



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيدر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سidi غزال-بسكرة-

-ماي-2025-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف:

من اعداد الطالب:

د. مودع إيمان

غبيوب هشام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عاشور فلة
مشروفا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر(أ)	د. مودع إيمان
مناقشها	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر(أ)	د. شناقر وردة

السنة الجامعية 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيدر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سيدى غزال-بسكرة-

-ماي-2025-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف:

من اعداد الطالب:

د. مودع إيمان

غبيوب هشام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عاشور فلة
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر(أ)	د. مودع إيمان
مناقشها	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر(أ)	د. شناقر وردة

السنة الجامعية 2024-2025

## شكراً وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ } سورة المجادلة الآية -11-  
{ خَيْرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسير الصعوبات، وب توفيقه تنجز الأعمال.

يسريني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له أثر في إنجاح هذا العمل العلمي المتواضع، وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة

### "مودع إيمان"

التي لم تبخل عليّ بعلمها وخبرتها، فكانت خير موجه وداعم، فلها مني كل التقدير والعرفان.

أساتذتي الكرام، الذين كان لهم دور محوري في تكويني الأكاديمي والعلمي طيلة مسيرتي الجامعية.

ودون أن أنسى الأستاذ الفاضل رئيس القسم عبة فريد على حرصه الدائم على نجاح وراحة الطلبة فله كل الشكر والتقدير على مجدهاته

عائلتي العزيزة، السند الدائم والمحفظ الأول، الذين لولا دعاؤهم ودعمهم المتواصل لما كان لهذا العمل أن يرى النور.

وكل من مدّ لي يد العون، أو قدم كلمة طيبة، أو أبدى ملاحظة بناءة، فله مني كل الشكر والتقدير  
أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من اطلع عليه، فإن أصبت فمن الله، وإن  
أخطأت فمن نفسي والشيطان.

## إهداء

أهدى عملي هذا إلى من غمروني بجهم، وساندوني بصمتهم قبل كلماتهم...  
إلى من كانوا النور الذي أنار دربي، والسد الذي أعاني على الوصول...  
إلى والدي العزيزين، رمز العطاء والصبر، اللذين لم يبخلا علي بشيء، فلهمما مني كل الحب والدعاء.  
إلى أسرتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، الذين كانوا خير معين في أوقات الشدة، وخير رفيق في دروب الحياة.  
إلى كل أستاذٍ علمي حرفاً، وفتح لي أبواب العلم والمعرفة...  
إلى كل روح صادقة ساندتني بكلمة، بداعاء، بابتسامة...

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، من خلال دراسة حالة مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر في سidi غزال، بسكرة. حيث ركزت الدراسة على فهم كيفية استخدام المؤسسة محل الدراسة لأدوات اليقظة الاستراتيجية، وتأثير ذلك على ميزتها التنافسية في المنافسة في السوق.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث أجريت مقابلات شبه موجة مع عينة مدرروسة مكونة من موظفين من الطاقم الإداري من مستويات مختلفة في المؤسسة خلال شهر ماي من السنة الجارية. صيغ دليل المقابلة بناءً على خمس محاور رئيسية، شملت جمع المعلومات، تحليل البيئة المحيطة، اتخاذ القرارات، والاستجابة للتغيرات الخارجية، إلى جانب التميز.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تدرك أهمية اليقظة الاستراتيجية بشكل عام، لكنها تفتقر إلى نظام منهجي واضح لتطبيقها. كما تبين أن هناك جهوداً فردية من بعض الموظفين لمتابعة التطورات التكنولوجية والسوقية، لكن دون تنسيق مؤسسي، مما يحد من قدرة المؤسسة على توقع التغيرات والتعمق الاستراتيجي بفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية (مراقبة المحيط، جمع المعلومات، رصد الفرص والتهديدات)، الميزة التنافسية (التميز، الاستجابة)، مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر بسكرة-سidi غزال

## Study Summary

This study aimed to elucidate the role of strategic vigilance in achieving competitive advantage for industrial institutions, through a case study of the Amouri Institution for Red Brick Manufacturing in Sidi Ghazal, Biskra. The study focused on understanding how the institution under study utilizes strategic vigilance tools and their impact on its competitive advantage in the market.

The study adopted a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with a purposive sample of administrative staff from various levels within the institution during May of the current year. The interview guide was designed based on five main axes, including information collection, environmental analysis, decision-making, response to external changes, and excellence.

The results revealed that the institution generally recognizes the importance of strategic vigilance but lacks a clear, systematic approach to its implementation. It was also found that there are individual efforts by some employees to monitor technological and market developments, but without institutional coordination, which limits the institution's ability to anticipate changes and position itself strategically with effectiveness.

**Keywords:** Strategic Vigilance (environmental monitoring, information gathering, opportunity and threat detection) ,Competitive Advantage (differentiation, responsiveness)

Amouri Brothers Company for Red Brick Manufacturing – Sidi Ghazal, Biskra

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملحق
أ-ز	المقدمة العامة
ب	1- تمهيد
ت	2- إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية
ت	3- الدراسات السابقة
ح	4- نموذج الدراسة
ح	5- فرضيات الدراسة
خ	6- التعريفات الإجرائية
خ	7- التموضع الاستدللوجي
د	8- منهج الدراسة
د	9- أداة جمع البيانات
ذ	10- الحدود الزمانية والمكانية
ذ	11- مجتمع وعين الدراسة
ر	12- أهمية الدراسة

ر	13-أهداف الدراسة
ر	14-صعوبات الدراسة
ز	15-هيكل الدراسة
40-2	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
2	تمهيد
12-3	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
6-3	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
7-6	المطلب الثاني: أهمية واهداف الميزة التنافسية
12-7	المطلب الثالث: محددات وأنواع الميزة التنافسية
19-12	المبحث الثاني: تعزيز الميزة التنافسية
16-13	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
17-16	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
19-17	المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
27-19	المبحث الثالث: ماهية اليقطة الاستراتيجية
22-20	المطلب الأول: تعريف اليقطة الاستراتيجية وخصائصها
24-22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقطة الاستراتيجية
27-24	المطلب الثالث: أنواع وسلوكيات اليقطة الاستراتيجية
34-27	المبحث الرابع: أسس بناء نظام يقطة فعال
28-27	المطلب الأول: نظم اليقطة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها
31-28	المطلب الثاني: كيفية تبني نظام اليقطة الاستراتيجية ومراحلها
34-31	المطلب الثالث: مصادر معلومات اليقطة الاستراتيجية وممثلوها
39-35	المبحث الخامس: علاقة اليقطة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

36–35	المطلب الأول: أهمية اليقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
38–36	المطلب الثاني: أساليب اليقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
39–38	المطلب الثالث: وظائف اليقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
40	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة
42	تمهيد
50–42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سidi غزال/بسكرة
45–43	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سidi غزال/بسكرة
50–45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74–50	المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة الميدانية حول اليقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية
68–50	المطلب الأول: تحليل المقابلات
73–69	المطلب الثاني: مقارنة تحليل النتائج مع الفرضيات
73–74	المطلب الثالث: نصائح وإرشادات مؤسسة عموري لصناعة الاجر الأحمر بسيدي غزال
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان المجدول	رقم المجدول
9	الأبعاد الخددة لنطاق التنافس	01
32	تقسيمات لمصادر معلومات اليقطة الاستراتيجية	02
33	دور وخصائص ممثلي اليقطة الاستراتيجية	03
43	الشركاء، الحصص، والمنصب الوظيفية بوحدة الإخوة عموري	04
44	توزيع العاملين بوحدة الإخوة عموري للاجر الأحمر سيدى غزال / بسكرة	05

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	دورة حياة الميزة التنافسية	01
13	مصادر الميزة التنافسية	02
33	متخدو القرارات الاستراتيجيين	03
45	الميكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	04

## فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86-85	نموذج المقابلة	01
87	وثيقة الاذن الإداري مختومة من المؤسسة محل الدراسة	01

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة.....

### ١- تمهيد

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات متسارعة وتغيرات جذرية في مختلف الأصعدة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي الهائل ، وعولمة الأسواق، وترابيد حدة المنافسة. في ظل هذه البيئة التي تتسم بالдинاميكية والتعقيد وعدم اليقين ، لم يعد كافياً للمؤسسات الاعتماد على الأساليب التقليدية في التخطيط واتخاذ القرارات للبقاء والنمو. بل أصبح لزاماً عليها أن تبني مقارب حديثة تمكنها من استشراف المستقبل ، والتكيف السريع مع التغيرات ، واقتناص الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات المحتملة.

وفي هذا السياق ، تبرز "البيضة الاستراتيجية" كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والأدوات الحيوية التي تمكن المؤسسات من فهم محيطها بشكل عميق واستباقي . فالبيضة الاستراتيجية ليست مجرد عملية جمع للمعلومات ، بل هي نظام متتكامل ومنظم يشمل الرصد المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة ، وتحليل الإشارات الضعيفة والقوية ، وتفسيرها ، ونشرها داخل المؤسسة ، بهدف دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إنها بمثابة "رادار" المؤسسة الذي يمكنها من استكشاف التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية ، والتكنولوجية ، والتنظيمية ، والاجتماعية ، والاقتصادية.

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة تسعى للاستقرارية والريادة هو تحقيق "الميزة التنافسية" والمحافظة عليها. وتعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة وتفوق بها على منافسيها ، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى ، أو بأسعار أقل ، أو من خلال الابتكار المستمر ، أو بناء علاقات قوية مع العملاء. إنها القيمة الفريدة التي تقدمها المؤسسة لعملائها وتميزها عن الآخرين في السوق.

و هنا تتجلى العلاقة الوثيقة والمحورية بين البيضة الاستراتيجية والميزة التنافسية. فمن خلال تبني نظام فعال للبيضة الاستراتيجية ، تستطيع المؤسسة:

تحديد الفرص الجديدة: اكتشاف الأسواق الناشئة ، والاحتياجات غير الملبة للعملاء ، والتكنولوجيات الوعادة قبل المنافسين.

رصد التهديدات المحتملة: التعرف على تحركات المنافسين ، والتغيرات في أذواق العملاء ، والتشريعات الجديدة التي قد تؤثر على أعمالها.

دعم الابتكار: توفير المعلومات اللازمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي متطلبات السوق المتغيرة.

## المقدمة العامة.....

تحسين عملية اتخاذ القرارات: تزويد صناع القرار بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

بناء القدرة على التكيف: تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية.

وبالتالي، فإن اليقظة الاستراتيجية لا تساهم فقط في حماية المؤسسة من المخاطر، بل تعمل كأدلة استباقية تمكّنها من بناء وتدعم ميزتها التنافسية بشكل مستدام.

وعليه حاولت هذه الدراسة معالجة العلاقة وتفسيرها بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالوصف والتحليل على مستوى مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر بسكرة-سيدي غزال

### **2-إشكالية الدراسة**

على ضوء ما سبق تبرز معالم إشكالية الدراسة التي نجيزها في السؤال التالي:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر بسكرة-سيدي غزال؟

**التساؤلات الفرعية للدراسة:** من خلال الإشكالية المطروحة تنبثق التساؤلات الفرعية التالية التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة محل الدراسة من رصد الفرص والتهديدات التي تواجهها؟

- هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة محل الدراسة من جمع المعلومات الضرورية لدعم ميزتها التنافسية؟

- هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة محل الدراسة من مراقبة الحيط لتحقيق التميز؟

### **3-الدراسات السابقة**

اعتمدت هذه الدراسة على جملة من الدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

**الدراسة الأولى:** سعد الدين ومخوخ (2023) اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك بولاية المسيلة- الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة, 8(1), 185-

## المقدمة العامة.....

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية على موظفي بعض البنوك في ولاية المسيلة بالجزائر. استخدمت الدراسة اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. كما أوصت الدراسة بتكثيف الجهد وتوفير الموارد الالزمة لتعزيز اليقظة في المجالات التجارية والتنافسية بشكل خاص..

### **الدراسة الثانية:**

غندور وطابي (2022) اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية). مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 1577-1598.

ركزت هذه الدراسة على كيفية تبني هذه المؤسسات ب مختلف أشكالها لأنظمة اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم فعاليتها في مواجهة المخاطر والأزمات التي قد تؤثر على استقرارها، ومكانتها في السوق، وقدرتها التنافسية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لهذا النوع من الأبحاث. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية يعد أمراً ضرورياً وأساسياً لأي مؤسسة ترغب في حماية وإدارة سمعتها بشكل فعال، كما أن تبني هذه الأنظمة يساعد في التنبؤ المبكر بالأزمات والمخاطر المفاجئة والحد من آثارها السلبية على سمعة المؤسسة.

### **الدراسة الثالثة:**

سحمدي وباعشي (2022) دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة اتصالات الجزائر مجلة اقتصاد المال والأعمال، 6(3)، 293-309

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات من خلال تحليل العلاقة بين مجالات اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، ... . ليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة الاجتماعية) والرفع من جودة القرارات، وذلك على اعتبار أن اليقظة الاستراتيجية تعد أحد الأساليب المعاصرة المادفة لرصد المعلومات وتسخيرها، 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. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأدلة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات

## المقدمة العامة.....

الدراسة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لتحليل البيانات والتحليل العاملی واختبار صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين مجالات اليقظة المختلفة وجودة القرارات المتخذة.

**الدراسة الرابعة:** بطانية والنويران (2020) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 5(2)، 74-

92

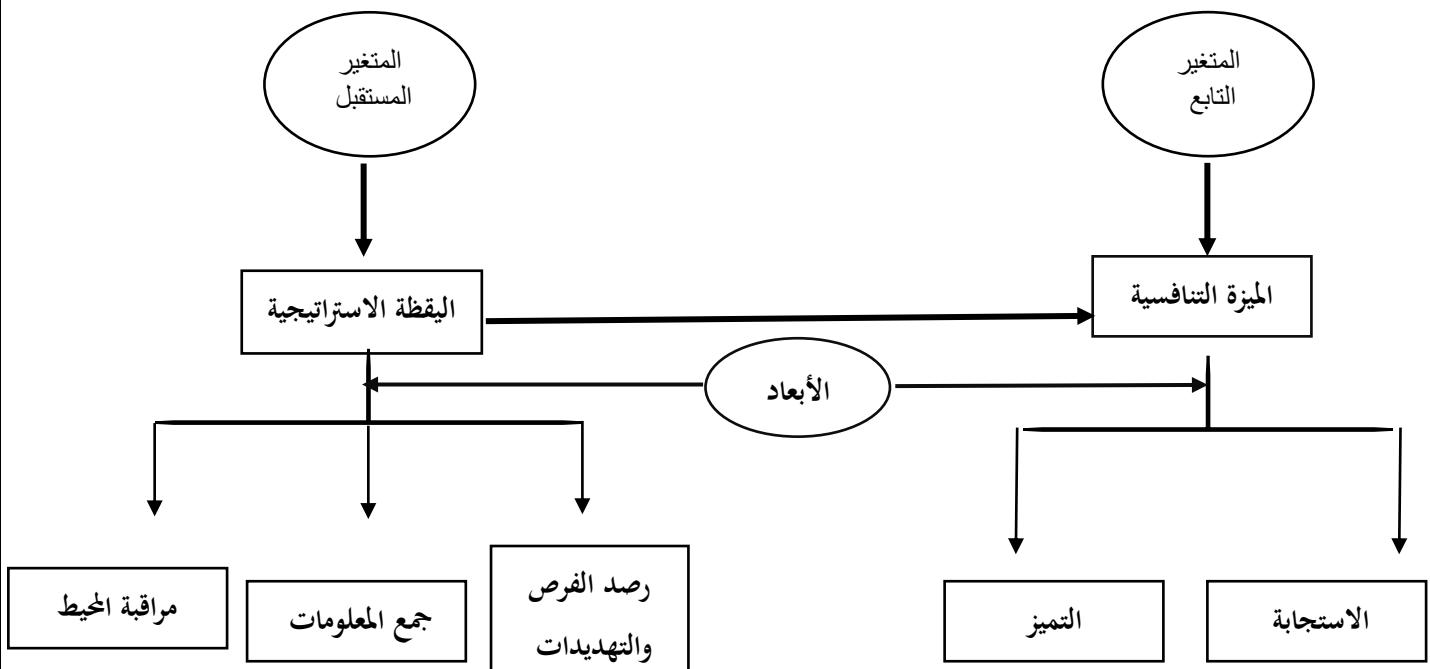
هدفت الدراسة إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف الإسلامية في الأردن، مع التركيز على البنك الإسلامي الأردني كدراسة حالة. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية للبنك. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كأحد الموارد الاستراتيجية القيمة التي تزيد من الحصة السوقية وتعزز مكانة المؤسسة في السوق..

### **اهم ما يميز الدراسة:**

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باختلافات جوهرية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على مؤسسات مالية وخدمية مثل البنوك، أو على جوانب مثل حماية السمعة وجودة القرارات. كما اعتمدت تلك الدراسات غالباً على المنهج الكمي، مثل الاستبيانات وتحليل المسار، بينما اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات المباشرة، مما سمح بفهم أعمق لتجربة المؤسسة من الداخل. ويضفي الطابع الصناعي للدراسة، المتمثل في قطاع صناعة الأجر، خصوصية تيزها عن الدراسات التي تناولت القطاعات الخدمية والمالية.

## المقدمة العامة.....

### 4-نموذج الدراسة



### 5-فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

للبيضة الاستراتيجية دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة..

**الفرضيات الفرعية:**

- تساهم البيضة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في رصد الفرص والتهديدات التي تواجهها؛
- تساهم البيضة في المؤسسة محل الدراسة في جمع المعلومات؛
- تساهم البيضة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في مراقبة المحيط.

## المقدمة العامة.....

### 6-التعريفات الإجرائية:

**الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين

بالإضافة إلى امتلاكها كفاءات معينة تصبح المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين

**التميز:** قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز ثقافة العمل، وتحقيق النمو المستدام.

**الاستجابة:** إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الحركة الدائمة والتكيف مع التغيرات، من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لمطالب الزبائن والتقليل من الوقت المحدد وتقليل مدة الانتظار ووقت التنفيذ، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي خلق ميزة تنافسية

**البيضة الاستراتيجية:** عملية مستمرة تراقب من خلالها المؤسسة بيئتها من خلال جمع المعلومات من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية حول رصد الفرص وتقليل المخاطر

**مراقبة المحيط:** هي عملية مستمرة تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة

**جمع المعلومات:** هي تلك العملية المنظمة التي تجمع معلومات دقيقة ومحدثة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة، تتم بكل ما يرتبط بيئية المؤسسة ونشاطها، وتشكل أساساً مهماً لتحقيق البيضة الاستراتيجية.

**رصد الفرص والتهديدات:** يعني تحديد الظروف والاتجاهات التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة أو المشروع. يتضمن ذلك تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف معينة والتهديدات التي يجب التعامل معها لتجنب الأضرار.

### 7 -الموقع الاستمولوجي:

تعتمد هذه الدراسة على منهج إستمولوجي وضعى يرى أن الواقع التنظيمي متعدد الأبعاد وتشكل من خلال القراءات والتفسيرات المختلفة. ويؤكد هذا المنهج أن المعرفة لا تستمد بشكل موضوعي خارجي وسطحي، بل تُشيد بناءً على تجارب الأفراد الذاتية وتفسيراتهم. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية إدراك الموظفين الإداريين في مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر لممارسات البيضة الاستراتيجية، وكيف يرون أن هذه الممارسات تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد استُخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات النوعية،

## المقدمة العامة.....

حيث تم تحليل إجابات الباحثون لاستخلاص المعاني والدلائل المتعلقة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية، مع التركيز على تفسير السياقات والتجارب الخاصة داخل البيئة التنظيمية المدروسة.

**8-منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية داخل مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل عناصرها ومكوناتها، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في فهم مدى تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة.

أما في الجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على المنهج الكيفي (النوعي) من خلال استخدام أداة المقابلة نصف الموجهة كوسيلة لجمع البيانات. وتم إجراء مقابلات مع ثانية موظفين من مختلف المستويات داخل المؤسسة، وذلك بهدف رصد آرائهم وخبراتهم بشأن ممارسات اليقظة الاستراتيجية المعتمدة، وكيفية استغلال المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرار، وأثر ذلك على أداء المؤسسة في السوق..

تم تناول محتوى المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، حيث تم تقسيم الإجابات إلى محاور تتعلق بكل من: وعي المؤسسة باليقظة، طرق جمع المعلومات، التحديات، ودور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

## **9-أداة جمع البيانات:**

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لأنها تتناسب تماماً مع طبيعة البحث الذي يهدف إلى فهم عميق للظاهرة المدروسة. تم تصميم دليل المقابلة بناءً على الإطار النظري للدراسة، حيث شمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تتناول المحاور التالية:

-الآليات المستخدمة في جمع وتحليل المعلومات؛

-كيفية استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات؛

-دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؛

-أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال.

## المقدمة العامة.....

تم إجراء ثماني مقابلات مع موظفين من مستويات مختلفة داخل مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال، بهدف ضمان تنوع وجهات النظر وعمق الفهم للممارسات المتبعة داخل المؤسسة.

تم تسجيل المقابلات وتفریغها لاحقاً، ثم تحليل محتواها وفق منهجية التحليل الكيفي الموضوعي لتحديد الأنماط المشتركة واللاحظات الجوهرية التي ترتبط مباشرة بأهداف الدراسة وفرضياتها.

### **10-مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال – ولاية بسكرة، وهي مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات للأجر الأحمر، وتعتبر من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال محلياً.

ونظراً لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الكيفي، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية (العمدية)، حيث تم اختيار ثمانية موظفين من داخل المؤسسة، يمثلون مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي، ويمثلون خبرة كافية تؤهلهم للإدلاء بآرائهم حول ممارسات اليقظة الاستراتيجية وآثارها على أداء المؤسسة.

وقد تم اعتماد هذه العينة لعدة اعتبارات، من بينها:

توفر المعرفة والخبرة لدى أفرادها بخصوص الجوانب الاستراتيجية في المؤسسة.

انخراطهم المباشر أو غير المباشر في عمليات اتخاذ القرار أو تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

تنوع وجهات النظر بحكم اختلاف مناصبهم ومستوياتهم الإدارية.

وتم إجراء مقابلات معمقة مع كل فرد من أفراد العينة، ما أتاح الحصول على بيانات نوعية غنية ساهمت في تحقيق أهداف الدراسة.

### **11-الحدود الزمانية والمكانية:**

تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة في شهر ماي 2025، وهي الفترة التي تم خلالها إجراء المقابلات مع عينة من موظفي مؤسسة عموري، بالإضافة إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها بما يخدم أهداف البحث.

## **المقدمة العامة.....**

أما الحدود المكانية، فقد أُجريت الدراسة على مستوى مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال – ولاية بسكرة، وهي مؤسسة صناعية تنشط في قطاع مواد البناء، وقد تم اختيارها نظرًا لطبيعة نشاطها الاستراتيجي، وملاءمتها لموضوع الدراسة المتعلق باليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

**12-أهمية الدراسة:** تظهر أهمية هذا البحث من التطرق إلى موضوع حيوي وراهن في بيئة الأعمال، وهو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ما يشهده السوق من تحولات متسرعة ومنافسة متزايدة. كما تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على مؤسسة صناعية جزائرية واقعية، ما يعزز بعدها التطبيقية و يجعل نتائجها ذات فائدة عملية لإدارات المؤسسات التي تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال استثمار المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرار.

## **13-أهداف الدراسة:**

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

توضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية والاطلاع على مختلف جوانبها النظرية؛

التعرف على ركائز الميزة التنافسية

تفسير العلاقة نظرياً بين اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية

– تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

## **14-صعوبات الدراسة:**

خلال إنجاز هذه الدراسة، تمت مواجهة عدة صعوبات تمثلت أساساً في صعوبة إيجاد مؤسسة توافق على إجراء دراسة ميدانية داخلها، بالإضافة إلى التردد الأولي لبعض الموظفين في التعاون وإجراء المقابلات، رغم تقديم ضمانات بالحفاظ على سرية المعطيات. كما شكلت محدودية المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الجانب الميداني تحدياً آخر، ما تطلب تركيزاً وجهداً مكثفاً في جمع وتحليل البيانات خلال فترة قصيرة. إلى جانب ذلك، لوحظ عدم كفاية عدد الموظفين في المؤسسة المستهدفة لإجراء استبيان، مما استوجب اللجوء إلى اعتماد أسلوب المقابلة كبديل لجمع المعطيات المطلوبة.

## المقدمة العامة.....

### **15- هيكل الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة وفق الهيكل التالي:

- **مقدمة عامة:**

تتضمن تحديد موضوع الدراسة، الإشكالية، أهداف وأهمية البحث، الحدود والمنهجية المعتمدة، إضافة إلى هيكل الدراسة.

- **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

يتناول هذا الفصل التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية، نشأتها، مكوناتها، أنواعها، أهدافها، دورها في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وكذلك يعرض الإطار النظري للميزة التنافسية، من حيث تعريفها، مصادرها، أنواعها، وأهم النماذج المرتبطة بها، بالإضافة إلى عوامل بنائها والحفاظ عليها في بيئة الأعمال المعاصرة

- **الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة عموري لصناعة الـآجر – بسيدي غزال**

يشمل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تقديم نبذة عن المؤسسة محل الدراسة، وصف عينة البحث، أداة جمع البيانات (المقابلة)، تحليل مضمون المقابلات، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

- **الخاتمة العامة:** تُعرض فيها أهم النتائج المتوصّل إليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات المقترنة، بالإضافة إلى تحديد بعض آفاق البحث المستقبلية.

الإطار النظري

للدراسة

**تمهيد:**

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي ومع زيادة فرص المنافسين والتطور التكنولوجي تواجه تحديات عديدة وللحفاظ على مكانتها وجب عليها معرفة ما يواجهها واقتناص الفرص السانحة وهذا ما يجعلها تسعى لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية وعند تطبيقها لهذا النظام فإنه حتماً سيجعلها تميز على منافسيها ولديها الاستباقية وهذا ما يعرف بـ **الميزة التنافسية**

ستحاول في هذا الفصل توضيح كل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهم

حيث سنتطرق إلى:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: تعزيز الميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: ماهية اليقظة الاستراتيجية**

**المبحث الرابع أسس بناء نظام يقظة فعال**

**المبحث الخامس: علاقة اليقظة الاستراتيجية بـ الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئه الأعمال المتغيرة، حيث تمكّنها من التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء. ويتطلب فهم هذه الميزة استيعاب مفهومها وأبعادها، مما يدفعنا إلى تناول تعريفها بشكل دقيق في المطلب الأول واهميتها وأهدافها في المطلب الثاني اما في المطلب الثالث محددات وأنواع الميزة التنافسية

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

#### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية

يُعدّ مفهوم الميزة التنافسية من الموضوعات المهمة في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، لأنّه يمثل عنصراً أساسياً يمكن الشركة من تحقيق أرباح مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق نشأ هذا المفهوم كتطور لفكرة الميزة النسبية التي طرحتها الاقتصادي ديفيد ريكاردو في مطلع القرن التاسع عشر، حيث أوضح أن التجارة الدولية تعتمد على امتلاك الدول مزايا طبيعية مثل الموارد الخام، الموقع الجغرافي، المناخ، أو انخفاض تكلفة العمالة، مما يتبع لها إنتاج السلع بتكليف أقل، وبالتالي تحقيق تفوق تنافسي في الأسواق.

لكن التجربة اليابانية أظهرت عكس ذلك، إذ نجحت شركات يابانية في تحقيق إنجازات عالمية كبيرة دون الاعتماد على مزايا نسبية واضحة. هذا النجاح أثار تساؤلات جديدة، وساهم في ظهور مفهوم الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات، لا سيما بفضل جهود شركة McKinsey الاستشارية.

في بداية الثمانينيات، اكتسب المفهوم شهرة واسعة بفضل أعمال الباحث مايكل بورتر، الذي ركز في دراسته على استراتيجيات التفاص. أوضح بورتر أن القدرة التنافسية للشركات لا تقتصر على الموارد الطبيعية أو التكاليف المنخفضة، بل تعتمد بشكل رئيسي على عوامل مثل التكنولوجيا، الابتكار، جودة المنتجات، وفهم احتياجات العملاء. وأكد أن نجاح الشركة يتوقف على مكانتها التنافسية ضمن قطاعها الصناعي.

أما عن تعريف الميزة التنافسية، فقد قدم الباحثون صياغات متنوعة، لكنها تتفق جميعاً على أنها تمثل قدرة أو ميزة تمتلكها الشركة وتستثمرها عبر استراتيجيات فعالة للتفوق على منافسيها.

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

من هذه التعريفات:

الميزة التنافسية هي: "قدرة أو خصيصة تكتسبها الشركة من خلال تطبيق استراتيجية تنافسية معينة."

أو كما يعرفها البعض: "مهارة، تقنية، أو مورد يمكّن الشركة من تقديم قيمة متميزة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يجعل العملاء يفضلونها ويعتبرونها استثنائية." (إلياس، 2021، الصفحات 237-238)

وللتفرقي بين الميزة التنافسية والتنافسية سيتم تعريف التنافسية أولاً وبعدها ننطرق للميزة التنافسية 

### **ثانياً: تعريف التنافسية**

#### **أ: على مستوى المؤسسة**

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية وغلو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديده من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إذا توفرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها، بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم منتجات ذات جودة عالية، مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الربح النمو والاستمرار، علماً بأن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجدد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية. (قلادي و وليد طالب، 2021، صفحة 484)

#### **ب: على مستوى قطاع النشاط**

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتسبة لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن بحالات وظروف الإنتاج تختلف..

#### **ج: تعريف التنافسية على مستوى الدول**

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعريفات وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستنطرق لأهم هذه التعريفات.

### تعريف المجلس الأمريكي للسياسة لتنافسية

يعرف التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل

### تعريف المجلس الأوروبي ببرسلونة :

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرسلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على حسین الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفیر مستوى تشغیل عالی وتماسک اجتماعی وهي تغطي محال سع وتخص كل السياسة الاقتصادية". (دویس، 2005، الصفحات 4-5)

### ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية

هي قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكّنها من الوصول الى المراكز الفضلى بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها التي تعمل في المجال نفسه، ويمكن تحقيق هذا المركز من خلال استثمار أفضل الإمكانيات والموارد المادية والفنية والتنظيمية بالإضافة الى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقاتها. فالميزة التنافسية هي الخصائص والمقدرات والكافاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته. (شريف، 2024، صفحة 77)

وأيضاً عرف lambin الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج، أو العالمة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها ويعرفها porter تعريفاً أكثر دلالة ويعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تحسين هذا الاكتشاف ميدانياً (شنبي و بن خضر، 2017، صفحة 112)

وتم تعريف الميزة التنافسية من طرف عدة باحثين و توصلوا إلى أن الميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدونها مكلفة جداً في حالة تقليدها، يمكن للمؤسسة أن تكون على

ثقة من أن استراتيجيتها قد باءت بالفشل، وسرعة المنافسين لتكرار الاستراتيجية يحدد مدى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة. (شرفي، 2021، صفحة 84)

ومن خلال هاته التعريف يمكن ان نستخلص تعريف الميزة التنافسية وهي قدرة المؤسسة على التفرد عن نظيراتها في القطاع ذاته، وذلك من خلال استثمار مثالي لمواردها، سواء كانت مادية، تنظيمية، أو بشرية. تتجلى هذه الميزة في العناصر التي تجعل المؤسسة استثنائية، كالتفوق في الابتكار، أو تقديم منتجات وخدمات تمنح قيمة مضافة للعملاء. وعندما تكون هذه الميزة مستعصية على التقليد أو المنافسة، تكون المؤسسة قد نجحت في بناء ميزة تنافسية متينة، تُعزز مكانتها في السوق وتدعم استمراريتها في الريادة.

### **المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية**

في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين الشركات، أصبح من الضروري أن تسعى كل مؤسسة لتحقيق التميز والتفوق لضمان استمرارها في السوق. لذلك، تُعد الميزة التنافسية أداة أساسية تمكّن المؤسسات من التفرد عن منافسيها. ومن هنا، يصبح من المهم فهم أهمية هذه الميزة والأهداف التي تسعى الشركات لتحقيقها من خلالها.

#### **أولاً: أهمية الميزة التنافسية (بلقايد و سالم، 2014)**

**زيادة أرباح المؤسسة:** من خلال تميز المؤسسة بميزة تنافسية، يمكنها تحقيق أرباح أكبر من تكاليف المواد المستخدمة، مما يعزز ربحيتها بشكل مباشر

**تعزيز القدرات التنافسية:** عندما تركز المؤسسة على المجالات التي تتفوق فيها عن منافسيها، فإن ذلك يحسن أدائها العام، ويزيد من كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة.

**كسب ثقة العملاء ولائهم:** التركيز على تقديم خدمة عملاء مميزة في المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة يعزز صورتها الإيجابية لدى العملاء، مما يزيد من ثقتهم وارتباطهم بها.

**تلبية احتياجات العملاء بسهولة:** عندما تختتم المؤسسة بخدمة عملائها في المجالات التي تتميز بها، فإنها تكتسب خبرة أكبر وفهمًا أعمق لاحتياجاتهم، مما يساعدها على ابتكار حلول جديدة تلبي توقعاتهم بطريقة أفضل.

تحقيق حصة سوقية للمؤسسة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق، يجب أن تعمل على زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح مميزة. الميزة التنافسية هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها بشكل مستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات فريدة تجذب العملاء لدفع أسعار أعلى، أو تقديم منتجات بنفس جودة المنافسين ولكن بتكلفة أقل. لذا، تسعى المؤسسة لتطوير هذه الميزة عبر تحسين الأداء الداخلي والاستفادة الفعالة من مواردها ومهاراتها. هذا يساعد على خفض التكاليف، تحسين الجودة، تعزيز ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل. (سليمان، 2011، صفحة 8)

### **ثانياً: أهداف الميزة التنافسية**

أهم أهداف تسعى الميزة التنافسية لتحقيقها لدى المؤسسة التي تتمتع بها (بن الزين، 2018، صفحة 27)

- أهمية القدرة التنافسية: تعد عنصراً أساسياً لاستمرارية المؤسسات ونجاحها؛
- تحسين الأداء: تساعد المؤسسات على تطوير أدائها واستغلال فرص السوق بفعالية؛
- التوسع في الأسواق: تمكن المؤسسة من دخول أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية؛
- التفوق على المنافسين: تمنح المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها؛
- تعزيز الإنتاجية: يساهم رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات في تحسين الأداء؛
- كسب ولاء العملاء: تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار مناسبة يبني ثقة العملاء؛
- مواجهة تحديات السوق: تُعد القدرة التنافسية سلاحاً للتغلب على المنافسة؛
- تطوير المعرفة التنافسية: تساعد في تلبية احتياجات العملاء المستقبلية؛
- التميز والابتكار: تُعتبر مقياساً لنجاح المؤسسات من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

### **المطلب الثالث: محددات وأنواع الميزة التنافسية**

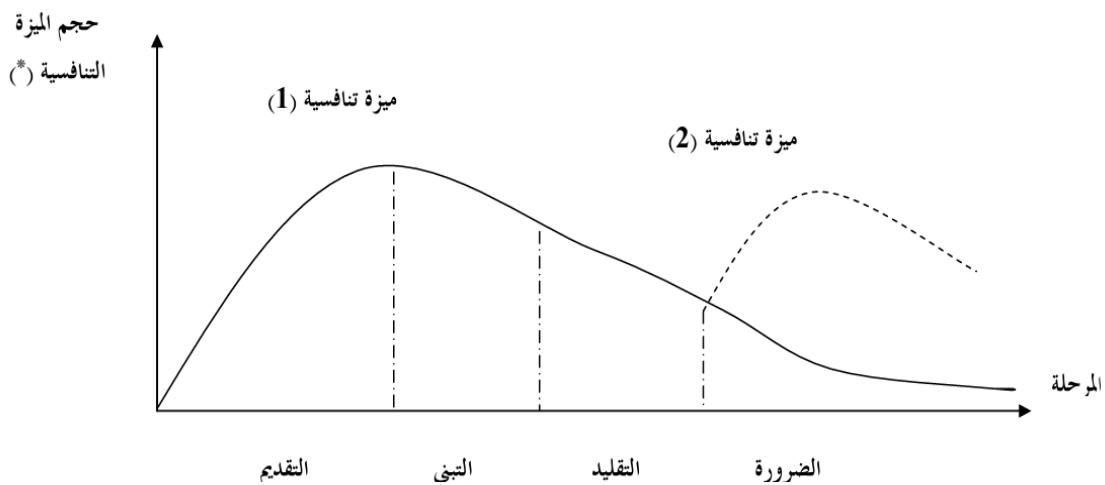
#### **أولاً: محددات الميزة التنافسية:**

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم التي تسعى الشركات إلى تحقيقها من خلال البحث عن العوامل التي تميزها عن باقي المنافسين، وذلك بهدف تعزيز مكانتها في السوق وزيادة حصتها فيه. وتبني هذه الميزة أساساً على بعدين رئисيين

### 1. حجم الميزة التنافسية: (يجاوي، 2013، صفحة 53)

يمكن القول إن الميزة التنافسية تكون مستمرة عندما تستطيع الشركة الحفاظ على تفوقها، سواء من حيث انخفاض التكلفة أو تميز المنتج، لأطول فترة ممكنة مقارنة بالمنافسين. وكلما كانت هذه الميزة قوية وكبيرة، ازدادت صعوبة تجاوزها أو تقليلها من قبل الشركات الأخرى، مما يتطلب منها جهوداً أكبر. ومثلاً تمر المنتجات الجديدة بدوره حياة، تمر كذلك الميزة التنافسية بمراحل مشابهة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي.

الشكل 1 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: هالي، وليد. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. ص. 33.

مرحلة التقديم: وتُعد هذه المرحلة الأطول بالنسبة للشركة التي تطور الميزة، لأنها لا تتطلب موارد مادية أو مالية كبيرة، كما أن الميزة تبدأ تدريجياً في الانتشار بسبب إقبال عدد متزايد من العملاء عليها.

مرحلة التبني: وفيها تصل الميزة إلى نوع من الاستقرار، وذلك نتيجة لبدء المنافسين بالاهتمام بها والتركيز عليها، وفي هذه المرحلة تحقق الشركة أعلى نسبة من الفوائض.

مرحلة التقليد: حيث يبدأ المنافسون بتقليلها، مما يؤدي إلى تراجع قيمتها وتأثيرها، وبالتالي تنخفض قدرة الشركة على التفوق وتقلل الفوائض التي كانت تتحققها.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة

مرحلة الضرورة: وهنا تدرك الشركة الحاجة الاجبارية إلى تطوير الميزة الحالية أو ابتكار ميزة جديدة تماماً بأساس مختلف، لأن عدم اتخاذ هذه الخطوة يعني خسارة الميزة التنافسية بالكامل، مما يصعب على الشركة العودة للمنافسة في السوق..

### 2. نطاق التنافس:

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي التي تؤثر على الميزة التنافسية

- القطاع السوقي
- النطاق الرئيسي
- النطاق الجغرافي
- النطاق الصناعي

حيث أن نطاق التنافس يتمحور حول معدل انتشار نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تعطيها مزايا تنافسية إضافية

الجدول التالي يشرح الأبعاد بشكل مختصر جدول رقم 1: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي Segment ) (Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرئيسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء. فالتكامل الرئيسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرئيسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة

## الفصل الأول .. الإطار النظري للدراسة

بالنسبة للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم	Geographic ) (Scope
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تتبع إليها الشركة. على سبيل المثال، تحصل شركة بروكتور وجامبل "على اقتصadiات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.	4-نطاق الصناعة (Industry Scope)

المصدر: دومة، نوال. (2011). تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع antibacterial بالمدية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية (لطوي، 2015، صفحة 88)

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يسمح لها بالتفوق على منافسيها ويساعدها على الاستمرار في الريادة وذلك من خلال تميز المؤسسة بتكليف أقل أو من خلال التمييز بمنتجات خاصة بها لا تتوفر عند المنافسين ومن خلال هذا يمكن تميز نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز فيما يلي شرح مفصل لهاتين الميزتين

1-ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تتحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليف نشاطها أقل من تكاليف نشاط المؤسسات المنافسين مما يعني أن المؤسسة تستطيع تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين وهذا لا يعني أن تقدم المؤسسة خدمات ونشاطات أقل التكاليف الحصول على عاتقها

### 1-1 تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

حتى تحقق المؤسسة التميز على منافسيها من خلال خفض التكاليف يجب عليها مراقبة عدة عوامل تؤثر في ذلك وهي

**مراقبة الحجم** يمكن للمؤسسة أن تقلل من تكاليفها بعدة طرق، مثل توسيع مجموعة منتجاتها، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو تعزيز النشاط التسويقي، أو امتلاك وسائل إنتاج حديثة. لكن من المهم الانتباه إلى أن حجم النشاط الذي يؤثر على التكاليف يختلف حسب نوع النشاط والموقع الجغرافي. لذلك، من الضروري أن تقوم المؤسسة بدراسة العلاقة بين الحجم والتكاليف بعناية، لتحديد الحجم الأنسب الذي يحقق لها أعلى كفاءة ممكنة.

**مراقبة التعليم:** يمثل التعليم نتاجاً للجهود المشتركة المستمرة التي يبذلها كل من المتعلمين والمسيرين، حيث يسهم هذا التفاعل والتكامل بين الطرفين في تحسين العملية التعليمية وتحقيق نتائجها المرجوة

**مراقبة الروابط:** إن قدرة الشركة على فهم الروابط بين الأنشطة التي تُنتج القيمة وكيفية استغلالها بشكل فعال تساهم في تحسين وضعها من حيث التكاليف، وتعزز من قدرتها التنافسية في السوق

**مراقبة الإلحاد:** يقصد بها دمج بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة للاستفادة من الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرات المكتسبة من إدارة نشاط يُنبع القيمة إلى وحدات استراتيجية أخرى تمارس أنشطة مشابهة.

**مراقبة الإجراءات:** أحياناً تطبق الشركة بعض الإجراءات بشكل غير مدروس، وقد يكون ذلك بسبب سوء فهمها. من خلال تحليل التكاليف، يتضح أن بعض هذه الإجراءات لا تدعم تحقيق ميزة تكلفة أقل، بل تكلف أكثر من اللازم. لذا، تساعد مراقبة الإجراءات في فهمها بشكل أفضل وتقليل التكاليف.

**مراقبة توزيع الأنشطة:** سواء بين الأنشطة نفسها أو فيما يتعلق بالعملاء والموردين، يؤثر على عدة جوانب مهمة مثل مستويات الأجور، كفاءة الإمداد، وسهولة التواصل مع الموردين .

**مراقبة الرزنامة:** فإن الشركات التي تتسرع في دخول بعض القطاعات تتحقق ميزة التكلفة المنخفضة بشكل دائم، وذلك بفضل موقعها المناسب الذي يتتيح لها استقطاب أفضل الموظفين والكوادر، والتعاون مع موردين يتمتعون بخبرة إدارية مميزة. أما في القطاعات التي تشهد تغيرات سريعة في التكنولوجيا، فإن الانتظار والمتابعة الدقيقة تكون الخيار الأنسب لفهم طبيعة المنافسة بشكل أفضل وأكثر شمولية. (هلاي، 2009، صفحة 88)

### 2-ميزة التميز (رحيل، 2011، صفحة 49)

تتمثل ميزة التميز في قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال امتلاك خصائص فريدة يجعل العملاء يفضلونها. ولكي تتحقق هذه الميزة، تعتمد المؤسسة على عدة عوامل تعرف بعوامل التفرد، وتشمل:

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

---

**الإجراءات الخاصة:** مثل الخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد البيع، حيث يمكن أن تؤثر في تجربة العميل وتعزز من ولائه.

الروابط سواء بين أنشطة المؤسسة المختلفة، أو علاقتها بال媧وردين وقنوات التوزيع، مما يعزز تكامل العمل ويوفر مزايا إضافية.

**التموضع:** اختيار الموقع المناسب للأنشطة، فمثلاً، البنك التجاري يمكنه تحسين خدماته من خلال موقع استراتيجية لوكالاته وأجهزته.

**الإلحاد:** حيث يمكن أن يؤدي اشتراك عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة في نشاط معين إلى خلق قيمة مضافة.

**التعلم وانتشاره:** تحسين الأداء بناءً على المعرفة المكتسبة من جميع أفراد المؤسسة، مما يدعم الابتكار والتطور المستمر.

**التكامل:** إضافة أنشطة جديدة كانت تمارسها جهات خارجية، مثل الموردين، لخلق انسجام أكبر بين العمليات المختلفة.

**حجم النشاط:** الذي قد يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على قدرة المؤسسة على التميز.

الرزنامة فالتقديم المبكر قد يكون ميزة تنافسية، بينما قد يكون التأخير مفيداً في بعض الحالات للاستفادة من تطور التكنولوجيا.

ولكي تحافظ المؤسسة على ميزة التميز، عليها اتباع مجموعة من الاستراتيجيات، مثل:

تعزيز مصادر التفرد عن طريق استخدامها في أكبر عدد من الأنشطة لإثراء القيمة المقدمة للعميل.

تحويل تكلفة التميز إلى ميزة تنافسية عبر تقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

تقديم دافع قوية للعملاء لدعم قراراتهم في اختيار منتجات المؤسسة.

### **المبحث الثاني: تعزيز الميزة التنافسية**

يسند تعزيز الميزة التنافسية إلى مصادر متعددة تشمل الابتكار، التكنولوجيا، الكفاءة الإنتاجية، والموارد البشرية المدرية. كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في هذه الميزة مثل التغيرات السوقية، السياسة الحكومية،

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

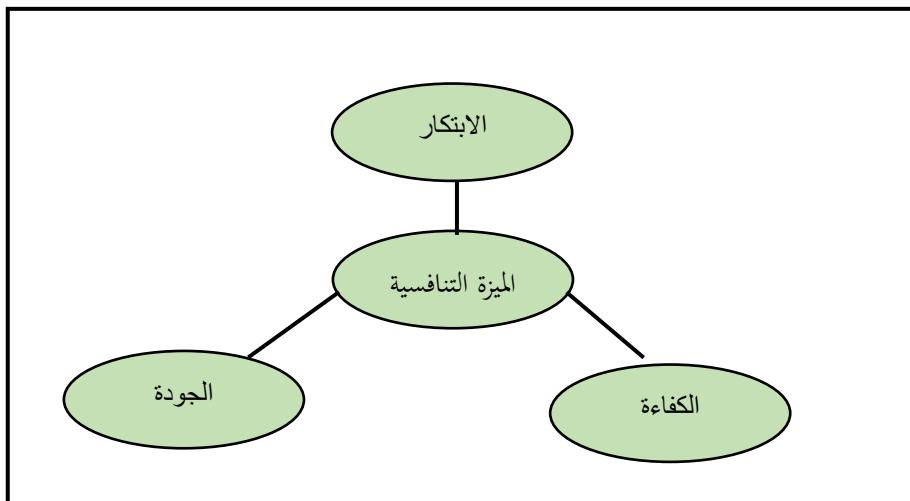
والتحولات الاقتصادية. ومن خلال فهم هذه المصادر والعوامل، يمكن للشركات تحديد استراتيجيات فعالة للبقاء في صدارة المنافسة.

في هذا البحث، ستناول مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها، ومؤشرات قياس الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

**المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها**

**أولاً: مصادر الميزة التنافسية:** (كشيدة، 2014، صفحة 46)

**الشكل رقم 2 مصادر الميزة التنافسية**



**المصدر:** رضوان، عادل. (2016). دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر)، ص. 73.

**أ-الابتكار:** الابتكار هو إدخال شيء جديد، سواء من حيث طريقة عمل المنظمة أو من حيث المنتجات التي تقدمها. ويتجلى الابتكار في تطوير أنواع المنتجات، وتحسين عمليات الإنتاج، وتحديث نظم الإدارة، وتعديل الهياكل التنظيمية، وصياغة استراتيجيات جديدة داخل المنظمة.

ويُعد الابتكار أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية على المدى الطويل، إذ يمكن اعتبار التنافسية عملية يحركها الابتكار. صحيح أن ليس كل ابتكار يحقق النجاح، إلا أن الابتكار الناجح يمنح المنظمة شيئاً فريداً لا يتوفّر عند المنافسين، الأمر الذي يصعب تقليله.

هذا التفرد يتيح للمنظمة إما التميز عن منافسيها وتقديم منتجاتها بأسعار أعلى، أو تقليل تكاليف الإنتاج مقارنةً بالمنافسين. كما أن الابتكار يعزز من مكانة المؤسسات الرائدة في السوق، لأنها تكون المصدر الوحيد للمنتج الجديد، مما يمكنها من فرض أسعار خاصة و مختلفة عن تلك التي يقدمها المقلدون. وفي هذه الحالة، يكون ولاء الزبائن للعلامة التجارية قوياً، مما يدعم موقف المنظمة ويجعل من الصعب على المقلدين منافستها أو الاستحواذ على منتجها.

**الجودة:** يهدف تحقيق ميزة تنافسية تميز المنتج، تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاختيارات التقديرية التي تتعلق بطبيعة الأنشطة التي تمارسها والطرق المعتمدة في تنفيذها. وتعود هذه الاختيارات من أبرز العوامل التي تسهم في تفرد المؤسسة عن غيرها. ويمكن تلخيص أهم هذه المقاييس التقديرية في النقاط التالية:

## خصائص المنتجات وكفاءتها.

نوعية الخدمات المقدمة (مثل القروض، التوزيع، خدمات ما بعد البيع كالإصلاحات).

كثافة النشاط، والتي تُقاس عادةً بمستوى الإنفاق على الإشهار.

محتوى النشاط، كالمعلومات المرتبطة بمعالجة الطلبيات.

المستوى التكنولوجي المستخدم في أداء النشاط.

جودة وسائل الإنتاج الميسّحةة لتنفيذ النشاط.

الإجراءات التي تنظم عمل المستخدمين أثناء أداء المهام.

نوعية المعلومات المعتمد عليها في مراقبة سير النشاط.

أما فيما يخص الجودة، فهي تشمل ثلاثة عناصر رئيسية:

١. المطابقة: وتعنى مدى تهافت المنتج مع المعايير المعتمدة.

١. المطابقة: وتعني مدى توافق المنتج مع المعايير المعتمدة، وكذلك الخصائص التي يمكن قياسها والتي تهم الزبائن.

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

---

2 . الاستجابة: وتعلق ب مدى قدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، سواء كانت صريحة، ضمنية، أو حتى غير واعية.

3 . الصلاحية: وتعني قدرة المنتج على الحفاظ على جودته وخصائصه مع مرور الزمن، سواء من ناحية المطابقة أو الاستجابة.

هذه المقاييس والعناصر تشكل الأساس في بناء ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسة، وتميزها في السوق. (رضوان، 2016، صفحة 73)

ج- الكفاءة: هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بأفضل طريقة ممكنة لتقليل الهدر والحصول على أكبر قدر من الإنتاج. يمكن تعريفها بمعادلة بسيطة:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

المدخلات تشمل كل ما تحتاجه المنظمة للإنتاج، مثل: العاملين، الأرض، الأموال، الإدارة، والتكنولوجيا. أما المخرجات فهي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

المنظمة الأكثر كفاءة هي التي تستطيع إنتاج كمية كبيرة من المخرجات باستخدام أقل المدخلات. هذا يساعدها على خفض التكاليف واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

فهم هذه الفكرة يساعد المنظمات على تحسين أدائها من خلال استخدام الذكي للموارد. (كشيدة، 2014، صفحة 45)

**ثانياً العوامل المؤثرة فيها:**

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة،

### **عوامل الإنتاج**

التي تشمل: العمالة، الموقع الجغرافي، رأس المال، والمواد الخام، إلى جانب عناصر أخرى مثل المعرفة، المهارات، والبنية التحتية

يُقسم بعض الباحثين عوامل الإنتاج إلى ثلاثة فئات رئيسية: الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، والموارد المصنعة، وهذا التقسيم يعكس الرؤية التقليدية التي تركز على العمل، الطبيعة، ورأس المال من الضروري أن تُستخدم هذه الموارد بكفاءة عالية، لأن ذلك يُعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.

**ظروف الطلب المحلي:** من المهم أن ندرك أن انتقال الطلب على منتجات المؤسسة إلى الأسواق العالمية يؤثر بشكل كبير على شكل الطلب وحجمه ومعدل نموه، وحتى الطريقة التي ينمو بها. لذلك، لا يمكن بحال تأثير هذه الظروف، لأنها تعتبر من العوامل الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق. (كوسا، صفحة 31)

**الصناعات المكملة والمغذية:** تُعتبر الصناعات المكملة والمغذية عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية لأي صناعة، حيث توفر المواد الأولية بسرعة ومرنة، مما يُساهم في خفض التكاليف والأسعار. كما أن قرب هذه الصناعات يقلل من الحاجة إلى خطوط نقل واتصالات طويلة، مما يُسهل تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بسرعة، ويعزز تطوير المهارات الإنتاجية والإدارية، ويرفع مستوى التكنولوجيا في الصناعة ككل (صغر، 2003، الصفحات 93-94).

**استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** تؤدي استراتيجية المؤسسة دوراً رئيسياً في تعزيز بيئة تنافسية محلية نشطة، إذ تدفع المنافسة القوية بين المؤسسات المحلية كل مؤسسة إلى تحسين منتجاتها وتطويرها باستمرار. يهدف ذلك إلى خفض تكاليف الإنتاج واكتساب ميزة تنافسية تمكّنها من التميز في الأسواق العالمية.

**دور الحكومة:** تلعب الحكومة دوراً مهماً في دعم الميزة التنافسية من خلال سياساتها التي تعزز المنافسة وتشجع على الابتكار والتطوير. كما تساهم في تطوير عوامل الإنتاج، مما يعكس إيجاباً على أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة بفعالية. (بوران، 2016، الصفحات 101-102)

**المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية** (بلبراهيم، 2014، صفحة 80)

- **مؤشر الربحية:** يعني هذا قدرة الشركة على تحقيق أرباح أعلى من المتوسط في القطاع الذي تعمل فيه، مع ضمان استمرارية هذه الأرباح على المدى الطويل. يتحقق ذلك عن طريق تقليل التكاليف وتقديم منتجات عالية الجودة. لذلك، تسعى الشركات إلى تحسين أنظمتها وتطوير عملياتها باستخدام مواد جديدة، مما يساعد

في تسعير المنتجات بما يتناسب مع قدرة العملاء على الشراء والمنافسة في السوق. على سبيل المثال، تقوم شركة فولفو بتحسين تصميم شاحناتها وإدخال تعديلات مهمة تضيف قيمة للممنتج.

- **مؤشر التميز:** يعبر هذا المعيار عن تفرد الشركة مقارنة بمنافسيها، سواء بتقديم منتجات مميزة تستحق سعراً أعلى، أو بخفض التكاليف بشكل ملحوظ، أو بالجمع بين الاثنين. التميز يأتي من خلق قيمة حقيقة للمنتج، وهو أحد العوامل الرئيسية التي تدعم تحقيق الربحية.

- **مؤشر الحصة السوقية:** يشير إلى قدرة الشركة على الاستحواذ على نسبة كبيرة من السوق. لكن هذا المعيار وحده لا يكفي، بل يجب أن يترافق مع تحقيق أرباح لضمان استمرارية النجاح.

- **المؤشرات النوعية:** ترکز على مدى رضا العملاء عن منتجات الشركة مقارنة بمنافسيها. يمكن للعملاء تمييز مستويات النوعية المختلفة في المنتجات، وهذه المستويات تعكس تفوق الشركة في السوق. يمكن تقسيم النوعية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

**النوعية المترقبة:** هي مستوى النوعية الذي يتصوره العميل قبل شراء المنتج. تحقيقها قد يكون صعباً بسبب اختلاف توقعات العملاء واحتياجاتهم. (حمادوش، 2020، صفحة 87)

**النوعية المدركة:** هي الانطباع الذي يكونه العميل عن المنتج بعد تجربته. قد تكون هذه النوعية أعلى أو أقل من توقعاته، مما يؤثر على رضاه.

**النوعية القياسية:** هي المستوى الذي تلتزم الشركة بتقديمه وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتُعد الهدف المخطط له من قبل الشركة

### المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

#### أ- إستراتيجية قيادة التكلفة

تحدف هذه الاستراتيجية إلى خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع إلى أدنى مستوى ممكن، بهدف تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين، مما يساعد المؤسسة على اكتساب حصة أكبر في السوق. بدأت هذه الاستراتيجية تنتشر منذ السبعينيات مع ظهور مفهوم "منحنى الخبرة"، حيث ترکز على تحقيق أقل تكلفة في الصناعة من خلال سياسات داخلية لتقليل النفقات.

لتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسة إلى هيكلية قوية تمكنها من استغلال اقتصadiات الحجم، مع متابعة دائمة لخفض التكاليف، مثل تقليل النفقات غير المباشرة، والحد من الإنفاق على البحث والتطوير، الخدمات، المبيعات، والإعلانات.

تعتمد هذه الاستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية:

**مستوى الصناعة:** تناسب هذه الاستراتيجية الصناعات ذات المنافسة الشديدة أو الإنتاج الكبير، خاصة في حالات الركود الاقتصادي.

**مستوى السوق:** تنجح في الأسواق التي يهتم فيها المستهلكون بالأسعار المنخفضة، حيث يكون الطلب حساساً للتغيرات الأسعار.

**مستوى المؤسسة:** يجب أن تمتلك المؤسسة نظاماً فعالاً لمراقبة التكاليف وخفضها باستمرار. باختصار، استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة هي خطة تنافسية تهدف إلى تقليل التكاليف قدر الإمكان من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية، مما يتبع للمؤسسة بيع منتجاتها بأسعار تنافسية مع تحقيق أرباح جيدة. (حالفي، 2014، صفحة 224)

### ب-استراتيجية التمييز

تحقق المؤسسة التفوق على منافسيها عندما تمتلك ميزة فريدة يبحث عنها العملاء وتبرع في تقديمها بشكل ملحوظ. وتختلف طرق تحقيق هذا التميز حسب نوع كل قطاع، حيث يمكن أن يكون من خلال:

تصميم منتج مميز ومحظوظ عن المنتجات المنافسة.

استخدام تكنولوجيا متقدمة ومبتكرة.

إضافة خصائص فريدة للمنتج، مثل الجودة العالية أو الشكل الجذاب.

تقديم خدمات ما بعد البيع بجودة ممتازة، أو توزيع المنتجات بطرق إبداعية.

لضمان نجاح استراتيجية التميز واستمراريتها، يجب على المؤسسة التركيز على البحث والتطوير من خلال:

تطوير تصاميم جديدة ومتعددة في وقت قصير.

زيادة فوائد واستخدامات المنتج.

تقديم دعم فني متميز للعملاء.

تسريع عملية تسليم المنتجات.

توفير خدمات صيانة فعالة.

تقديم خيارات دفع ميسرة.

ترداد فرص المؤسسة في بناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة إذا ركزت على التفوق التقني، تحقيق الجودة العالية، وتقديم خدمات دعم ذات قيمة كبيرة، مما يجعل العميل يشعر بأن ما يحصل عليه يستحق أكثر مما دفعه.

### ج- إستراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز تعني أن الشركة تختار التركيز على جزء محدد من السوق بدلاً من السوق بأكمله، سواء كان ذلك من خلال منتجات معينة، فئة خاصة من العملاء، أو منطقة جغرافية محددة. الهدف هو تحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال هذا التركيز .

تنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين رئисين: (خاسي، 2008، الصفحات 80-81)

التركيز على التكاليف المنخفضة: هنا تسعى الشركة لتقديم منتجاتها أو خدماتها في الجزء المختار من السوق بتكلفة أقل، مما يسمح لها بتقديم أسعار تنافسية تجذب العملاء.

التركيز على التمييز: في هذا النوع، تركز الشركة على جعل منتجاتها أو خدماتها مميزة في القطاع المستهدف، سواء من خلال جودة عالية، تصميم مبتكر، أو أي ميزة تجعلها تبرز عن المنافسين.

بهذه الطريقة، تتمكن الشركة من بناء مكانة قوية في السوق الذي تستهدفه.

### المبحث الثالث: ماهية اليقطة الاستراتيجية

تعتبر اليقطة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وتحدف إلى متابعة وتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة من أجل التعرف على التغيرات المختللة، سواء كانت فرص أو تحديات، ومن ثم الاستفادة من هذه المعلومات في دعم اتخاذ القرار وتحسين القدرة التنافسية. في هذا المبحث، سنحاول توضيح في المطلب الأول

تعريف اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وأهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية في المطلب الثاني اما بالنسبة للمطلب الثالث سوف نتكلم عن أنواع وسلوكيات اليقظة الاستراتيجية

### المطلب الأول : تعريف اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

**أولاً: تعريف اليقظة الاستراتيجية:** لقد تعدد وتنوعت مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية من طرف عدة مفكرين اقتصاديين ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح بعض التعريفات حول اليقظة الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ومنظمة تركز على جمع المعلومات المهمة من البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليلها بعناية لاختيار ما يناسبها. الهدف منها هو مساعدة القادة على اتخاذ قرارات مدروسة، والاستعداد لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات. كما أنها نظام يضمن تدفق المعلومات بسلامة داخل المؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرار. (سعد الدين ، 2023 ، صفحة 28)

وأيضا يعرف David Coudol et Stephan Gros

اليقظة الاستراتيجية بأنها "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة.. (رحماني، 2015، صفحة 7)

ومن جهة اخرا تعبر اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تتمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية، كما أنها عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، (قرون و غضبان، 2020، صفحة 311)

وبعبارة أخرى يتم تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها أحد العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتكيف الاستراتيجي بما في ذلك القدرة على التكيف مع المنافسة القوية مع السماح بتوقع بعض التهديدات واغتنام الفرص والبحث عن المعلومات والمعرفة العامة للبيئة ، وتعرف أيضا على أنها المراقبة المستمرة والمنظمة لمختلف أنشطة المؤسسات وخصوصا البيئة بما فيها الداخلية والخارجية كما تسمح لها برصد المعلومات الاستراتيجية التي تتمكن من صنع القرارات بفعالية، وكذلك تبني سلوك استراتيجيات استباقية في ظل الظروف التي تعيشها هذه المؤسسات واكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين، ويعرفها Ribault بأنها : المراقبة والتتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية. (المعروف، بن كعكع، و قورين، 2021)

## **الفصل الاول .....الإطار النظري للدراسة**

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها هي عملية مستمرة ومنتظمة تركز على جمع وتحليل المعلومات الهامة من البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تساعد هذه العملية القادة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، ورصد التهديدات والفرص المستقبلية، مما يساهم في تقليل عدم اليقين وتحقيق مزايا تنافسية. كما تتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة من خلال المراقبة المستمرة للمحيط، وتمكنها من تبني استراتيجيات استباقية للتعامل مع التحديات والفرص.

### **ثانياً: خصائص اليقظة الاستراتيجية**

#### **التوقع المسبق:**

اليقظة الاستراتيجية هي عملية تهدف إلى استشراف التغيرات المستقبلية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهي لا تقتصر على مراقبة الوضع الراهن، بل تسعى إلى اكتشاف ما قد يحدث في المستقبل. المعلومات الناجمة عن اليقظة لا تعكس الماضي بقدر ما تقدم رؤية استشرافية تمكّن المؤسسة من التخطيط والاستعداد على نحو أفضل.

#### **بيئة المؤسسة:**

بيئة المؤسسة ليست مجرد أرقام أو مفاهيم نظرية، بل هي مجموعة العوامل المحيطة التي تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر، مثل الأسواق، التكنولوجيا، أو الأطر القانونية. لذا، يصبح من الضروري دراستها بمنهج علمي من خلال تبني اليقظة الاستراتيجية لفهم ديناميكيتها واتخاذ القرارات المناسبة.

#### **الإبداع في اليقظة:**

تُعدّ معلومات اليقظة الاستراتيجية بمثابة إشارات تحذيرية عن المستقبل، وهنا يبرز دور الإبداع. فهذه المعلومات لا تقتصر على وصف أحداث وقعت، بل تتيح فرصة بناء افتراضات واستشراف الأمور برؤية جديدة ومبتكرة. بمعنى آخر، اليقظة تحرّك التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات المستقبلية.

(رملي، 2014، صفحة 257)

مسار جماعي ديناميكي مستمر: يمكن وصف المسار بأنه مجموعة من المراحل المتتالية والمترابطة التي تهدف إلى تحقيق غاية مشتركة. في هذا الإطار، تعتبر اليقظة الاستراتيجية مساراً تنظيمياً مستمراً يتألف من مراحل متکاملة،

تطلب مشاركة أفراد متعددين، يؤدي كل منهم دوره وفق مهاراته، وذلك عبر مستويات المؤسسة المختلفة وتوجهاتها الأفقيّة. يُشكّل هؤلاء الأفراد ما يُسمى "حقل اليقظة"، حيث يتولون مهمة جمع المعلومات وتحليلها بشكل دائم وдинاميكي، أي ضمن إطار من التفاعل والتتطور المستمر.

**الذكاء الجماعي:** يُعبر الذكاء الجماعي هنا عن القدرة على تمييز العناصر المهمة، و اختيارها، وربطها معًا لخلق معنى واضح ومفيد. هذا الذكاء لا يعتمد على فرد واحد، بل على مجموعة أشخاص ينسقون مهاراتهم لاستشعار الإشارات، وفهم الأحداث، وتفسيرها بطريقة تدعم اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً وفعالية. فالباحث الإرادي، الذي يمثل المرحلة الأولى في تفعيل اليقظة، ليس عملاً فردياً منفصلاً، بل هو جهد جماعي بطبيعته. (صلحة، 2012، صفحة 85)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

#### أولاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية تُعتبر عنصراً أساسياً عند وضع استراتيجية المؤسسة، لأنها تشكل الأساس الذي يُبني عليه كل التخطيط المستقبلي. أهميتها تكمن في دورها بإدارة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، والتعامل بفعالية مع التهديدات الخارجية المحتملة. كما أنها تساعد المدراء على إعداد خطط فعالة للحد من هذه التهديدات والتكيف معها.

تُعد اليقظة الاستراتيجية شرطاً ضرورياً قبل صياغة الاستراتيجية، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتواصل الاستراتيجي داخل المؤسسة. فهي تُساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة من خلال توفير معلومات دقيقة عن بيئه المؤسسة، وهذه المعلومات مهمة جداً لمواجهة التحديات المستقبلية سواء من البيئة المحيطة أو من أصحاب المصلحة.

لتتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات السريعة في البيئة، تحتاج إلى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لفهم التطورات، تحديد أسباب التغيير، واتخاذ قرارات تُساعد في تطوير استراتيجيات جديدة .

كما أن اليقظة الاستراتيجية، كجزء من أنظمة ذكاء الأعمال، تُعزز عملية اتخاذ القرار بشكل كبير، وقد أكد بعض الباحثين على أهميتها الكبيرة في هذا المجال. (غانم، 2022، صفحة 102)

وأيضاً تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في

**دعم التخطيط:** اليقظة الاستراتيجية أداة مهمة جدًا في التخطيط، سواء كان لفترة قصيرة أو طويلة. تساعد في بناء استراتيجيات قوية للمستقبل، وتقيم الأهداف بوضوح، مما يجعل المنظمة جاهزة للتعامل مع التغيرات القادمة بسهولة وكفاءة.

**دعم الاستجابة:** اليقظة الاستراتيجية تجعل المنظمة دائمًا على دراية بما يحدث في السوق والبيئة التنافسية. فهي تساعد على متابعة العوامل الخارجية، فهم التحديات والمخاطر، واكتشاف الفرص المتاحة. كذلك، تتمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع التغيرات والاستجابة بفعالية، مما يقوى مكانتها في المستقبل ويضمن استمراريتها.

**دعم الإبداع:** من خلال مقارنة المنظمة بغيرها في نفس المجال، تحفز اليقظة الاستراتيجية على الإبداع وابتكار أفكار جديدة. هذا يساعد في تقديم منتجات وخدمات أفضل، مما يعزز القدرة التنافسية ويخلق ميزات جديدة للمنظمة.

**دعم حل المشكلات واتخاذ القرارات:** توفر اليقظة الاستراتيجية معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين، القوانين، والتقنيات الحديثة. هذا يقلل من المخاطر عند اتخاذ قرارات مهمة، ويساعد على فهم المشكلات بشكل أعمق وحلها بطريقة فعالة.

**دعم التوقع والاستباق:** اليقظة الاستراتيجية تمكن المنظمة من جمع المعلومات في الوقت المناسب، مما يساعدها على توقع التغيرات والاستعداد لها. كما تتيح اكتشاف الفرص من زوايا مختلفة والتحرك بسرعة للاستفادة منها، وتجنب التهديدات قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة. (علوط و معين، 2018، صفحة 198)

**ثانياً: أهداف اليقظة الاستراتيجية (زواو ، 2013 ، صفحة 18)**

اليقظة الإستراتيجية هي وظيفة مهمة في المؤسسات تهدف إلى توقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها. لها هدفان رئيسيان: دفاعي وهجومي، وهما السبب الرئيسي لاهتمام المؤسسات بها.

### أ: الهدف الدفاعي

في الجانب الدفاعي، تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على اكتشاف التهديدات المحتملة قبل وقوعها، مما يمكنها من الاستعداد بشكل أفضل. الهدف هنا هو تقليل وقت رد الفعل تجاه هذه التهديدات، لتمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات بسرعة، سواء قبل حدوثها أو بعدها بفترة قصيرة.

لتحقيق ذلك، تجبر المؤسسة على أسئلة مثل :

هل هناك خطر يهددنا؟

ما نوع هذا الخطر؟

متى قد يحدث؟

كيف يمكننا تجنبه أو تقليل تأثيره؟

### ب: الهدف الهجومي

في الجانب الهجومي، تركز اليقظة الإستراتيجية على اكتشاف الفرص المستقبلية في بيئة المؤسسة قبل المنافسين. هذا يساعد المؤسسة على تحسين أدائها، تحقيق تقدم، والحصول على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها. بهذا الشكل، اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من حماية نفسها من المخاطر واستغلال الفرص لتحقيق النجاح.

### المطلب الثالث: أنواع وسلوكيات اليقظة الإستراتيجية

#### أولاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية

أ- اليقظة التكنولوجية: هي عملية متابعة وتحليل التطورات العلمية والتكنولوجية، مع التركيز على تأثيراتها الاقتصادية الحالية والمستقبلية، بهدف التنبؤ بالمخاطر والتحديات واكتشاف فرص التحسين والتطوير. وهي نوع من اليقظة التي تهتم بها المؤسسات لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتشمل متابعة الاكتشافات العلمية، الأبحاث الأكاديمية، والتطبيقية، الابتكارات في المنتجات والخدمات، تحسينات عمليات التصنيع، ظهور معدات وآلات حديثة، بالإضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات (لروس، 2019، صفحة 70).

اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من تحقيق عدة أهداف، منها :

جمع المعلومات: الحصول على بيانات علمية وتقنية وتكنولوجية ذات صلة .

متابعة التطورات: رصد التغيرات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية، واحتياجات العملاء المتغيرة .

تحليل المنافسين: معرفة التقنيات التي يستخدمها المنافسون وفهم استراتيجياتهم .

وضع استراتيجيات التكيف: اكتشاف الفرص واستغلالها، والتعامل مع التحديات والتهديدات.

كما تساعد اليقظة التكنولوجية المؤسسة على الإجابة عن أسئلة أساسية تدعمها في التكيف مع بيئتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية مدرورة، مثل :

برامج المنافسين: ما هي التقنيات الحالية التي يعتمدها المنافسون؟ وما هي مشاريعهم أو ابتكاراتهم المستقبلية؟

الجهات الفاعلة: من هم الأطراف المساهمة في تطوير هذه التقنيات؟ هل هم من مراكز البحث، الجامعات، الشركات الصناعية، أو الشركات الناشئة؟

الإنتاج العلمي: من هم الباحثون أو المؤسسات التي تنشر أبحاثاً في هذا المجال؟

براءات الاختراع: ما هي براءات الاختراع المسجلة في هذا القطاع؟ ومن هم أصحابها؟

التشريعات والمعايير: ما هي القوانين والمعايير المعمول بها؟ وهل هناك تغيرات تشريعية متوقعة؟

التطورات التقنية: ما هي التقنيات الجديدة في القطاع؟ وما هي ميزاتها وإمكاناتها؟

الوضع التنافسي: ما هي المؤسسات العاملة في هذا المجال؟ ما هي أنشطتها الرئيسية؟ ومن هم عملاؤها وشركاؤها الاستراتيجيون؟

(سعد الدين ، 2023 ، صفحة 33)

ب- اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية هي حالة تراقب فيها المؤسسة باستمرار ما يحدث في مجال عملها، من خلال جمع معلومات عن المنافسين الحاليين في السوق، وكذلك المنافسين المحتملين مستقبلاً. بعد ذلك، تُحلل المؤسسة هذه المعلومات لفهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، ثم تُصيغ استراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات، مع الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق (غندوز و رتبة، 2022 ، صفحة 158).

**ج- اليقظة التجارية:** تسعى اليقظة التجارية إلى متابعة تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل، مما يتطلب من المنتجين مراعاة اهتمامات المستهلكين وأذواقهم، وتطور علاقتهم بالمؤسسة. كما تشمل مراقبة عروض الموردين المتعلقة بالمنتجات الجديدة. وبهذا، تضمن اليقظة التجارية تتبع احتياجات العملاء وقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم، إلى جانب تحليل وضع الموردين وقدرتهم على توفير المواد الأولية. ويز من ذلك أهمية امتلاك المؤسسة فهماً عميقاً للسوق وдинاميكياته، مستنداً إلى معلومات تسويقية دقيقة عن المستهلكين والمشترين والموردين. لذا، يصبح تطوير المهارات والقدرات اللازمة لجمع هذه المعلومات بكفاءة أمراً ضرورياً. (خلفاوي، 2013، صفحة 500)

**د- اليقظة البيئية:** تشمل اليقظة البيئية جميع أنواع اليقظة (باستثناء ما تم ذكره سابقاً)، وتحدف إلى المراقبة المستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث في المجالات الاقتصادية، السياسية، القانونية، والاجتماعية. يتم معالجة هذه المعلومات حسب طبيعتها ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال. تتضمن هذه اليقظة الجوانب الاجتماعية وغيرها من عناصر بيئية المؤسسة، ويمكن تسميتها بالبيئة الكلية التي تشمل الأبعاد الاجتماعية، الاقتصادية، التشريعية، والثقافية. تتيح هذه اليقظة متابعة التطورات الضريبية، قوانين المالية، التنظيمات السوقية، سلوك المستهلكين، المخاطر الاجتماعية مثل الفوضى والصراعات، بالإضافة إلى رصد ذهنيات وعادات الأجيال الجديدة، وتطلعاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. (علمي، 2018، صفحة 96)

### ثانياً: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية

سلوك اليقظة يمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين: اليقظة الدفاعية التي تركز على رصد التهديدات التي قد تؤثر على أنشطة المؤسسة الحالية، واليقظة الهجومية التي تهتم بالبحث عن فرص جديدة أو تحويل التهديدات إلى فرص إبداعية.

لكن هناك تصنيف آخر يقسم اليقظة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

**اليقظة السلبية:** نوع من اليقظة الدفاعية، تعتمد على جمع المعلومات المتاحة دون إجراء بحوث جديدة. تمارس بشكل مستمر من قبل جميع أفراد المؤسسة، وتستخدم مصادر معلومات متنوعة للكشف عن التهديدات التي قد تواجه المؤسسة.

**اليقظة نصف النشطة:** تركز على جمع المعلومات التي تهم المؤسسة فقط، سواء من مصادر أولية أو ثانوية، وتنفذ في فترات محددة حسب الحاجة. يقوم بها أشخاص معينون يطلق عليهم "الكاشفون"، باستخدام أدوات بحث متقدمة مثل الإنترن特، وتحدف إلى اكتشاف الفرص المتاحة للمؤسسة.

**اليقظة النشطة الفعالة:** تتميز بالدقة والдинاميكية، حيث تبحث عن معلومات حساسة ومهمة مرتبطة بموضوعات محددة. يتولاها مختصون محترفون، وتعتبر يقظة هجومية تحرك إلى اكتشاف فرص مستقبلية يصعب على المنافسين الوصول إليها، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص تخدم المؤسسة. (قوجيل، 2012، صفحة 45)

### المبحث الرابع: أسس بناء نظام يقظة فعال

بعد ما تعرفنا على اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وأنواعها وأهميتها الان سنوضح الأساسيات الرئيسية لبناء نظام يقظة الاستراتيجية فعال حيث سنتناول في المطلب الأول نظم اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها أما بالنسبة للمطلب الثاني سنركز على كيفية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية ومراحلها وفي المطلب الثالث مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية وممثلوها

#### المطلب الأول: نظم اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها

##### أولاً: نظم اليقظة الاستراتيجية (صبحاً وبوخم، 2019، صفحة 30)

**أ-نظام اليقظة المركزي:** يعتمد هذا النظام على قاعدة بيانات مركبة تجمع المعلومات التي يقوم بتجميعها الأشخاص المكلفوون بذلك. تعالج هذه البيانات باستخدام برامج وأنظمة مخصصة، موزعة على مستويات مختلفة داخل المؤسسة، ومتصلة بشبكة داخلية لتسهيل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. لكن هذا النظام يتطلب عدداً كبيراً من الموظفين وجهوداً مضاعفة لضمان فعاليته.

**ب-نظام اليقظة اللامركزي:** يتكون من عدة أنظمة فرعية متكاملة، كل منها يعتمد على قاعدة بيانات خاصة به لمعالجة نوع معين من المعلومات حسب طبيعة الإدارة. تتخذ كل إدارة قراراتها بناءً على البيانات التي تحصل عليها، مع الالتزام بالأهداف العامة للمؤسسة. يتميز هذا النظام بالمرنة والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعله أكثر ديناميكية في إدارة المعلومات واتخاذ القرارات بكفاءة.

ثانياً: أساليب تشغيلها (فرج و دباغي، 2015، صفحة 37)

**آلية التحكم:** تعتمد هذه الطريقة على الأبحاث كمصدر رئيسي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية. تبدأ العملية عندما يطلب المسؤول المباشر معلومة محددة بشكل عاجل، حيث يكون هو المبادر في تحديد الحاجة إلى المعلومات، وتم الاستجابة بناءً على طلبه.

**آلية الإنذار:** في هذه الطريقة، يقوم أشخاص يُعرفون بـ "المتعقبين" بالبحث المستمر عن المعلومات من تلقاء أنفسهم. عندما يجدون معلومات يرونها مهمة، يقومون بتنبيه المسؤول المباشر أو غيره، حتى لو لم يعبر المسؤولون عن حاجتهم لهذه المعلومات مسبقاً. وبهذا، يكون المتعقب هو صاحب المبادرة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية

**المطلب الثاني: كيفية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية ومراحلها**

أولاً: **كيفية تبني اليقظة الاستراتيجية**  
يمكن تبني اليقظة الاستراتيجية من خلال مقاربتين أساسيتين (غندوز و رتبة، 2022، صفحة 1584)

**أ: المقاربة الداخلية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية** تتطلب توافر ثلاثة شروط رئيسية:  
أولاً، يجب أن تكون خلية اليقظة الاستراتيجية قريبة من الإدارة العليا في الهيكلية التنظيمية للمؤسسة، لتسهيل التواصل الفعال ودعم عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً، بناءً على نوع اليقظة المعتمدة، سواء كانت تنافسية، تجارية، تكنولوجية، أو بيئية، ينبغي توفير الكفاءات البشرية والموارد المالية والتقنية الملائمة لضمان نجاح هذه العملية.

ثالثاً، يتم تقسيم المهام بين فريقين :  
الفريق الأول يتولى جمع المعلومات وإدارتها .

الفريق الثاني يركز على توجيه اليقظة وتحديد أولوياتها ومحاورها الأساسية.

## ب: المقاربة الخارجية

تلجأ المؤسسة إلى المقاربة الخارجية عندما تفتقر إلى القدرات التقنية أو البشرية الالزمة، أو عندما لا ترغب في تنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية داخلياً لأسباب معينة. في هذه الحالة، تعتمد المؤسسة على خبراء خارجين أو مختصين، فيما يُعرف بالمناولة(Outsourcing)، حيث يتولى هؤلاء الخبراء مهمة اليقظة الاستراتيجية. غالباً ما يعمل هؤلاء ضمن مكاتب استشارية متخصصة، تلجأ إليها المؤسسات، خاصة في المسائل الاستراتيجية.

وعادةً ما تدفع المؤسسة إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية بسبب نقص الخبرة الداخلية، أو بسبب تعقيد القطاع الذي تعمل فيه، وسرعة التغيرات فيه، مما يجعلها تسعى للاستفادة من خبرات هذه المكاتب لتجنب الأخطاء وضمان كفاءة عملية اليقظة الاستراتيجية.

## ثانياً: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تم عملية اليقظة بعدة مراحل منظمة تضمن جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها بالشكل الأمثل لدعم اتخاذ القرار.

**أ-الاستهداف:** هو تحديد النقاط أو الموضوعات التي تهم أعضاء فريق اليقظة، مع السعي لفهم كيفية الوصول إلى هذه النقاط. التحدي الرئيسي يكمن في القدرة على فصل المعلومات القيمة والمناسبة عن تلك غير المهمة تعتمد المنظمات على أساليب متنوعة لتحديد المعلومات المهمة، ومن أبرزها الطريقة التي قدمها فريق "Lesca". تهدف هذه الطريقة إلى الإجابة على أسئلة تتعلق بكيفية استهداف المعلومات في إطار اليقظة الاستراتيجية. من خلال هذه العملية، يتم تحديد "هدف اليقظة"، وهو مجموعة وثائق تشمل:

جدول ثانوي يربط بين قائمة الأشخاص المعينين والموضوعات المتعلقة بـ

قائمة بالكلمات المفتاحية التي تُسهل البحث عن المعلومات

قائمة بمصادر المعلومات المستهدفة للبحث

تتولى لجنة اليقظة الاستراتيجية مسؤولية توجيه عملية الاستهداف، من خلال تحديد مجالات البحث ومتابعتها بعناية ودقة (علوط و معين، 2018، صفحة 199)

**ب- جمع المعلومات:** التعقب هو عملية استباقية وإيجابية تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الاستراتيجية بشكل نشط. تم اختيار كلمة "التعقب" للتغيير عن أن الحصول على هذه المعلومات لا يحدث بالصدفة، بل يتطلب جهداً واعياً ومبادرة من خلال البحث الدقيق. لذلك، يطلق على من يقومون بهذا العمل "المتعقبون" أو "الملاحظون حيث يُكلفون بالبحث الجاد عن معلومات تدعم البيئة الاستراتيجية. ولهذا، من المهم اختيار متخصصين يتمتعون بكافأة عالية، مع التركيز على تدريبهم ومتكينهم لزيادة كفاءتهم وتحسين جودة المعلومات التي يجمعونها. (رملي، 2014، صفحة 263)

**ج- تحليل المعلومات:** في هذه المرحلة، يتم تحصيء المعلومات من خلال ترتيبها بناءً على أهميتها في الوقت الحالي، مع تقييم المخاطر المحتملة التي قد تترجم عنها مستقبلاً. ثم تحوّل هذه المعلومات المهمة إلى تقارير ومؤشرات جاهزة للاستخدام المباشر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. بمعنى آخر، نحصل في نهاية هذه المرحلة على معلومات معالجة ومهيأة للاستفادة منها.

وتتضمن مرحلة التحليل والتركيب، التي تأتي بعد جمع المعلومات، الخطوات التالية :

فرز المعلومات وترتيبها، مع الاحتفاظ بما هو مفيد و المناسب وتنظيمه حسب درجة أهميته .

تحليل المعلومات من خلال تفسير معانيها الحالية والتوقع بالتأثيرات المستقبلية المحتملة .

تركيب النتائج المستخلصة من التحليل للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثقة. (عبد العال، 2018، صفحة 28)

**د- نشر المعلومات:** تُعد عملية نشر المعلومات ركيزة أساسية في نظام البيئة الاستراتيجية، إذ تُتيح توفير المعرفة والبيانات المستخلصة من مرحلتي الانتقاء والمعالجة لدعم صانعي القرار الاستراتيجي. تهدف هذه العملية إلى تجميع وتلخيص أهداف البيئة بما يعزّز عملية اتخاذ القرار ويتّبّع الرؤية المستقبلية للمؤسسة. يتم استثمار هذه المعلومات بشكل فردي أو جماعي، مما يؤدي إلى استخلاص نتائج تحليلية تُساعد في اكتشاف فرص و مجالات جديدة يمكن استغلالها لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. (علوط و معين، 2018، صفحة 200)

### المطلب الثالث: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية وممثلوها

أولاً: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية (غندوز و رتيبة، 2022، صفحة 1586)

يوجد عدة مصادر معلومات اليقظة تم تقسيمها وفق للشكل التالي

**أ: المصادر الأولية:** هي البيانات التي يجمعها الباحث بنفسه مباشرةً من الميدان حسب احتياجات البحث وأهدافه. وتُستخدم عادةً ثلاثة طرق رئيسية لجمع هذه البيانات:

الللاحظة: يعتمد الباحث على حواسه لمراقبة الظواهر وتسجيل المعلومات.

الاستبيان: يتم طرح أسئلة محددة ومنظمة للحصول على آراء الأفراد.

دراسة الحال: ترکز على تحليل عميق لفرد أو مجموعة صغيرة تمثل المجتمع المدروس.

**بـ-المصادر الثانوية:** فهي المعلومات التي سبق جمعها ونشرها من قبل جهات أو مؤسسات متخصصة، مثل الكتب، التقارير الرسمية، المقالات العلمية، والوثائق.

**جـ-المصادر الرسمية** هي تلك التي تقدم غالباً على شكل وثائق أو تسجيلات إلكترونية، مثل الصحف، الكتب، قواعد البيانات، الأفلام، تقارير مراكز البحث، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، وبراءات الاختراع.

**دـ-المصادر غير الرسمية** فتشمل المعلومات المستقاة من المنافسين ومنتجاتهم، والأسواق، والمعارض، إلى جانب العملاء، والموردين، والتعاونيين، فضلاً عن المعلومات التي تُجمع خلال المهام وسفريات العمل.

والجدول التالي يوضح أيضاً تقسيمات أخرى لمصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية

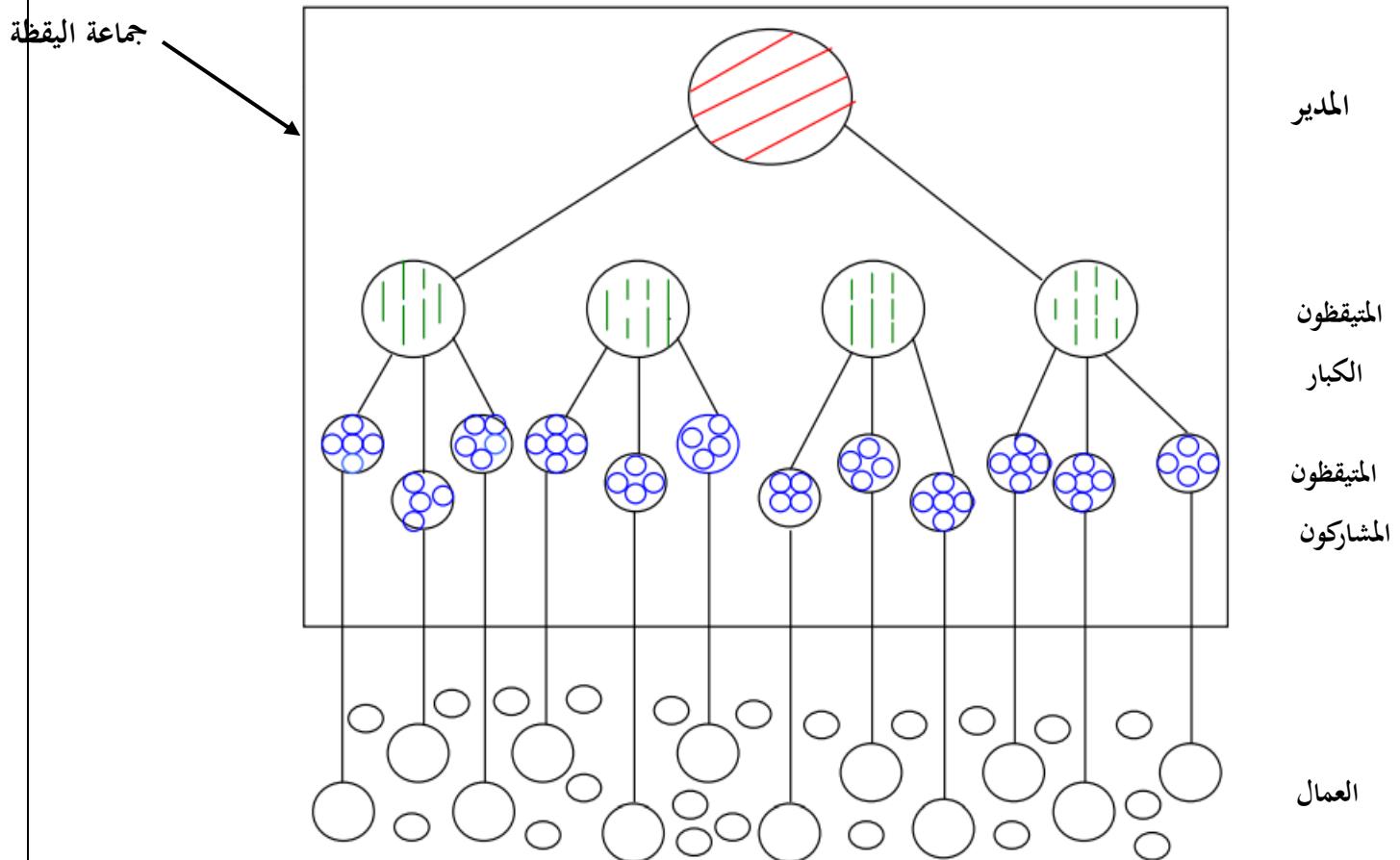
**المدول رقم 02: تقسيمات لمصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية**

<p>هي المعلومات المهيكلة (المنظمة) والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مسيرة بأجهزة الإعلام الآلي، وتشمل بنوك المعلومات الداخلية والخارجية المعلومات المسجلة في الأقراس المضغوطة، جرائد، مجالات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل ...</p> <p>تشكل حوالي 40% إلى 60% حجم المعلومات الجموعة</p> <p>الميزة الأساسية لمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جدًا الحصول عليها، كما أنها لا تخضع لعمليات المعالجة.</p>	<p>المعلومات مصدرها كتابي</p>
<p>هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين</p> <p>الاجتماعات مع الموردين ... كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية</p> <p>تشكل من 30% إلى 60% من حجم المعلومات الجموعة،</p> <p>ميزة هذه المعلومات أنها معلومات غير رسمية، لابد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها؟</p>	<p>المعلومة مصدرها المؤسسة</p>
<p>هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصبح بها خبراء متخصصين في مختلف الملتقىات الندوات ورشات البحث الاستشارات مكاتب الدراسات... لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي</p> <p>تكون عن طريق التجربة والخبرة اتشكل من 10% إلى 20% من حجم المعلومات الجموعة ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنها</p>	<p>المعلومة مصدرها الخبراء</p>
<p>هي معلومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التققاء الموردين المنافسين، الشركاء الصناعيين المناولين الباحثين، الهيئات الحكومية..... تشكل من 10 إلى 20% من حجم المعلومات الجموعة</p> <p>ميزتها أنها معلومات غير رسمية جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف العارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.</p>	<p>المعلومة مصدر (نحاسي، 2008، صفحة 75) رها</p>
	<p>المعارض</p>

المصدر: زواو، ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرhat عباس، سطيف)، ص. 31.

ثانياً - ممثلو اليقظة الاستراتيجية: المتيقظ هو عنصر أساسي في عملية اليقظة، يتولى رصد البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتنبيه للمخاطر، ويعمل ضمن شبكة جماعية من المشاركون لدعم المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية.

الشكل رقم 03: متخدو القرارات الاستراتيجيين



المصدر: نحاسي، رتبية. (2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 12(03)، 69-94.

الجدول رقم 03 دور وخصائص مثلي اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	مثلي اليقظة
تحديد جيد لأهداف المؤسسة معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	متخدو القرارات الاستراتيجيين
منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	همة وصل بين متخدزي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسيرا عملية اليقظة.	مدير اليقظة
- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الاستراتيجي - القدرة على التحليل والتركيب وشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية	تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتّبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	المتيقظون الكبار
المعرفة التامة بجمل عمليات اليقظة الاستراتيجية الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح فضولية الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها دقة التحكم في فائض المعلومات	تحديد مصادر المعلومات استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وصفية أولية لها	المتيقظون المشاركون
نشاط حيوي دائم في العمل روح عمل جماعية عالية	من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات الإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما المرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمُسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	العمال

المصدر: بوخريصة، خديجة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2، وهران)، ص. 6.

### المبحث الخامس: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

بعدما تعرفنا على الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية الان سنتطرق الى العلاقة التي تجمع بينهم وخلال هذا البحث سنحاول توضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المطلب الأول اما في المطلب الثاني سنوضح أساليب اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وفي المطلب الثالث وظائف اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، كونها أحد العناصر الأساسية التي تدعم نجاحها في ساحة المنافسة الحديثة. وفيما يلي توضيح لهذا الدور من خلال النقاط التالية:

- تساعد اليقظة الاستراتيجية في تحسين طرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة العيوب الفنية التي قد تعرقل عمل المؤسسة. يتم ذلك من خلال تحية بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم استخدام المعرفة السلوكية. كما يتم تطبيق أساليب تدخل متقدمة لرفع مستوى الأداء التنافسي، مما يزيد من كفاءة المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها والتغلب على التحديات التنافسية بفعالية.
- تمكّن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحذير التهديدات التي قد تواجهها في مجال عملها، وذلك من خلال دفع القيادة لتبني استراتيجيات دفاعية تحمي المؤسسة من المخاطر المفاجئة أو الطارئة التي قد تظهر في بيئتها. بالإضافة إلى ذلك، تتيح تطوير استراتيجيات هجومية تركز على بناء ميزة تنافسية متميزة في منتج أو خدمة معينة، مما يعزز قدرة المؤسسة على منافسة الآخرين والتفوق عليهم.
- تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز ارتباط المؤسسة ببيئتها التكنولوجية والعلمية، من خلال متابعة أحدث الابتكارات والتطورات، مما يمكنها من استثمار هذه المستجدات لخلق مزايا تنافسية متميزة، وتجنب محاكة المنافسين.
- كذلك، توفر اليقظة الاستراتيجية معلومات دقيقة عن منتجات وخدمات المنافسين من حيث الجودة، النوعية، والأسعار، مما يتيح للمؤسسة تقديم منتجات فريدة يصعب تقليلها. وبهذا، تستطيع المؤسسة السيطرة على السوق، مواجهة المنافسة بكفاءة، وبناء موقع تنافسي قوي يصعب التغلب عليه. (مصلحة وبوخم، 2019، صفحة 36)

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

- تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل السوق، إذ تُمكّنها من القيام بمناورات استراتيجية متنوعة، مثل خوض معارك إشهارية، إطلاق منتجات جديدة، المنافسة عبر الأسعار، بالإضافة إلى العمل على تحسين مستوى الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- كما توفر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة معلومات دقيقة حول البيئة التنافسية المحيطة بها، مما يساعدها على تحسين كفاءة تخصيص الموارد وحسن استخدامها. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وتعزيز الأداء العام، وهي جميعها عناصر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية. (علمي، 2018، صفحة 108)

### **المطلب الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**

#### **أ-طريقة المعايرة**

هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينيات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David kearms الرئيس والمدير العام الأسبق الشركة Rank xerox على أنها "عملية مستمرة لتقدير منتجاتهم، والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة" ، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار، مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتهي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات. النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؟

تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؟

تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة

تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؟

تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.

تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤدبه

منافس متميز وبين ما يقدمه المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات

يجب حلها أو فرضاً يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات

بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها. ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت

**ب- دراسة السوق:** تهدف دراسة السوق إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعدة جوانب مهمة، تشمل المشترين الحاليين والمحتملين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية، من أجل فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل. كما تتناول الدراسة تحليل المنافسين، ومنتجاتهم، وأسعارهم، وسياساتهم المختلفة، مما يساعد المؤسسة على تحديد موقعها في السوق واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. إضافة إلى ذلك، تركز دراسة السوق على القوانين والتشريعات الاقتصادية، خاصة تلك المرتبطة بالتسويق، ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسة. ولا تغفل الدراسة عن البيئة الاقتصادية العامة، بما في ذلك مؤشرات مثل الدخل القومي وتوزيعه، ومعدلات التضخم والبطالة، باعتبارها عوامل مؤثرة في السوق. وأخيراً، يتم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية السائدة من عادات وتقالييد وديانات، لما لها من أثر مباشر على سلوك المستهلكين واتجاهاتهم. (عقون، 2016، صفحة 282)

### ج- تحليل SWOT

هو من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتجذير اليقظة، فتحليل SWOT يتمثل في تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص والتهديدات. ويساعد هذا التحليل

في جمع المعلومة المناسبة، والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي الاستثمارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة.

كنتيجة، فالبيئة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات الالازمة عن مختلف المنافسين الحالين والمتحتملين في جوانب عديدة منتجاتهم، استراتيجية التسويقية والتجارية التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم .... إلخ وكل العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على التنافس من تطورات اقتصادية، سياسية، اجتماعية وقانونية وثقافية بذلك فهي تساعد المسيرين على تطوير المزايا التنافسية الضرورية وفي الوقت المناسب وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداءها الإستراتيجي (عقول، 2016، الصفحات 282-283)

**المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**

تعبر اليقظة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية التي تُعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الوقت الحاضر، حيث تقدّمها بمعلومات دقيقة عن التغيرات في البيئة التنافسية. ويمكن توضيح أهميتها من خلال النقاط التالية:

**أ. التوقع:** من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية، تستطيع المؤسسة التنبؤ بتحركات المنافسين، وفهم سلوكياتهم المحتملة، وتحليل الإشارات المختلفة باستخدام أدوات دقيقة. هذا يمكّنها من جمع معلومات تساعد في بناء استراتيجيات تنافسية قوية. فمعرفة قدرات المنافس وخططه الاستراتيجية تشجع للمؤسسة اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة أي تحديات محتملة.

**بـ. الاكتشاف:** يتيح هذا النظام للمؤسسة اكتشاف الاستراتيجيات والسياسات التي قد يتبناها المنافسون، مما يمنحها فرصة لوضع خطط استباقية تمنع دخولهم إلى السوق. ويتم ذلك باستخدام الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والاستفادة من العوامل البيئية التي تشكل حواجز تحول دون دخول منافسين جدد، مما يقلل من احتمالية دخولهم.

**ج. المراقبة:** تشمل اليقظة الاستراتيجية متابعة تطور المنتجات في السوق، ورصد حصة المنتجات المنافسة، مما يزود المؤسسة ببيانات قيمة تعزز قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من محاولات المنافسين إخفاء معلوماتهم، فإن تحليل منتجاتهم وخدماتهم يساعد المؤسسة على التعلم من نقاط قوتهم وضعفهم.

بهذا الشكل، تُساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق من خلال التخطيط الجيد والاستجابة السريعة للتغيرات. (العيداني و بحري، 2018)

## **الفصل الأول ..... الإطار النظري للدراسة**

---

د- التعلم: تُمكّننا اليقظة الاستراتيجية من التعلم من تجارب الآخرين، خاصة من خلال رصد أخطاء ونجاحات المنافسين، مما يساعد على تحسين تقدير المشاريع، وابتكار أساليب تسيير جديدة، وتوحيد رؤية المسيرين. وتعُد اليقظة أداة رئيسية في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وضمان توافقها مع البيئة الخارجية، مما يسهم في تحقيق النتائج واستمرارية الأداء التنافسي.

كما تساعد على البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، عبر دعم المعرفة المؤسسية وتسريع التفاعل مع التغيرات.

بالإضافة إلى ذلك، توفر اليقظة معلومات دقيقة حول المنافسين واستراتيجياتهم، ومنتجاتهم، وأسعارهم، مما يمكن المؤسسة من متابعة التحولات المحيطة بها بفعالية وتحقيق أداء تنافسي متميز. (علمي، 2018، صفحة (103

### خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والمكونات الأساسية المرتبطة بكل من الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية، إلى جانب توضيح العلاقة القائمة بينهما كمدخل لفهم كيفية مساهمة اليقظة في دعم تنافسية المؤسسة.

تم في البداية التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، حيث تم عرض مختلف التعريفات التي تناولت المفهوم من منطلقات متنوعة، ثم توضيح أهميتها وأهدافها في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، إضافة إلى استعراض محدداتها وأنواعها المختلفة.

وانطلاقاً من أهمية تطوير هذه الميزة، عُرض في البحث الثاني كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحليل مصادرها الداخلية والخارجية، والعوامل المؤثرة عليها، مع تقديم مؤشرات قياسها، وشرح أبرز الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لضمان الاستمرارية والتميز.

أما في البحث الثالث، فقد تم التركيز على ماهية اليقظة الاستراتيجية، من خلال الوقوف على تعريفها وخصائصها الأساسية، ثم تسليط الضوء على أنواعها وسلوكياتها في بيئات العمل المختلفة.

وفي سياق تفعيل هذا المفهوم، تناول البحث الرابع أسس بناء نظام يقظة فعال، حيث تم عرض النظم والأساليب التشغيلية المعتمدة، إضافة إلى مراحل تبني هذا النظام، مع التعريف بأهم مصادر المعلومات وممثليها في هذا السياق.

واختتم الفصل ببحث خامس رَكِزَ على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية حيث تم إبراز أهمية اليقظة في دعم التنافسية، واستعراض أساليبها ووظائفها التي تُسهم في تمكين المؤسسة من التكيف مع التحولات البيئية، وتحقيق أداء متميز ومستدام.

الإطار التطيفي

للدراسة

## **الفصل الثاني .....الإطار التطبيقي للدراسة**

---

تمهيد: بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري المتعلق بمفهومي اليقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية، من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لكل منهما، والتعرض لأهم النماذج والنظريات المرتبطة بهما، سنتنقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي يهدف إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرين في الواقع العملي، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال – ولاية بسكرة.

وقد تم اعتماد المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من خلال التواصل المباشر مع عينة قصدية من موظفي المؤسسة، بهدف فهم مدى توظيف اليقطة الاستراتيجية وآثارها على توقع المؤسسة التنافسية في السوق.

حيث سنتطرق إلى

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سidi غزال/بسكرة**

**المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة الميدانية حول اليقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية في عينة الدراسة**

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سيدى غزال/بسكرة

تُعد مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سيدى غزال من بين المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج مواد البناء، حيث تساهم بشكل فعال في تلبية الطلب المحلي على الاجر الأحمر، لما يتميز به منتوجها من جودة وصلابة. وتمثل هذه المؤسسة نموذجاً للتطور الصناعي، من خلال اعتمادها على تقنيات إنتاج حديثة وحرصها على احترام المعايير البيئية والمهنية. وسنحاول تقديم المؤسسة من خلال هذا المبحث

#### المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر سيدى غزال/بسكرة

وهي مؤسسة تعود ملكيتها للإخوة عموري كشركاء كما هو موضح في الجدول رقم (08). تقع بالمنطقة الصناعية رقم 36 بحي سيدى غزال ولاية بسكرة، ذات طبيعة قانونية: مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) للإخوة عموري للأجر، انطلقت بها أشغال التهيئة في: 01/01/1999، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في: 01/01/2001، برأس مال اجتماعي: 4.000.000.00 دج، وطاقة إنتاجية قدرت بـ 70.000 طن سنوياً من المواد الحمراء. وتعود مساهمة كل شريك في بداية الإنشاء ومنصبه الوظيفية كما يلي:

**الجدول رقم (04): الشركاء، الحصص، والمنصب الوظيفية بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدى غزال / بسكرة:**

اسم ولقب الشريك	الرابطة الأبوية	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك دج
* عموري لعروسي	أخ	شريك / مسير	1.130.000.00
* عموري العيد	أخ	شريك / نائب المدير	400.000.00
* عموري لزهاري	أخ	شريك	870.000.00
* عموري سليم	أخ	شريك	800.000.00
* عموري فيصل	أخ	شريك	800.000.00
<b>المجموع</b>			<b>4.000.000.00</b>

المصدر: المصلحة المالية للوحدة.

تقدر المساحة الإجمالية بـ 40.000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 6.000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل.

كما تعتبر هذه الوحدة المسئولة عل التدريب التقني والعلمي لعمال المجتمع في حالة وجود مشروع وحدة جديدة، باستثناء آخر وحدة. والجدير بالذكر أن الوحدة استمرت في التوسع والتطوير منذ تأسيسها، من خلال تجديد آلاتها ومعداتها الإنتاجية كلما استدعت الضرورة ذلك، حيث شهدت في مارس 2003 أهم عملية توسيع وتطوير على مساحة مغطاة تقدر بـ 4.554 م<sup>2</sup>، داخل الوحدة، تمثلت في إضافة فرن جديد لطهي الآجر لزيادة طاقة إنتاجية جديدة بـ 50.000 طن سنويًا، لتصبح 120.000 طن سنويًا.

ومع هذا التوسيع سواء من ناحية التجهيزات أو من ناحية العمالة أضحت من الضروري زيادة رأس مال الوحدة، حيث شهدت عدة زيادات وتعديلات، وفي سنة 2006 تم تعديل الحصص بالنسبة للشركاء لتصبح متساوية ليصل رأس مال الوحدة إلى 52.000.000.00 دج بعد إعادة الاكتتاب، أما آخر تعديل فقد تم في 2009/08/10 حيث تم تغيير مسير الوحدة من السيد عموري لزهاري إلى السيد عموري فيصل، وهي تشغله حالياً 259 عامل، موزعين كما يلي:

المجدول رقم (05): توزيع العاملين بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال / بسكرة.

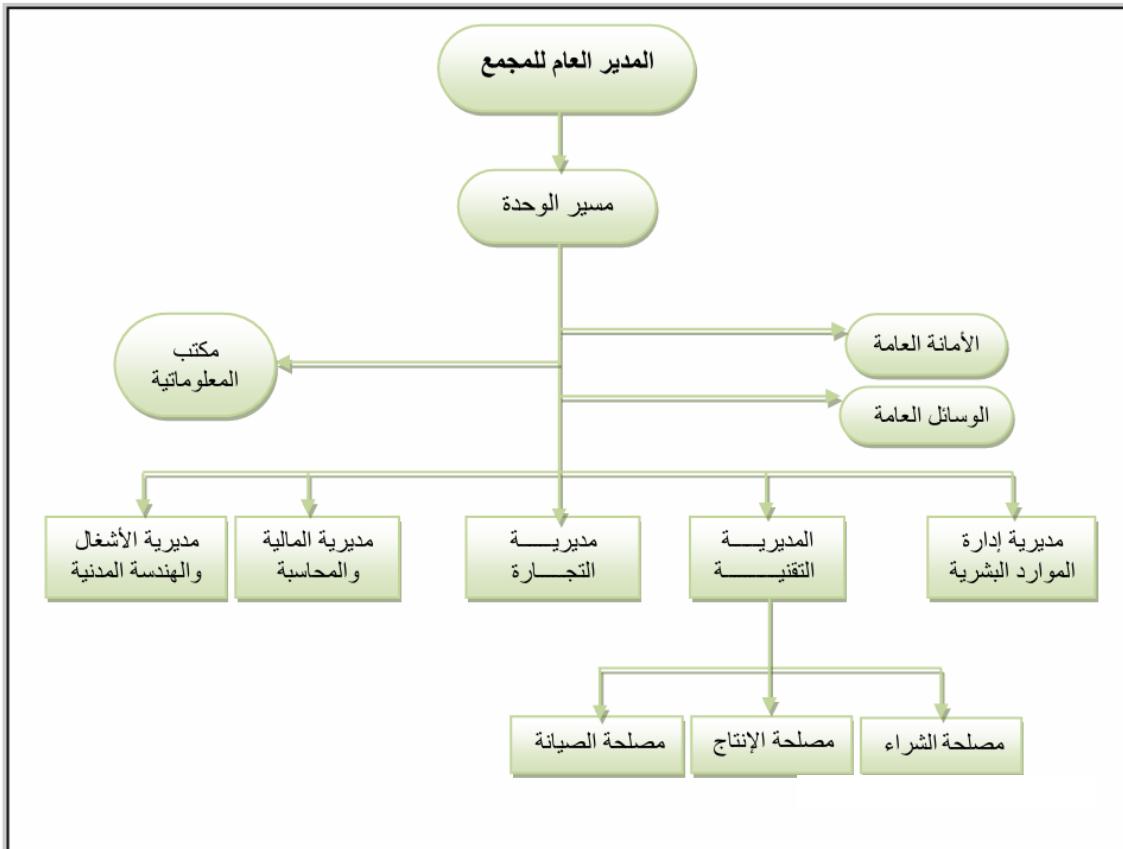
العدد	المستوى الوظيفي
10	الإطارات
10	أعوان التحكم
239	أعوان تنفيذ
259	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للوحدة.

أما فيما يخص منتجات الوحدة فهي تركيز على الآجر من نوع 8 ثقب، و12 ثقب.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

**الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**



المصدر: المصلحة المالية للوحدة

**مهام المستويات الوظيفية:** من خلال الشكل السابق يمكن تحديد المهام الوظيفية

**1-المدير العام للمجمع:** المسؤول الأول وهو أساس الشركة وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية

**2-مسير الوحدة:** مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة

**3-الأمانة العامة:** مكلفة بتسهيل شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبيين المعلومات إلى مختلف المصالح.

**4-الوسائل العامة:**

وتولي كل من:

**أ. الوقاية والأمن**

يسعى المكلف بالأمن بالوحدة لحفظ الأمان والاستقرار داخل الوحدة ويتكلل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على الحفاظ على أجهزة ومتلكات الوحدة.

**ب. دائرة النقل:**

تحتم هذه الدائرة ب مختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية إلى الوحدة.

**5-مكتب المعلوماتية:** يقوم بما يلي :

- صيانة الشبكات المعلوماتية للوحدة.
- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
- المساهمة في عمليات التدريب على المعلوماتية.
- تقديم النصائح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

**6- مديرية إدارة الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجر وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

**7-المديرية التقنية** وتضم هذه المديرية الوظائف التالية:

**أ. قسم الشراء:**

وتمثل مهمة هذا القسم في تموين الوحدة بالمواد الأولية، وقطع الغيار، والتجهيزات وذلك طبقاً للبرنامج المحدد من طرف الوحدة، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار، النوعية، والكمية. وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم والجيد للمواد الأولية وقطع الغيار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب الإنتاج، فهي أيضاً تحتم بالأنشطة التالية:

- تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج

• تسيير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج

ب. قسم الإنتاج :

يتكفل به:

• مراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعاً ووقتاً المحدد؛

• تحديد موعد إنتهاء الطلبية وموعد تسليمها للعميل؛

• تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة الالزمة لتوفيرها.

ج. قسم الصيانة:

ويتفرع إلى :

أ. مصلحة المنهجية والتنسيق:

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين فرق العمل التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى ورشات العمل.

حيث تقوم هذه المصلحة وبناء على الطلب من الورشات ، بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل(آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه ، ويقوم بالتنقل إلى مكان العمل لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات الالزمة ، إذن فإن المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل ، أثناء ، وبعد الانتهاء ، حيث تقوم بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة التنفيذ ، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل...إلاخ ، كما تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسبة الإنجاز من فترة لأخرى .

ب. مصلحة الصيانة الصناعية :

تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات، فهي تشرف على أربع خلايا:

• خلية الصيانة.

## **الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة**

---

- خلية الصيانة الميكانيكية.
- خلية الصيانة الكهربائية.
- خلية عتاد النقل.

### **8\_ مديرية التجارة:**

تمثل مهامها في

- تعظيم معدل مبيعاتها؛
- التنسيق بين كل الوحدات الإنتاجية للمجمع؛

- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للوحدة؛
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع.

### **9- مديرية المالية والمحاسبة:** تتكلف هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية

وتسير جميع الحسابات ومراقبتها

### **10- مديرية الأشغال والهندسة المدنية:** وتحتم بالدراسات والأشغال الهندسية، حيث أن الجمع يقوم بإجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة المدنية بنفسه لكل الوحدات المنشأة

**المطلب الثالث:** النشاط الإنتاجي والخدماتي لمؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال – بسكرة

#### **1. لحة عامة عن النشاط الإنتاجي**

تُعد مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال إحدى أهم وحدات مجمع الإخوة عموري، حيث تختص بإنتاج مختلف أنواع الأجر وفق معايير تقنية وجودة عالية. وتُعد هذه الوحدة نموذجاً للمؤسسات الصناعية التي اعتمدت تدريجياً على المكتنة والرقمنة في عمليات الإنتاج.

## 2 - مراحل الإنتاج

حسب ما ورد من المقابلات الميدانية، تمر عملية إنتاج الآجر بعدة مراحل دقيقة:

**تحضير المواد الأولية:** يتم جلب الصلصال من منطقة قديلة والرمل من "واد السليوة"، وتتم المواد بمرحلة غربلة ومنزج بالماء للوصول إلى خليط متجانس.

**العجن والقولبة:** تُعجن المواد وتشكل في قوالب معدنية حسب نوع الآجر المطلوب.

**التجفيف:** تُحُفَّفُ الآجرات على رفوف معدنية داخل مجففات اصطناعية لمدة معينة.

**الطهي:** تُنقل الآجرات إلى فرن ضخم حيث تطهى في درجة حرارة تصل إلى 1000 درجة مئوية.

**المراقبة والتغليف:** يتم مراقبة جودة الآجر عبر الاختبارات الصوتية والملاحظة البصرية، ثم يُغلف بطريقة تحافظ على سلامته أثناء النقل.

## 3 . تشكيلا المنتجات

تنتج المؤسسة عدة أنواع من الآجر، أهمها:

آجر بثقب 4 - 8 - 12

الآجر "الأوردي" الخاص بالأسقف

ويلاحظ أن الوحدة تركز بشكل خاص على إنتاج الآجر بثقب 8 و 12 نظرًا لكثره الطلب عليهما في السوق المحلية.

## 4 . القدرات الإنتاجية والموارد

**الطاقة الإنتاجية:** تبلغ الطاقة النظرية للمصنع حوالي 70,000 طن سنويًا

**عدد العمال:** حوالي 259 عامل، منهم 10 إطارات، 10 أعون تحكم، و 239 أعون تنفيذ (حسب مصلحة الموارد البشرية).

الوسائل التقنية: تعتمد المؤسسة على آلات أوتوماتيكية في أغلب مراحل الإنتاج، وتم تحديد المعدات آخر مرة في مارس 2003.

### **5. الأسواق والزبائن**

تُوجه منتجات المؤسسة إلى:

مؤسسات مقاولات البناء(65%)

تجار الجملة(25%)

الأفراد(10%)

ويتركز التوزيع خاصة في ولايات الشرق الجزائري، بالإضافة إلى بعض التعاملات مع مؤسسات بناء أجنبية في العاصمة.

### **6 . التحديات الحالية**

المنافسة من المصانع الأخرى في نفس القطاع؛

النecessity إلى صيانة دورية للآلات لضمان استمرارية الجودة؛

ارتفاع تكاليف الطاقة والنقل.

المصدر: مقابلة مع موظف في وحدة سيدى غزال – بسكرة، ماي 2025.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة الميدانية حول اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في عينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل المقابلات

**1- مقابلة مع موظف من الأمانة العامة**

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟

ج 1: من خلال متابعة نسبة المبيعات بشكل منتظم، نقارن الأداء الحالي بالفترات السابقة لمعرفة الاتجاهات الجديدة. كما نستخدم أدوات تحليل البيانات لفهم الأنماط وتغيرات سلوك المستهلكين، مما يساعدنا على توقع التغيرات المستقبلية في السوق.

التحليل: من خلال هذا الجواب نستطيع القول ان المؤسسة تعتمد على مؤشر نسبة المبيعات مما يجعل المؤسسة تعتمد على مصادر داخلية أكثر من الخارجية ولكن قد يضعف استجابتها الفورية للتغيرات الخارجية

س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟

ج 2: حصل على معلومات المنافسين من خلال إجراء دراسات ميدانية دقيقة تشمل زيارات للأأسواق وتحليل عروض المنافسين. كما نعتمد أحياناً على تقارير السوق وملحوظات العملاء لفهم استراتيجيات المنافسين و نقاط قوتهم وضعفهم

التحليل: يظهر هذا الجواب أن المؤسسة تعتمد على طرق تقليدية و مباشرة لجمع المعلومات، وهو أمر إيجابي، لكنه قد يحتاج إلى تدعيم بوسائل أكثر حداة مثل التحليل الرقمي

س 3: كيف تكتشفون فرصاً جديدة؟

ج 3: نكتشف الفرص الجديدة من خلال دراسة السوق بشكل مستمر وطرح مناقصات للزبائن. نقوم بتحليل البيانات الاقتصادية والاجتماعية لتحديد الفرص الناشئة، ونعمل على تطوير استراتيجيات استباقية للاستفادة منها قبل المنافسين.

التحليل: هذه الإجابة توضح أن المؤسسة تعتمد على رصد التغيرات واتخاذ قرارات استباقية في اكتشاف الفرص، وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول من اليقظة تجاه التحولات في الطلب واحتياجات السوق.

س 4: ماذا تفعلون إذا تهدّد؟

ج 4: نقوم بدراسة متكاملة للوضع لفهم أسبابه وتأثيراته المحتملة. نعمل على ابتكار حلول جديدة للحد من الأضرار، ونعدل استراتيجياتنا بسرعة لضمان استمرار العمل وتقليل المخاطر.

التحليل: تظهر هذه الإجابة وجود نوع من التفكير الاستراتيجي القائم على تحليل المشكلات بدل التعامل العشوائي معها، مما يدل على نضع معين في التعامل مع المخاطر

**س5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟**

ج5: نجمع المعلومات من مصادر متعددة، مثل تقارير المبيعات وملحوظات العملاء، ثم نحللها بعناية باستخدام أدوات تحليلية لاستخلاص رؤى دقيقة. بناءً على هذه النتائج، نضع خططًا استراتيجية ونتخاذل قرارات تخدم أهداف المؤسسة طويلة وقصيرة المدى.

التحليل: هذه الإجابة توضح بأن المؤسسة تمر بعدة مراحل في التحليل قبل اتخاذ القرار مما يدل على وجود عملية عقلانية لاتخاذ القرار

### **الخور الثاني الميزة التنافسية**

**س6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

ج6: نحن نتميز بتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تلبي توقعات العملاء كما نحرص على تحسين عمليات الإنتاج لضمان الجودة المستدامة والحفاظ على ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين

التحليل: الإشارة إلى الجودة والسعر يعتبر من أهم الأشياء الاستراتيجية التي يجب للمؤسسة امتلاكها لكن لا بد من وجود خدمات ما بعد البيع والابتكار في المنتجات

**س7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟**

ج7: نستمع بعناية لشكوى العملاء ونعمل على حلها بسرعة وفعالية. نعتبر ملاحظات العملاء فرصة لتحسين خدماتنا ومنتجاتها

التحليل: هذه الإجابة تبين اهتمام المؤسسة بالزبائن مما يجعلها تحافظ على سمعتها

**س8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟**

ج8: نلتزم بالتطوير المستمر لمنتجاتنا وخدماتنا، ونستثمر في البحث والتطوير لتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعات العملاء

التحليل: هذا يشير إلى تبني المؤسسة لسياسة التحسين المستمر، ما يعزز استدامة ميزة التنافسية

**س9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟**

ج 9: نعم، نحن نعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر

التحليل: الإجابة توضح نية المؤسسة للتطوير لكن الجيب لم يتطرق الى تفاصيل التطوير

س 10: كيف تعرفون أن استجابتكم ناجحة؟

ج 10: تقييم نجاح استجابتنا من خلال استقصاءات دورية لقياس رضا العملاء وتحليل البيانات المالية لتحديد تأثير استراتيجياتنا على الأداء العام.

التحليل: الاعتماد على الاستقصاء كمؤشر للنجاح يعكس وجود اهتمام بتقييم الأثر، لكن لم يتم توضيح ما إذا كان الاستقصاء يتم بصفة دورية ومنظمة أم لا.

## **2- مقابلة مع موظف من مكتب الدراسات**

### **المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟

ج 1: من خلال دراسة سلوك المستهلكين وتحليل بيانات المبيعات.

التحليل: تظهر هذه الإجابة أن المؤسسة تدرس سلوك المستهلك كمؤشر للتغيرات في السوق، وهو مؤشر مهم، لكنه لا يكفي وحده لرصد التغيرات المحتملة قبل حدوثها، ما قد يضعف عنصر التنبؤ المبكر.

س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟

ج 2: من خلال تفاعلنا مع الزبائن، حيث نسمع إلى ملاحظاتهم وأرائهم حول المنتجات المنافسة

التحليل: إن الاعتماد على المعلومات من طرف الزبائن بل تعتبر معلومة رسمية لأنها قد تكون غير كافية أو غير صحيحة وهذا ما يعكس محدودية أدوات اليقظة

س 3: كيف تكتشفون فرصاً جديدة؟

ج 3: من خلال إجراء دراسات اقتصادية شاملة لوضعية السوق. نقوم بتحليل البيانات الاقتصادية والاجتماعية لتحديد الفرص الناشئة

## **الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة**

---

التحليل: هذا يجسد نجاحاً تحليلياً لدى المؤسسة لاستكشاف الفرص عبر تقييم شامل للسوق، وهو أمر إيجابي يشير إلى إدراك استراتيجي

س 4: ماذا تفعلون إذا تحدّد؟

ج 4: نقوم بدراسة الموقف بشكل شامل لتحديد أسبابه وتأثيراته المحتملة. نعمل على تطوير حلول مبتكرة للتخفيف من الأضرار،

التحليل: هذه الإجابة تشدد على وجود استجابة متأنية وفورية، ما يدل على إدراك بوجوب معالجة التهديدات بلية وتصميم.

س 5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟

ج 5: نعتمد على المعلومات كعنصر أساسي في اتخاذ القرارات ونستند إلى النتائج المستخلصة لاتخاذ قرارات مدروسة تدعم أهدافنا الاستراتيجية.

التحليل: تُبرز الإجابة وعي المؤسسة بأهمية المعلومة كأداة أساسية في دعم عملية اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بتوجيه القرارات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية غير أن الجيب لم يوضح ما إذا كانت هناك آليات أو أدوات تحليل معينة تُستخدم لمعالجة هذه المعلومات

**المحور الثاني: الميزة التنافسية**

س 6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟

ج 6: السعر الجيد المعاملة الحسنة تسهيلات الدفع سرعة في تبيئة العمولة

التحليل: هذه العناصر تدل على تنوع موارد التفوق، حيث لا تقتصر على المنتج فقط بل تتسع إلى الخدمات والعلاقات مع الزبائن، مما يعكس إستراتيجية متكاملة للميزة التنافسية.

س 7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟

ج 7 : دراسة الشكاوى ثم الاستجابة للخطأ

التحليل: المؤسسة تبين اهتمامها بالمعالجة، ما يدل على ادراكها ب مدى أهمية رضا الزبائن إلا أنه لم يتم يتوضح ما إذا أنه توجد خلية تتبع شكاوى الزبائن

س 8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟

ج 8: العمل على جودة الإنتاج وتقديم الخدمات الجيدة للزبائن

التحليل: هذا يدل على تركيز المؤسسة على تحسين نوعية المنتج والخدمة الامر الذي يعزز تنافسيتها لكن لابد من الاستمرارية

س 9: هل تخططون لمنتجات او خدمات جديدة؟

ج 9: نعم وفقا لظهور الأفكار جديدة

التحليل: تظهر هاته الإجابة انه توجد نية لوضع منتجات جديدة لكن يعتمد هذا على الأفكار الجديدة أي يعني انه ليس الامر بالمنظم بل يأتي عفويا وهذا ما قد يضعف الميزة التنافسية مع المدى الطويل

س 10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟

ج 10: زيادة في رقم الاعمال قلة الشكاوى عدم وجود أزمات

التحليل: أوضح المجيب هنا بأن المؤسسة تعتمد على عدة مؤشرات لتقييم نجاحها هذا ما يعكس وعيها جيدا بمقاييس الاداء

### **3- مقابلة مع المحاسب**

**المور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟

ج 1: عن طريق مراقبة حركة السوق في العرض والطلب

التحليل: اعتماد المؤسسة على مؤشرات العرض والطلب يكشف عن رصد تقليدي وواعي للتغيرات، لكنه قد لا يكون كافيا للتنبؤ المبكر بالتحولات الكبيرة ما لم يدعم بأدوات تحليلية متقدمة.

**س2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج2: من تقارير العملاء وتحليل متاج THEM في السوق**

**التحليل:** يعكس هذا الاعتماد على مصادر غير مباشرة، مما قد يحدّد من دقة البيانات حول المنافسين، رغم أنه يُظهر وعيًا بأهمية التحليل المقارن للمنتجات في السوق.

**س3: كيف تكتشفون فرضاً جديداً؟**

**ج3: عن طريق ملاحظة احتياجات السوق لتلك الخدمة**

**التحليل:** يعتمد نجاح المؤسسة على الطلب الظاهر لتحديد الفرص، مما يجعلها تتفاعل بشكل رجعي بدلاً من اتخاذ موقف استباقي، الأمر الذي يقلل من كفاءة استراتيجيتها في استغلال الفرص.

**س4: ماذا تفعلون إذا تهدّد؟**

**ج4: القيام بدراسة وتقييم المشكل ثم السعي في تطوير الإنتاج وتعديل الأسعار**

**التحليل:** يُظهر ذلك وجود آلية مرنّة واستراتيجية للتعامل مع المخاطر، حيث تجمع المؤسسة بين التحليل الدقيق والتعديل السريع في سياسات الإنتاج والتسعير.

**س5: كيف تستخدمو المعلومات في قراراتكم؟**

**ج5: استعمال المعلومات لدراسة الخطط السابقة وعدم الوقوع في الأخطاء السابقة واتخاذ قرارات مناسبة**

**التحليل:** تبرز هذه الإجابة استخداماً واعيًّا للمعلومات في سياق تعليمي، من خلال الاستفادة من التجارب السابقة لتجنب الأخطاء، مما يُعدّ عنصراً أساسياً لتحسين الأداء الاستراتيجي

### **المحور الثاني: الميزة التنافسية**

**س6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

**ج6: جودة المنتج مع السعر المناسب**

التحليل: يشير الاعتماد على الجودة والتكلفة معًا إلى تبني المؤسسة لاستراتيجية تنافسية مزدوجة، تجمع بين التفوق في الأداء والكفاءة في التكاليف

**س 7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟**

**ج 7: الاستماع لآرائهم ومحاولة حل مشكلهم بشتى الطرق**

التحليل: تؤكد هذه الإجابة على التركيز على رضا الزبائن، من خلال حل المشكلات ببرونة وتفاعل إيجابي، وهو ما يدعم الحفاظ على صورة المؤسسة.

**س 8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟**

**ج 8: تطوير المنتج وتسهيل الخدمة وحسن معاملة الزبائن**

التحليل: يظهر بوضوح إدراك أهمية الابتكار في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات والعلاقات، مما يعكس تطبيقاً عملياً لعناصر الميزة التنافسية غير الملمسة، مثل حسن التعامل مع العملاء.

**س 9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟**

**ج 9: نعم، نحن نعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر. نقوم بتقييم الأفكار الجديدة من خلال دراسات جدوى شاملة لضمان نجاحها في السوق.**

التحليل: هذه الإجابة تعكس عدم وجود سياسة واضحة للابتكار، ما قد يشير إلى نقص في التخطيط الاستراتيجي للمنتجات المستقبلية.

**س 10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟**

**ج 10: نقص الشكاوى وزيادة عدد العملاء في التعامل معنا**

التحليل: استخدام مؤشرات مباشرة من السوق، كانخفاض عدد الشكاوى وزيادة عدد العملاء، يعبر عن تقييم حقيقي لفعالية الأداء، ويظهر مدى قدرة المؤسسة على متابعة وقياس أدائها.

#### **4- مقابلة مع موظف من مكتب الدراسات**

**الحور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

**س 1: كيف تعرفون بمتغيرات السوق؟**

**ج 1: عن طريق الأسعار والجودة**

التحليل: ربط تقلبات السوق بعامل "الأسعار والجودة" يعكس إدراكاً للمتغيرات الأساسية، لكنه قد يكون محدوداً إذا لم يعزز بتحليلات كمية ونوعية أشمل تناول السلوك الاستهلاكي وتوجهات السوق.

**س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج 2: من ملاحظاتي الخاصة**

التحليل: الاعتماد على الملاحظة الذاتية وحدها من قبل الموظف يدل على عدم وجود نظام رسمي لجمع وتحليل بيانات المنافسين، مما قد يقلل من دقة القرارات الاستراتيجية في هذا المجال.

**س 3: كيف تكتشفون فرضاً جديداً؟**

**ج 3: جمع معلومات والتواصل مع الموردين**

التحليل: يشير إلى اعتماد المؤسسة على العلاقات المهنية والمعلومات المباشرة، وهي طريقة فعالة، لكنها تتطلب التكامل مع أدوات بحث سوق منهجية لضمان الشمولية.

**س 4: ماذا تفعلون إذا تهدّد؟**

**ج 4: تطوير المنتج وإعطاء امتيازات للزبائن**

التحليل: يظهر من الرد أن المؤسسة تعامل مع التهديدات بأسلوب دفاعي عبر تحسين المنتج وتحفيز العملاء، وهو توجه جيد لكنه قد يكون غير كافٍ دون تحليل أعمق لمصدر التهديد وتأثيره.

**س 5: كيف تستخدمو المعلومات في قراراتكم؟**

**ج 5: تحليل المعلومات وربطها واستنتاج حلول عبرها**

التحليل: يشير إلى إدراك الموظف لأهمية المعلومات واتخاذ القرارات استناداً إلى التحليل، مما يعكس تطبيقاً موفقاً لمبدأ "اليقظة المعلوماتية" في العمل.

### الخور الثاني: الميزة التنافسية

س6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟

ج6: تتميز بتقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية تلبي احتياجات العملاء، مع الحفاظ على معايير إنتاج صارمة

التحليل: التركيز على السعر والجودة يعبر عن استراتيجية مزدوجة فعالة، لكن غياب الإشارة إلى الابتكار أو التميز في الخدمة قد يكشف عن قصور في عناصر التفوق التنافسي.

س7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟

ج7: نستمع بعناية لشكوى العملاء ونعمل على تحسين المنتجات بناءً على ملاحظاتهم لضمان رضاهم وتحسين الخدمة.

التحليل: يعكس الاهتمام بأراء العملاء وربط الشكوى بالتحسين توجهاً إيجابياً نحو تحقيق جودة تفاعلية.

س8: ماذا تتعلمون لتبقوا مميزين في السوق؟

ج8: استخدام تكنولوجيا حديثة والاستعانة بخبرة السنوات

التحليل: يدل على استثمار المؤسسة في التقنيات المتطورة وكفاءة فريق العمل، مما يعزز قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

س9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟

ج9: لا ليست هناك نية حالياً لتوفير خدمات جديدة وذلك لعدم وجود أفكار أو اكتشافات جديدة يتم توفيرها للسوق

التحليل: عدم وجود نية للتتجديد يُعد نقطة ضعف استراتيجية كبيرة، قد تُعرض المؤسسة لمخاطر الجمود أو خسارة حصتها في السوق.

س10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟

ج10: نقيس النجاح من خلال استمرارية الإيرادات على مدى سنوات، مما يعكس استقرار الأداء ورضا العملاء

التحليل: الاعتماد على الاستمرارية كمعيار للنجاح يعكس تقديرًا عامًا طويلاً للأجل، لكنه لا يوفر تقديرًا فوريًا أو دقيقًا لفعالية القرارات.

## **5- مقابلة مع موظف من الصندوق**

### **الخور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

**س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟**

ج 1: نتابع تغيرات السوق من خلال التواصل المستمر مع الزبائن والموزعين، حيث نحصل على ملاحظاتهم حول الطلبات واحتياجات السوق بشكل مباشر

التحليل: الاعتماد على التواصل المباشر مع العملاء والموزعين يُشكل طريقة فعالة لجمع بيانات دقيقة من السوق، وينتشر قرب المؤسسة من بيئتها الخارجية، مما يعزز قدرتها على التكيف السريع.

**س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج 2: من خلال متابعة أنشطتهم في السوق**

التحليل: يعكس هذا الجواب وجود رصد مستمر لحركة المنافسين في السوق، وهو جانب مهم من اليقظة التنافسية، غير أنه لم يذكر إن كانت هناك آليات منهجية أو أدوات تحليل تُستخدم في ذلك.

**س 3: كيف تكتشفون فرصاً جديدة؟**

**ج 3: من خلال المراقبة المستمرة لحاجات السوق والتغيرات في الطلب**

التحليل: يظهر إدراكًا واضحًا لأهمية تحليل سلوك السوق والطلب، مما يعزز قدرة المؤسسة على استغلال الفرص قبل المنافسين، وهو لب اليقظة الاستراتيجية.

**س 4: ماذا تفعلون إذا تهدّد؟**

**ج 4: تحليل التهدّد واتخاذ الخطوات الالزمة للتقليل من تأثيره**

التحليل: يعكس التوجه التحليلي والاستباقي في مواجهة التهدّدات نضجًا في التفكير الاستراتيجي، ويؤكد على وجود عملية استجابة مدققة.

**س5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟**

**ج5: تحديد كمية الإنتاج وتحسين جودة الاجر اتخاذ قرارات تسعيرية**

**التحليل:** يظهر هذا الرد استخداماً عملياً موفقاً للمعلومات في الجوانب الإنتاجية والتسويقية، مما يعكس ارتباط اليقظة بعملية اتخاذ القرار بطريقة مباشرة وفعالة.

**المحور الثاني: الميزة التنافسية**

**س6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

**ج6: جودة المنتج الالتزام بالمواعيد التعامل مع الزبائن**

**التحليل:** يوضح الجواب اعتماد المؤسسة على ثلاثة عناصر قوية للتميز: الجودة، الالتزام، والعلاقات مع العملاء، وهي ركائز فعالة ضمن استراتيجية التميز التنافسي

**س7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟**

**ج7: العمل على حلها في أسرع وقت**

**التحليل:** سرعة الاستجابة تدل على وعي بأهمية رضا العملاء واعتبار الشكاوى مصدرًا لتحسين الخدمة، مما يعكس مرونة وقدرة على التعلم التنظيمي.

**س8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟**

**ج8: الحفاظ على الجودة والاستمرار**

**التحليل:** يبرز تركيز المؤسسة على الاستدامة في الجودة كوسيلة للتميز، وهو عنصر مهم لكنه قد يحتاج إلى دعم من الابتكار المستمر.

**س9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟**

**ج9: لا علم لدى القرار بيد صاحب العمل**

التحليل: من خلال ما قاله الموظف فإن عدم مشاركة الموظفين في الخطط الاستراتيجية قد يؤدي للحد من قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير

**س 10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟**

**ج 10:** قيس النجاح من خلال عودة العملاء لطلب المنتجات مرة أخرى، بالإضافة إلى زيادة عدد العملاء الجدد، مما يعكس رضا العملاء واستقرار الأداء.

التحليل: من خلال هذه الإجابة يمكن القول أنه رغم أن تكرار تعامل الزبائن يعد مقياساً ملحوظاً وسهلاً للنجاح، إلا أنه لا يعني عن الاعتماد على مؤشرات أخرى أكثر دقة مثل رضا العملاء أو حصة السوق لقياس الأداء بشكل كامل

### **6- مقابلة مع المدير المالي**

**المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

**س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟**

**ج 1:** من خلال مراقبة المشاريع العمومية المطروحة في الصفقات

التحليل: الاعتماد على مراقبة الصفقات العمومية يعكس تركيز المؤسسة على السوق المؤسسية (B2G). هذه آلية فعالة لاكتشاف الفرص، لكنها قد لا تكفي وحدتها لمتابعة التغيرات السريعة في السوق أو في سلوك الزبائن.

**س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج 2:** عبر الإعلانات الرسمية للصفقات العمومية والموقع الالكترونية المتخصصة

التحليل: يعتبر اللجوء إلى المصادر الموثوقة والمنصات الرقمية أسلوبًا منهجيًا وفعالًا لتحليل أداء المنافسين، مما يبرز تمثيلًا في الرؤية الاستراتيجية مقارنةً بأساليب العمل التقليدية.

**س 3: كيف تكتشفون فرصًا جديدة؟**

**ج 3:** من خلال متابعة المعارض الاقتصادية واللقاءات المهنية كما نعتمد على علاقتنا مع الشركاء المحليين

التحليل: يُظهر هذا الجواب تنوع مصادر اكتشاف الفرص، بما في ذلك الشبكات المهنية والمعارض، وهو ما يعزز فرص الابتكار والنمو. هذا يدل على تفعيل نوع من اليقظة البيئية والتكنولوجية أيضًا.

**س 4: ماذا تفعلون إذا واجهتم تحديًّا؟**

**ج 4: نقوم أولاً بتحليل مصدر التحدي وتأثيره المحتمل ثم نعيد استراتيجيةتنا ونتخاذل تدابير استباقية**

التحليل: يُظهر هذا الجواب قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والاستباقية في مواجهة التحديات، حيث يُعد التحليل الاستباقي وإعادة هيكلة الاستراتيجيات دليلاً واضحاً على كفاءة النظام التنظيمي ووجود آليات مراقبة وتنكيف فعالة.

**س 5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟**

**ج 5: جمع المعلومات من السوق والمشاريع السابقة ونقوم بتحليلها لاتخاذ قرارات مدققة**

التحليل: تُبرز هذه الإجابة أن المؤسسة تعامل مع المعلومات بأسلوب تحليلي منظم عند اتخاذ القرارات، مما يؤكّد الأهمية الاستراتيجية للمعطيات الدقيقة كركيزة أساسية في العمل الإداري الفعال.

### **المحور الثاني: الميزة التنافسية**

**س 6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

**ج 6: نتميز بخبرة قوية في الميدان جودة التنفيذ احترام الآجال وامتلاكنا لفريق عمل مؤهل**

التحليل: من خلال إجابة الموظف يمكن القول إن التكامل الفعال بين العوامل البشرية والميكيلية التنظيمية والتقنيات الحديثة، حيث تُشكّل الكفاءة المهنية، والإتقان التشغيلي، والالتزام بالمواعيد النهائية دعائم أساسية لتحقيق تميّز تنافسي في مجال الصناعة والمناقصات الحكومية.

**س 7: كيف تتعاملون مع شكاوى العملاء؟**

**ج 7: نستقبل الشكاوى بجدية ونقوم بتحليلها ميدانياً مع الفريق التقني لمعالجة الخلل وفي أقرب وقت**

التحليل: التعامل مع الشكاوى بطريقة مهنية ومشاركة الفريق التقني يدل على وجود نظام فعال لمعالجة المشكلات وتحسين الخدمة، مما يعزز من رضا الزبائن.

**س8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟**

**ج8:** نستمر في تطوير الموارد البشرية نواكب المعايير التقنية الجدية ونحرس على تحسين جودة الخدمات التحليل: يجسد هذا النهج رؤية استراتيجية متكاملة تدمج بين التأهيل المستمر، والتطوير التنظيمي، وضمان الجودة، مما يرسّخ أسس التفوق المستدام في السوق.

**س9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟**

**ج9:** نعم ندرس حالياً عدة توسيعات لمشاريع خاصة حسب الطلب المتزايد في المنطقة التحليل: يبرز هذا التوجه رؤية استراتيجية متقدمة تجمع بين الطموح التوسيعى والواقعية السوقية، حيث يعكس السعي لتطوير خدمات جديدة قدرةً على الابتكار واستشرافاً للمتطلبات المستقبلية في السوق المحلي.

**س10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟**

**ج10:** نقيس النجاح من خلال رضا العميل استمرارية العلاقات مع الشركاء الحصول على صفقات جديدة التحليل: هذا الجواب يُبرر استعمال مؤشرات أداء واقعية ومنهجية لقياس فعالية الأداء، ما يدل على وعي استراتيجي متقدم في التقييم والمتابعة.

## **7- مقابلة مع موظف من الموارد البشرية**

### **المور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

**س1: كيف تعرفون بمتغيرات السوق؟**

**ج1:** نتابع تغيرات الأسعار وتکاليف المواد الأولية ومدى توفرها في السوق.

التحليل: عكس هذا الجواب أن المؤسسة تعتمد على مؤشرات اقتصادية ملموسة كمصدر رئيسي لليقظة، خصوصاً في سوق يعتمد على المواد الأولية. يُظهر وعيًا جيدًا بتأثير التكاليف على القدرة التنافسية.

**س2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج2:** من خلال زيارات ميدانية وتقارير بعض الشركاء التجاريين.

التحليل: يعكس الاعتماد على الزيارات الميدانية وشراكات العمل نهجاً عملياً وواقعاً لرصد تحركات السوق، إلا أنه يظل أسلوباً غير منظم بالكامل، مما يستدعي دمجه مع أدوات تحليلية أكثر منهجة لضمان فعالية تنافسية مستدامة.

**س3: كيف تكتشفون فرصاً جديدة؟**

**ج3: من خلال ملاحظات فرق التوزيع والمندوبيين أثناء تغطية السوق.**

التحليل: فرق التوزيع تلعب دوراً مهماً في تقديم معلومات ميدانية، وهو مؤشر على وجود يقظة تسويقية حقيقية، لكنها تحتاج إلى نظام لتجميع هذه البيانات وتحليلها بانتظام.

**س4: ماذا تفعلون إذا واجهتم تحدياً؟**

**ج4: ندرس الوضع داخلياً، ونستعين بخبراء الإنتاج لتقديم بدائل أو حلول.**

التحليل: يدل على نجح داخلي تفاعلي يُشرك الجانب الفني، وهو أمر إيجابي، إذ يوظف الخبرات التقنية في اتخاذ القرار. لكنه يفتقر لتقدير خارجي أو تدخل استراتيجي في بعض الحالات.

**س5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟**

**ج5: نعرض المعطيات في الاجتماعات ونبني عليها خطط العمل حسب الأولوية.**

التحليل: يعكس وجود تنسيق داخلي واتخاذ قرار جماعي مبني على تحليل المعطيات، ما يعزز من فاعلية القرارات ويفربها من الواقع.

### **المotor الثاني: الميزة التنافسية**

**س6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

**ج6: الجودة المستقرة، السرعة في التسليم، والعلاقات الجيدة مع الزبائن.**

التحليل: الموظف يركز على ثلاث عناصر محورية: جودة، لوجستيك، وعلاقات. هذا المزيج يمثل نقطة قوة للمؤسسة في سوق يعتمد على الثقة وخدمة ما بعد البيع.

**س7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟**

ج 7: نقوم بإرسال فريق ميداني للمعاينة المباشرة واتخاذ اللازم فوراً.

التحليل: وجود فريق ميداني يتسم بالاحترافية في التعامل مع الشكاوى يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة، ويزّد اهتماماً صادقاً برضى العميل والسعى الدؤوب لتحسين الأداء باستمرار.

س 8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟

ج 8: نراقب باستمرار ملاحظات الزبائن ونحدث طرق التعبئة والنقل.

التحليل: التركيز على التوزيع والتعبئة يعكس مستوى متقدم من الوعي اللوجستي، ويظهر حرصاً على راحة العميل، مما يسهم في تعزيز سمعة المؤسسة وجودة خدماتها.

س 9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟

ج 9: هناك تفكير في أنواع جديدة من الأجر ذات مقاومة أعلى.

التحليل: يشير هذا إلى تبني نهج مبتكر في تطوير المنتج تقنياً، بما يتواافق مع احتياجات السوق ومتطلبات المنافسة، مما يعد مؤشراً إيجابياً في بيئة صناعية ديناميكية ومتغيرة.

س 10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟

ج 10: من حجم الطلبات المتكررة وزيادة عدد العملاء الجدد.

التحليل: الاعتماد على الطلبات المتكررة وعدد العملاء الجدد كمعيار للنجاح يعكس فهماً صحيحاً لقياس الأداء التسويقي ورضا الزبائن بطريقة مباشرة.

## **8- مقابلة مع موظف من الأمانة العامة**

### **المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية**

س 1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟

ج 1: من خلال تقارير البائعين والموزعين الميدانيين ومنصات التجارة المحلية.

## **الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة**

---

التحليل: يعتمد الموظف على مصادر متنوعة تجمع بين العمل الميداني والمنصات الرقمية، مما يبرز افتتاح المؤسسة على استقاء المعلومات من قنوات متعددة، وهو ما يمثل ميزة تنافسية في عصر الرقمنة.

**س 2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟**

**ج 2: من بعض الموردين الذين يعملون مع مؤسسات أخرى، ومن تحليل السوق.**

التحليل: نستنتج من إجابة الموظف انه يعتبر بأن الموردون مصدرًا غير مباشر لكنه فعال للحصول على معلومات حول المنافسين، مما يعكس استغلال العلاقات التجارية كأداة لجمع المعلومات. ومع ذلك، يتطلب هذا الأسلوب تنظيمًا دقيقًا لتفادي أي تضارب في المصالح.

**س 3: كيف تكتشفون فرصًا جديدة؟**

**ج 3: بفضل اقتراحات الزبائن وشكاوهم أحياناً التي تكشف عن احتياجات غير متوفرة**

التحليل: يُبرز هذا الجواب اعتماد المؤسسة على العملاء كشركاء في تطوير الخدمات، مما يعكس نضجاً في إدارة العلاقات معهم والاستفادة الإيجابية من ملاحظاتهم السلبية.

**س 4: ماذا تفعلون إذا واجهتم تهديداً؟**

**ج 4: نرفع التهديد للإدارة وتحليل أسبابه ونقترح بدائل عبر لجنة متخصصة.**

التحليل: من خلال هذه الإجابة فإن اتباع نهج تنظيمي وتحليلي عبر لجنة متخصصة يعكس وجود هيكلية تنظيمية واضحة ومشاركة، وهو ركيزة أساسية لضمان استجابة فعالة تعتمد على التفكير الجماعي.

**س 5: كيف تستخدمون المعلومات في قراراتكم؟**

**ج 5: نقوم بجمعها وتصنيفها، ثم تُستخدم في وضع خطة قصيرة المدى.**

التحليل: الموظف يُظهر وجود آلية منظمة لمعالجة المعلومات وتوظيفها في التخطيط، لا سيما على المدى القصير، مرونة عالية وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

**المحور الثاني: الميزة التنافسية**

**س 6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟**

**ج6: ثقة الزبون المتراكمة، والسمعة الجيدة منذ سنوات، والالتزام بالعقود.**

التحليل: يُذكر الموظف على تعزيز السمعة والمصداقية، وهو عنصران ناعمان لكنهما بالغاً الفعالية في الأسواق التقليدية والمحليّة، حيث تؤدي العلاقات الشخصية والسمعة دوراً محوريّاً في قرارات الشراء.

**س7: كيف تعاملون مع شكاوى العملاء؟**

**ج7: نستقبل الشكاوى بجدية ونقوم بتحليلها ميدانياً مع الفريق التقني لمعالجة الخلل وفي أقرب وقت**  
التحليل: التعامل مع الشكاوى بطريقة مهنية ومشاركة الفريق التقني يدل على وجود نظام فعال لمعالجة المشكلات وتحسين الخدمة، مما يعزز من رضا الزبائن

**س8: ماذا تفعلون لتبقوا مميزين في السوق؟**

**ج8: نحافظ على استقرار جودة الأجر ونقوم بتدريب فرق الإنتاج باستمرار.**  
التحليل: يعكس الجمع بين الجودة والتكتوين استراتيجية ثنائية تركز على تحسين المنتج وتنمية الكفاءات البشرية، مما يشكل ميزة تنافسية بارزة تدعم استدامة الأداء.

**س9: هل تخططون لمنتجات أو خدمات جديدة؟**

**ج9: نطمح لإطلاق منتجات تواكب المعايير البيئية مستقبلاً.**  
التحليل: هذه الإجابة تُظهر رؤية مستقبلية بيئية للمؤسسة، وهي خطوة استراتيجية في ظل تزايد أهمية المعايير البيئية في الأسواق المحلية والدولية.

**س10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟**

**ج10: انخفاض معدل التذمر وزيادة عدد الطلبات الجديدة بشكل دوري.**  
التحليل: يعكس الموظف وعيًا بأهمية المؤشرات الكمية والنوعية لقياس النجاح، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تقييم أدائها بشكل موضوعي ومستمر.

**المطلب الثاني: مقارنة تحليل النتائج مع الفرضيات:**

بعد إجراء وتحليل ثالثي مقابلات مع موظفي مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر في سidi غزال، أظهرت النتائج توافقاً واضحاً مع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، مما يعكس تطابقاً كبيراً بين البيانات المجمعة وأهداف البحث.

**الفرضية الرئيسية: لليقظة الاستراتيجية دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة**

**تحليل النتائج مقارنة بالفرضية الرئيسية:**

**دعم الفرضية :**

**اليقظة الاستراتيجية: الإجابات من جميع الموظفين تُظهر وجود مستوى من اليقظة الاستراتيجية، حيث تستخدم المؤسسة مصادر متنوعة لرصد تغيرات السوق (مثل تقارير المبيعات، التواصل مع الزبائن والموزعين، مراقبة الصفقات العمومية، تحليل بيانات السوق).** على سبيل المثال، موظف الأمانة العامة (المقابلة 1) أشار إلى استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم أنماط السوق، بينما أشار المدير المالي (المقابلة 6) إلى متابعة المعارض الاقتصادية والصفقات العمومية. هذه الممارسات تدل على يقظة استراتيجية تساعد المؤسسة على الاستجابة للتغيرات السوق.

**الميزة التنافسية: الإجابات في المحور الثاني تؤكد ترتكز المؤسسة على عناصر مثل جودة المنتج، الأسعار التنافسية، سرعة الاستجابة للشكوى، والعلاقات الجيدة مع العملاء (كما في إجابات المقابلات 1، 5، 6، 7، 8).** هذه العناصر تشكل أساس الميزة التنافسية. على سبيل المثال، موظف الموارد البشرية (المقابلة 7) أشار إلى "الجودة المستقرة، السرعة في التسليم، والعلاقات الجيدة مع الزبائن"، مما يعزز السمعة والثقة في السوق.

**الربط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية: المعلومات التي تجمعها المؤسسة من خلال اليقظة الاستراتيجية (مثل تحليل سلوك المستهلكين أو مراقبة المنافسين) تُستخدم في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التميز التنافسي.** على سبيل المثال، موظف الصندوق (المقابلة 5) أشار إلى استخدام المعلومات لتحديد كمية الإنتاج وتعديل المنتجات، مما يساهم في تقديم أسعار تنافسية وجودة عالية.

**النهاية التي قد تعيق التوصل إلى نتائج تدعم الفرضية.**

بعض الإجابات تشير إلى محدودية في أدوات اليقظة الاستراتيجية، مثل الاعتماد على مصادر غير رسمية أو غير منهجية (مثل ملاحظات الموظفين الشخصية في المقابلة 4، أو معلومات من العملاء في المقابلة 2). هذا قد يقلل من دقة المعلومات و يؤثر على سرعة الاستجابة للتغيرات السوق.

هناك تفاوت في مستوى التخطيط للأبتكار. على سبيل المثال، موظف من مكتب الدراسات (المقابلة 4) أشار إلى "عدم وجود نية حالياً لتطوير خدمات جديدة"، بينما المدير المالي (المقابلة 6) ذكر خططاً لتوسيع المشاريع. هذا التفاوت يشير إلى غياب رؤية استراتيجية موحدة، مما قد يضعف الميزة التنافسية على المدى الطويل. الاعتماد على مؤشرات تقليدية مثل العرض والطلب (المقابلة 3) أو ملاحظات العملاء (المقابلة 2) قد لا يكفي لرصد التغيرات السريعة في الأسواق الديناميكية، مما يتطلب تعزيز الأدوات التحليلية.

**الخلاصة:** النتائج تدعم الفرضية الرئيسية بشكل عام، حيث تُظهر الإجابات أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في جمع المعلومات وتحليلها لدعم قرارات تعزز الميزة التنافسية (مثل تحسين الجودة، الأسعار التنافسية، رضا العملاء). ومع ذلك، هناك حاجة إلى تحسين الأدوات والمنهجيات المستخدمة في اليقظة لضمان استدامة هذه الميزة.

#### **الفرضيات الفرعية:**

##### **1. تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في رصد الفرص والتهديدات التي تواجهها**

**دعم الفرضية:**

**رصد الفرص:** الإجابات تُظهر أن المؤسسة تستخدم مصادر متعددة لاكتشاف الفرص، مثل دراسات السوق (المقابلة 1)، تحليل البيانات الاقتصادية والاجتماعية (المقابلة 2)، متابعة المعارض واللقاءات المهنية (المقابلة 6)، واقتراحات العملاء (المقابلة 8). هذه الأساليب تعكس نهجاً استباقياً في تحديد الفرص الناشئة.

**رصد التهديدات:** جميع الموظفين أشاروا إلى وجود آليات للتعامل مع التهديدات، مثل تحليل مصادر التهديد وتطوير حلول مبتكرة (المقابلات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8). على سبيل المثال، موظف الأمانة العامة (المقابلة 1) ذكر إجراء دراسة متكاملة لفهم التهديدات، بينما المدير المالي (المقابلة 6) أشار إلى إعادة هيكلة الاستراتيجيات استجابةً للتهديدات.

**الاستجابة الاستراتيجية:** الإجابات تؤكد وجود تفكير استراتيجي في مواجهة التهديدات، مثل تعديل الأسعار أو تحسين المنتجات (المقابلة 3) وتقديم امتيازات للعملاء (المقابلة 4).

**النهاص التي قد تُعيق التوصل إلى نتائج تدعم الفرضية.**

بعض الأساليب تعتمد على مصادر تقليدية (مثل ملاحظات العملاء أو تقارير الموزعين) بدلاً من أدوات استباقية مثل التحليل التنبؤي أو الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، موظف مكتب الدراسات (المقابلة 4) يعتمد على "ملاحظاته الخاصة"، مما يشير إلى نقص في الأدوات المنهجية.

هناك تفاوت في مستوى الوعي بالتهديدات بين الأقسام. على سبيل المثال، موظف الصندوق (الم مقابلة 5) لم يذكر تفاصيل عن أدوات تحليل التهديدات، بينما المدير المالي (المقابلة 6) قدم نهجاً أكثر تنظيماً.

**الخلاصة:** النتائج تدعم هذه الفرضية، حيث تُظهر الإجابات أن اليقظة الاستراتيجية تُمكّن المؤسسة من رصد الفرص والتهديدات. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تعزيز الأدوات التحليلية المتقدمة لتحسين التنبؤ المبكر بالتهديدات والفرص.

**تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في جمع المعلومات**

**دعم الفرضية:**

الإجابات تؤكد أن المؤسسة تجمع المعلومات من مصادر متنوعة، مثل تقارير المبيعات (المقابلة 1)، ملاحظات العملاء والموزعين (المقابلات 2، 5، 8)، تحليل منتجات المنافسين (المقابلة 3)، المنصات الرقمية والإعلانات الرسمية (المقابلة 6)، والزيارات الميدانية (المقابلة 7). هذا يعكس وجود نظام لجمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية.

موظف الأمانة العامة (المقابلة 1) أشار إلى استخدام أدوات تحليل البيانات، مما يدل على وجود نهج تحليلي في معالجة المعلومات.

المدير المالي (المقابلة 6) ذكر الاعتماد على الواقع الإلكترونية المتخصصة، مما يشير إلى دمج التكنولوجيا في جمع المعلومات.

**النهاص التي قد تُعيق التوصل إلى نتائج تدعم الفرضية.**

بعض المصادر غير منهجية أو تعتمد على ملاحظات شخصية (مثل المقابلة 4)، مما قد يقلل من دقة وموثوقية المعلومات.

هناك تفاوت في مستوى استخدام الأدوات الرقمية أو التحليلية بين الأقسام. على سبيل المثال، موظف مكتب الدراسات (المقابلة 2) يعتمد بشكل رئيسي على ملاحظات العملاء، وهي مصادر قد تكون غير كافية أو غير دقيقة.

لم تذكر آليات واضحة لتخزين المعلومات أو مشاركتها بين الأقسام، مما قد يعيق الاستفادة الكاملة من البيانات.

**الخلاصة:** النتائج تدعم هذه الفرضية، حيث تُظهر أن اليقظة الاستراتيجية تُمكن المؤسسة من جمع المعلومات من مصادر متعددة. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تطوير أنظمة منهجية لجمع وتخزين المعلومات لضمان شموليتها ودقتها.

### **3.تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في مراقبة المحيط**

#### **دعم الفرضية:**

الإجابات تُظهر أن المؤسسة تراقب المحيط الخارجي من خلال مصادر متعددة، مثل مراقبة العرض والطلب (المقابلة 3)، متابعة سلوك المستهلكين (المقابلة 2)، التواصل مع الموزعين والشركاء (المقابلات 5، 6، 7، 8)، وتحليل الصفقات العمومية (المقابلة 6). هذه الأساليب تشير إلى وعي بأهمية مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية. موظف الأمانة العامة (المقابلة 8) أشار إلى استخدام منصات التجارة المحلية، مما يعكس دمج التكنولوجيا في مراقبة المحيط.

المدير المالي (المقابلة 6) ذكر متابعة المعارض الاقتصادية واللقاءات المهنية، مما يدل على يقظة بيئية وتكنولوجية.

النماذج التي قد تُعيق التوصل إلى نتائج تدعم الفرضية.

بعض الأساليب تعتمد على مصادر تقليدية أو غير منهجية (مثل ملاحظات الموردين في المقابلة 8 أو ملاحظات شخصية في المقابلة 4)، مما قد يحد من قدرة المؤسسة على رصد التغيرات السريعة أو الكبيرة في المحيط.

هناك غياب للإشارة إلى أدوات متقدمة مثل تحليل البيانات الكبيرة أو الذكاء الاصطناعي لرصد التغيرات في المحيط، مما قد يضعف القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

عدم وجود تنسيق واضح بين الأقسام لمراقبة المحيط قد يؤدي إلى تشتيت المعلومات أو عدم استغلالها بشكل كامل.

**الخلاصة:** النتائج تدعم هذه الفرضية، حيث تُظهر أن اليقظة الاستراتيجية تمكّن المؤسسة من مراقبة المحيط الخارجي من خلال مصادر متنوعة. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تعزيز الأدوات التحليلية المتقدمة وتنسيق المعلومات بين الأقسام لتحسين فعالية المراقبة.

### **المطلب الثالث: نصائح وإرشادات مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسيدي غزال**

بناءً على نتائج المقابلات ودراسة ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحسين أدائها الاستراتيجي:

**إنشاء وحدة يقظة استراتيجية رسمية:** رغم وجود جهود غير رسمية لليقظة، فإن تأسيس وحدة متخصصة لجمع وتحليل المعلومات سيعزز تنظيم هذه العملية ويسهل اتخاذ القرارات.

**تطوير نظام رقمي لجمع المعلومات:** استخدام أدوات رقمية مثل قواعد البيانات وبرامج تحليل السوق سيزيد من سرعة ودقة رصد التغيرات في البيئة الخارجية.

**تدريب الموظفين على اليقظة الاستراتيجية:** تنظيم دورات تدريبية للموظفين، خاصة العاملين في الميدان، لتطوير مهاراتهم في اكتشاف الفرص والتهديدات وتحليل البيانات.

**تعزيز التعاون بين الأقسام:** تشجيع تبادل المعلومات بين الأقسام (مثل المبيعات والإنتاج) لبناء رؤية شاملة وдинاميكية للسوق.

**الاستفادة من شكاوى العملاء:** تحويل الشكاوى إلى قاعدة بيانات تحليلية لتحسين المنتجات وتلبية احتياجات السوق.

**توسيع مصادر المعلومات:** الاعتماد على تقارير السوق، الدراسات المتخصصة، الشركاء الخارجيين، والمعارض الاقتصادية لتنوع مصادر البيانات.

**وضع مؤشرات لقياس اليقظة:** تحديد معايير لتقييم فعالية اليقظة، مثل سرعة الاستجابة للتهديدات أو عدد الفرص المكتشفة.

**تحليل المخاطر المستقبلية:** استخدام تحليل السيناريوهات لتوقع المخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها.

هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسة في مواجهة التحديات وتحقيق التميز في السوق.

**خلاصة الفصل الثاني:** انطلاقاً مما تم تقديمها في هذا الفصل تم اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع وبالضبط في مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر وبعد تحليل نتائج المقابلة ومقارنتها مع الفرضيات فإنه تم المصادقة على الفرضية الرئيسية حيث تُظهر المؤسسة مستوىً جيداً من اليقظة الاستراتيجية يدعم ميزتها التنافسية، لكنها بحاجة إلى تحسين الأدوات التحليلية، تنظيم تدفق المعلومات، وتطوير استراتيجيات ابتكار منظمة لضمان استدامة التميز في السوق.

النَّاتِيَةُ الْعَامَةُ

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة حيوية تمكّن المؤسسات من التكيف مع بيئة تنافسية متسرعة للتغيرات، وتحقيق التفوق في السوق. سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة محددة، من خلال تحليل مقابلات أجريت مع موظفين من أقسام متنوعة تشمل الأمانة العامة، مكتب الدراسات، المحاسب، الصندوق، المدير المالي، والموارد البشرية. تمت مقارنة النتائج المستخلصة من المقابلات مع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، بهدف تقييم مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

### نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى جملة من الدراسات نعرضها على النحو التالي

#### نتائج نظرية:

أظهرت الدراسة توافقاً واضحاً بين الممارسات العملية في المؤسسة والإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، الذي يشمل رصد التغيرات، جمع المعلومات، وتحليل الحيط الخارجي. أشارت الإجابات إلى استخدام المؤسسة لمصادر متعددة مثل تحليل بيانات المبيعات (كما في المقابلة الأولى)، متابعة الصفقات العمومية (المقابلة السادسة)، والتواصل مع العملاء والموزعين (المقابلات الخامسة والثامنة). هذه الممارسات تتماشى مع الأدبيات النظرية التي تؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تُعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تؤكد الدراسات أن اليقظة تمكّن المؤسسات من توقع التحولات السوقية، وهو ما انعكس جزئياً في الإجابات التي ركزت على تحليل السوق وتوقع الاحتياجات

#### نتائج تطبيقية:

على المستوى التطبيقي، كشفت المقابلات عن وجود مستوى جيد من اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، يتجلّى في رصد تغييرات السوق من خلال تحليل بيانات المبيعات، متابعة سلوك المستهلكين، والتواصل مع الموزعين والشركاء. على سبيل المثال، أشار موظف الأمانة العامة (المقابلة الأولى) إلى استخدام أدوات تحليل البيانات، بينما ركز المدير المالي (المقابلة السادسة) على متابعة المعارض الاقتصادية والصفقات العمومية. فيما يتعلق بالميزة التنافسية، أظهرت الإجابات تركيز المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء، وبناء علاقات قوية معهم (كما في المقابلات الخامسة، السابعة، والثامنة). ومع ذلك، لوحظت بعض التحدّيات، مثل الاعتماد على مصادر غير منهجية (كملاحظات الشخصية في المقابلة الرابعة)، التفاوت

في مستوى التخطيط الاستراتيجي بين الأقسام، وغياب أدوات تحليلية متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي أو تحليل البيانات الكبيرة، مما قد يحد من فعالية اليقظة واستدامة الميزة التنافسية.

#### اختبار صحة الفرضيات :

**الفرضية الرئيسية:** للبيقة الاستراتيجية دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية. تدعم النتائج هذه الفرضية، حيث أظهرت أن البيقة الاستراتيجية تسهم في جمع المعلومات وتحليلها لدعم قرارات تعزز جودة المنتجات، الأسعار التنافسية، ورضا العملاء، مما يرسخ التفوق التنافسي. على سبيل المثال، أشار موظف الصندوق (المقابلة الخامسة) إلى استخدام المعلومات لتحديد كميات الإنتاج والتسعير، مما يعكس ارتباط البيقة بالميزة التنافسية.

#### الفرضيات الفرعية:

"تساهم البيقة الاستراتيجية في رصد الفرص والتهديدات". أكدت الإجابات صحة هذه الفرضية من خلال الإشارة إلى دراسات السوق، تحليل البيانات الاقتصادية، وآليات الاستجابة للتهديدات (كما في المقابلات الأولى، الثانية، وال السادسة). ومع ذلك، الاعتماد على مصادر رجعية مثل ملاحظات العملاء قد يحد من التنبؤ المبكر.

"تساهم البيقة الاستراتيجية في جمع المعلومات". دعمت النتائج هذه الفرضية، حيث أظهرت جمع المعلومات من مصادر متنوعة مثل تقارير المبيعات، المنصات الرقمية، والتواصل مع الشركاء، لكن بعض الأقسام تعتمد على مصادر غير منهجية (المقابلة الرابعة)، مما يستدعي تحسين الأدوات.

"تساهم البيقة الاستراتيجية في مراقبة المحيط". أثبتت الإجابات وجود مراقبة للمحيط الخارجي من خلال متابعة العرض والطلب، سلوك المستهلكين، والصفقات العمومية. ومع ذلك، غياب الأدوات التحليلية المتقدمة يُعد قيادياً يحتاج إلى معالجة.

لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، يتم اقتراح ما يلي:

- اعتماد تقنيات تحليلية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لتحسين دقة رصد التغيرات والتنبؤ بالاتجاهات السوقية؛
- إنشاء قاعدة بيانات مركبة لتخزين ومشاركة المعلومات بين الأقسام، لضمان التنسيق واستغلال البيانات بشكل أفضل؛
- وضع خطة استراتيجية موحدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة، مع التركيز على المعايير البيئية والتكنولوجية، كما أشار موظف الأمانة العامة (المقابلة الثامنة)؛
- إنشاء خلية متخصصة لمتابعة شكاوى العملاء وتحليلها بشكل منهجي، لتعزيز رضا العملاء والاستفادة من ملاحظاتهم؛
- تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين حول أدوات اليقظة الاستراتيجية ومراقبة المحيط، لرفع كفاءتهم في جمع وتحليل المعلومات؛
- تشكيل لجنة استراتيجية مشتركة تضم ممثلين من الأقسام المختلفة لتوحيد الجهد وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

1. بوران، سميرة. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
2. حمدي، شريف. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
3. صقر، عمر. (2003). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.  
ثانياً: المقالات العلمية
4. بلبراهيم، جمال. (2014). أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال-دراسة نظرية تحليلية مع الإشارة إلى تجربة شركة ميورا-. مجلة الأكادémie للدراسات الاجتماعية والإنسانية (12)، 74-86.
5. بلقايد، براهيم، & سالم، عبد العزيز. (2014، جوان). دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبحاث اقتصadiات وإدارية (15)، 335-316.
6. حمادوش، سميرة. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر. مجلة جديد الاقتصاد، 1، 480-508.
7. خلفاوي، شمس ضيatis. (2013). المعلومة مادة أولية للبيئة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الحقيقة، 12(4)، 494-519.
8. ر ملي، حمزة. (2014، ديسمبر). دراسة استطلاعية حول واقع البيئة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (2)، 253-275.
9. سالم، إلياس. (2021، جوان). التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية (1)، 230-248.
10. سعد الدين، حبيبة. (2023). واقع البيئة الاستراتيجية في المؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالجزائر. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 7(1)، 26-45.
11. سعد سالم، غانم. (2022، 31 ديسمبر). البيئة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(2)، 98-112.

12. شراف، عقون. (2016، جوان). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -تجربة الجزائر-. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البوachi، 1(5)، 245-282.
13. شعبان، فرج، & دباغي، مريم. (2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات. مجلة المدبر، 2(2)، 15-43.
14. شنبي، صورية، & بن خضر، السعيد. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية (2)، 110-128.
15. العيداني، حبيبة، & يحيى، عيسى. (2018). أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وأهداف اليقظة الاستراتيجية: العلاقة والأثر. مجلة البحوث والدراسات العلمية. (12)
16. غندوز، حمزة، & رتبية، طابي. (2022، أكتوبر). اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 1577-1598.
17. كوسا، نادين. (بلا تاريخ). أثر تبني استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة في قطاع الاتصالات-. مجلة جديد الاقتصاد، 1، 480-508.
18. لهر، علمي. (2018). دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة. مجلة دراسات اقتصادية، 12(2)، 85-113.
19. لمروس، مريم. (2019، سبتمبر). أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان في الدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2(8)، 69-86.
20. معروف، جيلالي، بن كعكع، ليلى، & قورين، حسنية. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال -دراسة حالة ملبة الحليب للإخوة بن عوله غليزان. مجلة اقتصادات الأعمال والتجارة، 6(1)، 95-110.
21. نحاسي، رتبية. (2008، 05 سبتمبر). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 12(3)، 69-94.
22. نورهان، قرون، & غضبان، حسام الدين. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(2)، 307-326.
- ثالثا: الرسائل والاطروحات**
23. آسيا رحيل. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

24. بن الزين، حمزة. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
25. بوخرصبة، خديجة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة وهران<sup>2</sup>، وهران، الجزائر.
26. خالفي، خالد. (2014، فيفري). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
27. دومة، نوال. (2011). تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
28. دويس، محمد الطيب. (2005، 21 جوان). برأة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
29. رحماني، يوسف زكرياء. (2015). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
30. رضوان، عادل. (2016). دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
31. زواو، ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
32. سليمان، عائشة. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
33. شرفي، آسيا. (2021). الابتكار المالي كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة يحيى فارس، المدينة.
34. قوجيل، نور العابدين. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدى ارغيس -أم البوقي- (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

35. كاريش، صليحة. (2012). اليقظة الاستراتيجية نظام الإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة - دراسة حالة مؤسسة نفطال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
36. كشيدة، حبيبة. (2014). آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العميل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
37. لعwoي، جلول. (2015). دور إدارة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 03، الجزائر.
38. مصباح، عائشة، & بوخشم، عبد الفتاح. (2019، جوان). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3، الجزائر.
39. هلالی، ولید. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
40. يحياوي، رزيقة. (2013، 12 ماي). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمة الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

# الملاحق

الاسم ولقب: غبيوب هشام

التخصص: اقتصاد وتسير مؤسسات

الجامعة: جامعة محمد خيضر بسكرة

عنوان المذكرة: دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تاريخ المقابلة: ...../...../2025

اسم المؤسسة: عموري لصناعة الآجر الأحمر - سيدى غزال

اسم المخرب: .....

المنصب: .....

مكان المقابلة: .....

مدة المقابلة: .....

أنا الطالب(ة). غبيوب هشام، من جامعة محمد خيضر بسكرة، بصفد إعداد مذكرة ماستر بعنوان: "دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، وأجري هذه المقابلة في إطار البحث الميداني. المعلومات مستعمل لأغراض أكاديمية فقط مع الحفاظ على خصوصية المؤسسة وهوية المخرب

#### أسئلة المقابلة الميدانية

الخور الأول: البقطة الاستراتيجية

س1: كيف تعرفون بتغيرات السوق؟

.....  
ج1:

س2: من أين تحصلون على معلومات المنافسين؟

.....  
ج2:

س 3: كيف تكتشفون فرصاً جديدة؟

.....: 3 ج

س 4: ماذا تفعلون إذا ظهرت محدثة؟

.....: 4 ج

س 5: كيف تستخدمو المعلومات في قراراتكم؟

.....: 5 ج

#### الخور الأول: الميزة التنافسية

س 6: ما الذي يجعلكم أفضل من المنافسين؟

.....: 6 ج

س 7: كيف تعاملون مع شركاوي العملاء؟

.....: 7 ج

س 8: ماذا تفعلون لتنقوا محبيكم في السوق؟

.....: 8 ج

س 9: هل تحظطون بمنتجات أو خدمات جديدة؟

.....: 9 ج

س 10: كيف تعرفون أن استجاباتكم ناجحة؟

.....: 10 ج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



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

الرقم : 576 / ل.ع.إ.ت.ع ت/2025

إلى السيد مدير: مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجر الأحمر

سيدي غزال/بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سعادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

-1 هشام غيبوب  
// -2  
// -3

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعونة بـ:  
”دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ”

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/05/07



تأشير المؤسسة المستقبلة



