنتجات.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهميتها

في هذا المطلب سوف نتحدث عن أهم المعايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وفيما تكمن أهميتها

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تستند المؤسسة في اختيارها الميزة التنافسية على العوامل التالية (مرسي، 1998، صفحة 100):

1- مصدر الميزة : وتميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار :

أ-مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

ب-مزايا تنافسية المرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلاقة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

✓ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية.

✓ مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير، والتسويق، ويترب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا المؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعاً.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبة مرتفعة.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية ودعمها المزايا التنافسية، كما تضمن السيرة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة.

كما إن الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصاً بعد هيمنته على مختلف التوجهات، وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات، وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي (مروان، 2011، الصفحات 67-68):

✓ تعطى الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.

- ✓ تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المنظمات، تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
- ✓ أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل. لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها. مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال. وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق الحرة التنافسية على منافسيها.

المبحث الثاني: أهم محددات وأبعاد الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المحددات والأبعاد المناسبة التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية وكذا مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: أهم محددات الميزة التنافسية

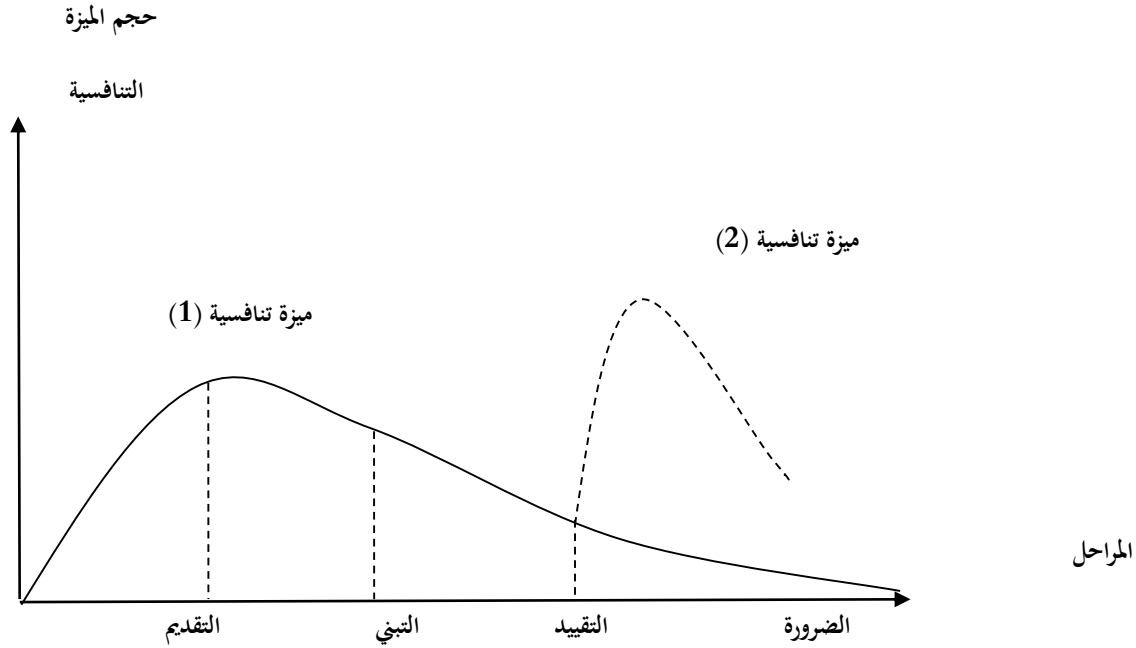
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة أمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم وهما:

1- البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

تحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تغيير المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما نقلت جهوداً من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. (لحسيني، 2017-2018، الصفحات 16-17)

وللميزة التنافسية دورة حياة على قرار دورة حياة المنتجات، وتوضح هذه الدورة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 116.

من خلال الشكل رقم (5) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

1- مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (5) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها من أجل معرفة وتقوية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية. (حجاج، 2006-2007، صفحة 21)

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي (بن جدو، 2014-2015، صفحة 52):

الجدول رقم (03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء والذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة،

فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجية أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 117.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف (Porter & Kraumer) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط و تنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي: التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة.

ويرى (AI-Rousan and Qawaseh) إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية و التطبيقية هي أبعاد العالم بورتر (porter) ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير (Gupta et al) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات).

ويشير (Hani and Al-hawary) إلى الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى الشركات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على الشركات أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية (سويسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 71-73).

1- التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النتائج.

3- وقت الدخول للسوق : يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4- اعتمادية توصيل المنتج : تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعداً تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية.

5- إبداع المنتج : تعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات المنافسة كأساس للميزة التنافسية

تحقق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافسها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين. تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل والأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدرکہا العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل، تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة. وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وتتمثل في (BENBEKHTI, 2013, pp. 17-20):

✓ **استراتيجية قيادة التكلفة:** تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استناداً لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع والإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

✓ **استراتيجية التمييز:** وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات

نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعوية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

✓ **استراتيجية التركيز:** تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

سوف نتطرق إلى أهم مصادر الميزة التنافسية وفيما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية وأثرها على تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنته منافسيها، وبما إن ظروف البيئة الخارجية والداخلية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية، ويمكن إجمالها بالآتي (مروان، 2011، الصفحات 71-73):

- 1- انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- 2- الخدمة:** بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلاً تقديم خدمات مميزة من شركة MacDonalD للأطعمة الجاهزة.
- 3- التركيز:** حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
- 4- التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- 5- الجودة:** تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
- 6- النمو:** قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.

7- الوقت والتسليم : يعتبر الوقت والتسليم مصدرًا مهمًا لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دوراً هاماً في السوق.

8- ثقافة المنظمة : أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية.

9- الموقع الجغرافي : تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي؛ لأنه يعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية.

10- القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها من المنظمات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.

11- السمعة والمكانة الذهنية : كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية.

12- خبرة المنظمات : الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

13- مرونة تصميم الخدمات : المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات الميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

ويرى (البكري) أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

1- المدخلات : هي مجموعة من العناصر والإجراءات التي تؤثر على الميزة التنافسية وديمومة استمرار المزايا التنافسية في المنظمة، والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية، بحيث تصبح الموجودات ذات قوة قوية تمكن المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تكون الموارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للإحلال، وتكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2- العمليات : تتمثل بمكانة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى عمليات ثم إلى مخرجات من سلع وخدمات، بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة ما بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تتحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تفسر جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فان اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس (بورنان، مهاوات، و العسي، 2017، الصفحات 396-398).

وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي (مصباح و بوخمم، 2019، الصفحات 36-37):

1- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال.

2- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغته، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.

3- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتفادي بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

4- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

5- تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، تجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح.

6- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

7- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطية، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

المطلب الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة

تعتبر اليقظة نظاما لجمع ورصد المعلومات من البيئة التنافسية للمؤسسة، فهي أداة تساعد متخذي القرار في عملية وضع الاستراتيجية التنافسية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ووضعها التنافسي، كما تعطي اليقظة الاستراتيجية كذلك صورة واضحة للتحويلات والتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، من خلال مراقبة المنافسين وتتبع تطوراتهم وأفعالهم وبالتالي بناء الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها و على العموم يمكن تلخيص دور اليقظة في أربع وظائف (بورنان، مهاوات، و العبسي، 2017، الصفحات 398-399) :

1- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

2- الاكتشاف : وهو اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي تمكن إقامة معهم شراكة من اجل التطور، اكتشاف فرص في السوق.

3- المراقبة : مراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

4- التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

إن ترابط وتكامل كل هذه الخصائص اليقظة الاستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال (بورنان، مهاوات، و العبسي، 2017، صفحة 399):

- ✓ تسمح اليقظة من الناحية بتحقيق وفرة مالية، ذلك أن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج والتخفيف من تكلفته وبالتالي تقديمه بأسعار جدي تنافسية.
- ✓ تضمن اليقظة سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها وبالتالي القدرة على اقتناص الفرص واستغلال نقاط ضعف المنافسين.
- ✓ التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، من خلال العلم المسبق بالأحداث والتغيرات الحاصلة في المحيط، ما يجعل المؤسسة مستعدة لها من خلال تحضير التدابير والاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب، وبذلك تكتسب ميزة المرونة التي تجعلها تتكيف مع أي وضع بيئي محتمل.

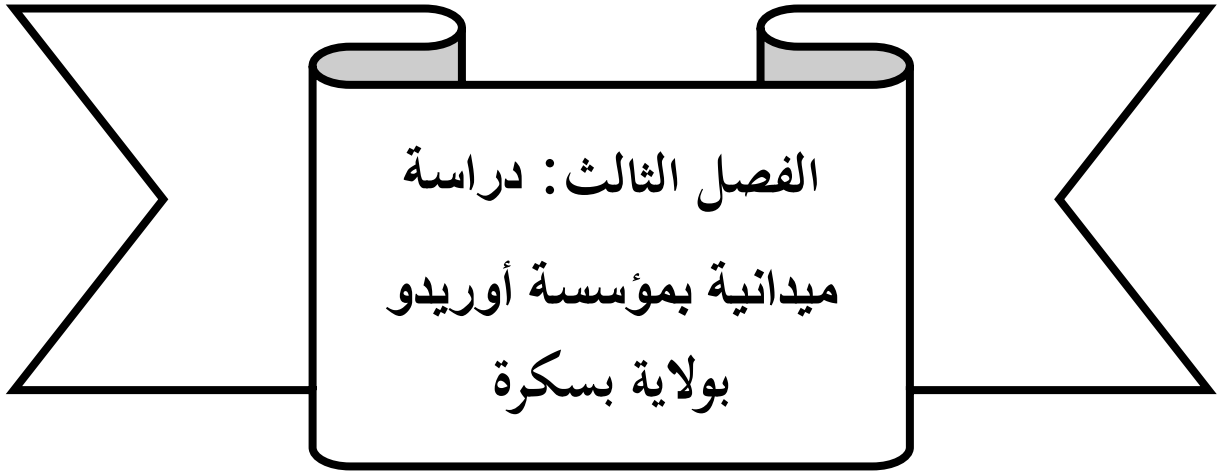
الفصل الثاني: _____ مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

✓ الاطلاع المستمر على مختلف التطورات التكنولوجية مما يتيح للمؤسسة إمكانية ابتكار مناهج وأساليب جديدة في إنتاج وتسويق منتجاتها الحالية، خلق منتجات جديدة كلياً باستخدام التكنولوجيا الحالية.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة ترقب دائمة لبيئتها، للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي لمختلف التهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قراراتها التنافسية وتعزيزها والحفاظ على مكائنها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية أحد الطرق التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية وتعرفها عليها، وتساعد في تحليلها، فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة، ولتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى، وبهذا الصدد يمكننا القول إن اليقظة الاستراتيجية لها مساهمة فعالة وتأثير كبير على تعزيز وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.



الفصل الثالث : دراسة
ميدانية بمؤسسة أوريدو
بولاية بسكرة

تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، ومن أجل التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، تم قمنا بعد ذلك بالمعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية spss.v20.

ولتغطية متغيرات الدراسة وعرض وتحليل ومناقشة النتائج قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أوريدو

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي للبيانات واختبار ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أوريدو

سنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة أوريدو والاطلاع على الأهداف التي تسعى لها المؤسسة وهيكلتها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة أوريدو

الاسم التجاري للمؤسسة هو **أوريدو (Ooredoo)** وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، في 2 ديسمبر 2003 تحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر عرضها المالي المقدر بـ: 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات الخدمية الغير مسبوقة، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، وتغطي نجمة حاليا 48 ولاية بـ3000 موقع تقني، مكن من تغطية 91% من السكان، كما تستحوذ "نجمة" على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و270 فضاء خدمات نجمة وأكثر من 50 ألف نقطة بيع، بلغ عدد عمالها 1900 عامل 99% منهم من جنسية جزائرية، 40% منهم من العنصر النسوي، ويقدر متوسط العمال بـ30 سنة، نجمة هي الراعي الرئيسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الجزائري وأيضا هي الراعي الرسمي لأندية كرة القدم التالية: شبيبة القبائل، شبيبة بجاية، شباب بلوزداد، مولودية العلمة، أهلي برج بوعريريج، مولودية وهران، اتحاد عنابة.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة أوريدو

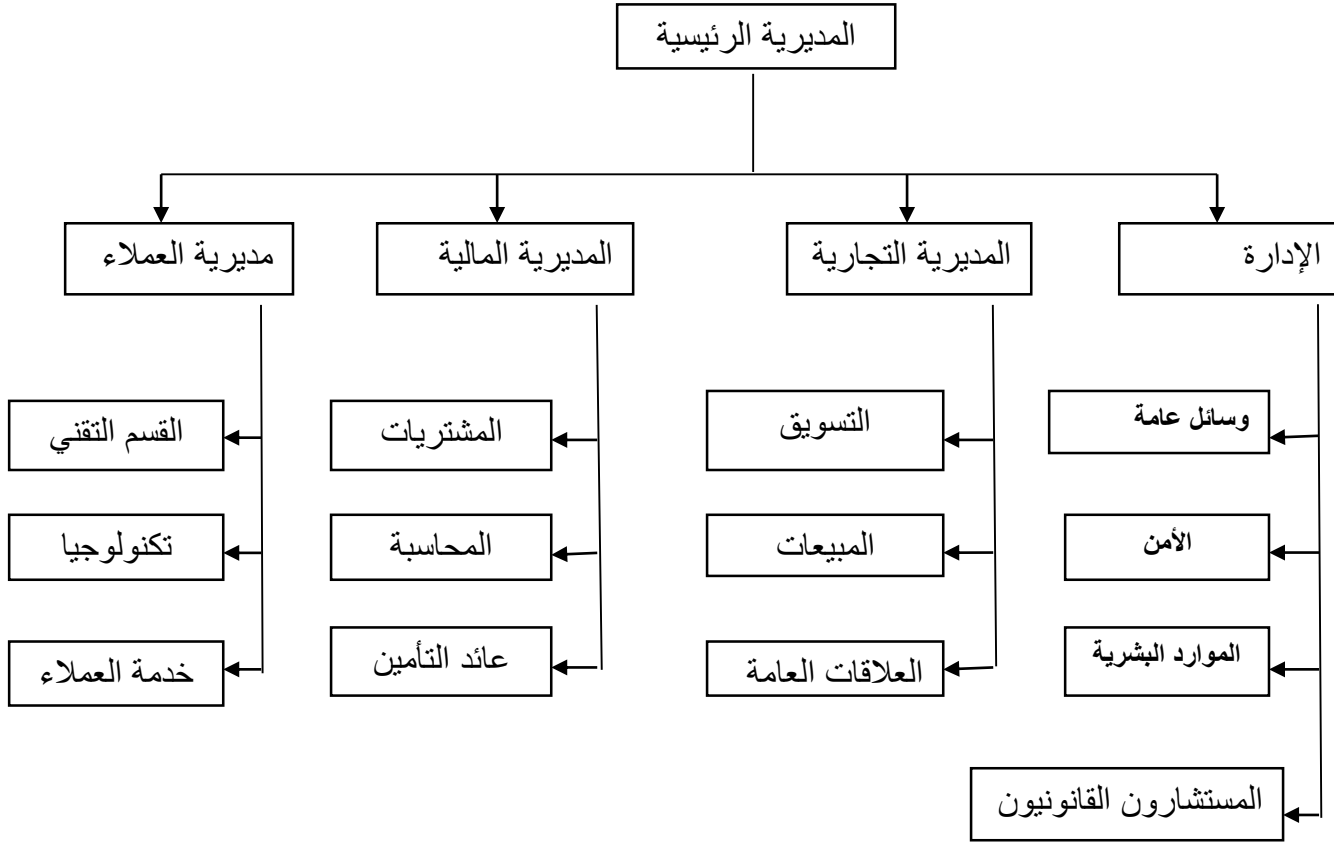
يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تلبية الخدمات المطلوبة في مجالها (انترنت والاتصالات بأنواعها) كما تهدف إلى:

- ✓ الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتركين؛
- ✓ ضمان تجربة فريدة ذات جودة للزبائن؛
- ✓ جعل الخدمات متاحة للسكان والشركات في كامل الجزائر؛
- ✓ جذب وتطوير أفضل المواهب؛
- ✓ توفير حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها، والتي تلبى احتياجات السوق؛
- ✓ تحقيق التميز في جميع الأعمال؛
- ✓ صيانة وتطوير القيادة؛
- ✓ الحصول على حصة سوقية؛
- ✓ إنشاء الإجراءات لوفاء زبائنهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو.

الشكل رقم(06) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



المصدر: من تقديم المؤسسة

وظائف كل مديرية:

الإدارة العامة: تقوم هذه الأخيرة بالتوظيف، توفير الأمن، توفير العتاد المكتبي، تهيئة نقاط البيع ومراكز والخدمات وتقديم المساعدة لجميع المديرية لضمان السير الحسن.

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق ما يلي:

- ✓ السهر على الحفاظ على الحصص في السوق.
- ✓ الحفاظ على الحصص في المنافسة.

- ✓ تطوير ثقافة المؤسسة في السوق.
- ✓ تطوير ثقافة المؤسسة في السوق.
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من مختلف المصالح.
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من مختلف المصالح في المؤسسة.
- ✓ المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- **المديرية المالية:** تهتم بكل الوظائف المالية تسيير المدخول، العوائد، الأسعار والتحويلات البنكية وتمويل المشاريع وتسوية الأمور المحاسبية والضريبة،
- **المديرية التقنية:** تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمان سير المعلومات وكذا تقديم الدعم التقني لمصلحة التسويق لتصميم العروض الترويجية.
- **المديرية التجارية:** وهي القلب النابض للمؤسسة وأهم مديرية فرعية بها وهي تضم المصالح التالية:
 - ✓ مصلحة المبيعات: والتي تتابع حركة تطور المبيعات وكذا بعض أنشطة الترويج.
 - ✓ مصلحة العلاقات العامة: والتي تشمل الأقسام الفرعية.
- 1- الاتصالات الداخلية:
- 2- رعاية الأحداث
- 3- تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الانترنت
- 4- خلية المعلومات
- **مصلحة التسويق:** وهي أكبر المصالح حجما، وأكثر حيوية نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في المجال التجاري.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على الوسيلة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول تفسير للظاهرة القائمة أو المشكلة وذلك من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 30 نسخة من استمارة الاستبيان على الموظفين المتواجدين في مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، وبعد تسلمها والإجابة عليها كلياً قمنا بقبول 30 استمارة استبيان.

ثالثاً: أداة الدراسة

1- تم الاعتماد على الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات من موظفين مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، ومراجعته وتعديله والأخذ باقتراحات المشرف، وبذلك تم وضع الاستبيان في شكله النهائي مقسم كالتالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية.

الجزء الثاني: يتكون من قسمين

القسم الأول: تضم 20 عبارة متعلقة باليقظة الاستراتيجية

القسم الثاني: ويتكون من 04 أبعاد متعلقة بالميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، وقت دخول السوق، ابداع المنتج) وكل بعد يضم 05 عبارات.

2- اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس عبارات الاستبيان حيث:

الجدول رقم (04): يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت *Rensis likart* الخماسي.

الترميز	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاطلاع على عدة مراجع ودراسات لها صلة بموضوع الدراسة

3- استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان؛

4- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛

5- المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات وأتجاهها؛

6- الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات؛

7- استخدام اختبار T (independent samples T Test) لاختبار الفرضية الرئيسية.

خامسا: محك الدراسة

الجدول رقم (05): يبين المحك المعتمد في الدراسة.

الاتجاه	المتوسط المترجح	درجات الموافقة
مستوى منخفض جدا من القبول	1.79 – 1	غير موافق تماما
مستوى منخفض من القبول	2.59 – 1.8	غير موافق
مستوى متوسط من القبول	3.39 – 2.6	محايد
مستوى عال من القبول	4.19 – 3.40	موافق
مستوى عال جدا من القبول	5 – 4.20	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاطلاع على عدة مراجع ودراسات لها صلة بموضوع الدراسة

سادسا: خصائص عينة الدراسة:

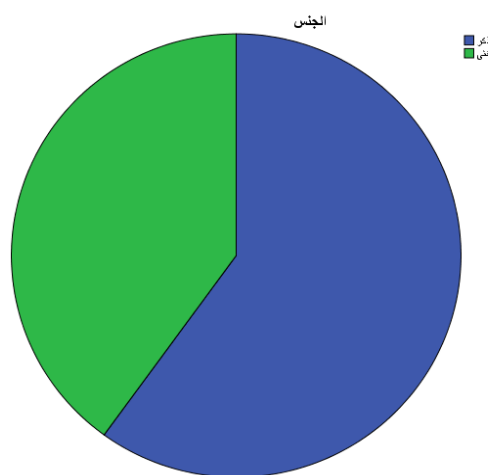
1- الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	18	60,0
انثى	12	40,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(07) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث سجلت نسبة الإناث 40% وهي على العموم نسبة لا بأس بها، وهذا يدل على انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة واشتراكها في العديد من القطاعات الاقتصادية.

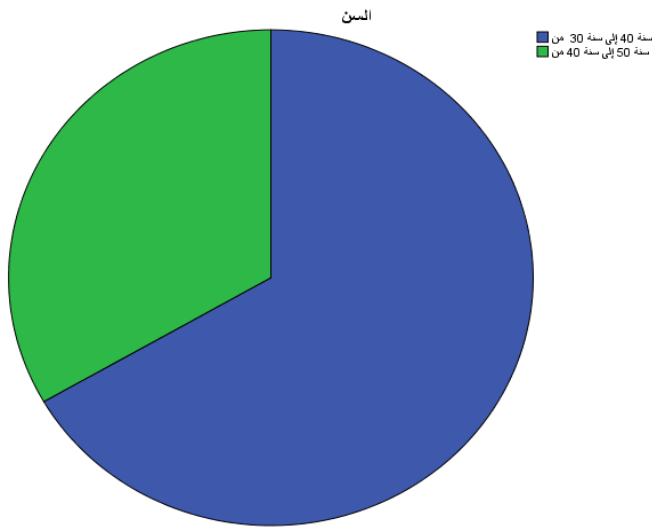
2- السن:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	% النسبة
من 30 سنة إلى 40 س	20	66,7
من 40 سنة إلى 50 سنة	10	33,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول والشكل الذي في الأعلى أن الأعمار توزعت إلى فئتين حيث الفئة الأولى من 30 سنة إلى 40 سنة فاقت بنسبة 66,6%، والفئة الثانية من 40 سنة إلى 50 سنة حققت 33,3%، وبالتالي فإن مؤسسة أوريدو تعتمد في سياستها التوظيفية على الكفاءات والقدرات الشبانية.

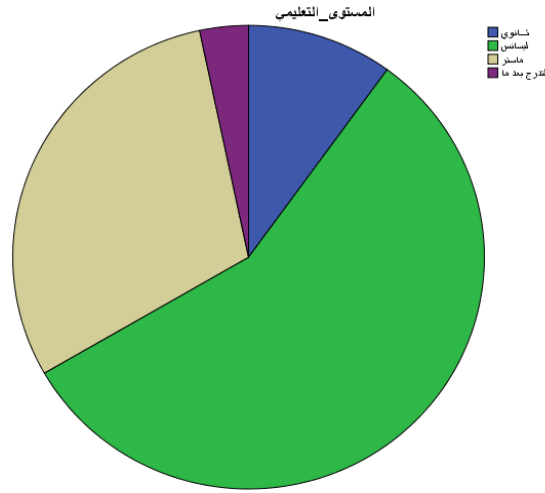
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	10,0
ليسانس	17	56,7
ماستر	9	30,0
ما بعد التدرج	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول والشكل أعلاه يوضحان تقسيم أفراد العينة إلى 4 فئات، حيث نلاحظ أن الفئة التي تشكل الأغلبية هي الفئة الحاملة لشهادة الليسانس بنسبة 56,7%، تأتي بعدها الفئة الحاملة لشهادة الماستر بنسبة 30%، ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 10,10%، ثم فئة مرحلة ما بعد التدرج بنسبة 3,3%، وهذا يشير إلى أن أغلبية عمال أوريدو تمتلك كفاءات بشرية ذات مستوى علمي عالي.

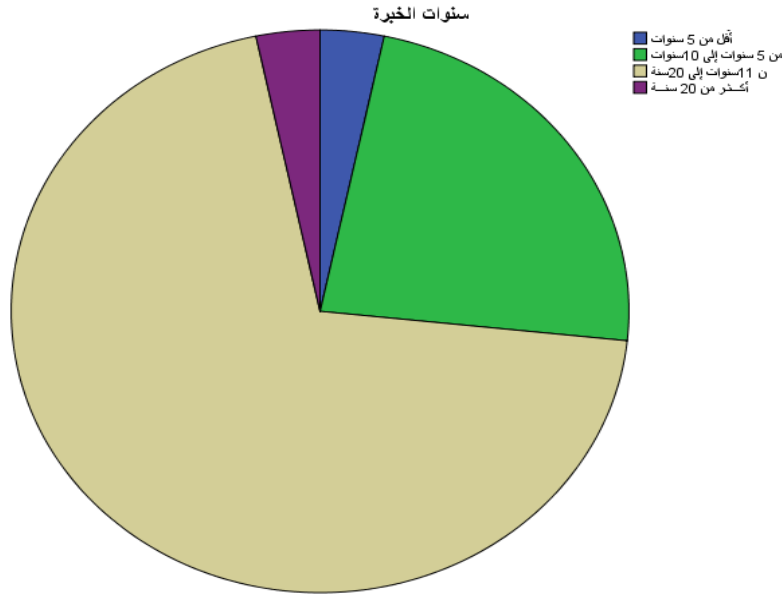
4- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3,3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	23,3
من 11 سنة إلى 20 سنة	21	70,0
سنة 20 من أكثر	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه اللذان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة نلاحظ أن أكبر فئة في العينة من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 70%، تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 23,3%، ثم تأتي بعدها فئة أقل من 5 سنوات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة

وأكثر من 20 سنة بنسبة 3,3% لكليهما، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم في العمل بكل كفاءة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات

يعتبر بعد الثبات والصدق من الاختبارات الهامة خاصة في المنهج الكمي من حيث تأثيرها الكبير في أهمية النتائج البحث والقدرة على تعميم النتائج.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبيان بالنظر إليه من طرف المشرف وعرضه على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات والاقتراحات اعتماداً أغلبها، وبناءً على ذلك تم وضع الاستبيان

ب- ثبات أداة الدراسة: استخدم معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن قيمة المعيارية (0.6). (الجعفري و الطاهر، 2020، صفحة 285)

الجدول رقم (10): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
اليقظة الاستراتيجية	20	0,965
التكلفة	05	0,796
الجودة	05	0,637
وقت دخول السوق	05	0,767
إبداع المنتج	05	0,694
الاستبيان ككل	40	0.949

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لكل من محاور ومتغيرات الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم احتساب معامل (ألفا كرو نباخ) لكافة محاور ومتغيرات الدراسة والذي بلغ القيمة (0.949) وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها على التطبيق الميداني.

ثانيا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول " اليقظة الاستراتيجية ":

يتكون المحور الأول لاستمارة الأسئلة " اليقظة الاستراتيجية " من 20 عبارة، واختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم	0.869	0.000
02	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية	0.759	0.000
03	توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة	0.831	0.000
04	سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب	0.868	0.000
05	تحدث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي	0.885	0.000
06	يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة	0.602	0.000
07	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على مخرجات (تقارير، اعلانات، ملخصات...) اليقظة الاستراتيجية	0.815	0.000
08	تدعم اليقظة الاستراتيجية صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل	0.877	0.000
09	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها	0.836	0.000
10	تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعبي بتطورات الأسواق والمنافسين	0.684	0.000
11	تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات	0.784	0.000
12	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة	0.810	0.000
13	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة	0.686	0.000
14	تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى	0.778	0.000
15	تقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا	0.837	0.000
16	تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها	0.803	0.000
17	زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء	0.725	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة

		على التهديدات والأخطار المحتملة	
0.000	0.842	تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية...)	18
0.000	0.763	هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسستكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية	19
0.000	0.873	يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول لأداة الدراسة "اليقظة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

ينقسم المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "الميزة التنافسية" إلى (04) أبعاد يعبر كل منها على مدى حرص المنظمات على توفير احتياجات الزبون ورغباته، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حده، وكانت كما يلي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة"

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تراعي المؤسسة الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات	0.744	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف للمنتجات والخدمات والعمليات	0.787	0.000
03	تعمل المؤسسة على تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام	0.764	0.000
04	تسعى المؤسسة إلى تطبيق مستويات أعلى من الإنتاجية	0.833	0.000
05	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	0.950	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " الجودة "

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " الجودة "

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الجودة " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تسعى المؤسسة لإدخال منتجات وخدمات جديد	0.760	0.000
02	تسعى المؤسسة لإضافة سمات فريدة للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات من أجل تحقيق الجودة	0.775	0.000
03	تسعى المؤسسة لتعزيز جاذبيتها التنافسية	0.714	0.000
04	توفر المؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والتنوعية والسعر	0.637	0.000
05	تسعى المؤسسة لزيادة الضمانات المقدمة للعملاء	0.471	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية (a=5%) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث " وقت دخول السوق "

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث " وقت دخول السوق "

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " وقت دخول السوق " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	يمكن للمؤسسة أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها	0.730	0.000
02	تعتبر المؤسسة وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية	0.751	0.000
03	يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء	0.652	0.000
04	يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها	0.734	0.000
05	يلعب الوقت دورا هاما في السوق	0.727	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "وقت دخول السوق" والدرجة الكلية للبعد، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " ابداع المنتج"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " ابداع المنتج"

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " ابداع المنتج" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تقوم المؤسسة بتصنيع وتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها	0.730	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي المنافسين في السوق	0.609	0.000
03	تسعى المؤسسة لتوفير المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخداماتها	0.742	0.000
04	تسعى المؤسسة لتشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية	0.687	0.000
05	تسعى المؤسسة للارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء	0.617	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ابداع المنتج" والدرجة الكلية للبعد، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ثالثا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة

1- تحليل نتائج المحور الأول اليقظة الاستراتيجية:

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول لأداة الدراسة "اليقظة الاستراتيجية" حيث يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول هذا المحور:

الجدول رقم(16): إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات القسم الأول "اليقظة الاستراتيجية"

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم	ت	2	2	2	16	8	1.106	موافق
		%	6.7	6.7	6.7	53.3	26.7		
2	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية	ت	1	1	00	17	11	0.887	موافق تماما
		%	3.3	3.3	00	56.7	36.7		
3	توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة	ت	1	1	3	13	12	0.973	موافق
		%	3.3	3.3	10	43.3	40		
4	سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب	ت	1	2	2	12	13	1.042	موافق
		%	3.3	6.7	6.7	40	43.3		
5	تحدث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي	ت	1	3	2	11	13	1.112	موافق
		%	3.3	10	6.7	36.7	43.3		
6	يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة	ت	1	2	3	11	13	1.062	موافق
		%	3.3	6.7	10	36.7	43.3		
7	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على مخرجات (تقارير، اعلانات، ملخصات...) اليقظة الاستراتيجية	ت	0	2	2	14	12	0.847	موافق تماما
		%	0	6.7	6.7	46.7	40		
8	تدعم اليقظة الاستراتيجية صبرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل	ت	1	2	00	20	7	0.91	موافق
		%	3.3	6.7	00	66.7	23.3		
9	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها	ت	0	2	1	16	11	0.805	موافق تماما
		%	0	6.7	3.3	53.3	36.7		
10	تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعيي بتطورات الأسواق والمنافسين	ت	0	0	4	15	11	0.679	موافق تماما
		%	0	0	13.3	50	36.7		
11	تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات	ت	0	2	3	13	12	0.874	موافق
		%	0	6.7	10	43.3	40		
12	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة	ت	1	0	4	12	13	0.925	موافق تماما
		%	3.3	0	13.3	40	43.3		
13	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة	ت	0	0	3	19	8	0.592	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة

			26.7	63.3	10	0	0	%	بسرعة	
14	موافق	0.803	4.1	9	17	2	2	0	ت	تعلم اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى
				30	56.7	6.7	6.7	0	%	
15	موافق تماما	0.728	4.23	11	16	2	1	0	ت	تقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا
				36.7	53.3	6.7	3.3	0	%	
16	موافق تماما	0.868	4.26	13	14	2	0	1	ت	تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها
				43.3	46.7	6.7	0	3.3	%	
17	موافق تماما	0.664	4.2	10	16	4	0	0	ت	زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة
				33.3	53.3	13.3	0	0	%	
18	موافق تماما	0.915	4.3	15	11	3	0	1	ت	تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية...)
				50	36.7	10	0	3.3	%	
19	موافق	1.143	4.07	14	9	3	3	0	ت	هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسستكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية
				46.7	30	10	10	0	%	
20	موافق تماما	0.952	4.3	15	12	1	1	1	ت	يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم
				50	40	3.3	3.3	3.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يمثل عبارات المحور الأول "اليقظة الاستراتيجية"، أنه جاءت درجة "موافق جدا" حيث جاءت بالعبارتين تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية...) (العبارة 18)، ويعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم (العبارة 20) في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي لكلاهما (4,3) وانحراف معياري (0.915)، (0.952) على التوالي. ثم تليها المرتبة الثانية العبارة تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها (العبارة 16) بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.868). ثم في المرتبة الثالثة العبارتين تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعيي بتطورات الأسواق والمنافسين (العبارة 10)، وتقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا (العبارة 15) بمتوسط حسابي (4.23) لكليهما، وانحراف معياري (0.679)، (0.728) على التوالي، ثم المرتبة الثالثة للعبارات تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة (العبارة 12)، تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية (العبارة 2)، تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على مخرجات (تقارير، اعلانات، ملخصات...) اليقظة الاستراتيجية (العبارة 7)، تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم

الأهداف الناتجة عنها (العبارة 9)، وأخيرا زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة (العبارة 17) على التوالي، بمتوسط حسابي (4.2) لكل منهم، وانحراف معياري (0.925)، (0.887)، (0.847)، (0.805)، (0.664) بالترتيب.

بينما حسب وجهة نظر باقي أفراد عينة الدراسة جاءت كل العبارات المتبقية متوفرة بدرجة "موافق"، احتلت العبارتين تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات (العبارة 11)، تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة العبارة (13) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4،17) لكليهما، وانحراف معياري (0.874)، (0.592) على التوالي، ثم في المرتبة الخامسة العبارتين سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب (العبارة 04)، توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة (العبارة 03) بمتوسط حسابي (4.13) لكليهما، وانحراف معياري (1.042)، (0.973) على التوالي، ثم في المرتبة السادسة العبارتين يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة (06)، تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى (العبارة 14) بمتوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (1.062)، (0.803) على التوالي، وفي المرتبة السابعة العبارتين هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسستكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية (العبارة 19)، تحدث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي (05) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.112)، (1.143)، وفي المرتبة الثامنة تدعم اليقظة الاستراتيجية صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل العبارة (08) بمتوسط حسابي (04) وانحراف معياري (0.91)، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم العبارة (01) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.106).

ومنه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الأول تقع ضمن المجالين [3.4 – 4.19] و [4.2 – 5]، وهي تشير إلى بذلك إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة أوريدو لولاية بسكرة باليقظة الاستراتيجية ودورها في اكتسابها مزايا تنافسية مما يعزز وضعها في السوق في ظل بيئة معقدة ومضطربة.

2- تحليل نتائج المحور الثاني لأبعاد الميزة التنافسية

أ- البعد الأول: التكلفة

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول للميزة التنافسية والمتمثل في العبارات الخمس من المحور الثاني للاستمارة كالتالي:

الجدول رقم (17): إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات المحور الثاني للاستمارة " الميزة التنافسية" التكلفة"

الرقم	العبارة	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	تراعي المؤسسة الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات	1	2	1	18	8	0.947	4	موافق
		3.3	6.7	3.3	60	26.7			
2	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف للمنتجات و الخدمات والعمليات	0	2	3	12	13	0.887	4.2	موافق تماما
		0	6.7	10	40	43.3			
3	تعمل المؤسسة على تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام	0	1	3	15	11	0.761	4.2	موافق تماما
		0	3.3	10	50	36.7			
4	تسعى المؤسسة إلى تطبيق مستويات أعلى من الإنتاجية	1	0	1	18	10	0.805	4.2	موافق تماما
		3.3	0	3.3	60	3.33			
5	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	1	1	0	18	10	0.874	4.17	موافق
		3.3	3.3	0	60	3.33			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يمثل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" البعد الأول "التكلفة" أنه جاءت درجة "موافق جدا" في كل من العبارات تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف للمنتجات والخدمات والعمليات (العبارة 02)، تسعى المؤسسة إلى تطبيق مستويات أعلى من الإنتاجية (العبارة 04)، تعمل المؤسسة على تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام (العبارة 03) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2) لكل منهم، وانحراف معياري (0.887)، (0.805)، (0.761) على التوالي، ثم تليها درجة "موافق" في العبارتين والتي هي المرتبة الثانية تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف (العبارة 05) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.874)، والمرتبة الثالثة العبارة (01) تراعي المؤسسة الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.947)، ومنه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية " بعد التكلفة" تقع ضمن المجالين [3.4 - 4.19] و [4.2 - 5]، وهي تشير إلى ذلك إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول لبعد التكلفة حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة بمختلف تكاليف منتجاتها وخدماتها.

ب- البعد الثاني: الجودة

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني للميزة التنافسية "الجودة" والمتمثل في العبارات الخمس من القسم الثاني للاستمارة

كالتالي:

الجدول رقم(18): إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات القسم الثاني للاستمارة "للميزة التنافسية" "الجودة"

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	تسعى المؤسسة لإدخال منتجات وخدمات جديد	ت	0	0	0	20	10	4.33	0.479	موافق تماما
		%	0	0	0	66.7	33.3			
2	تسعى المؤسسة لإضافة سمات فريدة للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات من أجل تحقيق الجودة	ت	0	0	2	15	13	4.37	0.615	موافق تماما
		%	0	0	6.7	50	43.3			
3	تسعى المؤسسة لتعزيز جاذبيتها التنافسية	ت	0	0	0	10	17	4.47	0.681	موافق تماما
		%	0	0	0	33.3	56.7			
4	توفر المؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والنوعية والسعر	ت	0	0	2	13	15	4.43	0.626	موافق تماما
		%	0	0	6.7	43.3	50			
5	تسعى المؤسسة لزيادة الضمانات المقدمة للعملاء	ت	0	1	3	15	11	4.2	0.761	موافق تماما
		%	0	3.3	10	50	36.7			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يمثل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" البعد الأول "الجودة" أنه جاءت درجة "موافق جدا" في كل من العبارات حيث في المرتبة الأولى العبارة (03) تسعى المؤسسة لتعزيز جاذبيتها التنافسية بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.681، ثم تليها العبارة توفر المؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والنوعية والسعر (العبارة 04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,43) وانحراف معياري (0.626)، ثم في المرتبة الثالثة العبارة (03) تسعى المؤسسة لإضافة سمات فريدة للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات من أجل تحقيق الجودة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.615)، والمرتبة الرابعة العبارة (01) تسعى المؤسسة لإدخال منتجات وخدمات جديد بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.479)، ثم العبارة تسعى المؤسسة لزيادة الضمانات المقدمة (العبارة 05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.761)، ومنه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية "بعد الجودة" تقع ضمن المجالين [4.2 - 5]، وهي تشير إلى بذلك إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول لبعد الجودة حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة بضرورة الاهتمام بجودة منتجاتها وخدماتها.

د- البعد الثالث: وقت دخول السوق

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث للميزة التنافسية " وقت دخول السوق " والمتمثل في العبارات الخمس من القسم الثاني للاستمارة كالتالي:

الجدول رقم (19): إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات القسم الثاني للاستمارة " للميزة التنافسية " وقت دخول السوق "

الرقم	العبارة	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	يمكن للمؤسسة أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها	ت	0	0	3	17	10	4.23	موافق تماما
		%	0	0	10	56.7	33.3		
2	تعتبر المؤسسة وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية	ت	0	0	3	18	9	4.2	موافق تماما
		%	0	0	10	60	30		
3	يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء	ت	0	0	9	18	7	4.07	موافق
		%	0	0	23.3	60	16.7		
4	يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها	ت	0	0	5	15	10	4.17	موافق
		%	0	0	16.7	50	33.3		
5	يلعب الوقت دورا هاما في السوق	ت	0	0	2	14	14	4.40	موافق تماما
		%	0	0	6.7	46.7	46.7		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يمثل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" البعد الثالث " وقت دخول السوق " أنه جاءت درجة "موافق تماما" في كل من العبارة يلعب الوقت دورا هاما في السوق العبارة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.621)، ثم تليها العبارة (01) يمكن للمؤسسة أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.610)، تعتبر المؤسسة وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية (العبارة 02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.610)، ثم وجاء درجة "موافق" في كل من العبارة يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها العبارة (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.699)، ثم تليها العبارة (03) يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.640)، ومنه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الثاني للميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة

بعد "وقت دخول السوق" تقع ضمن المجالين [3.4 - 4.19] و [4.2 - 5]، وهي تشير إلى بذلك إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول لبعد وقت دخول السوق حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة بأهمية الوقت والالتزام به يعد أمرا ضروريا.

هـ- البعد الرابع: إبداع المنتج

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع للميزة التنافسية " إبداع المنتج" والمتمثل في العبارات الخمس من القسم الثاني للاستمارة كالتالي:

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة مؤسسة أوريدو حول عبارات القسم الثاني للاستمارة " للميزة التنافسية" "إبداع المنتج"

الرقم	العبارات	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	تقوم المؤسسة بتصنيع وتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها	0	0	2	17	11	0.596	4.3	موافق تماما
		0%	0	6.7	56.7	36.7			
2	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي المنافسين في السوق	0	0	0	16	14	0.507	4.47	موافق تماما
		0%	0	0	53.3	46.7			
3	تسعى المؤسسة لتوفير المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخداماتها	0	0	1	19	10	0.535	4.3	موافق تماما
		0%	0	3.3	63.3	33.3			
4	تسعى المؤسسة لتشجيع الابداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية	0	0	0	15	15	0.509	4.5	موافق تماما
		0%	0	0	50	50			
5	تسعى المؤسسة للارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء	0	0	0	17	13	0.504	4.43	موافق تماما
		0%	0	0	56.7	43.3			

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يمثل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" البعد الرابع "وقت دخول السوق" أنه جاءت درجة "موافق تماما" في كل من العبارات، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي المنافسين في السوق العبارة (02) جات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.507)، ثم تليها العبارة (04) تسعى المؤسسة للارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.5) وانحراف معياري (0.509)، ثم العبارة (05) تسعى المؤسسة للارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(4.43) وانحراف معياري (0.504)، ثم العبارتين تقوم المؤسسة بتصنيع وتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها العبارة (01)، تسعى المؤسسة لتوفير المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخداماتها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.3) لكليهما وانحراف معياري (0.596)، (0.535) على التوالي. ومنه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية بعد "وقت دخول السوق" تقع ضمن المجال [4.2 - 5]، وهي تشير إلى ذلك إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول لبعدها المنتج حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة بتشجيع الابداع والابتكار لتحسين إنتاجيتها.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة العلاقة بين المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية والأبعاد الأربعة للمتغير التابع الميزة التنافسية، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحقيقها أو عدم تحقيقها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لاختبار الفرضية الرئيسية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل "اليقظة الاستراتيجية" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، بالإضافة إلى اختبار T (independent samples T Test)

1- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية

R ²	R	مستوى المعنوية sig	T	A	
0.857	0.925	0.000	10.514	3.212	الثابت
		0.000	3.55	0.25	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.55) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريديو بولاية بسكرة

- كما يظهر في الجدول أن معامل الارتباط ($R = 92.5\%$) مما يؤكد قوة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.857) وهذا يعني أن (85.7%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، وأن الباقي (14.3%) ترجع الى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية، والتي تنص على: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كل زيادة في المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بقيمة واحدة تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار (0,25%) أي الميزة التنافسية تساوي $0,25 + 3.2$ من اليقظة الاستراتيجية.

2- نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين التكلفة واليقظة الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (22): مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل بيرسون	التكلفة
معامل الارتباط بيرسون	0.699
الميزة التنافسية	مستوى المعنوية
	أفراد العينة
	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التكلفة واليقظة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.699) وقيمة الاحتمال sig (0.000).

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريديو بولاية بسكرة

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من أجل التأكد من صحة هذ الفرضية أستخدمنا معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين الجودة واليقظة الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (23): مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل بيرسون	الجودة	
الميزة التنافسية	معامل الارتباط بيرسون	0.734
	مستوى المعنوية	0.000
	أفراد العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الجودة واليقظة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.734) وقيمة الاحتمال sig(0.000)

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة بين إحصائية بين وقت دخول السوق واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من أجل التأكد من صحة هذ الفرضية أستخدمنا معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين وقت دخول السوق واليقظة الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24): مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل بيرسون	وقت دخول السوق	
الميزة التنافسية	معامل الارتباط بيرسون	0.751
	مستوى المعنوية	0.000
	أفراد العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريديو بولاية بسكرة

من الجدول أعلاه يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية موجبة بين وقت دخول السوق واليقظة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0,751) وقيمة الاحتمال sig(0.000).

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت دخول السوق واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابداع المنتج الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ابداع المنتج واليقظة الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): مصفوفة معاملات الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

إبداع المنتج	معامل بيرسون
0.630	معامل الارتباط بيرسون
0.000	مستوى المعنوية
30	أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ابداع المنتج واليقظة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.630) وقيمة الاحتمال sig(0.000)

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابداع المنتج واليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب نتناول مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، ومدى توافق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري.

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 حيث قيمة $R=0.925$ وقيمة $R^2=0.857$ مما يفسر ان اليقظة الاستراتيجية

لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تدل قيمة معامل الارتباط R إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (92.5%)، وقيمة معامل التحديد R^2 تدل على أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (85.7%) وهي نسبة مقبولة.

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على أهمية ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وهو ما يؤكد قبول وتحقيق الفرضية الرئيسية، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة لديها يقظة استراتيجية وذلك من خلال رصد ومراقبة كل تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة أوريدو وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية لديها.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين التكلفة واليقظة الاستراتيجية، وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي (69.9%) عند مستوى دلالة (0.000).

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة لوجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعامل التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية، نظرا للاهتمام المؤسسة محل الدراسة على تجسيده داخلها وذلك من خلال: اهتمام المؤسسة بالحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، حيث أن التكلفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال السعي إلى تخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها مع تطبيق المراقبة المستمرة، وهذا من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية.

أ- الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعامل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي (73.4%) عند مستوى دلالة (0.000).

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة لوجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعامل الجودة لتحقيق الميزة التنافسية نظرا للاهتمام المؤسسة محل الدراسة على تجسيده داخلها وذلك من خلال: إدخال منتجات وخدمات جديدة بسمات فريدة من نوعها من أجل تحقيق الجودة بالإضافة إلى تقديم ضمانات للعملاء لكسب ثقتهم ووفائهم وهذا يحقق لها جاذبية في السوق وضمان الاستمرارية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين وقت دخول السوق واليقظة الاستراتيجية، وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي (75.1%) عند مستوى دلالة (0.000).

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة لوجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعامل وقت دخول السوق لتحقيق الميزة التنافسية نظرا للاهتمام المؤسسة محل الدراسة على تجسيده داخلها وذلك من خلال: وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية الوقت في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد بعد الوقت من خلال: تقديم المنتج أو الخدمة حسب الجداول الزمنية المتفق عليها باعتبار الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء، وهذا يعزز من ثقة العملاء بالمؤسسة.

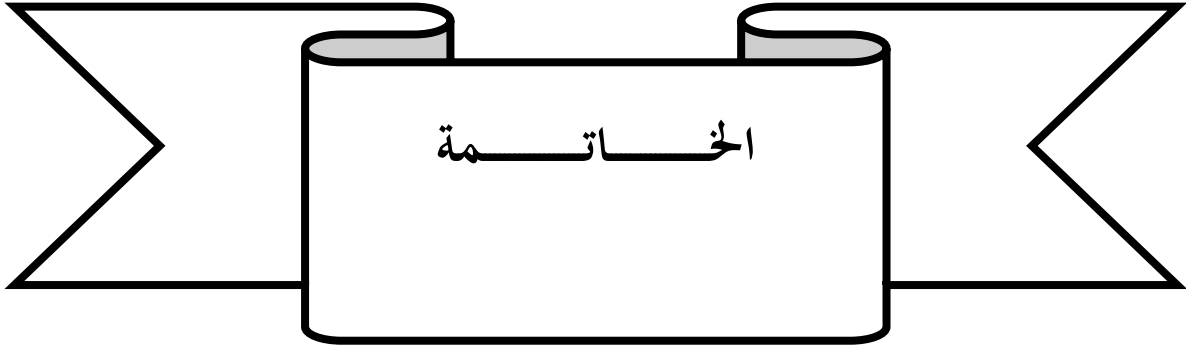
د- الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإبداع المنتج، وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي (63%) عند مستوى دلالة (0.000).

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة لوجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعامل ابداع المنتج، نظرا للاهتمام المؤسسة محل الدراسة على تجسيده داخلها وذلك من خلال: بتطوير المؤسسة منتجاتها وخدماتها حتى تتلائم مع رغبات زبائنهم، وتشجيع العاملين على فكرة الابداع والابتكار وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تعرفنا على الدور الإيجابي لليقظة الاستراتيجية وإسهامها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، وقت دخول السوق، إبداع المنتج)، وحسب إجابات أفراد العينة تبين أن هذه الأبعاد يجب مراعاتها أثناء تطبيق لنظام اليقظة الاستراتيجية وضرورة التحكم فيها لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، أي تعتبر مؤسسة أوريدو بولاية بسكرة هذه الأبعاد أحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في إطار نظام اليقظة الاستراتيجية.



الخاتمة:

بسبب التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، والضغط المستمر لقوى السوق والمنافسة، جرّت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية، باعتبار أنّها تساهم وتساعد في توجيه أنشطتها وتكوين منظور جديد ومختلف للعوامل الداخلية والخارجية التي بإمكانها تحقيق أهداف المؤسسة التي تجعلها تركز على المستقبل بصورة أساسية، فهي تجعل المؤسسة قريبة من بيئتها التنافسية والقدرة على التعرف عليها وتحليلها، فهذا يدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية الدائمة لنشاطها من جهة، ومن جهة أخرى تحقق لها الأسبقية على منافسيها.

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، سواء كان الأمر يتعلق بمفهوم كليهما أو من وجهة نظر مختلف الباحثين بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة، ووضعنا مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليه.

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- 1- تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتصدد لمتغيرات بيئة المؤسسة، والتحليل العلمي والتقني والتكنولوجي وكل المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للتنبؤ بالفرص والتهديدات، وهذا يجعلها ذات طابع استباقي إداري.
- 2- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق والوسائل لجمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة أهمها طرق المعايرة والانترنت.
- 3- اليقظة الاستراتيجية تشمل عدة أنواع تتمثل في: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية.
- 4- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة، حيث تعد السبيل للمحافظة على الحصة السوقية ورفعها ووفاء الزبائن لخدمات ومنتجات المؤسسة، وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية من الأساليب الهامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 5- تحقيق الميزة التنافسية هو نتيجة لتبني المؤسسة نظام اليقظة الاستراتيجية الفعال.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية:

- 1- تطبق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بطريقة رسمية، حيث يعتمد عليها في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.
- 2- من خلال عينة الدراسة نلاحظ أن مؤسسة أوريدو تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والإناث).

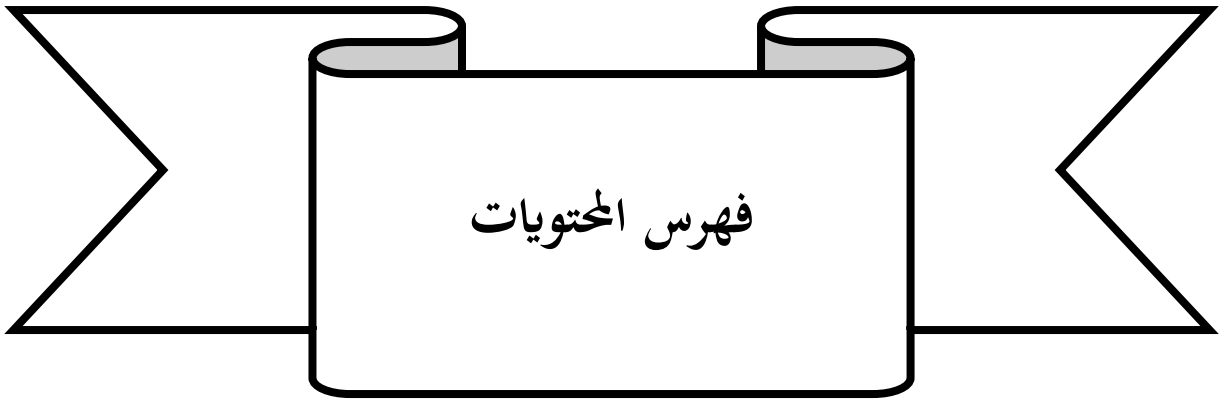
- 3- أن أغلب الموظفين بمؤسسة أوريدو أعمارهم تتراوح بين 30 سنة إلى 40 سنة، وهذا يشير على أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبانية للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم واستغلالها.
- 4- وأن أغلب الموظفين بمؤسسة أوريدو مستواهم التعليمي ليسانس ثم تليها الماجستير، مما يعني إتباع المؤسسة محل الدراسة سياسة توظيف الافراد ذو الكفاءات العلمية.
- 5- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود علاقة اجابية بين المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية، وتحققت الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وفاقت قيمة متوسطها الحسابي (3)
- 6- تركز المؤسسة على أبعاد الميزة التنافسية في تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

التوصيات:

- من النتائج المتوصل إليها حاولنا إعطاء مجموعة من الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية لما لها دور وأهمية بالغة وجد كبيرة، خاصة أن الأسواق الجزائرية عرفت انفتاح أمام المنافسات الدولية.
 - استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنتاج وتسويق خدماتها ومنتجاتها.
 - ربط مؤسسة أوريدو ببسكرة، بالدراسات والأبحاث الجامعية والاهتمام أكثر بالدراسات المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية.
 - القيام بدورات تكوينية وتدريبية لعمالها على يد مختصين في الإدارة الاستراتيجية من أجل تعميم ثقافة اليقظة الاستراتيجية.

آفاق الدراسة:

- يمكن إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجديده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات القادمة:
- دراسات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية للاستفادة منها في مجال الإدارة الاستراتيجية
 - اخلاقيات وقوانين اليقظة الاستراتيجية
 - دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية



الفهرس:

الإهداء.....

الشكر.....

ملخص الدراسة.....

قائمة الأشكال والجداول.....

مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

06..... تمهيد:

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الاستراتيجية.....

07..... المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية.....

08..... المطلب الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية.....

08..... المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية.....

المبحث الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية وأهم الفوائد التي تحققها للمؤسسة

13..... المطلب الأول: أهداف اليقظة الاستراتيجية.....

13..... المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية.....

14..... المطلب الثالث: أهم الفوائد التي تحققها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.....

المبحث الثالث: سيرورة ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية.....

15..... المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية وأبعادها.....

20..... المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية.....

20..... المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية.....

23..... خلاصة للفصل:

الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

25..... تمهيد

.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

26..... المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.

..... المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية.

27..... الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية.

27..... الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

..... المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهميتها.

28..... الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

29..... الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

.....المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية كأساس لها

30..... المطلب الأول: أهم محددات الميزة التنافسية.

33..... المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

34..... المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية.

.....المبحث الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

35..... المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

37..... المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.

38..... المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة.

40..... خلاصة للفصل:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بمؤسسة أوريدو بولاية بسكرة

42.....	تمهيد
.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أوريدو.....
43.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة أوريدو.....
43.....	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة أوريدو.....
44.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو.....
.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.....
46.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
52.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.....
64.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
70.....	الخلاصة:.....
.....	الخاتمة:.....
.....	فهرس المحتويات.....
.....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق.....

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- خليل نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر، مركز الاسكندرية.
- 2- الحاج مداح عرايبي. (2015). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- عز الدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع.
- 4- فريد راغب النجار. (1997). إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي. الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- 5- محسن أحمد الخضيري. (2001). صناعة المزايا التنافسية . القاهرة، مصر: الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية.
- 6- محمد نجيب مروان. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر و البرمجيات.
- 7- مصطفى أبو بكر محمود. (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

ثانياً: الرسائل والأطروحات:

- 1- بن علي بن جدو. (2014-2015). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة.
- 2- خديجة بوخرصة. (2014-2015). اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وهران، جامعة وهران 2.
- 3- ضياء الدين زواو. (2012-2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية- (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف، جامعة فرحات عباس.

- 4- عبد الرؤوف حجاج. (2006-2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، جامعة 20 اوت 55.
- 5- فاطمة الزهراء الحسيني. (2017-2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية: شركتي جازي و موبيليس- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، باتنة، جامعة باتنة 01.
- 6- نصيرة علاوي. (2014-2015). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال- (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد.
- 7- نور الدين العابدين قوجيل. (2011-2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي-(مذكرة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عنابة، جامعة باجي مختار -عنابة-.

ثالثا: المجالات العلمية والمكتبيات:

- 1- ابراهيم عباس الزهيري. (ابريل، 2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. مجلة تربوية، العدد 52.
- 2- باية قنوني، و نادية عبد الكريم. (30 جوان، 2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية). مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 37-38.
- 3- جمال بن سعدي، رضا زاوش، و كلثوم جسام. (2017). المحور الأول:اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء. ملتقى دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة (الصفحات 6-7). المسيلة، جامعة محمد بوضياف.
- 4- حمزة رملي. (ديسمبر، 2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات - صناعة الأدوية بقسنطينة-. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، صفحة 256.
- 5- سمير سليمان الجمل. (2020). اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. دفاتر البحوث العلمية، المجلد 08، العدد 02،، صفحة 6.

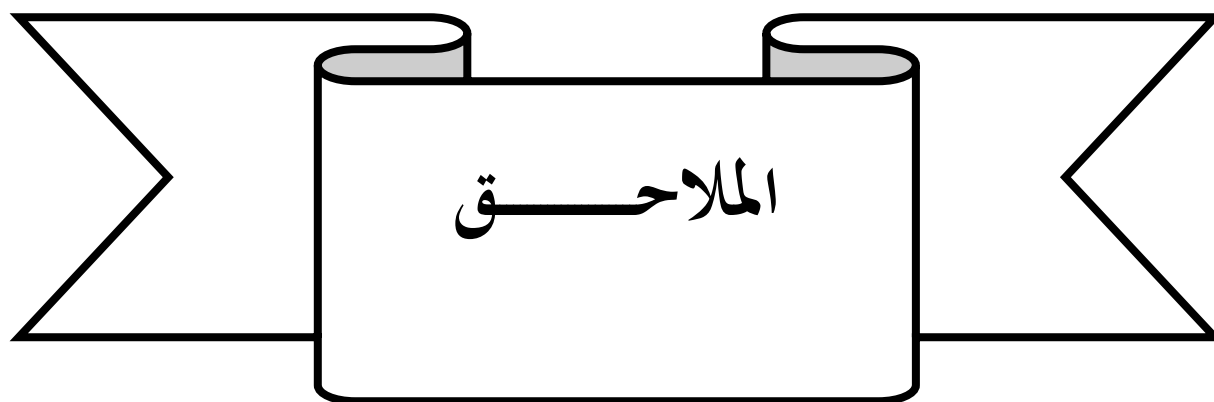
قائمة المراجع والمصادر

- 6- شراف عقون. (جولية، العدد الخامس، 2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -تجربة الجزائر- مجلة العلوم الانسانية، الصفحات 273-274.
- 7- عائشة مصباح، و عبد الفتاح بوخمخم. (جوان، 2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو-. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 01.
- 8- عمر ولد عابد، و لمين علواطي. (جانفي، 2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17.
- 9- فاطمة أقموم. (02 ديسمبر، 2021). أهمية اليقظة الإستراتيجية في إنتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 02، صفحة 81.
- 10- محمد الجعفري، هديل الطاهر. (2020). دور الوعي في فعالية سلوك القائد الإداري -دراسة حالة جامع الخرطوم- المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، صفحة 285.
- 11- محمد فايز النجار، و خالد محمود الشوابكة. (12، 06، 2020). اليقظة الإستراتيجية و أثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، صفحة 507.
- 12- مسعودة مقحوت، و رجم نصيب. (مارس، 2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر). مجلة البحوث و الدراسات التجارية، الصفحات 95-96.
- 13- مصطفى بورنان، لعبيدي مهاوات، و علي العبسي. (2017). تنافسية المؤسسة و دور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها. مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04.

2- المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Abdel Nasser Al-Tnayeeb, N. (2020, Decamber). The Impact of Staralance in Crisis Management (Acase study in Housing Bank for Trade and finance"HPTE")-Jordan)Master's Degree in business Administration. 12. Faculty of graduate studies, Zaraq: Zarqa University.

- 2- BENBEKHTI, O. (2013). L'avantage concurrentiel et la performance a l'export des PME Algerienne: cas des PME de la wilaya de tlemcen memoire pour l'obtention du diplome de magister en science economique. 17-20. Oran, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Algerie: université d'oran.
- 3- Kolter, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2004). Marketing Management, 11th Editio, Editio Pearson. 256. paris, france.
- 4- M Jalod, k., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2020). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Viezs of a Sample of Managers in the Ur Compqny in nasiriyah, Iraq. *volume 7, issue 1*, 94.



الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الأستاذ
محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	بن الزاوي عبد الرزاق
محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	بوزاهر نسرين

ملحق رقم (02): استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العليم العالى والبحث العليم
جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استبيان

حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة (أوريدو) بسكرة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. شاكرين لكم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تعريف اليقظة الاستراتيجية اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية ومستمرة تعمل على مراقبة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة، من أجل جمع ومعالجة ونشر المعلومات التي من خلالها تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الفعالة في استغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات والمخاطر.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

د. نعمون إيمان

سلطاني سمية

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة

المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس

ماجستير مرحلة ما بعد التدرج

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ملاحق الدراسة

الخور الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم					
02	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية					
03	توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة					
04	سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب					
05	تحدث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي					
06	يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة					
07	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على مخرجات (تقارير، اعلانات، ملخصات...) اليقظة الاستراتيجية					
08	تدعم اليقظة الاستراتيجية صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل					
09	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها					
10	تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعي بتطورات الأسواق والمنافسين					
11	تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات					
12	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة					
13	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة					
14	تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى					
15	تقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا					
16	تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها					
17	زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة					
18	تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية...)					
19	هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسستكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية					
20	يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم					

ملاحق الدراسة

الخور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	البيان	غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق تماما
البعد الأول: التكلفة					
01	تراعي المؤسسة الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات				
02	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف للمنتجات و الخدمات والعمليات				
03	تعمل المؤسسة على تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام				
04	تسعى المؤسسة إلى تطبيق مستويات أعلى من الإنتاجية				
05	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.				
البعد الثاني: الجودة					
01	تسعى المؤسسة لإدخال منتجات وخدمات جديد				
02	تسعى المؤسسة لإضافة سمات فريدة للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات من أجل تحقيق الجودة				
03	تسعى المؤسسة لتعزيز جاذبيتها التنافسية				
04	توفر المؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والنوعية والسعر				
05	تسعى المؤسسة لزيادة الضمانات المقدمة للعملاء				
البعد الثالث: وقت دخول السوق					
01	يمكن للمؤسسة أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها				
02	تعتبر المؤسسة وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية				
03	يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء				
04	يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها				
05	يلعب الوقت دورا هاما في السوق				

ملاحق الدراسة

البعد الرابع: إبداع المنتج

					تقوم المؤسسة بتصنيع وتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها	01
					تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي المنافسين في السوق	02
					تسعى المؤسسة لتوفير المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخداماتها	03
					تسعى المؤسسة لتشجيع الابداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية	04
					تسعى المؤسسة للارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء	05

شكرا لكم 😊

Correlations

		توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,869**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم	Pearson Correlation	,869**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,759**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بمراقبة ورصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية	Pearson Correlation	,759**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		توجد مرحلة لمعالجة فرز، تحليل، تركيب، (إعادة التشكيل المعلومات المجمعة	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,831**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
فرز، تحليل، (توجد مرحلة لمعالجة المعلومات (تركيب، إعادة التشكيل	Pearson Correlation	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

ملاحق الدراسة

المجموعة	N	30	30
----------	---	----	----

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

Correlations

		سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
سهولة الوصول واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,868**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تحديث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تحديث تغييرات هيكلية في المؤسسة من خلال المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي	Pearson Correlation	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,602**
	Sig. (2-tailed)		,000

ملاحق الدراسة

	N	30	30
يقوم جميع موظفي المؤسسة بالمشاركة بعملية اليقظة	Pearson Correlation	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

			تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على تقارير، (مخرجات...اعلانات، ملخصات اليقظة الاستراتيجية
		الاستراتيجية اليقظة	
الاستراتيجية اليقظة	Pearson Correlation	1	,815**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على تقارير، اعلانات، مخرجات اليقظة الاستراتيجية (...ملخصات	Pearson Correlation	,815**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

			تدعم اليقظة الاستراتيجية صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل
		الاستراتيجية اليقظة	
الاستراتيجية اليقظة	Pearson Correlation	1	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تدعم اليقظة الاستراتيجية صيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل	Pearson Correlation	,877**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

ملاحق الدراسة

		تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,836**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تساهم اليقظة الاستراتيجية في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها	Pearson Correlation	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعبي بتطورات الأسواق والمنافسين	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تسمح اليقظة الاستراتيجية بالبقاء في حالة وعبي بتطورات الأسواق والمنافسين	Pearson Correlation	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات	
		الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تساعد اليقظة الاستراتيجية على فهم القوى الخارجية للتغيرات	Pearson Correlation	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة	
		اليقظة الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,810**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة	Pearson Correlation	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة	
		اليقظة الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة	Pearson Correlation	,686**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		تعمل الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة من بنظيراتها من المؤسسات الأخرى	
		اليقظة الاستراتيجية_اليقظة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,778**

ملاحق الدراسة

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة	Pearson Correlation	,778**	1
الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة	Sig. (2-tailed)	,000	
بنظيراتها من المؤسسات الأخرى	N	30	30

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

Correlations

			تقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات دقيقة	Pearson Correlation	,837**	1
مبنية على معلومات حول توجهات	Sig. (2-tailed)	,000	
المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا	N	30	30

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

Correlations

			تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,803**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات	Pearson Correlation	,803**	1
المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع	Sig. (2-tailed)	,000	
حدوث التغيرات واستباقها	N	30	30

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

Correlations

ملاحق الدراسة

		الاستراتيجية_اليقظة	
		زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,725**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
زيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص والجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة	Pearson Correlation	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		الاستراتيجية_اليقظة	
		تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، (...التكنولوجية، البيئية)	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,842**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
تقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنواع اليقظة (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، (...البيئية)	Pearson Correlation	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

Correlations

		الاستراتيجية_اليقظة	
		هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسساتكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية	
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,763*
	Sig. (2-tailed)		,049
	N	30	30
هناك عوائق تمنع أو تعيق مؤسساتكم على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	,763*	1
	Sig. (2-tailed)	,049	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاستراتيجية_اليقظة	يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم
الاستراتيجية_اليقظة	Pearson Correlation	1	,873**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم	Pearson Correlation	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

بسكره في: 30-03-2022
إلى السيد: مدير مؤسسة أوريدو
وكالة بسكره



جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 401 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - سلطاني سمية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "

تحت إشراف: د/ نعمون إيمان

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام.

ع/ عميد الكلية

بالخطاب
بالخطاب
ش. شريسي وشيبسة



تأشير المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكره
ص.ب 145 قهر- بسكره

