



الموضوع

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة " مؤسسة موبيليس –وكالة بسكرة-"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذة المشرفة:
أ.د./ السبتي وسيلة

إعداد الطالب:
علوي شمس الدين رفيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ حسيني ابتسام	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د./السبتي وسيلة	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ جعفر صليحة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة



الموضوع

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة " مؤسسة موبيليس –وكالة بسكرة-"

مذكرة مقمنة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذة المشرفة:
أ.د/ السبتي وسيلة

إعداد الطالب:
علوي شمس الدين رفيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ حسيني ابتسام	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/السبتي وسيلة	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ جعفر صليحة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم
تعملون﴾

سورة التوبة الآية " 106 "

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات... والشكر لله الذي وفقني لما يحبه ويرضاه ومنحني القوة والعزيمة لإنجاز هذا العمل.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... إلى نبي الرحمة والهدى نور العالمين سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم".

عرفاناً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والتقدير:
إلى "أ.د. السبتي وسيلة" على قبولها الإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بمعلوماتها القيمة ونصائحها
إلى أعضاء لجنة المناقشة، على ما تكبدوه من عناء في قراءة هذه المذكرة لاغنائها بملاحظاتكم القيمة.

إلى "د. علوي شمس نريمان" أستاذة مؤقتة بجامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة
على ما قدمته من يد المساعدة وتوجيهات ودعم منذ بداية العمل حتى نهايته.

إهداء

إلى الوالدين الكريمن أظل الله في عمرهما
إلى أبائي، "عبد الله وساذن"..... رعاهم الله
إلى إخوتي حفظهم الله

إلى...

كل من يعرفني من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة

ملخص

جاءت هذه الدراسة لتبين أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس" -وكالة بسكرة-، نظراً للأسلوب المنظم الذي تعتمده اليقظة الإستراتيجية في كيفية جمع وتحصيل المعلومات لاكتشاف الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، في ظل إجراء تغييرات تتماشى والمستجدات الخارجية للمؤسسة التي تساهم في اكتسابها الميزة التنافسية؛ وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد الثلاثة لليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية، التجارية والتكنولوجية) ومدى تحقيقها للميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"، فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين استمرارية الميزة التنافسية في مؤسسة "موبيليس" وامتلاكها لليقظة الاستراتيجية كنظام يسهر على تتبع الأحداث التي يمكن أن تخدمها أو تهددها، مع سعيها إلى تحديث وإحداث سبب في تكنولوجيتها ضد المنافسين في السوق، مع القدرة على دخول أي سوق جديدة ومنافسة منافسين أكبر، نظراً للثقة في يقظتها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية، أبعاد اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic alertness on achieving competitive advantage in the "MOBILIS" organization - Biskra agency, due to the organized approach adopted by strategic alertness in gathering and acquiring information to identify available opportunities and avoid potential threats, amid changes and external developments of the organization that contribute to its competitive advantage.

The study aimed to shed light on the three dimensions of strategic alertness (competitive, commercial, and technological alertness) and their contribution to achieving competitive advantage in the "MOBILIS" organization. The study concluded that there is a significant relationship between the continuity of competitive advantage in the "MOBILIS" organization and its possession of strategic alertness as a system that monitors events that can serve or threaten it, while striving to update and introduce advancements in its technology against competitors in the market, along with the ability to enter any new market and compete with larger competitors, due to confidence in its strategic alertness.

Keywords:

strategic alertness, dimensions of strategic alertness, competitive advantage, MOBILIS organization - Biskra agency.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية	01
35	نطاق التنافس	02
53	توزيع العينة حسب متغير الجنس	03
53	توزيع العينة حسب متغير العمر	04
53	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
54	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	06
55	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
55	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي	08
56	نتائج تحليل الثبات والصدق	09
58-57	الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور اليقظة الاستراتيجية	10
60-59	الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية	11
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	12
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية بوكالة "موبيليس"	13

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	النموذج المفسر للعلاقة بين التنافسية وميزتها	01
34	دورة حياة الميزة التنافسية	02
39	نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر	03
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"	04
51	نموذج الدراسة	05

المقدمة

لقد صاحب التطور التكنولوجي ظهور و بروز مفاهيم واساليب جديدة التبنى في مجال ادارة المعلومات لدى المؤسسات، ومن بين تلك الديباجات الحديثة نجد اليقظة الاستراتيجية إذ تعتبر ضرورة من ضروريات العصر الحالي، فهي نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات من خلال ابعادها المختلفة كاليقظة التكنولوجية والتسويقية والتنافسية، حيث تمكنها من الحصول على المعلومات من المحيط الكلي لها واستعمالها لهدف التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في هذا المحيط، ومن ثم كسب رهان العصر المتمثل في التغلب على المنافسة الشديدة واكتساب مزايا تنافسية.

فعبارة الميزة التنافسية أصبحت ذات واقع متزايد ومهم في الوقت الراهن، إذ أصبحت مجالس الهيئات والمنظمات تتبنى استراتيجيات وسياسات ومؤشرات من أجل تحقيق النمو وضمان استمرارية في بيئة تمتاز بالتنافس، فالميزة التنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة في بيئة الاعمال خصوصا والتي تحمل معنى التفوق والتميز لا التعايش، حيث تعبر عن توجه سلوكي تنتهجه المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع الذي تنشط فيه، عن طريق امتلاك مزايا تؤهلها للمواجهة للتسابق نحو نفس المركز.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية، من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها، والذي يوفر المعلومة اللازمة في الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية هذه الأخيرة والتقليل من حالة الأ التأكيد ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

I. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

بناءً على ما ورد أعلاه، يبرز لنا التساؤل الرئيسي الآتي:

☛ ما هو أثر اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة- ؟

ومن أجل الإحاطة والإمام بحثيات هذه الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

☛ هل تمتلك وكالة موبيليس بسكرة نظام لليقظة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مع باقي المنافسين؟

☛ هل تمتلك وكالة موبيليس بسكرة مزايا تنافسية تتميز بالاستمرارية تسبق منافسيها؟

II. الدراسات السابقة:

تجدد بنا الإشارة إلى بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها، التي تناولت جانباً من جوانب الموضوع محل الدراسة، منها:

☛ دراسة اليمين، ف. (2012/2013) اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

هدفت دراسته إلى تبيان مدى اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفيما إذا كان ذلك يختلف باختلاف بعض العوامل المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات وبتخذي القرارات الإستراتيجية فيها؛ من خلال قياس درجة إهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بأهمية كل من البعد والدور الإستراتيجيين لمعلومات اليقظة أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن ثم استكشاف طبيعة علاقة الارتباط بين الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة ودرجة موثوقيتها، وقد تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث أمكنه الوصول إلى مجموعة من النتائج.

المقدمة

• بوحريصة، خ. (2014/2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

اليقظة الاستراتيجية تعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاسيما في الأوضاع التنافسية الديناميكية الآنية التي تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية الداخلية والخارجية، وذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على المعلومات اللازمة وحسن تسييرها، وهو ما تتكفل به عملية اليقظة؛ ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة بمؤسسة "تكرير السكر-رام- مستغانم" اتضح أن المؤسسة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية لكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكلي، إلا أنها تحرص على تتبع بيئتها ورصد كل ما يحدث فيها، مما جعلها تحصل على مزايا تنافسية عديدة.

• قوفي، س. (2023). التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولا: نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية

وميزتها:

هدفت هذه الدراسة في محاولة لوضع مقارنة نظرية لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، بناءً على نظرة تحليلية انتقادية من وجهة نظر الباحثة، مستمدة من توجهات مختلف الكتب في هذا المجال، وذلك بتشكيل نموذج مقترح يبين ما اذا كانت الميزة التنافسية وليدة التنافسية أم أن الثانية هي الأصل وميزتها هي المنبثقة منها؛ فتوصلت الدراسة أعلاه الى أن العلاقة بين المتغيرين (التنافسية وميزتها) هي علاقة سببية متعاكسة (الميزة هي سبب ونتيجة للتنافسية في آن واحد)، فالمزايا التنافسية والتي تتمثل أساساً في جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدية.. الخ) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير وخلق القيمة.

• بن ساحة سعاد، 2020، اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية:

سلطت الدراسة الضوء على موضوع اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، فاليقظة تعتبر مضخة للمعلومات في المؤسسة الاقتصادية فهي وسيلة وأداة مستخدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية لكونها قوة حقيقة تترجم قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، فهي تكسب المؤسسة موقع قوي في سوق ومورد وافر للمعارف والخبرات فهذا يخدم المؤسسة لأن تكون رائدة في مجال المنافسة، واعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على اختيار عينة عشوائية من موظفي مخبر الأشغال العمومية "وحدة غارداية" والمتمثلة في 30 موظف وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فمن أهم النتائج المتوصل إليها أن اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات عن المحيط الخارجي للمخبر مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية جد قوية في ظل ظهور منافسين جدد وتوسع مجال المنافسة في محيط المخبر هذا ما دفع هذه الأخيرة لمحاولة بناء مزايا تنافسية وتنميتها من خلال تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية.

المقدمة

حמידات, ا. (2019). دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس،

وكالة بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة الذي أصبح محل إهتمام كل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، ومؤسسات قطاع الاتصالات بصفة خاصة، مما استوجب على مؤسسات قطاع الاتصالات استخدامه كمدخل لتحقيق جودة الخدمة؛

وعمدت الدراسة إلى من جانبها الميداني على زبائن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع إستبيان لجمع البيانات والإستعانة بالأساليب الإحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة بـ .

Spss

واختلفت دراستنا عن سابقتها من الدراسات، تارة من الجانب النظري والربط بين متغيرات الدراسة، وتارة أخرى من حيث الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها مقارنة بالدراسة الأخيرة؛

في حين تشابهت دراستنا من حيث التطرق لليقظة الاستراتيجية كأساس داعم في خلق ميزة تنافسية بالمنظمات والمؤسسات الاقتصادية والخدمية، هذه الأخيرة التي لا بد أن تعتمد على قيمة المعلومات التي توحى بوقوع الأحداث المستنبطة من محيط المؤسسة، والعمل على حسن استغلالها بتوفر نظام لليقظة يمكّن المسيرين من اتخاذ القرار السليم من خلال إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الإختلالات التي قد تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية... إلخ؛

ومحاولة منا لتشخيص واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتحديد مدى الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، انتقينا مؤسسة " موبيليس " وكالة بسكرة، محل الدراسة مستخدمين أساليب احصائية لعرض وتحليل نتائج Spss ، من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة (30 عامل)، لمعرفة جهود المؤسسة في تبني اليقظة الإستراتيجية وسعيها في مواجهة المنافسة والبقاء في السوق، وتبيان هدفها في ضرورة تحديث وإحداث سبب في تكنولوجيتها ضد المنافسين في السوق، مع إمكانية قدرتها على دخول أي سوق جديد ومنافسة مختلف المنافسين الكبار بالثقة في يقظتها الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.

III. نموذج وفرضيات الدراسة:

قصد الوصول إلى الإجابة على السؤال المحوري والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية التي تعد إجابات مبدئية

يمكن التأكد من صحتها أو نفيها من خلال دراستنا، والمتمثلة في:

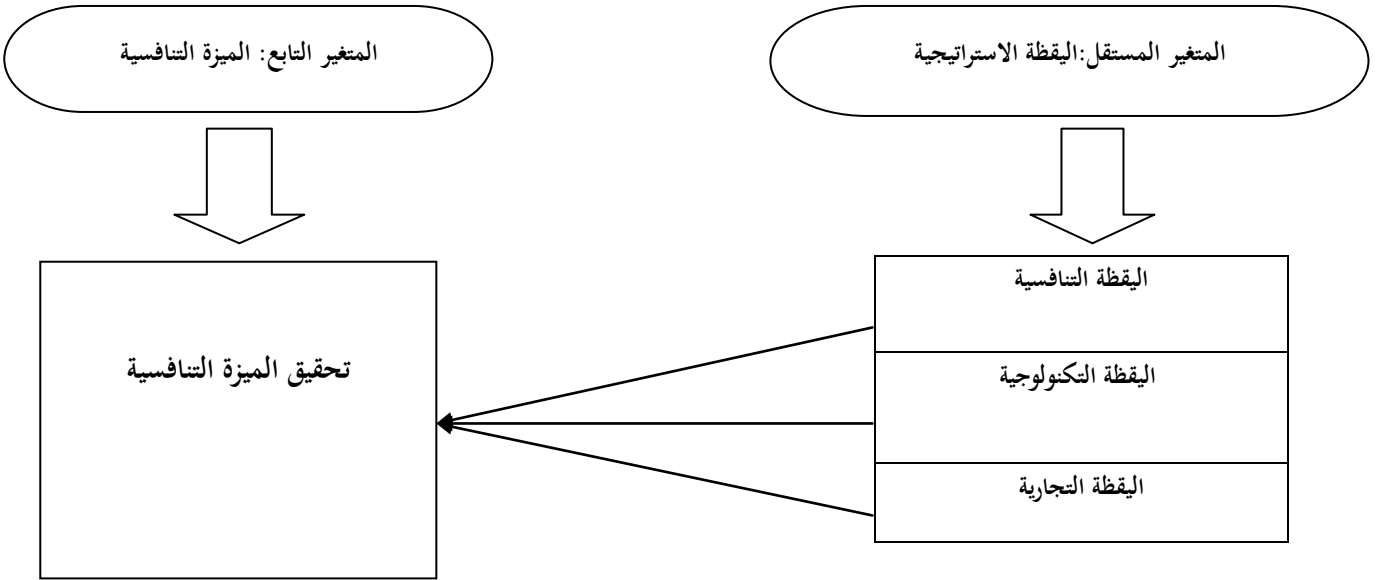
لا تمتلك المؤسسة نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يسهر على تتبع مختلف الأحداث التي يمكن أن تحدثها، أو تهددها.

تمتلك وكالة " موبيليس " مزايا تنافسية تتميز بالاستمرارية تسبق منافسيها، وذلك من خلال تطبيقها لنظام اليقظة

الاستراتيجية.

المقدمة

ونموذج الدراسة هو كالاتي:



IV. منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل فهم ووصف متغيرات الدراسة وإدراجهم بشكل مبسط والذي ظهر جلياً في الفصلين الأول والثاني، إلى جانب استخدام المنهج التحليلي الذي يستوفي شروطه إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتعقيب على ما تم وصفه؛ أما الجانب الميداني اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة المتمثلة في الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة "موبيليس" وكالة بسكرة، وتحليل بياناته وصولاً إلى تقييم نتائجه.

V. تصميم البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- التعرف على معالم اليقظة الاستراتيجية، أهميتها وتأثير أبعادها.
- معرفة الجوانب النظرية للميزة التنافسية التي تستند إليها المنظمة للبقاء في محيطها.
- لفت انتباه صناع القرار بالمنظمات إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للتغلب على المشاكل المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التطرق لنظم اليقظة الإستراتيجية التي تهدف إلى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق.
- معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس" -وكالة بسكرة-.

تبرز أهمية البحث من أهمية متغيري الدراسة، اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، باعتبار اليقظة مهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمة، حيث تعتبر نظاماً متجانساً يسعى إلى غاية وهدف مشترك يتمثل في رفع أداء المنظمة على جميع الأصعدة؛ في حين تكمن أهمية الميزة التنافسية باعتبارها سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

VII. خطة مختصر للدراسة:

اشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة، إضافة إلى ثلاثة فصول جاءت بالتوزيع الآتي:

الفصل الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، خصصنا المبحث الأول لماهية اليقظة الاستراتيجية من مفهومها وأهميتها وأنواع، ممثلوا اليقظة وتسييل الضوء على أهم المصطلحات المتقاربة معها، وجاء المبحث الثاني بعنوان مراحل اليقظة الاستراتيجية ومقوماتها حيث سلطنا الضوء على المعلومة كمورد استراتيجي لدعم نظام اليقظة الاستراتيجية، بدءاً بأهم مراحلها وصولاً إلى قياس نظام اليقظة الاستراتيجية؛ في حين خصصنا المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل إلى مزايا اليقظة الاستراتيجية وشروط فعاليتها، والتركيز على الدور والغاية من اليقظة الاستراتيجية بالمنظمة.

الفصل الثاني: أساسيات في الميزة التنافسية

حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، من خلال أربعة مباحث رئيسية، جاء المبحث الأول تحت عنوان مدخل للتنافسية، يشتمل على التعريف بها مؤشرات ومستوياتها، إلى جانب الاستراتيجيات العامة للتنافس... مع تمييزها عن مصطلح المنافسة، بينما نهدف من خلال المبحث الثاني للتعرف على كل ما يلزم ماهية الميزة التنافسية من أهمية وأنواع مروراً إلى المتطلبات، لنتهي بـ النموذج المفسر للعلاقة بين التنافسية وميزتها؛ أما المبحث الثالث فتعلق بالميزة التنافسية استراتيجيات؛ محددات وأساليب القياس، والمبحث الرابع والأخير ركز على علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية، تطرقنا فيه إلى دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة في المطلب الأول، واليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية بالمنظمة ك مطلب ثاني.

الفصل الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة حالة "موبليس" - وكالة

بسكرة -

قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يبرز المبحث الأول عرضنا فيه المؤسسة كتقدم عام لمؤسسة "موبليس" - وكالة بسكرة - اشتمل على نشأتها وتعريفها، إلى جانب التزامتها وهيكلها التنظيمي وصولاً إلى تقييم نتائجها؛ بينما جاء المبحث الثاني موضحاً منهجية الدراسة، تضمن نموذج ومنهج الدراسة من تحديد عينة الدراسة وتبيان خصائصها، إلى بناء النموذج... في ظل توضيح أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، لنتختم في المبحث الأخير بعرض وتفسير نتائج الدراسة، من عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية)، وصولاً إلى اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول:

مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات هائلة وتحولات سريعة طالت كافة المجالات والقطاعات وخصوصا المنظمات، فقد تفاعلت العديد من العوامل في خلق هذا التحول وعلى رأسها الثورة التكنولوجية، إذ أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في علم الإدارة الحديثة للمنظمة، من بينها مفهوم اليقظة الإستراتيجية والذي يعد أسلوب منظم في إدارة المعلومات حيث يركز على تحسين تنافسية المنظمة من خلال تتبع ومراقبة وتحليل المحيط الخاص بها، وكذا البيئة الخارجية المحيطة بها سواء الحاضرة أو المستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة و كل هذا في طابع استباقي تطوعي وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمنظمة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها انطلاقا من هذه المعلومات تقوم المنظمة بإجراء تغييرات حتى تتماشى والمستجدات الخارجية وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وعليه، سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية ومقوماتها

المبحث الثالث: مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

يعتقد البعض بأن اليقظة الإستراتيجية هي تجسس صناعي، في حين هي ممارسة شرعية وقانونية تحظى باهتمام متنامي من قبل المنظمات الرائدة، فاختلقت بذلك وجهات النظر حول تعريفات اليقظة الاستراتيجية كمصطلح لتطورها عبر الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المنظمات، وهو ما سنقدمه في هذا المبحث مفهومها من التقليدي إلى الحديث، تقاربها مع بعض المصطلحات، مراحلها وأهميتها... وإلى غير ذلك من العناصر التي أدرجت ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

إن المصطلح الحديث لليقظة عرف انتشاراً واسعاً في الدول الغربية نظراً للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح، فإن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة (تشوار، 2009، صفحة 267)؛ وفيما يلي نقدم تعريف اليقظة من جانبها اللغوي والإصطلاحي بنوع من الإيجاز (بوخریصة، 2015/2014، صفحة 41):

فاليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها؛"

الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ يقظاً: نقول أن شخصاً يقظاً أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور... عموماً الشخص يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا متفتحة على العالم من حولنا حيث تعني اليقظة انتباه و صحوة فهي عكس غفلة فهي تعني أن الشخص تيقظ وأخذ حذره".

أما **الجانب الاصطلاحي** ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال، فاليقظة تعني أن "يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيطه الخارجي من إشارات أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية

يعبر مصطلح اليقظة الإستراتيجية (اليمين، 2013/2012، الصفحات 94-95):

عن مفهوم عام وقد بلغ في شموليته إلى أن تضمن مختلف أنواع اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية،... إلخ، فأصل الصراع، صراع إستراتيجي والغاية واحدة، وذات بعد إستراتيجي، وهي القدرة على البقاء ومواجهة التحولات المحتملة في مختلف جوانب المحيط، وتفاذي المفاجآت الإستراتيجية؛

لذلك فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تنظيمية، معقدة وشاملة تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة وإستمرارية نشاطاتها، تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية، إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الإختلالات التي قد تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية... إلخ؛

كما تعرف أيضا على أنها: "أكثر نظام مراقبة لأجل معرفة جيدة ببيئة المؤسسة (التنافسية، التكنولوجية، العلمية، الاقتصادية، السياسة، القانونية والاجتماعية.....الخ)، بواسطة التحليل والتأكد من صحة المعلومات التي تم تجميعها، بعد فهم وتوقع التطورات التي تدير بيئة المؤسسة، فعملية اليقظة تؤدي لتحقيق اتخاذ القرارات بالمؤسسة".

وعرف **Francoise Jakobia** اليقظة الإستراتيجية على أنها: "ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات ومعالجتها لاستعمال اتخاذ القرار" (jakobiak, 2001, p. 65).

وتعرف **AFNOR** المنظمة الفرنسية للقياس اليقظة الاستراتيجية على أنها (bergeron, 2000, pp. 3-4):

" النشاط المستمر(والمكرر إلى حد كبير) المراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمع.... الخ، ويوضح هذا التعريف النطاق وكذا حدود اليقظة الاستراتيجية "

أما **Corine Cohsen** يعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها (حليمي، 2008/2007، صفحة 17):

"مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب توقعات الاستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات الطابع توقعي) هي تقوم على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة".

ومما سبق من التعاريف، نوجز أبرز أوجه الاختلاف بين اليقظة الإستراتيجية قديماً وحديثاً في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية

حديثاً	قديماً
*المعلومة تأتي من الاستراتيجية	*الإستراتيجية تأتي من المعلومة
*جمع المعلومات التي تفيد وتهم المؤسسة	*جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات
*تساعد على إتخاذ القرارات	*تسهم في اكتساب المعرفة
*إعداد المعلومات	*تراكم المعلومات وتكدسها
*حركية المعلومات وديناميكيته	*ثبات المعلومات وسكونها
*البحث عن التوقع الاستراتيجي الأمثل والهجوم القانوني	*الإكتفاء بتقنية الملاحظة والتوقع
*توزيع الجهود في ظل المراقبة غير المباشرة	*تركز الجهود في ظل المراقبة المباشرة

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى خلفيات ومحاضرات في اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: اليقظة الإستراتيجية والمصطلحات المتقاربة معها

تعددت المصطلحات القريبة والمرتبطة باليقظة الاستراتيجية فكثيراً ما يتم الخلط بينها وبين الممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات، حيث يعبر عن كل من الذكاء الاقتصادي، والذكاء الاستراتيجي هو ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الاستراتيجية في بعض النقاط إلى جانب كل من الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية، نوضح ذلك جلياً في الآتي:

أولاً: الذكاء الاقتصادي

يعرفه ALAIN JUILET على أنه: "هو التحكم و حماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف الأعوان الاقتصاديين و على اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية و حماية المعلومات و استخدامها في عمليات التأثير على الغير"؛ ومنه فإن مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان، حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي، ولهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة (أحمد ميلي و غفل، صفحة 4):

➤ **المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي التجاري، القانوني،... الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

➤ **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ويمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية يتم تطبيقها على المستوى الجزئي حسب H.LESCA أي على مستوى المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي، أي على مستوى الدولة.

وللذكاء الاقتصادي أربع وظائف أساسية وهي (بن خديجة و أولاد زاوي، جوان 2017):

➤ **التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي والمعارف:** تحديد المعارف والمهارات، معرفة القوانين والمعايير الخاصة بالملكية الصناعية والفكرية، تطبيق قواعد الأمن وحماية الصناعة، التحكم في تكنولوجيا المعلومات، الوعي بتكلفة المعلومة؛

➤ **التنقيب واكتشاف الفرص والتهديدات:** إستباق الأخطار ، والتحكم في تقنيات اليقظة وممارسة وضعيات القوة، إجراء الإحصاءات التكميلية، قدرة التنقيب عن الشبكات، القدرة على استغلال الهجومات؛

➤ **التنسيق بين الإستراتيجيات والأنشطة:** معنى الحوار، ثقافة جماعية للمعلومة، التوليف /التنسيق العلمي للمعلومات المغلقة، قدرة تحفيز وتنشيط الشبكات؛

➤ **وضع ممارسات للتأثير في خدمة الدولة أو المنظمة:** إجادة تطبيق تقنيات الحرب المعلوماتية، تهمين المعلومة، الإستثمار في المعلومات، حيازة وامتلاك شبكات المعلومات.

ثانياً: الذكاء الإستراتيجي

يعبر الذكاء عموماً على قدرة الإنسان (الشخص) وسرعته في الفهم، الاستيعاب والربط بين الحقائق المختلفة، وهو أكثر ارتباطاً باستخدام الفرد لهذه القدرات لإدارة المواقف والأوضاع والخروج بحلول فعالة ونتائج جيدة؛ فيعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه (قرون، 2021/2020، صفحة 71):

- ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)؛
- ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة للسبق والتميز؛
- وأنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تتخذ القرارات والإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها؛
- ويعرف انه عبارة عن: " نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تحديد الفرص والتحديات"؛
- تركز على المعلومات الإستراتيجية، بمعنى كل الأفعال التي تهدف للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها معلومات عن المنظمة في ميدان استراتيجي معين.

ثالثا: الذكاء التنافسي

هو برنامج وضع لأجل جمع وتحليل المعلومات التي تخص نشاط وتوجه إدارة المنافسين ذلك من أجل بلوغ أهداف المنظمة؛ فالذكاء التنافسي هو جمع المعلومات للجمهور عن منافسي المنظمة، وإستخدامها لإكتساب ميزة تجارية، حيث تشمل أهداف الذكاء التنافسي الكشف عن المخاطر والفرص التجارية المحتملة مع التمكن من رد فعل أسرع، فهو بذلك عملية تقوم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل البيئة الخارجية بوسائل عديدة لتحسين أدائها وتدعيم مركزها التنافسي في السوق (فرحات، 2016، صفحة 130).

رابعا: التخطيط الاستراتيجي

هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه؛ فهو من وجهة تعريف آخر هو: " عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء زعلى معلومات ممكنة عن مستقبلية تلك القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات، حيث يوجد (بومدين، 2014، الصفحات 24-25):

1. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاث؛
2. نظام شامل ومتكامل لتحديد:
 - خطوات العمل به حيث البرامج والسياسات والإجراءات؛
 - مسار المنظمة في المستقبل، من حيث الرؤية والأهداف والرسالة؛
 - مجالات تمييز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
3. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما

نعب عنه بـ SWOT

خامسا: القرارات الإستراتيجية

تعرف على أنها: تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة؛

فهي قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة وتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب مستويات الإدارة التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلات لضمان صنع القرار السليم والفعال (القهيوي و وأخرون، 2013، صفحة 219).

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهدافها

تشكل اليقظة الإستراتيجية نظاماً متجانساً يسعى إلى غاية وهدف مشترك يتمثل في رفع أداء المنظمة على جميع الأصعدة، فهو عبارة عن مزيج بين اليقظتات تنافسية، تكنولوجية، تسويقية وبيئية....) نوردتها في الآتي مع تحديد أهداف تلك الأنواع بعد إعطاء صورة توضيحية مبسطة لكل نوع على حدى.

الفرع الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي مفهوم واسع يتفرع إلى أبعاد عدة وأنواع شتى، تتكامل فيما بينها لتدرس وتُنظر في أحوال البيئة العامة للمنظمة، ومنه تصنف اليقظة الإستراتيجية حسب ميدان الإستهداف إلى ما يلي:

1. اليقظة التنافسية:

تهتم اليقظة التنافسية بسلوك المنافسين المحليين والمترقبين للمنظمة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم وأهدافهم الحالية والجديدة وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم وأسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين، كما تساعد اليقظة التنافسية على التتبع المستمر لتغيرات السوق، ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الإستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار إليها وتحديد المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد (قرون و غضبان، 2020، صفحة 313).

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام اليقظة التنافسية، فلا بد من توفر الشروط التالية (باري، 2019/2018، صفحة 15):

- ✓ إرادة ثابتة من قبل الادارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة ادارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- ✓ 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؛
- ✓ التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت الوسائل اللازمة، والميزانية المناسبة لذلك؛
- ✓ الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛

✓ روح جماعية قوية، وهذا بين مختلف الموظفين؛

✓ حماية المعلومة، تعتبر شرطا اساسيا لتحقيق اهداف اليقظة التنافسية وتعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة؛

✓ إعتقاد تكنولوجيا المعلومات، حيث يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله في الوقت الحالي وهي شبكة الأنترنت.

2. اليقظة التكنولوجية:

جاءت عدة تعاريف حول تعريف اليقظة التكنولوجية (بركاني، صفحة 334):

حيث عرفها "1991 Francois Jakobiak" على أنها: " الملاحظة و التحليل للمحيط العلمي و التقني متبوعة بعملية الإرسال للمعلومات المنتقاة و المعالجة إلى المسؤولين، و التي تستعمل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"؛
كما يعرفها البعض الآخر على أنها: " اليقظة التكنولوجية هي مجموع التقنيات المتاحة التي تهدف إلى تنظيم بطريقة نظامية عملية جمع، تحليل، إرسال واستغلال المعلومات التكنولوجية".

ومنه، تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- براءات الاختراع وتطور المعايير؛
- تطور التكنولوجيات وعمليات التصنيع؛
- البحث الأساسي والمقالات والتقارير العلمية.

3. اليقظة البيئية:

وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع: الاجتماعية، القانونية، السياسية، الجيوسياسية، الثقافية...

وعليه تسمح اليقظة البيئية بما يلي (غلاب و زغيب، 23-26 أبريل 2012، صفحة 162):

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية والعرقية، الاحتجاجات،...)؛

- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.

ومنه، فإن اليقظة الاستراتيجية من ناحية البيئة فهي تسمح وذكاء الأعمال بتحقيق جملة من المزايا منها:

- ✓ تقييم وضعية المؤسسة مقارنة بمثلتها؛
- ✓ التقليل من وضعيات عدم اليقين في اتخاذ القرار؛
- ✓ الاستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكبر؛
- ✓ الإبداع وخلق مزايا تنافسية؛
- ✓ التنبؤ بتطورات المنافسة، السوق والبيئة؛
- ✓ المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة في سوق تنافسي.

4. اليقظة التجارية:

تتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة؛

فاليقظة التجارية تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المنظمة وقدرتهم على توفير المواد الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المنظمة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات (معراج و دادي عدون، 2005، صفحة 162).

5. اليقظة الإجتماعية:

وتعني اليقظة الاجتماعية: " إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تُعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط؛"

فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية

للأفراد، ومنها (معراج و دادي عدون، 2005، صفحة 166) :

- تطور النمو الديمغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- التجمعات السكانية، أي النزوح نحو مناطق معينة؛
- التغيير في الموضة.

إلى جانب ما ورد من أنواع لليقظة الإستراتيجية، يوجد كل نوعين آخرين وهما (داودي و وآخرون، 2007، صفحة 13):

6. اليقظة على الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة، أساسي للميزة التنافسية، والمنظمة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها. لهذا فإن المنظمة لا بد لها من أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة.

7. اليقظة القانونية:

تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العمولة وقوانين العمولة. إن الترخيص للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمنظمة من تكوين ردة الفعل، التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين أو التشريعات الجديدة. هذه أهم مجالات اليقظة الإستراتيجية اليقظة التي تلتقي جميعها لتكون اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تضع المنظمة في حالة معرفة بكافة التحولات الخارجية، وهو ما يعطي للقرارات الإستراتيجية فعالية أكثر.

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية

ركز بعض الكتاب على أهداف اليقظة الإستراتيجية من خلال مخرجاتها التي تتمثل في سرعة وجودة ودقة المعلومات ونمو المعرفة التنظيمية، فهو يعبر عن تحصيل حاصل لاستخدام نظم اليقظة الإستراتيجية، وبناء على هذا لوحظ أن معظم الكتاب والباحثين في مجال اليقظة الإستراتيجية ركزوا على مجموعة من النقاط تعكس أهداف هذه الأخيرة، نوردتها في الآتي (بلحاج، 2012، الصفحات 30-31):

1. تهدف نظم اليقظة الإستراتيجية إلى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق، كما أنها ترفع خبرة الزبائن من خلال الاستجابة الفورية لمشاكلهم ومتطلباتهم وأولوياتهم، وهذا من خلال نظم إدارة علاقة الزبائن لرفع درجات الولاء لديهم؛

2. تقدم نظم اليقظة الإستراتيجية المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين وأوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس نجاح المنظمة وتفوقها في ظل ما تفرضه المنافسة الحالية بشدتها وحدتها فعلى المنظمة أن تكون الرائد في السوق لضمان بقائها؛

3. تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة والتنسيق بين

النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية؛

4. رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالإطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال؛

5. تساعد على ضمان جودة وسرعة ودقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات والتي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض

التكاليف، كما تساعد على اختصار الوقت وسرعة الاستجابة؛

6. تحديد إشارات الضعف في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات

والتحديات والفوز بالفرص المتاحة والقدرة على التنبؤ والتوقع بالتغيرات المستقبلية؛

7. تساعد اليقظة الداخلية على التحليل الجيد لنشاطات المنظمة الممثلة لسلسلة القيمة من إدارة

الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد والتحليل المالي والجانب التسويقي.

وبناء على هذه الأهداف التي يمكن اعتبارها جزئية يمكن تحديد جملة من الأهداف الرئيسية المتمثلة أساساً في دعم عملية

صنع القرار والتي تنعكس على رفع مستويات الأداء الفردي والكلية وبالتالي تحقيق مراكز تنافسية في محيط الأعمال.

الفرع الثالث: ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية

ونقصد بمثلوا اليقظة الإستراتيجية كل الأفراد المنتمون لخلايا اليقظة والمساهمون في فعالية عملية اليقظة بالمنظمة وهم (قرون، 2021/2020، الصفحات 85-89):

➤ **الموظفون:** فكل أفراد المنظمة مسؤولين على نقل ونشر وتبادل المعلومات، فهم مطالبون بالتيقظ؛

➤ **المتيقظون:** مهمتهم جمع المعلومات، أي الاستماع الجيد للإشارات الضعيفة في محيد المنظمة؛

➤ **المشاركون:** دورهم نشر المعلومات باعتبارهم همزة وصل بين متخذي القرارات والمتيقظون؛

✚ **الخبراء:** يهتم الخبراء بتحليل وفرز المعلومات خاصة في ظل ثورة لذلك مهمة الخبراء هي تصفية المعلومات من الشوائب

لتفادي وقوع متخذي القرارات في لبس وتعرضهم للإجهاد والتعب جراء معالجتهم لذلك الكم الهائل منها؛

✚ **متخذي القرارات:** ومهمتهم استغلال المعلومات (مخرجات عملية اليقظة) بذكاء من أجل قرارات فعالة؛

✚ **الوسائل المادية:** بالإضافة إلى الموارد البشرية تحتاج عملية اليقظة موارد مادية مالية منها والتقنية ومن أهم الموارد التقنية

نذكر على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر:

● **الشبكات من الأنترنت:** والتي تمكن مستويات المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها، ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية بهذا الشكل فإن هذه الأخيرة تستطيع عن طريق الأنترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات، فالأنترنت هي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الإتصال الداخلي، فهي تساعدها على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد خلايا التردد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خام أو جاهزة للإستغلال، بالإضافة إلى الأنترنت قد تكون المنظمة بحاجة للاكسترنات في حالة كانت عبارة عن مجموعة من المؤسسات المترابطة فيما بينها كالمجمعات أو العناقيد الصناعية.

● **وسائل التحليل والتخزين:** ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من قواعد بيانات وبرامج مختلفة، تساعد على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وتخزينها، الأمر الذي سهل على ممثلي التردد الإستراتيجي من التحكم الجيد في المعلومات.

المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية ومقوماتها

من أجل القيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية، على أي منظمة الالتزام بمجموعة من المقومات التي تخدم وتتماشى مع بيئتها، مع التقيد بمراحل اليقظة الاستراتيجية بتسلسل.

المطلب الأول: مقومات اليقظة الإستراتيجية

لتبني المنظمات مفهوم اليقظة الإستراتيجية ينبغي لها التفتن لمقوماتها والوفاء بها على نحو متكامل، ونورد هذه المقومات فيما يلي (كروم و عمرستي، 8 و9 نوفمبر 2010، صفحة 8):

الفرع الأول: الإستراتيجية والتطوعية

إن صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية و المكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة و القيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال، تكتسي عملية اتخاذ المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبية - متكرر - لا يكتسي أي أهمية إستراتيجية؛

أما عن المقوم الثاني وهو التطوعية، فإنه لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، و محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشرط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع انتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس.

الفرع الثاني: الذكاء الجماعي والمحيط

المقوم الثالث فهو يتناول الذكاء الجماعي، حيث يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية التي تتمثل في التنشيط القبلي - لمعلومات اليقظة الإستراتيجية و استخدامها أن تكون خطوة فريدة. على العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقاً لأنشطته و كفاءاته و يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها و تفعيلها و مقارنتها لإعطاء ها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق؛

ومحيط المؤسسة كمقوم رابع، ليس مفهوم مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الثالث: إنشاء الإبداع والتوقع

كما يوجد مقوماً آخر كإنشاء الإبداع، حيث تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة (تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع)، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أي من الأحداث و الأعمال المنفذة سابق، و لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية إرادية؛

أما المقوم الأخير وهو التوقع، فيؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع كشف التغيرات، لاسيما الإنقطاعات المحتملة (فجوات : التوقف، التغيرات الجذرية) و التي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، و لدى اختيار نتيجة عملية و نظرية بالنسبة لنوع المعلومات. التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة، فهي المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية: بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر (كروم و عمرستي، 9 و8 نوفمبر 2010).

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية وقياس نظامها

لليقظة الاستراتيجية عدة مراحل نوردتها في هذا المطلب بنوع من الإيجاز، مع تسليط الضوء على نظامها وكيفية قياسه.

الفرع الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاثة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي (بن السعدي و وآخرون، 12-13 نوفمبر 2017، الصفحات 5-6):

1. الجمع

تمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم التركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها و هي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات لمن نراقب؟ من نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2. التحليل و التركيب

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في التحليل و التركيب كل المعلومات المجمعة و هي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة و السديدة و بتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3. النشر و اتخاذ القرار

عند الانتهاء من عملية التحليل و التركيب يتم التحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الاخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة و هي التقسيم و مراجعة الآثار الناتجة من القرار المتخذ.

الفرع الثاني: المعلومة كمورد استراتيجي لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية

للمعلومات أهمية بالغة كونها مورد استراتيجي هام، بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المنظمة، لتظهر بعدها ضرورة تسييرها، حتمية تنميتها وصياغتها، و حمايتها من الضياع أو التحسس والرفع من مخزونها وخاصة تلك التي تمثل الورقة الراجعة للمنظمة، وهذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما حدث أو سيحدث، كون المنظمات في حاجة ماسة إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وأفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها لتنمية قدرتها على الدفاع والم هجوم.

أولاً: أهمية المعلومة للمنظمة

المعلومات هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات، حيث تعتبر المحور والركيزة الأساسية وتظهر أهميتها لمختلف وظائف وأنشطة وقرارات المنظمة كالتالي (فاضل السامرائي و محمد الزغبي، 2008، صفحة 22):

➤ أهميتها بالنسبة للوظائف الادارية

فالتخطيط يحتاج إلى معلومات تمكنه من إعداد الخطط الناجحة كونها تعكس مجموعة من الحقائق والأرقام والمؤشرات الحالية والمستقبلية، وكذلك التنظيم والتوجيه وحتى الرقابة تحتاج إلى معلومات تمكنها من تحديد الفجوة بين المقدر والانجاز الفعلي للتمكن من الانحرافات وإصلاحها.

➤ أهميتها بالنسبة لأنشطة المنظمة

كالتسويق حيث تحتاج إلى معلومات في الكثير من المجالات التسويقية كذلك التمويل والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية في احتياجها للمعلومات من أجل التوظيف والاستقطاب، والتعيين، و التدريب... الخ.

➤ أهميتها بالنسبة لقرارات المنظمة

ومما لا شك فيه أن أهم عملية تقوم بها المنظمة الأكثر ارتباطا بالمعلومات ألا وهي اتخاذ القرار فكثيرا ما يلجأ متخذ القرار إلى المعلومات من أجل تحديد المشكلة ولتحديد مختلف البدائل وأخرى للمفاضلة بينها، وكل بديل يجب أن يتوفر على مجموعة معلومات ليتمكن متخذ القرار من المقارنة واختيار البديل المناسب.

ثانياً: أنواع المعلومة

تنوع المعلومات بتنوع محتواها وهدفها وعملها ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير، نذكر منها (عريف، 2008، الصفحات 48-49):

❖ **حسب الوظائف:** تقسم إلى معلومات إنتاجية أو تصنيعية، معلومات الأفراد والقوى البشرية، معلومات التمويل والمحاسبة والمعلومات التسويقية والبيعية... الخ؛

❖ **حسب المستويات الإدارية:** تقسم إلى معلومات استراتيجية في المستوى الاستراتيجي، معلومات تكتيكية في المستوى التكتيكي ومعلومات التشغيل في المستوى العملي؛

❖ **حسب درجة الرسمية:** معلومات رسمية تصدر عن الجهات الرسمية كالقوانين والتشريعات، وأخرى غير رسمية وتتمثل في الآراء والانطباعات والاتجاهات وما شابه وهي نوعا ما أقل موضوعية وموثوقية؛

❖ **حسب مصدر المعلومة:** إما أن تكون معلومات داخلية تخص المنظمة وعملياتها، أو خارجية كالمعلومات عن البيئة الخارجية، كما يمكن أن تقسم وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية والتي يتم تجميعها لأول مرة وأخرى ثانوية والتي تم جمعها وتخزينها سابقا؛

❖ **حسب درجة التغيير:** وتقسّم إلى ثابتة كأسماء الموظفين وتواريخ ميلادهم، أو متغيرة مثل عنوان السكن، الحالة الاجتماعية والوظيفة... الخ؛

❖ **حسب إمكانية الوصول للمعلومة:** وهي ثلاثة أنواع المعلومة البيضاء وهي المعلومة المتوفرة لدى الجميع ولا تكلف المؤسسة أي جهد أو وقت في عملية جمعها وهي معلومة موثوق من صحتها ولا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار، المعلومة الرمادية وهي المعلومات التي يصعب الحصول عليها فتحتاج إلى جهد ووقت وتكلفة وهي غالبا ما تكون إستراتيجية تؤثر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والمعلومة السوداء وهي المعلومة الإستراتيجية ذات الدرجة العالية من الحساسية في نشاط المؤسسة.

ثالثا: جودة المعلومة

أدت الاستخدامات المتعددة للمعلومة ومساهمتها الكبيرة في خلق قيمة للمنظمة إلى اعتبارها كمورد استراتيجي لا يقل أهمية عن باقي موارد المنظمة، حيث أصبحت الأصول اللامادية تحتل مكانة متنامية في تحليلات وبحوث المهتمين بترقية المنظمات وزيادة قدراتهم التنافسية وحصصهم السوقية، لذا يجب عليها أن تأخذ الاعتبار مجموعة من التحديات على رأسها التأكد من جودة المعلومات والمحافظة على سلامتها؛ وترى S. Rivard أنه: حتى تتمتع المعلومة بمستوى من الجودة يجب أن تكون دقيقة، كاملة ملائمة، مفهومة، محمية ومتاحة في الوقت المناسب، وبناءً على ذلك تم تحديد مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات وهي (شريف، 2018/2017، صفحة 10):

- ✓ **الشمول:** أي شاملة لجميع رغبات وطلبات المستفيد، وأن تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها؛
- ✓ **الدقة:** أي أن تكون في صورة صحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة، حتى يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل، ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال؛
- ✓ **الفترة الزمنية:** أي أن تكون مناسبة زمنيا للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها، بحيث لا تكون بدرجة من القدم فلا يمكن الاستفادة منها؛
- ✓ **الوضوح:** أي أن تكون مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد الملائمة، أي أن تكون مناسبة وملائمة لطلبات المستفيد؛
- ✓ **المرونة:** حيث يمكن استخدامها لتلبية رغبات أكثر من مستفيد؛
- ✓ **التأكد:** أي أن تكون مؤكدة المصدر وعدم احتوائها على أخطاء، مما يجعل مصدر الحصول عليها دائما محل ثقة المستفيدين؛
- ✓ **عدم التحيز:** أي عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد، أو تغييرها حتى تتوافق مع أهداف ورغبات هذا الأخير؛
- ✓ **إمكانية الحصول عليها:** أي أن يتم ذلك بسهولة وسرعة.

الفرع الثالث: قياس نظام اليقظة الإستراتيجية

كما ورد سابقا فإن تبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، وباعتباره عملية مستمرة فإن تطبيقه داخل المنظمة فقط لا يعتبر رمزا لنجاحها، وبالتالي توجب عليها المتابعة المستمرة لأداء وفعالية هذا النظام من خلال القياس والمقارنة المرجعية مع متطلبات مستخدميه، ومن أجل هذا ظهرت عدة طرق تساعد على قياس مدى

فعالية هذا النظام والتي تختلف بين الباحثين والمنظمات الأمر الذي يرجع إلى الزاوية أو المنظور الذي يعالج من خلاله هذا النظام (بلحاج، 2012، الصفحات 36-37):

• **دراسة لمعهد (SAS):** والتي اشتملت على مجموعة من المنظمات اعتمدت جملة من الأبعاد لقياس مدى تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ممثلة ب :

1. جودة وتكامل البيانات داخل المنظمة؛

2. الحصول على البيانات وتشارك المعلومات داخل المنظمة؛

3. البنية التحتية التكنولوجية لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية؛

4. درجة إدماج نظام اليقظة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية.

• **دراسة (Jurij et al):** توصل إلى إمكانية اعتماد جودة المعلومات كمعيار لقياس فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية مستخدمين في دراستهم جملة من الأبعاد لقياس هذه الأخيرة كالتالي:

1. تكامل البيانات داخل المنظمة ومن خلال اعتماد المصادر المختلفة؛

2. الأدوات التحليلية المستخدمة لمعالجة البيانات بالاعتماد على أهم التطبيقات والتكنولوجيات المطبقة ضمن نظام

اليقظة الإستراتيجية؛

3. جودة المعلومات والتي تم قياسها بمدى جودة المحتوى (توفر المعلومات وسهولة فهمها وموضوعية المعلومات وخلوها

من التحيز والأخطاء ولحظية المعلومات وتوافقها مع حاجات المستفيدين)؛

4. جودة الوسائل المستخدمة لتوفير المعلومات والتي تضمن جودة المحتوى.

• **دراسة (Akram):** استخدم لقياس أثر نظام اليقظة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية وأداء المنظمة، للدلالة على مدى استخدام النظام الأبعاد التالية:

1. الخطة الإستراتيجية لنظام اليقظة الاستراتيجية؛ والتكامل بين وحدات المنظمة؛

2. استخدام الخبرات، ودرجة الاعتماد على المعلومات والطرق التحليلية؛

3. فعالية عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على تقنيات نظام اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

اليقظة الاستراتيجية هي اجراء مستمر تقوم به المنظمة من خلال جمع المعلومات بمحيطها الكلي واستعمالها لهدف اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات، ومنه سنتناول في المبحث مزايا اليقظة الاستراتيجية، والغاية منها من خلال إبراز دورها، لنختتم بشروط فعاليتها.

المطلب الأول: مزايا اليقظة الإستراتيجية

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكر منها ما يلي (مخاط، 2014/2013، صفحة 28):

✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض كلفته؛

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

✓ تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

✓ وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نقود التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق بعض المزايا التنافسية نورد منها ما يلي (سيد، 2022/2021، الصفحات 33-34):

✚ المعرفة المعمقة للسوق؛

✚ اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛

✚ الزيادة في التأزر والتعاوض داخل المنظمة؛

✚ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛

✚ الوعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

✚ التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛

✚ الاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة؛

✚ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات ووسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة؛

✚ التوصل لحل المشاكل في وقت قصير؛

✚ اكتساب زبائن وأسواق جديدة.

المطلب الثاني: دور وغاية اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية من خلال ارساء نظام محكم لها في المؤسسة الى تحقيق مجموعه من الأهداف والغايات نلخصها فيما يلي (بوخمحم، 2012، صفحة 10):

- التنبؤ بالفرض وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- تشخيص وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها، وتضمن لها مواجهه المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في مجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية التقنية، والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة اداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكتسابها ميزة تنافسية؛
- تقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، مستقبلي نحو المنافسين؛
- تحقيق رؤيه واضحة للأعمال، والممارسات الحالية، والمرتبقة للمنافسين، التنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات، ويمكن ان يختلف حسب الاوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاق بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- رفع ارباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في اسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية؛ وتحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي (بن السعدي و وآخرون، 12-13 نوفمبر 2017، الصفحات 8-9):

1. إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً؛
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، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
4. الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛
5. روح جماعية قوية، وهذا بين مختلف الموظفين.

و ينبغي 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، وبعد توجيهها 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.

الخلاصة:

نستخلص من خلال ما ورد في هذا الفصل، أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على أخذ القرارات والتنبؤ للتهديدات التي تواجه السوق، مع العمل على تحسين مختلف تطورات القطاع على المدى الطويل والقصير، ولا بد على المنظمات التي تتبنى اليقظة الاستراتيجية أن تتصف بالمرونة وردود الفعل السريعة في عالم تقلص فيه الزمن وكثرت فيه القيود القانونية، مع ضرورة التكيف بسرعة مع محيط متقلب يتسم بانتشار المنافسين وامكانية منافستهم في السوق المحلي؛ ولتحقيق كل ما سبق لا بدّ من تغيير الذهنيات التي تحبّد احتكار المعلومة، الشيء الذي لا يخدم المنظمة، فاليقظة والذكاء يفرضان ثقافة جديدة هي ثقافة العمل الجماعي لأنها مسؤولية الجميع كلّ من موقعه، في ظل إنشاء خلايا لليقظة الاستراتيجية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الموارد المالية والإمكانات البشرية الضرورية لبقاء المنظمة في محيطها.

الفصل الثاني:

أساسيات في الميزة التنافسية

تمهيد:

إن فتح الأسواق المحلية والعالمية ومع تطور وسائل الإعلام والاتصال والتقدم التكنولوجي السريع، أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من التنافسية، فأضحى مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزاً كبيراً ومكانة هامة في كلاً مجالى الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث يعد العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرص جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة للمنظمة، كما يحقق لها التميز على غيرها من المنظمات ذات نفس النشاط، وذلك من خلال استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة عن طريق مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج الإستراتيجية التي تمكنها من رصد ومعرفة كل ما يتعلق بشأن منافسيها، بدءاً بمعرفة أهم منافسيها في السوق (نقاط الضعف والقوة)، أهدافهم المستقبلية، وصولاً إلى استراتيجياتهم المتبعة.

ومنه، سوف نتطرق في هذا الفصل للمباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل للتنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية إستراتيجيات؛ محددات وأساليب القياس

المبحث الأول: مدخل للتنافسية

التنافسية كمفهوم تعددت حوله التعاريف، ذلك راجع الى الاختلاف في وجهات النظر وتجربة الممارسين في الميدان، حيث أن مفهوم التنافسية يختلف حسب المستوى الذي تتم فيه فيما اذا كان يخص دولة أو قطاع أو منظمة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية

إن الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال المعاصرة أجبرت المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق والصمود في وجه المنافسين، تحت ضغط منافسة شرسة، سعت من خلالها المنظمة إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء وتعزيز مكانتها السوقية؛ ومنه ضمن هذا المطلب سوف نعرّج على المنافسة والتنافسية من حيث التعريف، موضحين من خلال ذلك الفرق بين مضمون كل منهما.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي ل: T.Suavet (قوفي، 2023، صفحة 234):

فالمنافسة بمعناها الأكثر عمومية تحدد وضعية المؤسسة في سوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع، أي كل فرد كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج؛ وعليه فإن المنافسة كظاهرة غزت قطاعات بيئة الأعمال تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعاً إلى عدد المنافسين، والتنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة تحمل معنى التفوق لا التعايش، إذ تعبّر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمّل المنافسة "المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق".

الفرع الثاني: تعريف التنافسية

التنافسية هي (صقر، 2001):

"القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين تمكنها من مقاومة منافسيها الذين يقللون من حصتها السوقية محلياً أو دولياً؛ وتعرفها منظمة التعاون والتنمية التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الاذواق في الاسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد مع المدى الطويل؛ كما تعرف على أنها: "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدراً على مواجهة المنافسة سواء الداخلية أو الخارج".

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية ومستوياتها

سنتناول في هذا المطلب أهم المؤشرات التي تقيس تنافسية المنظمة بما يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، إلى جانب المستويات الثلاث للمنظمة في ظل المنافسة.

الفرع الأول: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في (سالم، جوان 2021، الصفحات 234-235):

1. الربحية

تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2. تكلفة الصنع

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3. الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلاً) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة؛ ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4. الحصة من السوق

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات الصحن، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءً؛

وتعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة)؛

ومن الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسها على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو أفول بسبب السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين؛

فعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

الفرع الثاني: مستويات التنافسية

سوف يتم التركيز في هذا الفرع على تعريف التنافسية على مستوى المنظمة، مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول تنافسية الدولة وتنافسية القطاع فيما يلي:

1. التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر"، وفقاً لهذا التعريف تنعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام. ويتوافق هذا التعريف مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي The world economic forum حيث يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل، كما تعرف بأنها: "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي"، وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري؛

وطبقاً لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني: " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة"، وفقاً لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة (Aloui, 2005, p. 41).

بينما يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل (صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، 2003، صفحة 91)؛

ويشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

2. التنافسية على مستوى القطاع

تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع على أنها (بوزايد، 2011-2012، صفحة 8):

" قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"؛ ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

3. التنافسية على مستوى المنظمة

إن كلا من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماماً كبيراً بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المنظمة (المؤسسة) كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصاً بعد ظهور كتابات **Porter** في الثمانينات من القرن الماضي يرى "**Ahmed Bounfour**" أن: " التنافسية تقاس بقدرة المنظمة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها"، ووفقاً للتعريف ففي المنظمة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها؛

وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمنظمة كمؤشر على قدرتها التنافسية، كما يرى آخر أن تنافسية المنظمة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة، وبالتالي فالتنافسية تعكس القدرات التي تسمح للمنظمة بالضمود والمجاهمة في السوق (بوزايد، 2011-2012).

كما تعرف بأنها (النجار، 2000، صفحة 11): " القدرة على الضمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد".

الفرع الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها:

" مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين؛"

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي (نحاسية، 2008، الصفحات 78-79):

1. **طريقة التنافس:** وتشتمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير استراتيجية التوزيع،... الخ

2. **ميدان التنافس:** ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛

3. **أساس التنافس:** ويشتمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح **PORTER** ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافين وتشمل:

• استراتيجية قيادة التكلفة؛

• استراتيجية التمييز؛

• استراتيجية التركيز.

(وهو ما سيتم شرحه والتطرق له في المبحث الموالي).

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تدل قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس النشاط، على امتلاك ميزة تنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية، المالية منها والتنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المطلب لمفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها، إلى جانب عوامل ظهورها وإبراز أهميتها في حياة المنظمة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية (احمد ابراهيم، 2017، صفحة 21):

- بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية؛
- تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تفوق على نظيراتها؛
- هي قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بصورة عامة هي (القطب، 2012، صفحة 79):

" أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين؛"

وصاحبة هذا التعريف ربطت الميزة التنافسية بمقاييس عامة غير محددة، ولم توضح كيف أن الكفاءة (إنجاز المخرجات بأقل قدر من المدخلات) أو الفعالية (إنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة) يمكنهما تحقيق الميزة التنافسية.

وفي الأخير تعرف الميزة كذلك على أنها (صونيا، 2019، صفحة 48):

"إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المنظمة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة في السوق تضمن لها حجماً من المبيعات، وتضمن لها أرباح والبقاء أمام المنافسين".

وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نورد أهمها في الآتي (احمد ابراهيم، 2017، صفحة 21):

- ✓ أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد؛
- ✓ تتسم بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة؛
- ✓ أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة؛
- ✓ أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة؛
- ✓ إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها؛

- ✓ تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة؛
- ✓ تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن؛
- ✓ المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة؛
- ✓ الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.

الفرع الثاني: عوامل ظهور الميزة التنافسية

عوامل ظهور الميزة التنافسية الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، وذلك تبعاً لنشاط المؤسسة، إمكانياتها المادية البشرية، حجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، والتي يمكن إنجازها فيما يلي (بوخمخم و مصباح، 2016، صفحة 3):

➤ **العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات، وتمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلي احتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على مرونة المنظمة، وقدرتها على متابعة مختلف المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات، وتوقع التغيرات؛

➤ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد مادية وبشرية مؤهلة، وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، بالاعتماد على الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، والإبداع لا ينحصر هنا في تطوير المنتج أو الخدمة لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة وفي خلق فائدة جديدة للعميل.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر (أحمد و دهنوم، 2019، صفحة 153):

- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- هدف أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛

- مرتبطة أساس بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتطلباتها

للميزة التنافسية أنواع عدة ومتطلبات لبنائها وتبنيها من قبل المنظمة، نتطرق إليها في هذا المطلب بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع؛ أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما (حجاج، 2007، الصفحات 15-16):

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

- وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوجزها في الآتي:
- وجود طلب مرن على السلعة، يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
 - نمطية السلع المقدمة؛
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتري؛
 - محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

وهناك مجموعة من الأخطاء الواجب تفاديها في ميزة التكلفة الأقل بالنسبة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

- ✓ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- ✓ إهمال أنشطة التموين؛
- ✓ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛
- ✓ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ✓ النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- ✓ تخفيضات متناقضة في السعر؛
- ✓ التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛

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

ثانياً: ميزة التمييز

نعني بها « قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، فإن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نورد أهمها في الآتي (حجاج، 2007، الصفحات 17-19):

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- ولهذا النوع من الميزة التنافسية جملة من الأخطاء ينبغي تفاديها تتمثل في الآتي:

✓ **التمييز المفرط:** أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلاً للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛

✓ سعر إضافي مرتفع؛

✓ عدم معرفة تكلفة التمييز؛

✓ التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية

هنالك جملة من المتطلبات لا بد من توافرها لتحقيق المنظمة مبعغى الميزة التنافسية، والتي لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بداخلها بعدة خصائص تتوافق مع تلك المتطلبات وهي كالأتي (ساطوح، 2008، صفحة 101):

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً
- متطلبات العمل مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه و إرشاد طول الوقت وفي كل الظروف؛
- القدرة العالية على العمل في فريق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة؛
- القدرات الابتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول والمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛

- قبول التحديات والمهام الصعبة، واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة؛
- القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.

الفرع الثالث: النموذج المفسر للعلاقة بين التنافسية وميزتها

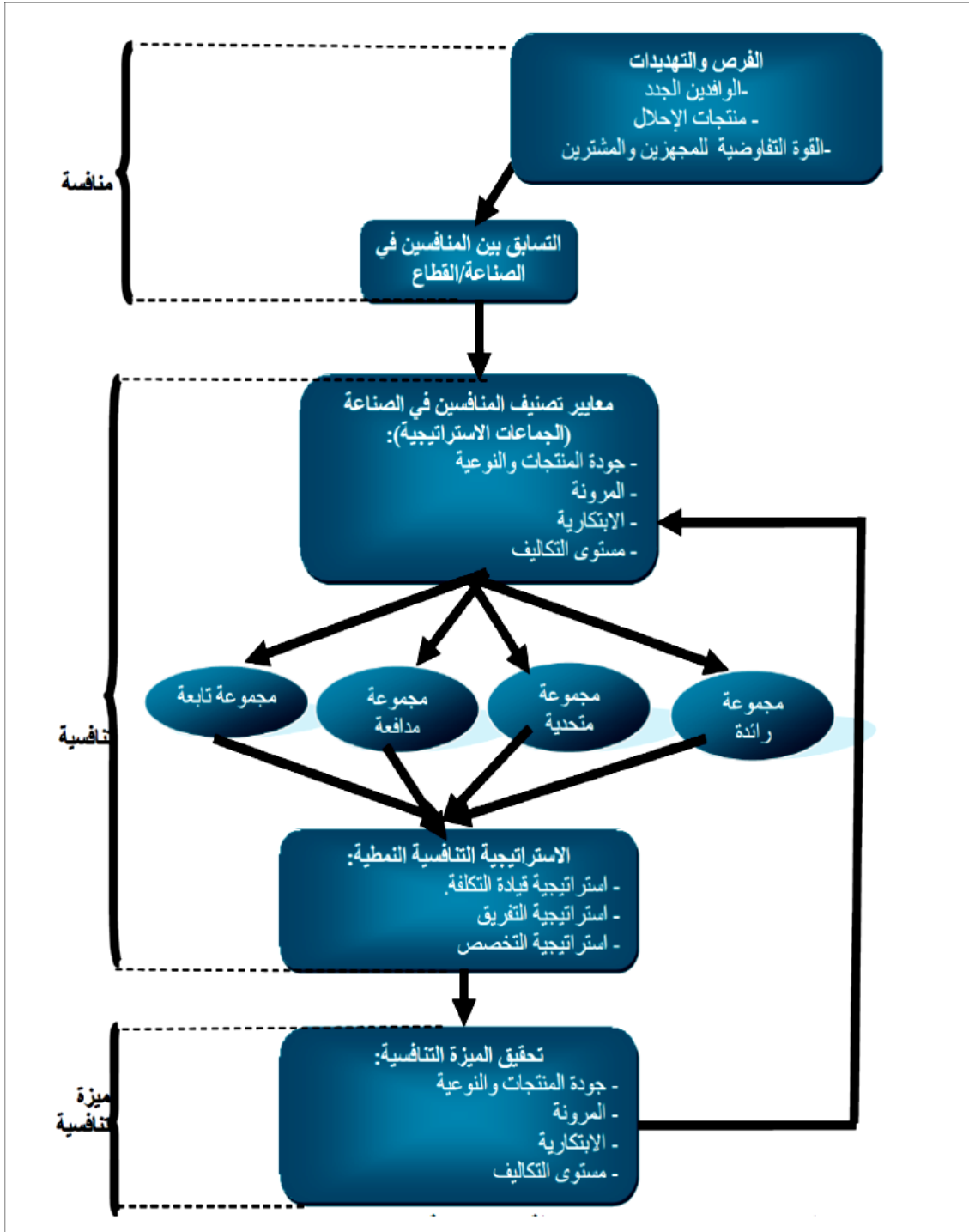
لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها (تحليل انتقادي) تم الانطلاق من ناحية التفريق بين التنافسية وميزتها إذ تمّ التوصل إلى (قوي، 2023، الصفحات 239-240):

التنافسية هي: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق نمو وابتكار وتجديد"؛ وهناك من يعرف التنافسية على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف أو النتيجة المنتظرة من التنافسية"؛ انطلاقاً من التعريفين السابقين نجد أن التنافسية هي الأساس الذي تنبثق منه الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى يعرف "ريد وديفيلي" الميزة التنافسية على أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها مقارنة بالمنافسين، وأن تحقيق الميزة التنافسية يولد بشكل مباشر وضمني أداء تنافسي عالي". وفي نفس السياق فإن الميزة التنافسية تعرف على أنها: "خصائص الفرص المميزة والتي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية". هذين التعريفين الأخيرين وصفاً للميزة بالأساس والتنافسية بالمنبثقة عنها، فإن العلاقة بين التنافسية وميزتها تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر كما يلي:

- ✚ التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية، حيث تعد الثانية مخرجاً ونتيجة للأولى؛
- ✚ الميزة التنافسية يمكن أن تؤثر على التنافسية، إذ تعد الأولى مدخلاً للثانية.

والشكل الموالي يوضح هاتاه العلاقة (قوي، التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولاً: نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، فيفري):

الشكل رقم (01): النموذج المفسر للعلاقة بين التنافسية وميزتها



المصدر: (قوي، التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولاً: نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، فيفري).

المبحث الثالث: الميزة التنافسية إستراتيجيات؛ محددات وأساليب القياس

يرتبط نجاح وفشل أي منظمة بشدة المنافسة في محيطها، الذي يخلق حالة من الأمان واللااستقرار تمكن منافسيها من الإستحواذ على حصصها السوقية، لذا لا بد من اعتماد عدد من الإستراتيجيات التنافسية التي تضمن للمنظمة حق التنافس في ظل شروط محددة تجعلها تمتاز عن غيرها ضمن بيئتها التنافسية، بغرض زيادة حصتها في السوق والسعي وراء الريادة والديمومة في المحيط.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة

بصفة عامة، تصف الإستراتيجية الطرق والسبل التي تحدّد من ورائها المنظمة أهدافها، مع الأخذ بعين الإعتبار التهديدات والعراقيل والفرص البيئية، إلى جانب الموارد والإمكانات المتاحة والحالية للمنظمة.

الفرع الأول: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تقوم المنظمة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع...، فحسب "Porter" المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل، وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال ما يلي (داودي و آخرون، 2007، صفحة 4):

- ✓ الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة؛
- ✓ اكتشاف مورد منخفض التكلفة للمواد الأولية؛
- ✓ التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة؛
- ✓ استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة؛

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

وتتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف بما يلي:

- ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي.
- السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين.
- السيطرة عن طريق التكلفة لا تعني تقديم منتجات عديمة الجودة.

رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة ميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سندرج مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة إذا ما كانت تطبق هذه الإستراتيجية:

- تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والممكنة.
- من أجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكثر قدر من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط يتقلب وعدم إمكانيتها لمواكبة تطورات.

- عندما تقوم مؤسسات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها أي إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمؤسسة التي استنفذت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس.
- الخبرة بالمنتجات البديلة: إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة.
- توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة، أي أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف لا يعد معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية وذلك في المجالات ذات التكنولوجيا العالية.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي (داودي و رحال، صفحة 5):

- ✓ يجب أن يضيف التمييز قيمة للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويرر هذا التمييز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.
 - ✓ اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.
 - ✓ تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.
 - ✓ يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج.
 - ✓ الاستماع الجيد لحاجات السوق.
- ورغم ذلك فإن إستراتيجية التمييز تحمل مخاطر تتمثل في:
- عدم تقبل الزبائن لمنحة التمييز السعوية.
 - تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى.
 - قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المؤسسة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا.
 - خطر المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة من أن تقوم بتقليد إستراتيجية المؤسسة التمييزية أو حتى القيام بتمييز مختلف وتقدمه بسعر منخفض نوعا ما.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

- تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة أنها تهدف للربح بدلا من النمو، وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود يؤدي الى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال (داودي و رحال، صفحة 5):
- ✓ البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة تركيز الجهود.
 - ✓ تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما (درويش، 2021، صفحة 29):

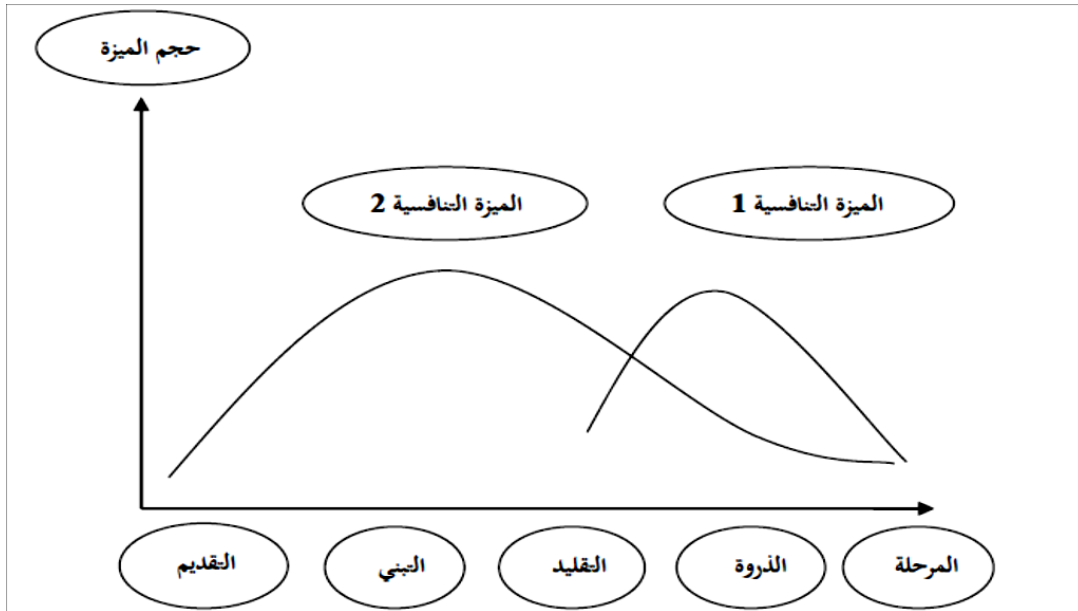
الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة حيث تضمن وجودها في السوق، لكن قد يصعب ذلك بسبب اكتشافها من طرف المنافسين وتقليدها حيث تصبح عبء على المؤسسة التي كانت تتميز بها، وهذا ما يرهن على أن مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة بإعلان المنافسين لهجوم معاكس اتجاهها، مما يرغم المؤسسة على البحث والتطوير المستمر لأسباب تميزها؛

وكما هو شأن المنتج فإن الميزة التنافسية تخضع بدورها إلى دورة حياة، فهي تبدأ بمرحلة نمو سريع، ثم يتم تبينها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود والتي تصاحب تقليد المؤسسات المنافسة للميزة ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الحاجة إلى ابتكار وإبداع جديد لتخفيض التكلفة أو تمييز المنتج.

والشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية مع شرح كل مرحلة بنوع من الإيجاز (عبد الكريم، 2016، الصفحات 146-147):

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (عبد الكريم، 2017، صفحة 146).

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج لكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي؛

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوافرات؛
4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الفرع الثاني: نطاق التنافس (السوق المستهدف)

نتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول بأن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما بينه الجدول الموالي (درويش، 2021، صفحة 30):

الجدول رقم (02): نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع) أو خارجياً 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 تنافس 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).
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 التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: (درويش، 2021، صفحة 30).

المطلب الثالث: أساليب قياس التنافسية

تقاس تنافسية الصناعة من خلال عدة نماذج، وهي: (المرصد الوطني للتنافسية، تموز 2011، صفحة 17)

Porter's Diamond Model: نموذج الماسة الصناعية لبورتر:

اقترح بورتر إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي، حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في أربع فئات رئيسية، والتي يمكن رسمها تخطيطياً لتشكيل الماسة؛ وأصبحت الماسة أحد المقاييس المرجعية لتحليل التنافسية، وتتضمن ما يلي:

1. **عوامل الإنتاج**: حيث يتم التركيز على نوعية ومدى تخصص عناصر الإنتاج في الحصول على مخرجات قادرة على الاستجابة للطلب كما ونوعاً.

2. **ظروف الطلب**: يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق الحمية، ويتم التركيز على نوعية الطلب وتخصصه، فكلما تحسنت نوعية الطلب كلما كان التأثير الإيجابي أكبر على استراتيجية الصناعة وعوامل الإنتاج. ويتم التركيز أيضاً على توقعات المستهلكين، وإلى أي مدى تعتبر هذه التوقعات مصدر لتحفيز الصناعة المختارة وتعزيز الأداء.

3. **الصناعات الداعمة**: وهي مجموعة من المتغيرات التي تبين مدى استفادة الصناعة من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها وتتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها، فالصناعات الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة وجعلها منافسة عالمياً.

4. **استراتيجية المنشأة ومنافستها**: ويتم فيها دراسة استراتيجية المنشآت ومستوى التركيز في الصناعة وهيكلها، كما يتم دراسة المناخ التنافسي للصناعة. وتأخذ بالاعتبار التعاون الممكن بين الوحدات الصناعية التي لها نفس الوظيفة، وتنتج نفس المخرجات وتشكل العناقد الصناعية، حيث إن التعاون بين المنشآت المختلفة ضمن العنقود تجمع بين المرونة والفعالية، من خلال التشارك في شراء المواد الخام أو امتلاك استراتيجية منسجمة لتسويق مخرجاتها، كما تبحث استراتيجية المنشأة أيضاً في الأثر المحتمل للتكامل العمودي والذي تضبط به نفس المنشأة عدة مراحل من العمليات التقنية من الإنتاج.

ويجب الإشارة إلى دور الحكومة الذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة. حيث يقع على عاتق الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات لتعاون بين العناقد الصناعية والجامعات، ودعم نشاطات جمع المعلومات وترتيبها، وتحسين المواصلات والاتصالات والبنية التحتية، من أجل تحسين شبكات التوزيع. وتعمل الماسة بفعالية عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف الماسة، وبالتالي يؤثر على المناخ التنافسي بشكل عام.

Cluster Map: خريطة العنقود الصناعي

يرتبط مفهوم العنقود بمبدأ التنافسية، حيث أن النظر إلى الصناعة كعنقود، ممكن أن يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والتهديدات وأماكن القوة والفرص، وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها؛

فالعنقود هو تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تقنية متشابهة، أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، أو الاستفادة من يد عاملة مشتركة، ويضم هذا التجمع مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع مثل الجامعات والمعاهد التعميمية. ويتم الاستعانة بخريطة العنقود لتحديد

طبيعة العلاقات بين الصناعات الداعمة والمرتبطة والصناعة الرئيسية، حيث نستطيع من خلالها بيان المدخلات الصناعية، وطرق التصنيع، والصناعات الداعمة، والمرتبطة بالصناعة الرئيسية. كما تساعد في بيان العلاقات بين أذه العناصر، حيث كلما زاد التفاعل بين عناصر الصناعة دلت الخريطة على أن هذه الصناعة قادرة على بناء ميزة تنافسية عالية.

ويتجاوز مفهوم خريطة العنقود فكرة التجمع إلى وجود رغبة في التعاون والتنسيق بين عناصر سلسلة الإنتاج، تؤدي في النهاية إلى تحقيق ربحية أعلى، وبالتالي خلق وسط من المنافسة يؤدي إلى رفع الإنتاجية. وهي الفكرة التي تنقد النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه.

ويعتبر من أهم عوامل نجاح العنقود أنها تضمن وجود موردين محيين لمدخلات الإنتاج وبتكلفة أقل نسبياً من استيرادها، مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي. حيث أنه وكلما اتجهت الصناعات الداعمة إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً. ومن الجدير بالذكر أن العنقود في العادة تتموضع في مكان جغرافي واحد، وهو ما يطلق عليه بالعنقود المكاني أو الإقليمي، حيث تعتمد درجة تركيز العنقود إلى حد ما على مدى تطور وسائل النقل والاتصالات.

الفرع الثالث: القوى الخمسة لبورتر

إن قوى التنافسية الخمسة لبورتر هي أداة تستخدم في تحميل الميزات التنافسية، والعلاقات المتبادلة مع السوق، وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاقها الواسع. ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى، فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها، وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتختلف الربحية من مؤسسة إلى أخرى لعدة أسباب، ومنها: تركيبة الصناعة أو العوامل المختلفة التي تؤثر على الصناعة. وقد قام بورتر بوضع خمسة عناصر تؤثر على مقدار الربحية في الصناعة، وتسمى بالقوى الخمسة لبورتر، وهي (المركز الوطني للتنافسية، تموز 2011، الصفحات 28-29):

1. درجة المنافسة Degree of rivalry

يمكن أن تقود المنافسة بين المؤسسات إلى اللاربحية "Zero Profit" إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين. مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة أو تخفيض الأسعار، أو البحث عن حلول أخرى. ويمكن أن نميز المنافسة بين المؤسسات من خلال ما يلي:

➤ عدد المؤسسات: كلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة كلما قلت حصة المؤسسة من السوق المستفيدة.

➤ مقدار النمو في الأسواق: كلما قل النمو في السوق كلما زادت المنافسة بين المؤسسات للحفاظ على حصة كل واحدة منها.

➤ درجة تميز المنتجات: الفروقات غير الملموسة بين المنتجات أو الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات ترفع من درجة المنافسة. ففي حال تشابه المنتجات بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بعملائها.

2. البدائل: Substitute

يقصد بالبدائل على أنها منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر. وبالتالي لا تكتفي دراسة المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة فقط، بل لابد من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.

3. عوائق دخول المنافسين إلى السوق: Barriers to entry

إن دخول مؤسسة ما إلى صناعة معينة يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال. وكلما كان من السهل الحصول على التقانة المستخدمة في الصناعة، كلما كان العدد المتوقع لدخول مؤسسات جديدة ومنافسة كبيراً، مما يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى. وعادة ما هذا يؤدي إلى إفلاس أو إغلاق عدد كبير من المؤسسات مما يضر بالصناعة.

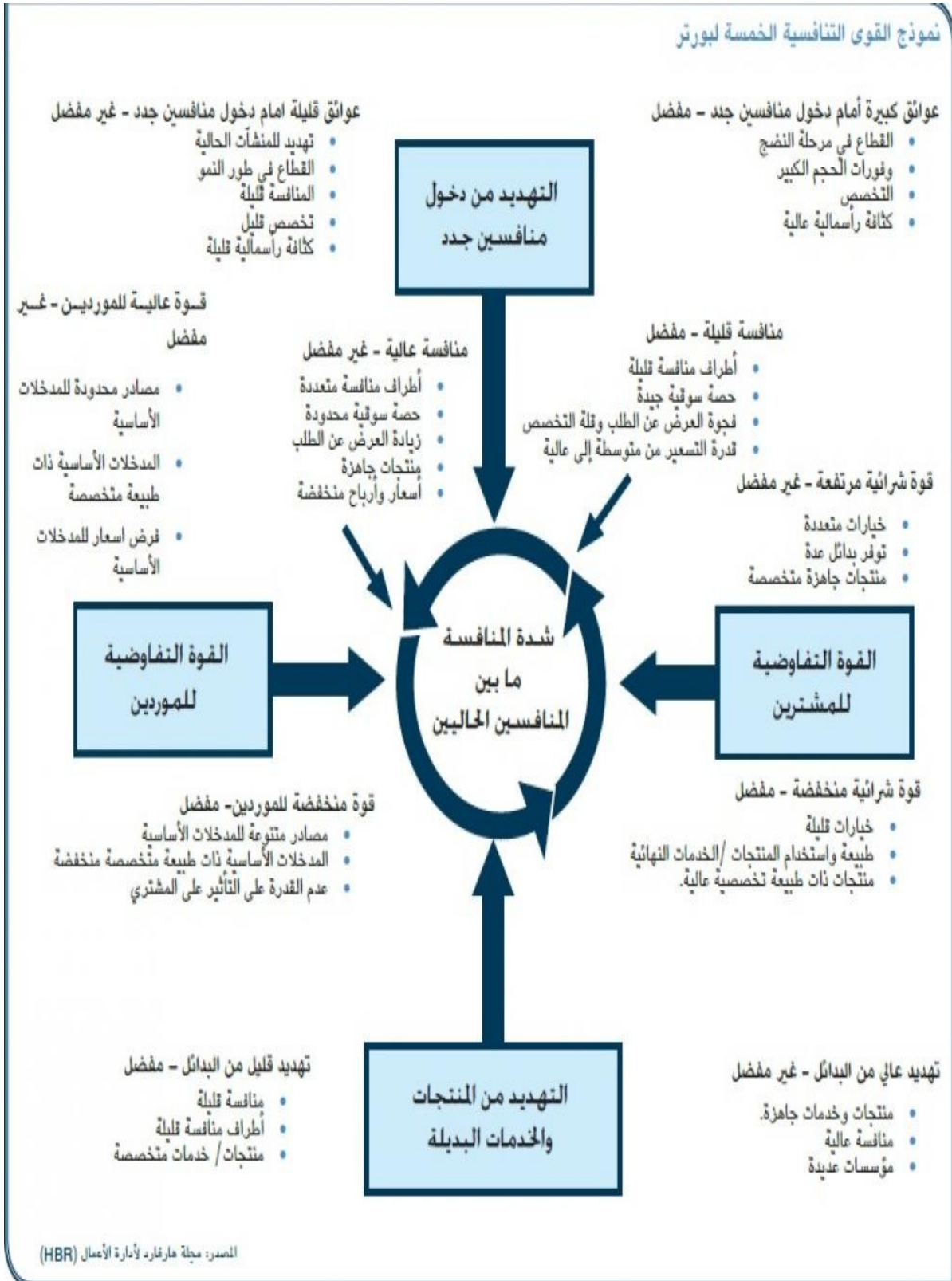
4. القوة التفاوضية للموردين: Supplier power

تحتاج المؤسسة للحصول على المدخلات اللازمة لإنتاج منتج ما، مثل المواد الخام واليد العاملة، وبالتالي لابد أن يكون هناك مورد لتوريد هذه الاحتياجات. وكلما كان الموردون أكثر قوة، كلما أثر على ربحية المؤسسة خاصة عند وجود احتكار من مورد واحد أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة.

5. القوة التفاوضية للعملاء: Buyer power

إن القوة الشرائية للعميل تؤثر على ربحية المنشأة. فإذا امتلك العميل سلسلة من المنافذ لشراء بضائعه، يتشكل لديه قوة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج، مقارنة مع منفذ واحد أو اثنين. والشكل أدناه يوضح نموذج القوى التنافسية الخمسة للبورتر:

الشكل رقم (03): نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: (مجلة هارفارد لإدارة الأعمال (HBR))

المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الى اكتساب مكانه سوقيه والتميز على منافسيها مع ضمان الاستمرارية، وذلك يستدعي الاستناد على الابداع الذي نفاذه الاتيان بالجديد مع التطورات والأحداث الاقتصادية السريعة اصبحت السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل مع العوامل المحددة اي مؤسسه تبحث عن الميزة التنافسية في جميع القطاعات لذا تسعى لاكتشاف محيطها .وتبحث عن وسائل تدعيم مصادر معلوماتها وقدراتها على الدفاع وعلى الهجوم وامتلاك أكبر حصص في السوق وهذا لا يتم الا من خلال اليقظة الاستراتيجية التي تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وصبها فيما يخدم المؤسسة، اذ يعتبر هدف المؤسسة واهتمامها تحقيق مزايا تنافسيه من جهة، ومن جهة اخرى فهي تعتبر من الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة التحديات الجديدة، في هذا المبحث سوف نتطرق الى تبين تأثير اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. (بن ساحة سعاد ، 2019، صفحة 25)

المطلب الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة

تسعى مختلف المنظمات إلى خلق بيئة آمنة ومرنة تعتمد على أفضل الممارسات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد على التبادل الفعال للمعلومات كأصل من أصول الإدارة في ظل وجود الثقة والشفافية، مما يمكنها من إنشاء أو خلق ميزة تنافسية تعكس مدى سرعة استجابتها للفرص الخارجية واقتناصها، أو ابتكار مصدر داخلي مع القدرة على تطوير أساليب جديدة لتلبية احتياجات عملائها بصورة أفضل وفي الوقت المناسب من خلال المسح البيئي الداخلي و الخارجي) لجميع المعلومات، تحديد نوعيتها، وتحليلها. وتشير (Marie- Christine) أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية قوية بما يمكنها من التميز في السوق لضمان بقائها فيه، مع التركيز على أساليب الإدارة الحديثة من أجل الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات، وصولاً إلى فرص و أسواق جديدة؛

وكذلك التمكن من رصد المعلومات الموثوقة والأكثر أهمية لاتخاذ قراراتها بحكمة وتحسين أدائها مستقبلاً، كما يجب على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية لتدعيم قراراتها، ورفع تنافسيتها عن طريق رصد المعلومات الاستراتيجية، التنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، هذا ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها (معروف و وآخرون، 2021، صفحة 99).

المطلب الثاني: اليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية بالمنظمة

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لاسيما تكنولوجيا المعلومات أهمها، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها؛

كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقلل يوماً عن يوم، ولكل ما سبق أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة: أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس؛

فاليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتستطيع المؤسسة خلال اليقظة التنافسية أن من تنمي العديد من المزايا التنافسية، نذكر منها (قدور و مزريق، يومي 8.9 نوفمبر 2010):

- التحسين المستمر في السلع والخدمات وضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن ومورديها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الحصول على مورد وافر من المعلومات تساعد في زيادة قدرات، معارف وخبرات متخذي القرار؛
- التقليص من دورة حياة المنتجات...

وعليه، تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة على تطوير وتنمية الميزة التنافسية وتقييمها باستمرار وهو ما يدعم أهمية وجود يقظة

تنافسية مختلف الدراسات التي بحثت في ذلك.

الخلاصة:

نستخلص مما وردّ ضمن هذا الفصل، أن اكتساب ميزة تنافسية بالخصائص المذكورة أعلاه (على الأقل)، لا يتوفر إلا إذا كانت المنظمة في وضعية الاستماع التنبؤي لمحيطها الخارجي، بمعنى أنها في حالة يقظة استراتيجية، فاستخدام المعلومات التي تجمعها المنظمة من بيئتها الخارجية بالدرجة الأولى لتحقيق الزيادة واكتساب النفوذ في السوق، يجعلها تحقق ميزة تنافسية في الوقت الحالي، فالمقصود أن المنظمة لا تعتمد كلياً على موارد طبيعية بدرجة من الامتياز عندما تنافس، بلّ تستخدم موارد مفاهيمية تتمثل في البيانات والمعلومات الجيدة في سبيل تحسين تنافسيتها، لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل التطبيقي:

أثر اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية
-دراسة حالة موبيليس، وكالة بسكرة-

تمهيد:

بعد معالجة إشكالية البحث في الجزء النظري، قمنا بتجسيد ما توصلنا إليه في الجزء التطبيقي ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية اتصالات الجزائر موبيليس، وكالة بسكرة، محاولة منا لتشخيص واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتحديد مدى الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل ذلك، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" -وكالة بسكرة-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" -وكالة بسكرة-

مؤسسات قطاع الاتصالات تعتبر المحور الأساسي لنظام جودة الخدمات في وقتنا الحالي، فهي تعمل في محيط شديد المنافسة يشهد تغيرات مستمرة في مجال التكنولوجيا، لذا وجب عليها السعي إلى التطور للرفع من كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لزيائنها مقارنة بمنافسيها التي تنشط في محيطها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة "موبيليس"

هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست سنة 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، تنتشر عبر كافة التراب الوطني بتوظيف 180 وكالة تجارية وأكثر من 5700 عامل دائم وأكثر من 20000 نقطة بيع معتمدة وذلك من أجل التقرب إلى المواطن وتحسين ظروف معيشة؛

تحتل "موبيليس" الريادة في سوق الهاتف النقال بالجزائر بأكثر من 21000000 زبون و بتغطية شبكية بنسبة 98٪؛

وتعد المؤسسة من مؤسسات قطاع الاتصالات التي لها اسم في السوق الجزائرية والتي عرفت العديد من التطورات على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها في ظل المنافسة الشديدة من طرف شركتي Ooredoo وأوريدو وجازي (Djezzy). (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة -وكالة بسكرة، 30ماي 2023، على الساعة: 09.15).

بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط البريد والمواصلات، تحت مراقبة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية مع فتح هذا النشاط الاقتصادي للمنافسة.

وعليه تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأس مال المتعامل (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما (بوصياف، 2008، الصفحات 119-120):

1. اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة، حيث تأسست مؤسسة موبيليس عن طريق مجموعة من أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وتعتبر اتصالات الجزائر أول مزود الخدمة الاتصال، فقد حصلت على استقلاليتها منذ مطلع 2003؛

2. بريد الجزائر واللدان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية 2001. وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو 90 % خلال هذه الفترة، حيث كانت النتائج جد مشجعة.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسة "موبيليس"

تبنّت الجزائر ووضعت مجموعة من القرارات الاستراتيجية، كونها أدركت ضرورة التوجه نحو بناء مجتمع واقتصاد قائمين على المعرفة، هذا ما أدى بها إلى إدماج أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات التابعة لها (بن حمين، 2016، صفحة 110)؛

كما سعت إلى تبني سياسات وطنية تساهم في التوجه الاستراتيجي لدمج الجزائر في مسار المجتمعات الدولية الرقمية، وذلك بسبب ما يشهده العالم من تطور رهيب في مجال التكنولوجيا والاتصال، مما استدعى بالجزائر القيام بإصلاحات جذرية في قطاع البريد والمواصلات مع مطلع سنة 2000.

ومنه، سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مؤسسة "موبيليس" بنوع من الإيجاز (ما توفر من معلومات)، وإسراد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها، لتحقيق الريادة والإبداع في مجال نشاطها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة "موبيليس"

مؤسسة "موبيليس" هي فرع من الفروع الجزائرية للاتصالات وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات، وتعتبر أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات رأسمال قدره مئة مليون دينار 100.000.000 دج، موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد بـ 100.000 دج، وجميع الأسهم هي ملك لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

تم الإعلان عن نشأتها وأقرت استقلاليتها في شهر أوت سنة 2003 وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة؛

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان تحت اسم "موبيليس" وهو مكون من: كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" وتعني امتلاك الأخر للشيء؛

أما المعنى الكامل لـ: موبيليس فهو "هاتف النقال"، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على التزامها بلعب دور مهم في مجال التنمية المستدامة، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي وبالاعتماد على روح التغيير والتكنولوجيا الحديثة تعمل مؤسسة موبيليس على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة جيدة للمستهلكين والتنوع والإبداع في تقديم عروضها وخدماتها، حيث تقدم خدمات: أس أم GSM، جي بي آر أس GPRS، والأنترنيت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4، إضافة إلى خدمة "بلاك بيرى" التي أخذت مكانة الكمبيوتر والتي تسمح للزبون بالتنقل مع إبقائه على اتصال دائم بإدارة وسير أعماله اليومية، وخدمة "التحول الدولي" وتمتلك موبيليس أكثر من 5000 محطة تغطية BTS وشبكته تغطي 97%. من مساحة الجزائر، كما

تملك أكثر من 178 وكالة تجارية و 60.000 نقطة بيع معتمدة (غير مباشرة) (Mobilis, 2023)

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة "موبيليس"

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي من بينها نورد (algerietecom، 2023، على الساعة 10:30):

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة بشكل مستمر؛
- استرجاع الحصة السوقية من خلال زيادة عدد المشاركين؛
- استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة لتصدّر قمة السوق؛
- تنمية الشبكة التجارية، لزيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛
- الوصول إلى نسبة المستخدمين وفق المعايير العالمية؛
- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO. 9000؛
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة؛
- العمل وفق المقاييس الدولية، بإدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛

- إعداد سياسات اتصالية فعالة، ومحاولة الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية؛
- العمل على كسب الولاء دائماً، بخلق تواصل قوي بين المؤسسة وزبائنها؛
- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية، والاستفادة من تكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر؛
- زيادة نسبة الربح والنمو لتحقيق الاستمرارية في نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: التزامات المؤسسة "موبيليس" والنتائج المحققة

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي لا بد أن تتوافق وتتماشى مع محيط بيئتها، في ظل شروط منافسة سليمة وفعالة، لذا يستوجب أن تتقيّد تلك الأخيرة بجملة من الالتزامات في سبيل تحقيق ذلك، وصولاً إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: التزامات المؤسسة "موبيليس"

تضع المؤسسة مجموعة من الالتزامات في سبيل تحقيق أهدافها، تتمثل هذه الالتزامات فيما يلي (بناءً على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، 2023):

- إتاحة شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- خدمة الزبون واقتراح عروض سهلة وواضحة؛
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف؛
- الإصغاء الدائم للمشاركين؛
- الاستجابة السريعة لأي شكوى والوفاء بالوعود؛
- باستخدام اليقظة والذكاء الاستراتيجي بغية التحسين المستمر لشبكتها وخدماتها ومدى توافقها مع التكنولوجيا؛
- العمل على تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات، في ظل التكنولوجيا لتحقيق الإبداع الدائم والمستمر.

الفرع الثاني: النتائج المحققة لمؤسسة "موبيليس"

وفيما يلي سنقوم بعرض أهم النتائج التي حققتها "موبيليس" (Mobilis، 2023):

- ✓ أوت 2004 : "موبيليس" تدشن مركز لخدمة المشتركين؛
- ✓ ديسمبر 2004 : افتتاح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا، بغية تقديم خدماتها بجودة عالية، مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات لنشر شبكتها؛
- ✓ فيفري 2005: "موبيليس" اقتراح خدمتي الأنترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم MOBI+ ؛
- ✓ عام 2010: تم إطلاق خدمة الشبكات المتحركة " and hoc " وهي عبارة عن شبكات تعمل على تنظيم نفسها ذاتياً ولا تستند إلى أي هيكلية أو إدارة من أجل الاتصال فيما بين العقد والأجهزة التي تنتمي إلى هذه الشبكات تكون ذات مجال إرسال محدود والمعطيات ترسل عن طريق أجهزة أخرى إلى أن تصل إلى المستقبل في نفس الشبكة؛
- ✓ 14 جوان 2011: "موبيليس" تطلق عرض " Premium TOP " تكلم بلا حدود مع العرض الغير محدود نحو جميع الشبكات؛

✓ سنة 2011: تمكنت "موبيليس" من تحقيق أكثر من 9 مليون مشترك مع بداية 2010 وأكثر من 10 مليون؛

✓ سنة 2012: تمكنت " موبيليس " من تحقيق 10.5 مليون مشترك بحصة سوقية بلغت 29.4%؛

✓ سنة 2013: فقد بلغ عدد المشتركين بالتقريب 11 مليون مشترك بحصة سوقية فاقت 29.7%؛

✓ سنة 2014: فقد حققت " موبيليس " قرابة 12 مليون مشترك، بحصة سوقية فاقت 29.9%.

✓ سنة 2015: تم إنشاء موقع إلكتروني وحيد لمعرفة كل ما يتعلق بـ 3G .

✓ من سنة 2016 إلى سنة 2018: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تعلن عن حصول موبيليس

على المرتبة الأولى للحصول على رخصة مؤقتة للجيل الرابع؛

✓ سنة 2017 تم إطلاق خدمة G4 وتوفير عروض اللائحة النفعية، مما مكن مؤسسة موبيليس من زيادة عدد المشتركين؛

✓ سنة 2018 بلغ عدد المشتركين هذه السنة أكثر من 20 مليون مشترك حيث أصبحت موبيليس تحتل الريادة في الحصة

السوقية سواء تعلق الأمر بالعدد الإجمالي للمشاركين أو من حيث مشركي الجيل الثالث والرابع حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

✓ سنة 2019: موبيليس يشارك في الطبعة 28 لمعرض الإنتاج الوطني؛

وترعى لقاء حول تطوير الدفع الإلكتروني بالجزائر، ويشارك في الطبعة الـ 20 للصالون الدولي للسياحة والأسفار.

✓ سنة 2020-2022: قصد مواجهة الوضع الصحي السابق (جائحة كورونا)، بالعالم أسره، وضعت مؤسسة

"موبيليس" تحت تصرف زبائنها الكرام، جلّ الخدمات عن بعد، قصد التقليل من التنقل والاتصال المباشر مع الأشخاص، ليقل الاحتكاك بالغير، واستبعاد خطر انتشار فيروس كورونا؛

فتم تقديم مختلف الخدمات عن بعد، نذكر من بينها الدفع الإلكتروني الذي بموجبه يمكن القيام بمختلف التبعثات بمجرد نقرة واحدة، إلى جانب تقديم الدعم و الإسهام في مواجهة الأزمة الصحية السابقة، داعيةً كافة الشعب الجزائري لاحترام التدابير الوقائية المنصوص عليها من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، و الاتصال بالرقم الأخضر 3030 ، في حال ظهور أية أعراض.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة "موبيليس"

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" يضم الإدارة العليا (المدير العام) وديوانه المتكون من (مستشار تقني، مستشار الموارد البشرية، مستشار قانوني، مساعدة رئيسية) وثلاث أقسام بالإضافة إلى خمس مديريات والمديريات الجهوية كما هو موضح في الشكل أدناه، نفصلها فيما يلي (حميدات، دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2019، الصفحات 51-53):

الفرع الأول: المديريات التابعة للإدارة العليا

1. مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل ووضع حيز التنفيذ سياسة الاتصال الداخلي؛
- الحرص على احترام الانضباط العام وخلق نشاط في العمل؛
- إعداد الأسس الإدارية الأجور والخدمات الإجتماعية للمستخدمين؛
- تحديد سياسات التسيير بواسطة تنفيذ التوجيهات الاستراتيجية للمديرية العامة و ضمان تنفيذها؛

■ ضمان تنفيذ نشاطات التعيين والتكوين.

2 - مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها:

■ تنظيم وضمان مراقبة المجالات المالية والمحاسبية والاستثمارات؛

■ توفير كل الوثائق والسجلات المالية والمحاسبية؛

■ إعداد ومتابعة الميزانيات المالية للمؤسسة؛

■ تسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية.

3 . مديرية العلامة والاتصال: وتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

■ بناء العلامة؛

■ العمل على تطوير صورة المؤسسة؛

■ التخطيط للحملات الإشهارية؛

■ المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية.

4 . مديرية الإستراتيجية: تتمتع هذه المديرية بالمرونة في قراراتها التي تتغير بتغيرات ظروف السوق أو العمليات الداخلية التي تخدم

الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية.

5 . مديرية النظام المعلوماتي: وتمثل مهامها فيما يلي:

■ ضمان نقل المعلومات إلى الزبائن والشركاء من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية؛

■ الضمان الدوري للمقاييس المعلوماتية والتقييمية للمجالات الداخلية للمؤسسة.

6 . المديرية الجهوية: وهي تتمثل في 08 مديريات جهوية الخاصة بالولايات التالية:

الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة، بشار، شلف، عنابة، سطيف، وهي تحرص على تطبيق واحترام قرارات المديرية العامة لمؤسسة موبيليس.

الفرع الثاني: أقسام المؤسسة: ويضم ثلاثة أقسام هي:

1- قسم الشؤون العامة: يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتمويل وضمان التسيير الحسن للشؤون العامة للمؤسسة،

وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل

المنازعات سواء تعلقت بالعمال أو الزبائن؛

2- قسم التقنيات الشبكية والخدمات: ويضم هذا القسم أربع مديريات هي: مديرية التغطية وعمليات الشبكة، مديرية صيانة

الشبكة، مديرية البث ومديرية الهندسة وتطوير الشبكة؛ ومن مهام هذا القسم ما يلي:

➤ متابعة تطوير وصيانة الشبكة والخدمات؛ وضمان الترابط التقني؛

➤ تطوير شبكة وإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات المبتكرة في عالم المعلوماتية والاتصال؛

➤ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛

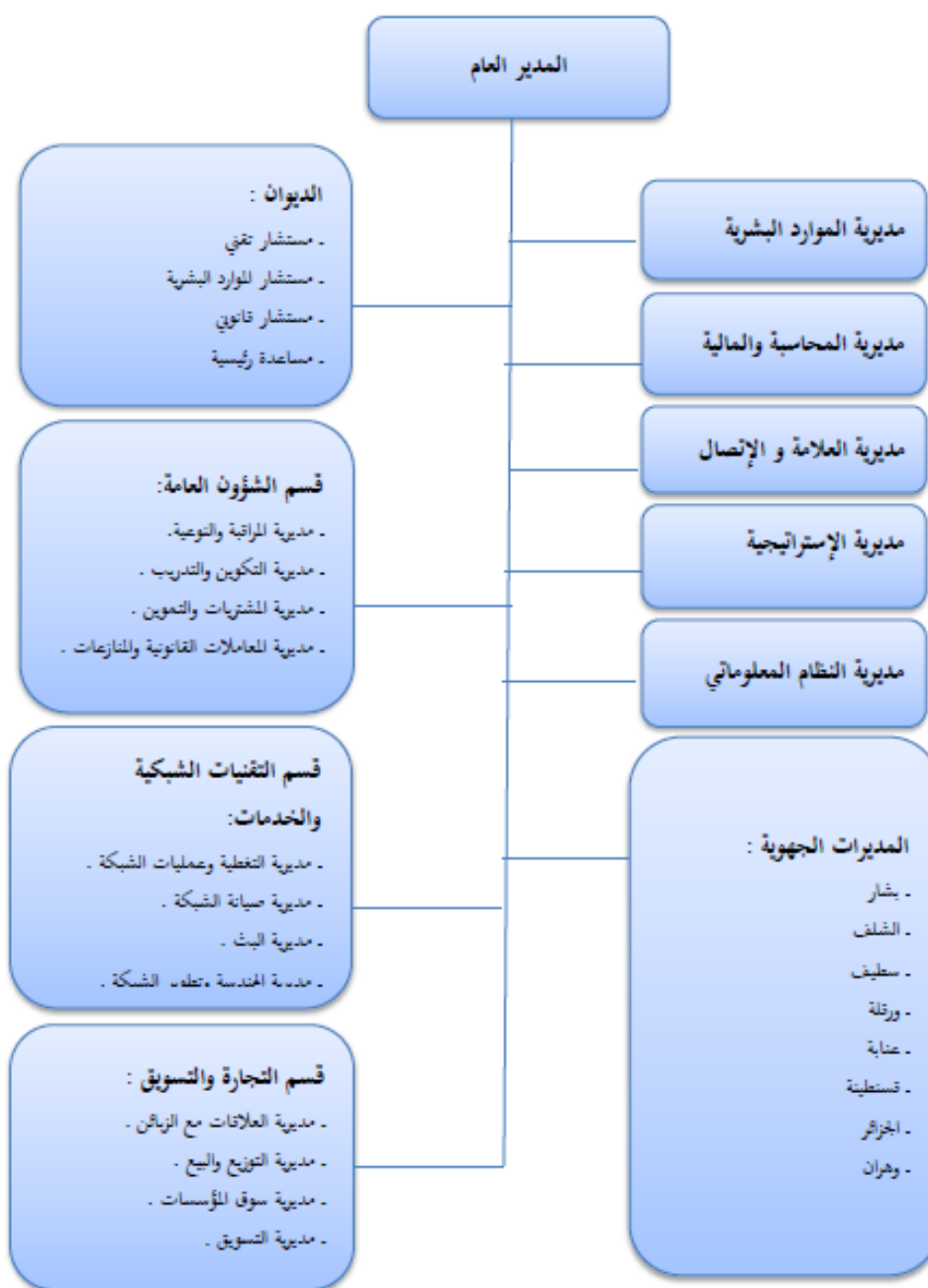
➤ نشر وتوسيع الشبكة عبر التراب الوطني.

3- قسم التجارة والتسويق: وهو من الأقسام الأساسية في المؤسسة، ويتبع هذا القسم التنظيم الوظيفي؛

وينقسم بدوره إلى أربعة مديريات لقسم التجارة والتسويق وهي (حميدات، صفحة 53):

- **مديرية العلاقات مع الزبائن:** تهتم بالزبائن الممثلين في الأفراد والعمل على كسب ثقتهم وإعلامهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي تكون نتيجة تعاملهم مع المؤسسة؛
- **مديرية التوزيع والبيع:** تهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها باستمرار؛
- **مديرية سوق المؤسسات:** تهتم بمتابعة جميع العمليات التي ترميها المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات؛
- **مديرية التسويق:** تهتم بإجراء البحوث التسويقية، وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم تناول في هذا المبحث عينة وأدوات الدراسة من حيث بناءها وكما يوضح كيفية تطبيق الدراسة وتنفيذها الأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، بالإضافة الى نموذج ومنهج الدراسة.

المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة

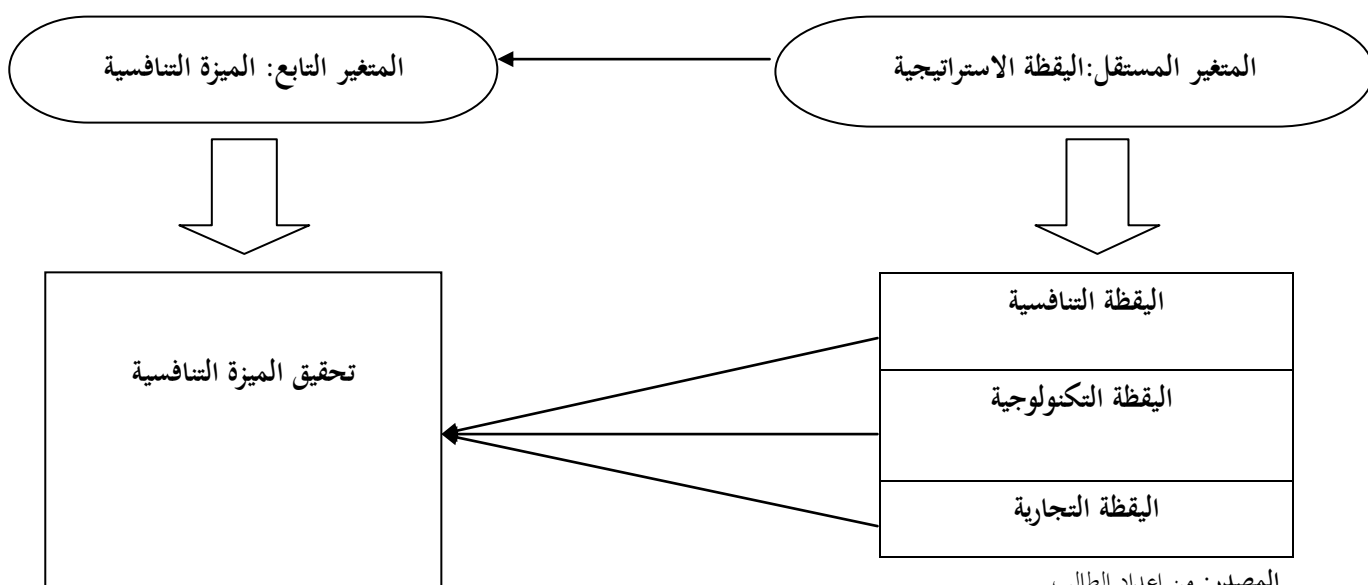
الفرع الأول: النموذج

في ضوء اشكالية الدراسة وأهدافها، تطلب بناء نموذج شمولي مقترح للعلاقة الافتراضية بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية يوضحه الشكل الموالي الذي يشتمل على نوعين من المتغيرين هما:

*المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية من خلال اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية.

*المتغير التابع: المتمثل الميزة التنافسية.

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

وبناء على النموذج أعلاه، ارتأينا صياغة ثلاث فرضيات صفرية رئيسية ينبثق عنها فرضيات فرعية، وذلك على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي بين اليقظة الاستراتيجية كمتغير كلي مستقل و تحقيق الميزة التنافسية كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$
- الفرضية الأساسية الاولى: لا تمتلك المؤسسة نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يسهر على تتبع مختلف الاحداث التي يمكن أن تخدمها، أو تهددها. عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$
- الفرضية الأساسية الثانية: لا تمتلك وكالة موبيليس مزايا تنافسية تتميز بالاستمرارية تسبق منافسيها، وذلك من خلال تطبيقها لنظام اليقظة الاستراتيجية. عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

الفرع الثاني: المنهج

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدماً لعملية المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها؛

ومن أجل دراسة الإشكالية لهذا الموضوع، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونائجها، والإجابة على تساؤلاتها، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها؛

تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي شمل عينة من المؤسسة محل الدراسة، وكان عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه العينة من المؤسسة محل الدراسة، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً؛ بالإضافة، فإن هذه الدراسة تحيط بها مجموعة من المحددات والمتمثلة في:

➤ **الحد البشري:** شملت الدراسة جميع موظفي المؤسسة.

➤ **الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر تسييره، وذلك من خلال اليقظة الاستراتيجية التنافسية واليقظة الاستراتيجية التكنولوجية وكذا اليقظة الاستراتيجية التجارية.

➤ **الحد المكاني:** تم اختيار فرع من اتصالات الجزائر وهي مؤسسة "موبيليس" لإجراء هذه الدراسة لتمييزها بالمنافسة والتغير البيئي المستمر.

➤ **الحد الزمني:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

الفرع الأول: العينة

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الذاتية لتلك الأخيرة، والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة؛ فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية (عبيدات، 1999، صفحة 83)، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وقد تكونت من جميع مسيري الإدارة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع الاستمارة عليهم وقد كانت كلّها صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: الخصائص

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

1-الجنس: يوضح الجدول الموالي متغير الجنس.

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
63,3%	19	ذكور
36,7%	11	اناث
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن الطابع الذكوري هو الغالب في عينة الدراسة، حيث بلغ عدده 19 ذكر وهي بنسبة 63.3% في حين بلغ عدد الاناث 11 أنثى وذلك بنسبة 36.7% .

2- العمر : يوضح الجدول الموالي متغير العمر.

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
6,7%	2	اقل من 30
63,3%	19	30من-اقل من 40
23,3%	7	40-اقل من 50
6,7%	2	50 فاكثر
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40 سنة) يمثلون أكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة، وقدرت نسبتهم بـ 63.3% ، تليها الفئة الواقعة في مجال (40- 50 سنة) بنسبة 23.3% ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 6.7% ، وأخيرا أكبر من 50 سنة بنسبة 6.7%.

3-مؤهل العلمي : يوضح الجدول الآتي متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	اقل من البكالوريا
0%	0	بكالوريا
90%	27	ليسانس
10%	3	ماستر
0%		دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان أكثر أو الأصح جل الباحثين من حاملي شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 90 ٪، تليها أولئك الذين لديهم مستوى ماستر بنسبة 10 ٪.

4-الخبرة: يوضح الجدول الموالي متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
0٪	0	اقل من 5
13.3٪	4	5-اقل من 10
60٪	18	10-اقل من 15
26.7٪	8	15 فأكثر
100٪	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين (10-15) من إجمالي العينة وبنسبة قدرت بـ 60 ٪، تليها أولئك الذين لديهم أكثر من 15 بنسبة 26.7 ٪، ثم تليها فئة من (5 سنوات الى 10 سنوات) خبرة بنسبة 13.3 ٪.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

الفرع الأول: أدوات الدراسة

وتشمل ما يلي:

1. **المقابلة:** من خلال إجراء مقابلة مفتوحة مع مسيري وإطارات عينة الدراسة، والتي كان الهدف الأساسي من ورائها هو

مقارنة نتائج الاستمارة بآراء مسيري وإطارات المؤسسة محل الدراسة.

2. **مكونات الاستمارة:** تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها تم الاعتماد أيضاً على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، حيث تعتبر الاستمارة من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث التفسيرية لجمع البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية، فهي تعرف على أنها: "استمارة يصممها الباحث تشمل العديد من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تحقق جميع أهداف البحث محل الدراسة" (مروان، 2000، صفحة 158).

لقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزأين حيث يشكل:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للباحثين.

أما الجزء الثاني: فهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في أبعاد اليقظة الاستراتيجية، حيث اشتمل هذا المحور على 15 عبارة حيث

خصص:

- لبعدها اليقظة التنافسية 05 عبارات.

- لبعدها اليقظة التكنولوجية 05 عبارات.

- لبعده اليقظة التجارية 05 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اشتمل هذا المحور على 12 عبارة: ولقد تم الاعتماد على سلم ليكارت likert ذو البدائل الخمسة حيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب.

ولتحديد مستوى استخدام اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما

يلي:

الجدول رقم (08): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	(1, 1.79)	(1.80, 2.59)	(2.60, 3.39)	(3.40, 4.19)	(4.20, 5)

المصدر: من إعداد الطالب.

3. صدق و ثبات الاداة:

تكون أداة القياس صادقة، إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، ويرى البعض أن صدق الأداة يكمن في خلوها من أخطاء القياس الشائعة، التي من بينها ضعف الربط بين أهداف الدراسة ومضمون الاستمارة، عدم الاتساق في الصياغة اللغوية، استخدام مفاهيم علمية معقدة ... الخ.

وحرصاً من الطالب في الخروج بأداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية تم إجراء اختبار الثبات للاستمارة باستعمال معامل "Alfa Gronbach" الذي يأخذ القيمة ما بين (0 و 1) حيث إذا كان هنا عدم ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر والعكس صحيح.

ونتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري " أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية" تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الثبات والصدق

أبعاد الاستمارة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة التنافسية	5	0,687	0,828
اليقظة التكنولوجية	5	0,746	0,836
اليقظة التجارية	5	0,841	0,917
اليقظة الاستراتيجية	15	0,904	0,950
الميزة التنافسية	12	0,827	0,909

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه أن معاملات الثبات لكل من بعدد اليقظة الاستراتيجية وبعدد الميزة التنافسية ذات دلالة احصائية جيدة لأغراض الدراسة، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، بالإضافة نجد أن اليقظة الاستراتيجية أخذت قيمة ثبات أكبر من الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لقد تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات والقيام بتمييزها وإدخال بيانات للحاسوب وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss16** والذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والهندسية وغيرها، كما يوفر هذا النظام مجالاً واسعاً للتحليلات الإحصائية اللازمة وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء.

ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفة للأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات كل من أبعاد البطاقة والإدارة الإستراتيجية؛
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور؛

- اختبار cronbach alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة؛
- الجذر التربيعي ل cronbach alpha لمعرفة مدى صدق العبارات؛
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ثبات وصدق الأداة.

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

في هذا المبحث سنتطرق لعرض النتائج وتفسيرها، كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية على حدى، وذلك فيما يلي.

المطلب الأول: عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول: تحليل اتجاه عبارات (اليقظة الاستراتيجية)

سنقوم بتحليل اتجاه عبارات اليقظة الإستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): الحساسية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور

اليقظة الاستراتيجية

الاتجاه	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات (اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس)	
موافق		0.566	3.99	1 اليقظة التنافسية	
موافق	2	0.740	4.07	القدرة على معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	1
موافق	3	0.761	3.80	القدرة على فهم خطط والتحركات المستقبلية للمنافسين	2
موافق تماما	1	0.670	4.37	القدرة على تحديد أشد المنافسين خطرا على المؤسسة	3
موافق	4	0.944	3.73	القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين	4
موافق	5	0.819	3.47	القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين	5
موافق		0.867	4.04	2-اليقظة التكنولوجية	
موافق	3	0.890	4.03	القدرة على التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا	6
موافق تماما	1	0.728	4.23	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي	7
موافق	5	1.147	3.83	القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية	8
موافق	2	0.913	4.17	القدرة على مراقبة تطور أنشطة البحث والاختراعات التكنولوجية	9
موافق	4	0.850	3.97	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة	10
موافق		0.762	3.72	3-اليقظة التجارية	
موافق	5	0.819	3.47	القدرة على معرفة حاجات ورغبات العملاء الحاليين	11

12	القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي للعملاء مستقبلا.	3.67	0.994	3	موافق
13	القدرة على تفعيل رضا العملاء وولائهم للمؤسسة	3.57	1.00	4	موافق
14	القدرة على ضمان اعلان وترويج مبيعات المؤسسة بصورة كفؤة وبطرق تسويقية حديثة	3.87	0.860	2	موافق
15	القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة	4.07	1.015	1	موافق
	اليقظة الاستراتيجية	3,81	0,499	4	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه واقع اليقظة الاستراتيجية بلغ 3,81 الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير الى خيار موافق، مما يدل على أن اتجاهات إيجابية وأفراد العينة ذوي وعي وفهم حول أهمية اليقظة الاستراتيجية، فقد جاءت أبعاد هذا المتغير كما يلي:

➤ **اليقظة التنافسية:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" بمتوسط حسابي 3.98 الذي ينتمي الى الفئة ما قبل الاخيرة وفقا لسلم ليكارت، وبانحراف معياري 0.565، مما يعني ان افراد العينة المدروسة موافقون على أهمية اليقظة التنافسية والعبارة 3 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 ودرجة الموافقة مرتفعة ذلك لمدى اهتمام المؤسسة باليقظة التنافسية وتحديد أشد المنافسين في السوق، تليها في المرتبة الثانية العبارة 1 بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف 0.70 ودرجة موافقة وذلك لتحقيق ميزة تخرص المؤسسة على معرفة جُل مجالات وتقنيات المنافسين لها وهذا بفضل تفعيل اليقظة لرصد كل استراتيجيات المنافسة؛

وفي المرتبة الثالثة عبارة 2 بمتوسط قدره 3.80 و انحراف 0.761 ودرجة الموافقة مرتفعة ذلك ان التخطيط هو أهم أساسيات اليقظة الاستراتيجية حيث تقوم بتحليل تحركات المنافسين ومن ثم تحديد الخطط اللازمة مستقبلاً، أما في المرتبة الرابعة العبارة 4 بمتوسط قدره 3.73 وانحراف قيمته 0.944 أي مدى اهتمام المؤسسة واليقظة التنافسية على الاستغلال المثل للموارد وخاصة استقطاب أهم عملاء المنافسين لها، لتليها في المرتبة الخامسة عبارة 5 وانحراف بقيمة 0.819 بدرجة موافقة مرتفعة ذلك ان المؤسسة تهتم بسمعتها ومكانتها في السوق ولديها حذر كبير من المنافسين خاصة أصحاب الإشاعات، أيضا لضمان قوتها.

➤ **اليقظة التكنولوجية:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق تماما" بمتوسط حسابي 4.04 الذي ينتمي الى الفئة الاخيرة وفقا لسلم ليكارت، وبانحراف معياري 0.867، مما يعني ان افراد العينة المدروسة موافقون على أهمية ودور اليقظة التكنولوجية والعبارة 7 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 ودرجة الموافقة مرتفعة ذلك لمدى اهتمام المؤسسة باليقظة التكنولوجية وتحديث و إحداث سبق في تكنولوجيتها ضد المنافسين في السوق، تليها في المرتبة الثانية العبارة 9 بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف 0.913 ودرجة موافقة عالية وذلك لقدرة المؤسسة على مراقبة أنشطتها وجُل مجالات وتقنيات التكنولوجية جديدة وكذا المنافسين لها وهذا بفضل تفعيل اليقظة التكنولوجية؛

أما في المرتبة الثالثة عبارة 6 بمتوسط قدره 4.03 و انحراف 0.890 ودرجة الموافقة مرتفعة ذلك ان التنبؤ أهم أساسيات اليقظة التكنولوجية حيث تقوم بكشف عن مستجدات الحاصلة في مجال التطور التكنولوجي ومعرفة تحركات المنافسين، أما في المرتبة الرابعة

العبارة 10 بمتوسط قدره 3.97 وانحراف قيمته 0.850 أي مدى قدرة المؤسسة واليقظة التكنولوجية على محاكاة حل البرامج وتطورات التي تحسن جودة خدماتها، وتليها في المرتبة الخامسة عبارة 8 بمتوسط 3.83 وانحراف بقيمة 0.1.147 بدرجة موافقة ذلك ان المؤسسة تهتم بالاستثمار في المجال التكنولوجي والتنمية من خلال توسعة نشاطها وخدماتها وتوسيع نطاق وكالاتها.

➤ **اليقظة التجارية:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق تماما" بمتوسط حسابي 3.72 الذي ينتمي الى الفئة الأخيرة وفقاً لسلم ليكارت، وبانحراف معياري 0.762، مما يعني أن افراد العينة المدروسة موافقون على أهمية ودور اليقظة التجارية والعبارة 15 جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.07 ودرجة الموافقة مرتفعة ذلك لمدى اهتمام المؤسسة باليقظة التجارية والقدرة على دخول اي سوق جديد ومنافسة أي منافسين أكبر بالثقة في يقظتها الاستراتيجية، تليها في المرتبة الثانية عبارة 14 بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف 0.860 درجة موافقة عالية وذلك لقدرة المؤسسة على الترويج لخدماتها وبطرق تسويقية تنافسية وبمبيعات كبيرة وذلك لما تحتله محلياً من قدرة على الاعلان لها؛

وفي المرتبة الثالثة عبارة 12 بمتوسط قدره 3.67 وانحراف 0.994 درجة الموافقة مرتفعة ذلك ان المؤسسة لها القدرة على التنبؤ أهم أساسيات اليقظة التجارية حيث تقوم بتوقع اتجاهات والتغيرات في سلوكيات المستهلكين والعملاء، أما في المرتبة الرابعة العبارة 13 بمتوسط قدره 3.87 وانحراف قيمته 0.860 يعبر عن قدرة المؤسسة تقرب وكسب رضا العملاء وولائهم الدائم لخدمات المؤسسة وكيفية ثبات والحفاظ على هذه الثقة والولاء، وتليها في المرتبة الخامسة عبارة 5 بمتوسط 3.67 وانحراف بقيمة 0.819 بدرجة موافقة ذلك ان المؤسسة لها القدرة على التعرف لحاجات ورغبات عملائها وتوقع رغباتهم وتوقعاتهم من خدمات جديدة .

الفرع الثاني: تحليل اتجاه عبارات (الميزة التنافسية)

سنقوم بتحليل اتجاه عبارات الميزة التنافسية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): الحسائية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

تحقيق الميزة التنافسية

الاتجاه	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات (أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس)	
موافق	7	0.679	3.77	المؤسسة على دراية بكفاءة المنافسين الحاليين و المتوقعين	16
موافق	4	0.809	4.03	لدى مؤسستكم كفاءات عالية متميزة	17
موافق	5	0.871	4.00	تحتل مؤسستكم مكانة قوية في سوق المنافسة	18
موافق تماما	2	0.772	4.20	تستمر مؤسستكم في التقدم و تسبق المنافسين	19
موافق	8	0.914	3.70	تمتلك مؤسستكم مزايا تنافسية بعيدة عن التقليد من طرف المنافسين	20
موافق	3	0.746	4.16	تعمل مؤسستكم على تقديم الخدمات اسرع من المنافسين	21
موافق	6	0.928	3.97	تسعى مؤسستكم على تقديم جل الخدمات و بأقل تكلفة في السوق	22

23	تمتلك مؤسساتكم القدرة على استخدام التسعيرة بفعالية أكثر	3.60	0.967	10	موافق
24	لدى مؤسساتكم امكانيات و عتاد يصعب اقتناؤه من طرف المنافسين	3.43	0.897	12	موافق
25	تسعى مؤسساتكم لتقديم الخدمات الافضل لكل الزبائن	3.70	0.794	9	موافق
26	تسعى مؤسساتكم الى التميز عن باقي منافسيها	3.53	0.931	11	موافق
27	تركز المؤسسة تقديم نوع محدد من الخدمات	4.40	0.894	1	موافق تماما
الميزة التنافسية		3,86	0,39		موافق

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه ان العبارة 27 جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 4.40 وانحراف 0.894 ودرجة موافقة مرتفعة جدا هذا يعني ان مسيري وكالة "موبيليس" يسعون بمؤسساتهم للتميز وتكسب ميزة تنافسية دائمة وهذا من خلال العمل على تقديم خدمات معينة وتميز فيها، وفي المرتبة الثانية العبارة 19 بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.77 ودرجة موافقة مرتفعة جدا باعتبار ان وكالة "موبيليس" مؤسسة تابعة للدولة وأغلب المنافسين من القطاع الخاص، لذا فان المؤسسة تسعى لتسابق القطاع الخاص المنافسين مثلا: جيزي ونجمة؛

وفي المرتبة الثالثة العبارة 21 بمتوسط 4.16 وانحراف 0.746 ودرجة موافقة مرتفعة جدا أي ان الوكالة تعمل وتسعى لكسب رهان المنافسة من خلال السرعة في تقديم الخدمات، جاءت العبارة 17 في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.03 وانحراف 0.809 ودرجة موافقة مرتفعة جدا للمؤسسة كفاءات متميزة كالمهندسين وعمال ذوي خبرة في مجال الاتصالات والتسويق لها وحتى يوجد ذو شهادات ماستر وليسانس، فالوكالة تتمتع بموارد بشرية قوية، في المرتبة الخامسة العبارة 18 بمتوسط 4.00 وانحراف 0.871 ودرجة موافقة مرتفعة تحتل مؤسسة "موبيليس" مكانة قوية في سوق من حيث تقديمها لخدمات اتصال على اغلب ربوع التراب الوطني توفر خدمات الانترنت بسعر وجوده، وفي المرتبة السادسة العبارة 22 بمتوسط 3.97 وانحراف 0.928 ودرجة موافقة مرتفعة للوكالة مزايا يصعب تقليدها حيث يتبنى المؤسسة استراتيجية تقديم اعلى افضل الخدمات لزبائنها وبأسعار تتماشى مع زبائن؛

جاءت العبارة 16 بالمرتبة السابعة بمتوسط 3.77 وانحراف 0.697 ودرجة موافقة مرتفعة تبقى المؤسسة على اطلاع دائم ومتواصل بالمنافسين لها بالسوق لتحديد نقاط قوتها وزيادة فيها من اجل الريادة والسبق على المنافسين من حيث القوة والفوز، بالمرتبة الثامنة العبارة 20 بمتوسط 3.70 وانحراف 0.914 ودرجة موافقة مرتفعة لدى المؤسسة "موبيليس" خدمات واحداث التكنولوجيات لتقديم هذه الخدمات الكاملة في اسرع وقت من المنافسين وتسعى دائما لمنع تقليدها من خلال زيادة العروض في خدماتها بالمرتبة التاسعة العبارة 25 بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف 0.794 ودرجة موافقة مرتفعة باعتبار ان مؤسسة "موبيليس" تسعى دائما لتقديم أفضل العروض والخدمات المحلية خاصة ولجميع طبقات المجتمع الجزائري والحفاظ على مكانتها المحلية بينهم،

وبالمرتبة العاشرة العبارة 23 بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف 0.967 ودرجة موافقة مرتفعة تعمل المؤسسة على خفض اسعارها من خلال زيادة عروض ومحافظة على تسعيرتها المثالية في السوق المحلية وذلك لتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالمرتبة الحادي عشر العبارة 26 بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف 0.931 ودرجة موافقة مرتفعة اي ان مؤسسة تستخدم كل الطرق والوسائل للمحافظة على تميزها من خلال تسعير بفعالية أكثر، بالمرتبة الثانية عشر العبارة 24 بمتوسط 3.43 وانحراف 0.897 ودرجة موافقة مرتفعة باعتبار ان مؤسسة "موبيليس" رائدة في المجال التكنولوجي للاتصال المحلي والآلات متطورة تساعده على فتح العروض الجديدة من خلال تقديم خدمات لزيائنه متميزة وتمتاز بتغطية شبكاتها حل الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

H^0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

اليقظة الاستراتيجية		المتغير التابع	
مستوى الدلالة SIG	B الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	0.792	0.771	0.780

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين من خلال نتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، نلاحظ وأن معامل الارتباط $R = 0.78$ وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية لأن قيمة معامل الارتباط أكبر من 0,7، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,77$ ما يعني أن 77% ومعامل الانحدار $B = 0.79$ يشير إلى وجود علاقة طردية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، أي أن زيادة متغيرات اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردية في زيادة الميزة التنافسية بمقدار 0.78 من وحدة واحدة.

وبما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.00$ هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "موبيليس".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الأولى

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول امتلاك المؤسسة لنظام اليقظة وتحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف 0.819 ودرجة ارتباط 0.75 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية كما ان اغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يشير الى امتلاك مؤسسة "موبيليس" نظام اليقظة الذي يسهر على تتبع الاحداث التي يمكن ان تخدمها او تهددها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثانية

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية بوكالة "موبيليس"

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B الانحدار	التنافسية	مستوى الدلالة SIG
اليقظة الاستراتيجية	0.698	0.487	0.713		0.013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين من خلال نتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. نلاحظ وأن معامل الارتباط $R = 0.698$ وهذا يدل على وجود علاقة بين الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية لأن قيمة معامل الارتباط اقل من 0,7، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.487$ ما يعني أن حوالي 50% من تغير في امتلاك الميزة التنافسية يعود الى تبني اليقظة الاستراتيجية ومعامل الانحدار $B = 0.71$ يشير إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك اليقظة الاستراتيجية وبقاء الميزة التنافسية، أي أن استمرارية وبقاء وتميز المؤسسة راجع الى زيادة وحدة واحدة في عنصر اليقظة الاستراتيجية، وهذا يؤدي الى تغير طردي في العلاقة.

وبما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.013$ هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نرفض الفرضية

H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة بين استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة وامتلاكها لليقظة

الاستراتيجية.

الخلاصة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة "موبيليس" وكالة بسكرة، تعرضنا إلى طبيعة اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة من خلال استعمال معامل الارتباط، وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على عينة متمثلة في المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة، محاولين إبراز أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها بالمؤسسة، وكذا جهودها لتبني اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق، ذلك من خلال اهتمامها باليقظة التنافسية وتحديد أشد المنافسين في السوق، كما تسعى إلى تحديث وإحداث سبب في تكنولوجيتها ضد المنافسين في السوق، مع القدرة على دخول أي سوق جديد ومنافسة منافسين أكبر، نظراً للثقة في يقظتها الاستراتيجية.

الخاتمة

ختاماً لما ورد في هذه الدراسة، يعدّ نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مرهون بما توفره هذه الأخيرة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تضافر جهود العاملين بها، بغية إتخاذ القرارات الصائبة في ظل التغيرات الحاصلة بيئتها، وهذا يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومات ودرجة تحليلها والتنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها، الأمر الذي يضمن لها البقاء والربحية في محيط تنافسي؛

وتبين أن المنظمة الحديثة تسعى دائماً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبنيها لنظام اليقظة الاستراتيجية وذلك باستخدام تقنيات تكنولوجيا عالية، وهذا ما عمدت إلى تحقيقه مؤسسة "موبيليس" وكالة بسكرة، محققة بذلك ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها على التراب الوطني.

أولاً: نتائج الدراسة

إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية نوجز أبرزها في الآتي:

- ✓ توفر إرادة ثابتة من قبل الإدارة والمسيرين باعتبار اليقظة كوظيفة إدارية وتنفيذها شخصياً.
- ✓ ضرورة توفر اتصال داخلي جيد، وهو ما يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند أحد، لاعتبار اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- ✓ إن التحسين المستمر في السلع والخدمات وضمن الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن والتحسين الدائم في علاقاتها معهم ومع مورديها، يجعلها تحقق ميزة تنافسية.
- ✓ حرصت مؤسسة "موبيليس" على معرفة جُلّ مجالات وتقنيات المنافسين لها لتحقيق ميزتها التنافسية، بفضل تفعيل اليقظة الاستراتيجية التي سمحت لها برصد كل استراتيجيات المنافسة.
- ✓ قدرة مؤسسة "موبيليس" على مراقبة أنشطتها وجُلّ مجالات وتقنيات التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ قدرة مؤسسة "موبيليس" على ترويج خدماتها بطرق تسويقية تنافسية وبمبيعات كبيرة.
- ✓ تحتل مؤسسة "موبيليس" مكانة قويّة في السوق، من حيث تقديمها لخدمات الإتصال على أغلب ربوع الوطن، حيث توفر خدمات الأنترنت بسعر مناسب وبجودة مقبولة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "موبيليس".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

حاولنا بالاستناد إلى العديد من النتائج والإحصائيات من جهة، والنموذج المعتمد في دراسة الميدانية من جهة أخرى التحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وقد جاءت كما يلي:

➤ بالنسبة للفرضية الأولى:

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول إمتلاك المؤسسة لنظام اليقظة وتحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف 0.819 ودرجة ارتباط 0.75 ومستوى معنوية 0.000 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة الاحصائية كما أن اغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يشير الى امتلاك مؤسسة "موبيليس" نظام اليقظة الذي يسهر على تتبع الاحداث التي يمكن أن تخدمها أو تهددها وهذا ما يؤكد خطأ الفرضية.

الخاتمة

بالنسبة للفرضية الثانية:

توجد علاقة طردية بين امتلاك اليقظة الاستراتيجية وبقاء الميزة التنافسية، أي أن استمرارية وبقاء وتميز المؤسسة راجع الى زيادة وحدة واحدة في عنصر اليقظة الاستراتيجية، وهذا يؤدي إلى تغير طردي في العلاقة، وبما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.013$ هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة بين استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة وامتلاكها لليقظة الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ثالثا: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الإستراتيجية ومختلف أبعادها لدى الموظفين بالشركة محل الدراسة وتدريبهم على حسن استخدامها.
- ضرورة تشكيل وحدة اليقظة الإستراتيجية بالشركة تزودها بالمعلومات المهمة وتساعد على إجراء تقييمات للفرص والتهديدات البيئية، لتحقيق الربحية العالية والوصول إلى الميزة التنافسية.
- العمل على تقليل الشعور بالخوف لدى الزبائن والتركيز على عنصر الأمان والضمان والخصوصية حيث يجب التأكد من استخدام النظم الأكثر موثوقية لضمان أمن المعاملات ومعلومات الزبائن.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في أصعب الظروف ليكسب المنظمة الاستمرارية والبقاء.

رابعا: آفاق الدراسة

- ❖ تأثير الشائعات على تنافسية مؤسسة "موبيليس" وبقائها في السوق.
- ❖ دراسة مقارنة بين فروع إتصالات الجزائر (موبيليس، جيزي ونجمة) وأيهم يحقق ميزة تنافسية في ظل تبني اليقظة الاستراتيجية.
- ❖ إمكانية توجيه الإستبيان إلى عينة من زبائن "موبيليس" بدلّ العمال، لمعرفة مدى تفضن الزبون أيضاً بثقة المؤسسة بيقظتها الإستراتيجية ومنه مسابقة منافسيها وجلب أكبر عدد من الزبائن.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان.....
II	إهداء
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ-و	المقدمة
19-01	الفصل الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....
04-03	الفرع الأول تعريف اليقظة الاستراتيجية
05-04	الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومصطلحات المتقاربة معها
05	أولاً: الذكاء الاقتصادي
05	ثانياً: الذكاء الاستراتيجي
06	ثالثاً: الذكاء التنافسي
06	رابعاً: التخطيط الاستراتيجي
07	خامساً: القرارات الاستراتيجية
07	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية وأهدافها
08-07	الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية
10	الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية.....
11-10	الفرع الثالث: ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية
12	المبحث الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية ومقوماتها.....
12	المطلب الأول: مقومات اليقظة الاستراتيجية
12	الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والتطوعية
12	الفرع الثاني: الذكاء الجماعي والمحيط
13-12	الفرع الثالث: انشاء الابداع والتوقع
13	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية وقياس نظامها

13	الفرع الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية
14	الفرع الثاني: المعلومة كمورد استراتيجي لدعم نظام اليقظة الاستراتيجية
14	أولا: أهمية المعلومة للمنظمة
14	ثانيا: أنواع المعلومة
15	ثالثا: جودة المعلومة
16-15	الفرع الثالث: قياس نظام اليقظة الاستراتيجية
17	المبحث الثالث: مزايا اليقظة الاستراتيجية وشروط فعاليتها
17	المطلب الأول: مزايا اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني: دور وغاية اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
19	خلاصة الفصل الأول
42-20	الفصل الثاني: أساسيات في الميزة التنافسية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل للتنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية
22	الفرع الأول: تعريف المنافسة
22	الفرع الثاني: تعريف التنافسية
22	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية ومستوياتها
23	الفرع الأول: مؤشرات التنافسية
24	الفرع الثاني: مستويات التنافسية
25	الفرع الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
26	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
26	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
26	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
27	الفرع الثاني: عوامل ظهور الميزة التنافسية
28-27	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتطلباتها
28	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
28	أولا: ميزة التكلفة الأقل

29	ثانيا: ميزة التمييز.....
29	الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية
31-30	الفرع الثالث: النموذج المفسر للعلاقة بين التنافسية وميزتها
32	المبحث الثالث: الميزة التنافسية استراتيجيات؛ محددات وأساليب القياس
32	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة
32	الفرع الأول: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف
33	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز.....
33	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز.....
34	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
35-34	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية
35	الفرع الثاني: نطاق التنافس(السوق المستهدف)
36	المطلب الثالث: أساليب قياس التنافسية
36	الفرع الأول: نموذج الماسة الصناعية لبورتر.....
37-36	الفرع الثاني: خريطة العنقود الصناعي
39-37	الفرع الثالث: القوى الخمسة لبورتر
40	المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية
40	المطلب الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة
41-40	المطلب الثاني: اليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية بالمنظمة
42	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل التطبيقي: أثر اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة موبيليس، فرع بسكرة -
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" - وكالة بسكرة -
45	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة "موبيليس"
46-45	المطلب الثاني: ماهية المؤسسة "موبيليس"
46	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة "موبيليس"
46	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة "موبيليس"
47	المطلب الثالث: التزامات المؤسسة "موبيليس" والنتائج المحققة
47	الفرع الأول: التزامات المؤسسة "موبيليس"
48-47	الفرع الثاني: النتائج المحققة لمؤسسة "موبيليس"

48	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة "موبيليس"
48	الفرع الأول: المديرية التابعة للإدارة العليا
50-49	الفرع الثاني: أقسام المؤسسة
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
52-51	المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة
53-52	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
56-54	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
57	المبحث الثالث: عرض و تفسير النتائج
60-57	المطلب الأول: عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
61	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
62-61	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الأولى
62	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثانية
63	خلاصة الفصل التطبيقي
66-65	الخاتمة
80-77	فهرس المحتويات
86-81	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المقالات

1. أحمد ي & ., دلهوم م. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*. 8(1), 153.
2. بركاني س. (2014). اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة الاقتصاد الجديد*, (11) 02, 334.
3. بن حديجة م & ., أولاد زاوي ع. (2017). دراسة تحليلية لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والادارية*. 7, 177.
4. تشوار خ. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة. *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية*. 4, 267.
5. ساطوح م. (2008). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور*. 8(2), 101.
6. سالم ا. (2021). الميزة التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*, (01) 08.
7. صونيا ك. (2019). مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*. 48, (02) 09.
8. قرون ن & ., غضبان ح. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المجمع الصناعي عمور بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*. 313, (02) 14.
9. قوني س. (2023). التنافسية والميزة التنافسية أيهما أولاً: نحتصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية*. 234, (08) 07.
10. معراج ه & ., دادي عدون ن. (2005). اليقظة التكنولوجية كعامل للإداع في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سيدي بلعباس*.
11. معروف ج & ., وآخرون. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة ملينة - الحلبية للإخوة بن عولة بغليزان. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*. (1) 6.
12. نحاسية ر. (2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*, (03) 78-.
13. درويش ع. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية* 6 (1),

ثانياً: الكتب

1. القطب م. (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. الأردن: دار حماد.

قائمة المراجع

2. القهوي، ل. ع. &، وآخرون. (2013). جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. الاردن: دار الحامد.
3. النجار، ف. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
4. صقر، ع. (2001). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. القاهرة: الدار الجامعية.
5. صقر، ع. (2003). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
6. عبيدات، م. (1999). منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات. الاردن: داروائل للنشر.
7. فاضل السامرائي، إ. &، محمد الزغي، ه. (2008). نظم المعلومات الادارية. عمان: دا الصفاء للنشر والتوزيع.
8. مروان، ع. (2000). أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية. الأردن: مؤسسة الوراق.
9. المرصد الوطني للتنافسية (تموز). (2011) التنافسية في الفكر الاقتصادي. المرصد الوطني للتنافسية 17.

ثالثا: المؤتمرات والمحاضرات

1. أحمد ميلي، س. &، غفل، ف. واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الدولي حول التحول الرقمي لمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. (p. 04) المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف.
2. بن السعدي، ج. &، وآخرون (12-13). نوفمبر. (2017) اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء. الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. (pp. 5-6) المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
3. بوخمخ، ع. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. (p. 10)، قسنطينة.
4. بوخمخ، ع. &، مصباح، ع. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. (p. 3)،
5. بومدين، ي. (2014). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي - أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. (pp. 24-25) جامعة الجزائر 3.
6. داودي، ا. &، وآخرون. (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. (p. 13) الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

قائمة المراجع

7. غلاب، ن &، زغيب، م (26-23). أبريل (2012) واقع البقطة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية -دراسة ميدانية .-المؤتمر العلمي السنوي 11 حول :ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة .(p. 162)الأردن :كلية الإقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزيتونة الاردنية.
8. قدور، ب &، مزريق، ع. يومي 8.9 نوفمبر (2010)اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها .الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . الشلف.
9. نادية رافع ، وآخرون، (يوم 14 نوفمبر 2020) ، تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كتاب أعمال الملتقى العلمي الوطني الأول الافتراضي حول: نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، جامعة لونيبي، البليدة 2.
10. كروم، س &، عمرستي، أ(8). و 9 نوفمبر (2010) أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين اقرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة .الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .(p. 8)الشلف :جامعة حسيبة بن بوعلي.
11. سيد، ح. (2021/2022). محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر .عين تيموشنت :كلية العلوم الاقتصادية جامعة بلحاج بوشعيب.

رابعاً: المذكرات

1. احمد ابراهيم، س (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الاردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال .الأردن :جامعة الشرق الأوسط.
2. اليمين، ف (2012/2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه .بسكرة :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. باري، ق (2018/2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت BCبرانيس بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . بسكرة :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.
4. بلحاج، م (2012). أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة -دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .الاردن :كلية ادارة المال والاعمال جامعة نل البيت.
5. بن حمين، ب (2016). رأس المال الفكري كدعماء لتنافسية المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة موبيليس -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .وهران :كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
6. بوزايد، و (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بع المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف -مذكرة ماجستير . سطيف :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

قائمة المراجع

7. بوصياف، ا. (2008). استراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيلي للاتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
8. حجاج، ع. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكر ماجستير في علوم التسيير. سكيكدة: كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت .
9. عبد الكريم، ه. (2016). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه. المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف.
10. عبد الكريم، ه. (2017). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه. المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جتمعةو محمد بوضياف.
11. عريف، م. (2008). نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة، مذكرة مقدمة لنيلشهادة الماجستير. سوريا.
12. قرون، ن. (2020/2021). أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها على متلازمة ارق المعلومات -دراسة حالة المنع الصناعي عموري بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.
13. محاط، أ. (2013/2014). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع ميله، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. شريف، ح. (2017/2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. سطيف: جامعة فرحات عباس.
15. بن ساحة سعاد. (2019). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. تحقيق اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: غرداية.
16. بوخریصة، خ. (2014/2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وهران: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2.
17. حليمي، ل. (2007/2008). دور اليقظة الاستراتيجية والدكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية جامعة محمد بوقرة.
18. فرحات، س. (2016). مساهمة الدكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. -Alaoui , A. (2005). *la compétitivité interntionale stratégies pour les entreprise francises* . france: harmattan.
2. -bergeron, P. (2000). *Veille strtégique et en comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Québec: Presse 5 de l'université du Québec.
3. -jakobiak, F. (2001). *l'intelligence economic en pratiqueM comment balir son pprre système d'intelligence economic*. paris: Organisation.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. -BIBLIOGRAPHY *algerietecom*. Retrieved from algerietecom:
www.algerietecom.dz
2. -*Mobilis*.. Retrieved from Mobilis: www.mobilis.dz

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر والموسومة بـ:

اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة موبليس، بسكرة-

للطالب: علوي شمس الدين رفيق

استبيان حول اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

يسعدنا أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة أثر اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة "ماستر" في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة؛ وعليه فإن مساهمتكم الكريمة في هذه الإجابة ستساعدنا للتوصل إلى النتائج العلمية المرجوة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم استغلالها فيما يخدم أهداف البحث العلمي فقط.

ممتنين لتعاونكم ... تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة (X)

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى
السن: أقل من 30 سنة بين 31 و 40 س بين 41-50 سنة 50 سنة فما فوق
المؤهل العلمي: ليسانس ماستر دراسات عليا
الخبرة المهنية: من 6 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: أبعاد الدراسة

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسساتكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية؟					
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أ- من خلال ممارسة اليقظة التنافسية، المؤسسة أصبحت لها
					1 القدرة على معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين
					2 القدرة على فهم خطط والتحركات المستقبلية للمنافسين
					3 القدرة على تحديد أشد المنافسين خطراً على المؤسسة
					4 القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين
					5 القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ب- من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها
					6 القدرة على التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا
					7 القدرة على إحداث سبق تكنولوجي
					8 القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية
					9 القدرة على مراقبة تطور أنشطة البحث والاختراعات التكنولوجية
					10 القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ج- من خلال ممارسة اليقظة التجارية، المؤسسة أصبحت لها
					11 القدرة على معرفة حاجات ورغبات العملاء الحاليين
					12 القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي للعملاء مستقبلاً.
					13 القدرة على تفعيل رضا العملاء وولائهم للمؤسسة
					14 القدرة على ضمان اعلان وترويج مبيعات المؤسسة بصورة كفؤة

					وبطرق تسويقية حديثة	
					القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة	15

المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	لتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية فالمؤسسة :	
					المؤسسة على دراية بكفاءة المنافسين الحاليين والمتوقعين	16
					لدى مؤسستكم كفاءات عالية متميزة	17
					تحتل مؤسستكم مكانة قوية في سوق المنافسة	18
					تستمر مؤسستكم في التقدم وتسبق المنافسين	19
					تمتلك مؤسستكم مزايا تنافسية بعيدة عن التقليد من طرف المنافسين	20
					تعمل مؤسستكم على تقديم الخدمات اسرع من المنافسين	21
					تسعى مؤسستكم على تقديم جل الخدمات وبأقل تكلفة في السوق	22
					تمتلك مؤسستكم القدرة على استخدام التسعيرة بفعالية اكثر	23
					لدى مؤسستكم امكانيات وعتاد يصعب اقتناؤه من طرف المنافسين	24
					تسعى مؤسستكم لتقديم الخدمات الافضل لكل الزبائن	25
					تسعى مؤسستكم الى التميز عن باقي منافسيها	26
					تركز المؤسسة تقديم نوع محدد من الخدمات	27

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي	إسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أستاذ محاضر —أ—	السبتي لطيفة	قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	أستاذ محاضر —أ—	بالعبيدي عايدة عبير	قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 29 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة موبيليس
وكالة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 801 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - علوي شمس الدين رفيق

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" اليقضة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية "

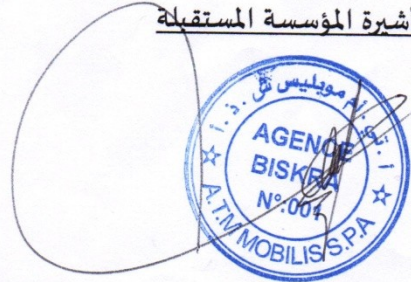
تحت إشراف: أ.د/ السبتي وسيلة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالتعبئة
بالطلبية
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستفيدة



الملحق رقم (04):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 12/ 06/ 2023 .

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية.

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): السبتي وسيلة

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط : العلوم الاقتصادية.

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلاب:

علوي شمس الدين رفيق

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان: اليقظة الاستراتيجية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية .

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة .

أشهد بأن المذكرة أنجزت وفقا للدليل المنهجي المعتمد من قبل المجلس العلمي للكلية. وارخص بطبع
المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

