

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 KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Science de Gestion



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

## الموضوع

اثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمجمعات  
الصناعية  
دراسة حالة :مجمع بن حمادي - برج بوعريريج-

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير  
تخصص: إدارة اعمال المجموعات الصناعية

الأستاذ المشرف:

محمد رشدي سلطاني

إعداد الطالب(ة):

جميلة بونن

اعضاء لجنة المناقشة

جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د/عيسى خليفي
جامعة بسكرة	مشرفا إداريا	أستاذ محاضر أ	د/ محمد ناصر خان
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ	أ.د/حسام الدين ضبان
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/نوال براهيم
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ	أ.د/الهاشمي بن واضح
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ	أ.د/عبد المطلب بيسار

السنة الجامعية: 2023/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

تناولت الدراسة دراسة و تحليل اثر اليقظة الإستراتيجية على الاداء التنافسي للمجمعات الصناعية ،حيث تم اعتماد كل من اليقظة التنافسية ،اليقظة التكنولوجية ،اليقظة التجارية واليقظة البيئية كأبعاد لليقظة الاستراتيجية ،بينما تم دراسة الاداء التنافسي كبعد واحد .

وللإجابة على اشكالية الدراسة وفرضياتها وتحقيق أهدافها اخترنا أطارت ومسيرى مؤسسة كوندور إلكترونيك لتكون عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ألا وهو مجمع بن حمادي ،حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات للوقوف على تصورات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنافسي،حيث شملت الدراسة عينة من 157 إطارا،وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن مؤسسة كوندور إلكترونيك تتميز بيقظة إستراتيجية عالية بأبعادها المختلفة بناء على تصورات إطارات ومسيرى المؤسسة .
- كما أن مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة هو مستوى مرتفع.
- كما تبين أن اليقظة الإستراتيجية لها اثر ذو دلالة احصائية على الاداء التنافسي .
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك"
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك"
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير اليقظة التجارية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك"
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك"
- **الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية ،اليقظة التنافسية،اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية،الاداء التنافسي .

**Abstract:**

The study aimed to study and analyze the impact of strategic vigilance on the competitive performance of industrial groups, where competitive vigilance, technological vigilance, commercial vigilance, and environmental vigilance were adopted as dimensions of strategic vigilance, while competitive performance was studied as one dimension.

To answer the main question of the study and its hypotheses and achieve its objectives, we chose the managers of Condor Electronic Company as a representing sample of the study community, which is the Ben Hammadi Group, we used the questionnaire as a tool of data collection to understand the respondents' perceptions about strategic vigilance and its impact on competitive performance, where the study sample reached 157 managers, and the most important results were:

- Condor Electronic Company is characterized by high strategic vigilance in its various dimensions based on the managers' point of view, also the level of competitive performance at the company from their point of view is high.
- Strategic vigilance has a statistically significant effect on competitive performance.

**Keywords:** strategic vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, business vigilance, environmental vigilance, competitive performance.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة الملخص فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ت	أهداف الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ث	التعريف بمتغيرات الدراسة
ث	منهج الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	الدراسات السابقة
ر	نموذج الدراسة
<b>الفصل الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
06	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية
06	أولا: الذكاء الاقتصادي
08	ثانيا: الذكاء الاستراتيجي
10	ثالثا: التجسس الاقتصادي
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
11	أولا: أهمية اليقظة الإستراتيجية
12	ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الرابع: وظائف اليقظة الإستراتيجية

17	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
18	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
19	أولا: مصادر اليقظة التكنولوجية
19	ثانيا: دور اليقظة التكنولوجية
20	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية
22	أولا: أهداف اليقظة التنافسية
22	ثانيا: فوائد اليقظة التنافسية
23	المطلب الثالث: اليقظة التجارية
24	أولا: عناصر اليقظة التجارية
25	ثانيا: أهداف اليقظة التجارية
26	المطلب الرابع: اليقظة البيئية
26	أولا: المتغيرات التي تهمم بها اليقظة البيئية
29	المبحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية
29	المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية
35	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية
35	أولا: مرحلة البحث عن المعلومات
37	ثانيا: تحليل المعلومة ومعالجتها
39	ثالثا: استعمال المعلومة
41	المطلب الثالث: ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية
46	المطلب الرابع: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
46	أولا: طريقة المعايرة "المقارنة المرجعية"
49	ثانيا: طريقة تحليل swot
51	ثالثا: طريقة Puzzle
53	رابعا: طريقة دراسة السوق
54	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء التنافسي وعلاقته باليقظة الإستراتيجية</b>	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: أساسيات الأداء
57	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به

61	المطلب الثاني: أنواع الأداء
61	أولاً: حسب معيار الشمولية
61	ثانياً: حسب معيار المصدر
62	حسب معيار الطبيعة
63	المطلب الثالث: مستويات الأداء
64	المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
64	أولاً: أبعاد الأداء
65	ثانياً: العوامل المؤثرة فيه
67	المبحث الثاني: مدخل للتنافسية والميزة التنافسية
67	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
67	أولاً: مفهوم التنافسية
68	ثانياً: أنواع التنافسية
69	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية
69	أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
71	ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية القطاع
71	ثالثاً: مؤشرات قياس تنافسية الدولة
72	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
72	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
72	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
73	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
73	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
75	ثانياً: محددات الميزة التنافسية
77	المبحث الثالث: ماهية الأداء التنافسي
77	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي
81	المطلب الثاني محددات الأداء التنافسي ومؤشراته
81	أولاً: الثاني محددات الأداء التنافسي
82	ثانياً: مؤشرات الأداء التنافسي
88	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس والأداء التنافسي

88	أولاً: تحليل البيئة التنافسية
92	ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس
95	المطلب الرابع: علاقة الاستراتيجيات التنافسية بالأداء التنافسي
96	المبحث الرابع: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي
96	المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة
98	المطلب الثاني: مساهمة معلومات اليقظة الإستراتيجية في تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة
100	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات
101	المطلب الرابع: اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي
101	أولاً: مساهمة اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق والنجاح
102	ثانياً: اثر اليقظة التكنولوجية على الإبداع والابتكار بالمؤسسة
104	ثالثاً: اثر اليقظة التجارية على الأداء التنافسي
110	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: تقديم عام للمجمعات الصناعية
113	المطلب الأول: مفهوم وتصنيف المجمعات الصناعية
113	أولاً: مفهوم المجمعات الصناعية
113	ثانياً: تصنيف المجمعات الصناعية
115	المطلب الثاني: أهمية إنشاء مجمع المؤسسات
115	أولاً: الأهمية الاقتصادية
116	ثانياً: الأهمية القانونية
118	المطلب الثالث: الإطار القانوني للمؤسسات المكونة للمجمع
119	المبحث الثاني: تقديم مجمع بن حمادي
120	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي
125	المطلب الثاني: مهام مديريات مؤسسة كوندور

128	المطلب الثالث:الوضعية التنافسية لمجمع بن حمادي
128	أولا: المنافسين المباشرين
129	ثانيا:القوة التفاوضية للموردين
130	ثالثا:القوة التفاوضية للزبائن
130	رابعا:تهديد المنتجات البديلة
130	خامسا:تهديد الداخلين الجدد
131	المبحث الثالث:الإطار المنهجي للدراسة
131	المطلب الأول :منهج ومجتمع وعينة الدراسة
131	أولا:منهج الدراسة
131	ثانيا:مجتمع الدراسة
132	ثالثا:عينة الدراسة
132	رابعا:مصادر جمع بيانات الدراسة
133	المطلب الثاني:أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
133	أولا:أداة الدراسة
133	ثانيا:صدق أداة الدراسة وثباتها
135	ثالثا:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
137	المبحث الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
137	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
138	المطلب الثاني:تحليل محاور الاستبانة
146	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
146	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
148	ثانيا:اختبار فرضيات الدراسة
152	المطلب الرابع: عرض النتائج وتفسيرها
152	أولا :نتائج الدراسة
153	ثانيا: تفسير نتائج الدراسة

157	خلاصة الفصل
<b>الخاتمة</b>	
159	أولا: النتائج
159	1. النتائج النظرية:
160	2. النتائج التطبيقية:
161	ثانيا: الاقتراحات
162	ثالثا: أفاق الدراسة
<b>قائمة المراجع</b>	
164	أولا: المراجع باللغة العربية
175	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
<b>قائمة الملاحق</b>	

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	ممثلي اليقظة الإستراتيجية.	01
121	مجالات نشاط مؤسسات مجمع بن حمادي	02
128	أهم المؤسسات العاملة مجال الإلكترونيك في الجزائر	03
135	نتائج معامل الصدق والثبات	04
136	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	05
137	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
139	الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	07
143	الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء التنافسي	08
147	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
148	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي	10
150	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد اليقظة الإستراتيجية المؤثرة في الأداء التنافسي	11
152	ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية.	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي	01
09	الاطار العام للذكاء الاستراتيجي	02
17	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى التنافسية لبورتر	03
20	دور اليقظة التكنولوجية	04
30	معلومات اليقظة الإستراتيجية	05
32	نموذج الإشارات الضعيفة	06
40	مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية	07
42	ممثلو عملية الرصد المعلوماتي	08
45	مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب الممثلين لها	09
50	تحليل swot	10
52	طريقة PUZZLE حالة شركة IPM	11
60	مصفوفة الكفاءة والفعالية	12
62	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة	13
75	مصادر الميزة التنافسية	14
77	محددات الميزة التنافسية حسب نموذج الماسة لبورتر " Porter	15
93	الاستراتيجيات العامة للتنافس	16
120	المؤسسات المشكلة لمجمع بن حمادي	17
124	الهيكال التنظيمي لمؤسسة كوندور " فرع الإلكترونيك "	18



# مقدمة

### مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم سواء على المستويات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وكذا التحديات التي تفرضها كل من العولمة وانفتاح الأسواق وما انجر عنه من تعقد وغيّر في البيئة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية، وما أدى إلى تزايد واشتداد المنافسة حيث أصبح من الصعب على هذه المؤسسات أن تكتفي برد الفعل في محيط لا يترك الوقت حتى لرد الفعل، وصار من الضروري على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقا للبيئة التي تنشط فيها، أن تجد الآليات و السبل التي تمكنها من مواكبة هذا التغيير ومواجهة كل الظروف والتحديات لضمان بقاءها واستمراريتها في ظل المنافسة التي تتعرض لها، وان تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من التطور في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغيير والتجديد المستمر من خلال استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أداء تنافسي عالي يمكنها من التفوق والتميز على المنافسين .

ومن اجل الوصول إلى درجة عالية من التميز والتفرد على المنافسين يستدعي من المؤسسة تفتحا مستمرا واطلاعا واسعا على محيطها وعلى المعارف والمعلومات المتوفرة في كل مكان واستغلالها بعقلانية ونجاعة في اتخاذ القرارات اللازمة، حيث أن المعلومة أصبحت تعتبر كمورد أساسي واستراتيجي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق بالنسبة لها، ومن هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة المؤسسة بما يجري حولها وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الحاصلة والتي سوف تحدث والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها او تهديدات لتجنبها وذلك باعتمادها على جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف متخذي القرار في المؤسسة .

واليقظة الإستراتيجية إحدى هذه الأنظمة والوسائل التي تتمكن المؤسسة من خلالها في رصد ومراقبة البيئة المحيطة ومنه توفير المعلومات المهمة والمرغوب فيها في وقت مبكر وتضمن من خلالها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحقق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها .

## 1. إشكالية الدراسة:

تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير التي تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية وذات الطبيعة الاستباقية من خلال تتبع ومراقبة وتحليل كل التحولات والتغيرات التي تطرأ على محيطها لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وبالتالي تمكن المسيرين في المؤسسة من الوصول على رؤية واضحة لما يحدث أو يمكن أن يحدث ضمن البيئة المحيطة لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت، للحفاظ على قدراتها التنافسية الحالية أو زيادتها واكتساب مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها وتحسين أدائها التنافسي في ظل البيئة التي تنشط فيها.

وعليه ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

✓ ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) ؟

وتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ما تأثير اليقظة التنافسية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) ؟

✓ ما تأثير اليقظة التجارية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) ؟

✓ ما تأثير اليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) ؟

✓ ما تأثير اليقظة البيئية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية.:

تؤثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

✓ تؤثر اليقظة التنافسية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك) .

✓ تؤثر اليقظة التجارية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي(فرع الإلكترونيك).

✓ تؤثر اليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي (فرع الإلكترونيك).

✓ تؤثر اليقظة البيئية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي (فرع الإلكترونيك).

### 3. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

✓ التعرف على مستوى تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في المجمعات الصناعية .

✓ تحديد الآثار الايجابية والسلبية لليقظة الإستراتيجية على المؤسسة .

✓ توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في نجاح وتفوق المؤسسات، وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو .

✓ تحديد الكيفية التي يتم بها استعمال اليقظة الإستراتيجية لتحسين الأداء التنافسي .

### 4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تحاول الكشف عن الأثر الذي تتركه اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية .

وتظهر أهمية الدراسة من الناحية العلمية في محاولة دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية الذي يعد من المواضيع الجديدة في ميدان علوم التسيير ،والذي لم يحظى بالكثير من الدراسة ،كما نحاول من خلال هذه الدراسة تحديد مفهوم اليقظة الإستراتيجية والفرق بينها وبين بعض المصطلحات القريبة منه كالذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي ...الخ، كما نحاول دراسة الأداء التنافسي الذي يعد من المواضيع التي لم تحظى بالكثير من الاهتمام ،ومحاولة التعرف على أي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية هو الأكثر تأثيرا على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية .

أما من الناحية العملية فتكتسي الدراسة أهمية بالغة بحكم الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة والتي تفرض عليها الكثير من المخاطر والتهديدات، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية هي الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسة من التعامل مع كل هذه الظروف التي تفرضها البيئة المحيطة لضمان بقاءها ولتحسين أدائها التنافسي.

5. التعريف بمتغيرات الدراسة :

اليقظة الإستراتيجية: هي عملية استعلامية من قبل مسيري المؤسسة الذين يستمعون بشكل استباقي للإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة في بيئتها من اجل اكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين .

✓ اليقظة التنافسية: هي البحث ومعالجة المعلومات المتعلقة منافسي المؤسسة ،من خلال مراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين والحاليين والمحتملين ،ومعرفة استراتيجياتهم ،سياساتهم،منتجاتهم الجديدة وخدماتهم ...،اي البحث عن كل ما يتعلق بالمؤسسات المنافسة .

✓ اليقظة التكنولوجية: هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي ،التقني ،التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من اجل توقع المخاطر والتحديات ،وفرص التطوير .

✓ اليقظة التجارية: هي البحث ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة .

✓ اليقظة البيئية: وهي عملية البحث والجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة .

الأداء التنافسي: هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها تحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو .

6. منهج الدراسة :

من اجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها ،جوانبها ونتائجها والإجابة على التساؤلات الفرعية واثبات صحة الفرضيات سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وهذا يبرز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها التحكم في الموضوع .

## 7. حدود الدراسة :

لكل دراسة حدود معينة تبين اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث على تغطية جميع جوانبه ،ويمكن أبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

➤ **الحدود البشرية:** تبعا لطبيعة الدراسة المتعلقة بأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات

الصناعية ،فقد تم اقتصرت الحدود البشرية على إطارات ومسيري فرع الإلكترونيك بمجمع بن حمادي ببرج

بوعريبيج.

➤ **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة بفرع الإلكترونيك لجمع بن حمادي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريبيج .

➤ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 19 جانفي 2021 الى غاية 22 افريل 2021

➤ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي

للمجمعات الصناعية .

## 8. الدراسات السابقة :

### (1) الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية

✓ دراسة حليمي لامية: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس الجزائر ،2009، وهدفت الدراسة

إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على مدى

انفتاح المسيرين الجزائريين في إتباع الطرق والأساليب التسييرية كاليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،وتوصلت الدراسة إلى جملة

من النتائج أهمها أن أساس عمل اليقظة هو الحصول على المعلومات ومعالجتها ومن ثما توزيعها وهذا من خلال التنسيق التام بين

الإدارات في المؤسسة لتحقيق التكامل والانسجام والوصول إلى تسيير محكم ، كما توصلت الدراسة إلى أن أساس تعزيز الميزة

التنافسية هو الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية وذلك بالحصول على المعلومات الجديدة وعن حاجات ورغبات العملاء و ثم

تطوير خصائص المنتجات والخروج بمنتجات جديدة تحقق الميزة التنافسية ، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبق اليقظة والدكاء ولكن بشكل ضيق لاتخاذ القرارات في المؤسسة .

✓ **زواو ضياء الدين: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013، هدفت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات ،من خلال إبراز دور كل من اليقظة التنافسية ،اليقظة التكنولوجية ،اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة بالتأثير على احد عوامل التنافسية بالتفوق على المنافسين ،الإبداع والابتكار وبناء علاقات دائمة مع العملاء،وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها النتائج النظرية التي توصلت إلى أن اليقظة الإستراتيجية لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل الأخرى غير العوامل التي تم التطرق لها في الدراسة وبناء الفرضيات عليها ،ويتعلق الأمر بدورها في الإدارة الإستراتيجية وبالتحديد في مرحلة صياغة الإستراتيجية ،وذلك من خلال تشكيل قاعدة معلومات مفيدة تبنى عليها الخطة الإستراتيجية التي تعزم المؤسسة تبنيها ،كما لها علاقة بعملية اتخاذ القرار فهي الآلية التي ترفع من جودة القرارات الإستراتيجية بصفة فعالة تسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المستقبلية ،كما لها دور فعال في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة وجعلها مرنة استراتيجيا،أما فيما يخص النتائج التطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بشكل غير منظم و بمفهومها البسيط من خلال الاعتماد على دراسة المحيط الخارجي وجمع المعلومات الروتينية ومن مصادر غير رسمية في الغالب على غرار المنافسين ،العملاء،الموردين ،العمال ،الموظفين،ومن خلال اختبار الفرضيات تبين أن لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق التنافسي ،نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية التي تم إثبات أن لهما دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار وبناء علاقات دائمة مع العملاء والموردين.

✓ **دراسة قمان أنيسة: محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ،رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2013/2014.وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية ومكانة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتأكيد على ضرورة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واثار ذلك على تنمية الصادرات خارج المحروقات وتبيان دور ومكانة المؤسسات الصغيرة كقاطرة لنمو الاقتصادي وتنمية الصادرات خارج المحروقات .وتوصلت

الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المصادر الخارجية للمعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن الموردن والمنافسين وشبكة الانترنت في حين تغفل على استخدام المصادر الرسمية كالرسائل الإخبارية ومنشورات الهيئات الرسمية والتي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة ، كما تبين من خلال الدراسة انه لا توجد خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة لرصد ومتابعة كل التغيرات في البيئة المحيطة لأجل توفير المعلومات الضرورية والمهمة في الوقت والمكان المناسبين لمتخذي القرار ، كما اتضح انه لا يمكن قاس اثر اليقظة الإستراتيجية في تنمية الصادرات في المؤسسات محل الدراسة كون أن النتائج الملموسة تظهر فعليا بن 3 إلى 5 سنوات من التطبيق الفعلي لليقظة الإستراتيجية .

#### ✓ دراسة محمد رقامي بعنوان :اثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات

الاقتصادية،دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة عنابة الجزائر،2015/2014، وهدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أهمية المعلومات في تحسين الأداء الاقتصادي وإعطاء صورة واضحة حول الآثار الايجابية والسلبية للاعتماد على الذكاء الاقتصادي لتحسين الأداء ،وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:أن المؤسسة تلجأ للإعتماد على الذكاء الاقتصادي كلما اشتدت المنافسة، و أن المعرفة يتم خلقها من خلال التفاعل بين الأفراد و كذلك بين الأفراد وبيئتهم عن طريق مختلف قواعد البيانات ليتم استخدامها وتأويلها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي توفر للمسيرين المورد الوافر من المعارف و الخيارات لاتخاذ القرارات لتحسين أداء المؤسسة و بالتالي الحفاظ على قدرتها التنافسية.

#### ✓ دراسة باية وقنوني :اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،2016،2015، هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها احد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المؤسسات على لاستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت ،كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتعرف أيضا على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط جماعي واستباقي تقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات الخارجية التي يحتاجها صناع القرارات الإستراتيجية لتعامل مع الفرص والتهديدات والتقليل من حالات عدم التأكد، كما أوضحت الدراسة الميدانية التي أقيمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن هناك

أهمية ذات دلالة إحصائية لمعلومات اليقظة الإستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الترويجية ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما ، وبينت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستجوبة عن رغبتها في استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية لاستشراف المستقبل و الاستعداد له .

✓ **دراسة علاوي نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس ،مذكرة ماجستير** في إدارة الأعمال ،جامعة تلمسان ،هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية ،وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي ،القني ،التكنولوجي ،والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص والتهديدات كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ،تعقبها ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من اجل تغذية القرارات الإستراتيجية .

## (2) الدراسات الخاصة بالأداء التنافسي

✓ **سملاي يحضبة: تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة، 2005**،هدفت الدراسة إلى تحليل مراكز اثر الاستثمار لرأس المال الفكري والمعرفي كمورد استراتيجي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ،ثم مفهوم تسيير المعرفة كمورد غير مادي والتكامل الاستراتيجي بينها وبين الكفاءات ومستويات تسيير المعرفة وصعوبات تسييرها بالمؤسسة الاقتصادي ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ،أن المؤسسة تهدف إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيفها لرأس مالها الفكري وهذا نتيجة لان البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير وشديدة المنافسة وأذواق الزبائن وحاجاتهم متعدد ،وتوصلت أيضا إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية ،وان المعرفة المسيرة معرفيا تتميز بجملة من الخصائص أهمها اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات .

✓ **عبد الحكيم عبد الله النور: الأداء التنافسي لشركات صناعية الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي** ،أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ،جامعة تشرين، سوريا ،2009،هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر عوامل تعزيز التنافسية حسب نموذج بورتر على الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية ،حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في (ظروف

الطلب، ظروف الإنتاج "العرض"، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعم للتنافسية) أما متغيرات الأداء التنافسي كمتغيرات تابعة فتم تجزئتها إلى جزأين الأول يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية ( نمو في القيمة المضافة، تحسن في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح) والثاني يتعلق بمؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية ( اختراق أسواق جديدة ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل)، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين كل من عناصر ظروف الإنتاج ( ظروف الإنتاج العامة، سياسات الإنتاج المتبعة، تبني مفهوم الجودة الشاملة)، عناصر الاستراتيجيات التنافسية ( هيكل السوق / إستراتيجية التميز، التركيز، الريادة...) والأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية، كما تبين وجود علاقة ايجابية بين كل من الصناعات التزويدية السائدة في السوق، وتوجهات وسياسات الشركات اتجاه الشركة اتجاه الصناعات التزويدية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، كما اتضح أن العنصر المرتبط بالدور الحكومي والذي يتعلق بمدى استعداد شركات الأدوية الأردنية للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية له علاقة ايجابية مع الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية .

✓ **فاطمة محبوب: تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2015، 2016،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة التحالفات الإستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي للمجمع من خلال تحديد تأثير التحالفات الإستراتيجية على كل بعد من أبعاد الأداء التنافسي المعتمدة والمتمثلة في زيادة الربحية ورفع الإنتاجية، توسيع الحصة السوقية، زيادة الإبداع التكنولوجي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها أن التحالفات الإستراتيجية تسمح للمؤسسات الصناعية بمواجهة المنافسة القائمة في السوق فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والحصول على التكنولوجيا الضرورية، كما أن التحالفات الإستراتيجية تؤثر على هيكل الصناعة من خلال تقليص عدد المنافسين، كما أنها تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة تكامل جهود الحلفاء، ومن خلال دراسة حالة مجمع صيدال تبين أن اثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط والطويل الأجل، وكان التأثير الأكبر على التكلفة ثم الإنتاجية ثم الربحية ثم الإبداع التكنولوجي واطرفه تأثير كان على الحصة السوقية للمجمع .

✓ **حنين وادي البياتي: الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في اثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق**

الأوسط، الأردن، 2018، هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في اثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي من خلال الكشف عن الأثر المباشر لأبعاد التعلم الاستراتيجي (إنشاء، توزيع، تفسير وتطبيق المعرفة الإستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي (رأس المال البشري، الاجتماعي والثقافي) وفي الأداء التنافسي ( أداء الإبداع، أداء المنتج وأداء المبيعات) والأثر المباشر لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن، واختبار الأثر غير المباشر لأبعاد التعلم الاستراتيجي ( إنشاء، توزيع، تفسير وتطبيق المعرفة الإستراتيجية ) في الأداء التنافسي بوجود رأس المال الاستراتيجي متغيرا وسيطا في البنوك التجارية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود اثر للتعلم الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن، وجود اثر للتعلم الاستراتيجي بإبعاده المختلفة في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن، كما تبين ووجود تأثير وسيط لرأس المال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن، كما توصلت الدراسة إلى أن تنوع أساليب التعلم الاستراتيجي المستخدمة في البنوك التجارية في الأردن بشكل يساهم في زيادة الاستفادة من علاقتها مع رأس المال الاستراتيجي وانعكاس أثرها على تطوير الأداء التنافسي.

✓ محمد الأمين كروش: اثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهاتف النقال، دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محمد الحاج البويرة، 2020، 2019، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الابتكار التسويقي والمتمثل في الابتكار في عناصر المزيج التسويقي "المنتج، السعر، التوزيع والترويج" على الأداء التنافسي للمؤسسات الإنتاجية بأبعاده "المعرفة التسويقية، التعلم والنمو، البحث والتطوير"، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن اثر الابتكار التسويقي كان أكبر على مؤشر التعلم والنمو مقارنة بالبحث والتطوير والمعرفة التسويقية أين ظهر أثره عليهما بدرجة اقل، كما أوضحت النتائج درجة الاستجابة العالية التي سجلها الأداء التنافسي .

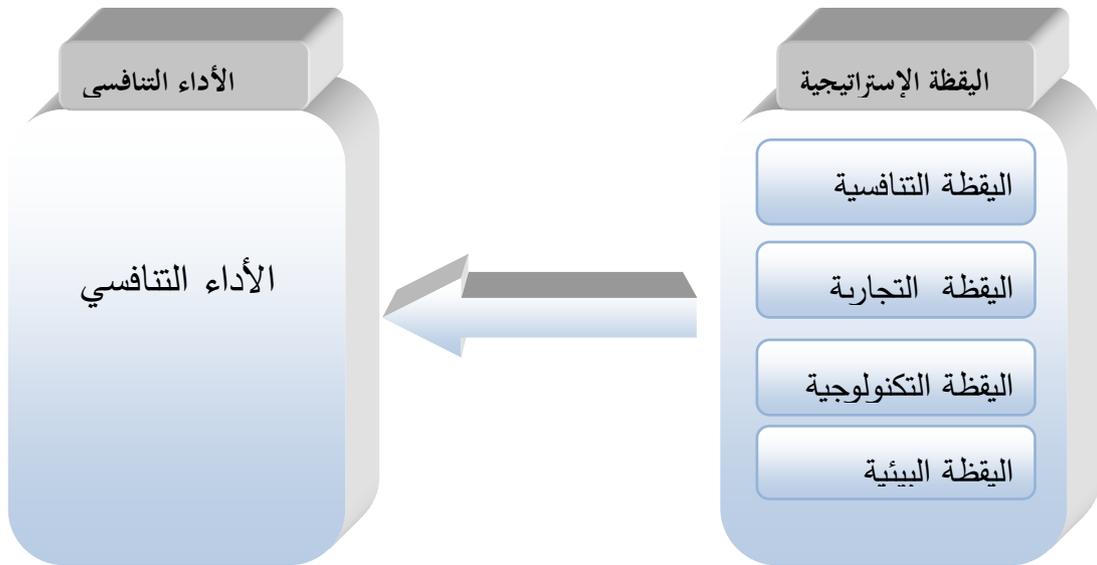
### التعليق على الدراسات السابقة

بعد ما قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء بالمتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية أو المتغير التابع المتعلق بالأداء التنافسي، توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات أهمها:

- تعتبر دراستنا من بين أول الدراسات التي ترتبط بين متغير اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي للمؤسسة.

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الأهمية الكبيرة التي صارت تحظى بها اليقظة الإستراتيجية كتوجه حديث نسبياً يمكن المؤسسة من الإلمام بكل جوانب البيئة المحيطة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأبعاد المتبناة والمحددة للمتغيرات الدراسة.
- تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة حول متغير الأداء التنافسي حيث تناوله كمتغير كامل، في حين نجد أن الدراسات اتخذت للأداء التنافسي مجموعة من الأبعاد كالمؤشرات المالية والغير مالية.
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني والزمني للدراسة، وكذا قطاع نشاط المؤسسة محل الدراسة

9. نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

A decorative border made of black and white line art, featuring a central scroll with the text. The scroll has a textured, ribbed appearance and is surrounded by ornate, symmetrical flourishes that resemble stylized leaves or scrolls.

الفصل الأول: مدخل لليقظة  
الإستراتيجية

## تمهيد:

في ظل تطور المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي فرضت عليها ضرورة السعي للتأقلم والتكيف معها من اجل تحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الايجابية وتجنب ما يصاحبها من أثار ونتائج سلبية، ومع تزايد واشتداد المنافسة في الأسواق والتي أصبحت تعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفسا، الأمر الذي حتم على المؤسسات السعي إلى تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في محاولة منها لتحقيق سبق ومسايرة التحولات والتغيرات البيئية المحيطة، وتعد اليقظة الإستراتيجية إحدى أهم الأنظمة الحديثة التي تساعد المؤسسة في تتبع ومراقبة وتحليل ومعرفة كل ما يحدث ويمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة لاستباق المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة .ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على اليقظة الإستراتيجية من خلال ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول ماهية اليقظة الإستراتيجية، فيما خصص المبحث الثاني لتعرف على مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية أما المبحث الثالث فتضمن أساسيات اليقظة الإستراتيجية .

## المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

مع تعدد وتغير البيئة المحيطة بالمؤسسة أصبح لزاما عليها ان تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية لكي تبقى على اطلاع دائم بكل التغيرات والمستجدات التي تحدث في المحيط لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على اليقظة الإستراتيجية، مفهومها، أهم المصطلحات المرتبطة باليقظة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تحاول المؤسسات على اختلافها أن تبقى على اطلاع دائم بكل المتغيرات في بيئتها المحيطة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي قد تظهر، ويساعدها في ذلك نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعمل كالرادار لمراقبة البيئة وجمع المعلومات المهمة والاستباقية عنها، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على اليقظة الإستراتيجية خصائصها والية عملها .

وقبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وجب التعرف على مفهوم اليقظة والتي تعتبر "كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني VIGLIA والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين"<sup>1</sup>، هي كذلك أن "يكون الشخص على تيقظ، حالة من الوعي والإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"<sup>2</sup>، وهي أيضا "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"<sup>3</sup> وبالتالي فاليقظة هي النشاط أو الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بان تكون على اطلاع ودراية بكل المستجدات الطارئة في محيطها والتي تمكنها من اتخاذ القرارات التي قد تساهم في إحداث التغيير في المؤسسة .

أما اليقظة الإستراتيجية فقد تعددت تعاريفها بتعدد الباحثين حيث تعرف على أنها "المراقبة والمتابعة العامة لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومة الواقعية والمستقبلية" وهي "مجموعة نشاطات البحث، معالجة ونشر وكذلك استغلال المعلومة المفيدة"<sup>4</sup> كما تعرف على أنها "العملية الاستباقية لرصد وتحليل البيئة، يليها نشر المعلومات المختارة بعد معالجتها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد تكون هذه المعلومات ذات طبيعة علمية تقنية أو تنظيمية أو تنافسية أو تجارية"<sup>5</sup>، وهي كذلك ذلك

<sup>1</sup> مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 196

<sup>2</sup> Humbert lasca, la villa strategique la methode le scanning, Edition EMS ,2003,p03

<sup>3</sup> ولد عابد عمر وعلوطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، 2017، ص 05

<sup>4</sup> يوسف عبايدية والعربي عمران، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة الافاق لدراسات الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 01، 2017، ص 297 .

<sup>5</sup> la ville stratégique les yeux et les oreille de votre entreprise ,ETUDE: institute innovation informatique Entreprise (3TE), 2001, p 08

الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص الأعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين<sup>1</sup>، وتعرفها AFNOR بأنها "النشاط الذي يتم من خلاله رصد البيئة بشكل مستمر ومتكرر من اجل استباق التغيرات الحاصلة بها"<sup>2</sup> كما ينظر لها على أنها " أسلوب منظم من الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة لتحكم في المحيط "الفرص والتحديات" وهذا المنهج الذي يساعد في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة يجند العمال ويركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية "<sup>3</sup> كما أنها " الجهاز الإعلامي الذي تقوم المؤسسة من خلاله باكتشاف الفرص ومعالجة التحديات التي يمكن أن تؤثر سلبا على استمراريتها وهذا من خلال تمكين المؤسسة من الحد من عدم اليقين الناجم أساسا عن التغيير المتسارع في بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية"<sup>4</sup>

وعليه وما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط استعلامي هدفه متابعة ورصد ومتابعة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة من اجل الكشف عن الفرص المتاحة والتحديات المحتملة بشكل استباقي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة في الوقت اللازم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن توضيح خصائص اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>5</sup>

- **الإستراتيجية** : تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الروتينية والمتكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة وغير المألوفة والتي لها تأثير كبير جدا على القدرة التنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة .

- **تطوعية** : لا يمكن أن تكون اليقظة الإستراتيجية عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر عمل طوعي يتطلب معلومات استباقية من خلال اللجوء إلى تفعيل وتنشيط كل أدوات المراقبة والترصد والتنصت للبيئة للحصول على المعلومات .

<sup>1</sup> Humbert lasca, la veille stratégique application d'internet et sites web pour provoquer, des informations à caractère anticipatif

<sup>2</sup> Pierrette Bergeron ; veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Press de l université de Qubec ,canda,2000,p 03

<sup>3</sup> رافع نادية و خالد قاشي ، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،العدد 08 2015،ص 116

<sup>4</sup> Humbert lasca,scoler Maria , veille stratégique ,comment ne pas etre noyé sous les information laboratoire cerage,ecole supérieure des affaires ,université Pierre monder France ,Genoble ,p01

<sup>5</sup> Humbert lasca ,veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise , Ministère de l'Education Nationale de la Recherche de la tehnologie ,France, 1997,p 03

- **الذكاء الجماعي:** اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتطلب تعبئة مختلف الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى قرارات. لهذا فاليقظة الإستراتيجية متلازمة مع الذكاء الجماعي والذي يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط ثم اختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين ويمثل هدف العمل الجماعي، والذي يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة في اتصال وتفاعل مستمر وفقا لقواعد وسلوك العمل الجماعي .
  - **المحيط "البيئة":** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا، فهو يتكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية .
  - **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف الأحداث والأعمال المنفذة سابقا لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية .
  - **التوقع:** حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية، تفيد بتقديم التوضيحات المستقبلية للمؤسسة .
- وتشتغل اليقظة الإستراتيجية طبقا لثلاث آليات مختلفة وهي <sup>1</sup>
- **آلية التحكم:** وتعني بان الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل "الأمر والطلبية" من المسؤول المباشر إي يعبر على حاجة معينة من المعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل "القائد الإداري مثلا".
  - **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بان الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص بمبادرتهم الشخصية بتنبية المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين، وذلك عندما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط أو المفعّل لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق .
  - **آلية الإثارة:** وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام والحصول على المعلومات التي تمم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أي التي لم توجد أصلا

<sup>1</sup> احمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثاني، 2016، ص 47

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

تتعدد وتتوغل المفاهيم التي ترتبط باليقظة الإستراتيجية والتي يجب تحديد جوانب الاختلاف والتشابه بينها وبين اليقظة الإستراتيجية وفيم يلي سنحاول التعرف على أهم المفاهيم ذات العلاقة والارتباط باليقظة الإستراتيجية.

أولا: الذكاء الاقتصادي

ويعرف على انه "الأنشطة المنسقة المتعلقة بالبحث عن المعلومة المفيدة للفاعلين الاقتصاديين ومعالجتها وتوزيعها قصد استغلالها، ويتم القيام بهذه الأنشطة قانونيا مع توفير كل الضمانات اللازمة لحماية تراث المؤسسة وفي ظل أفضل ظروف الجودة والآجال والتكلفة" <sup>1</sup>

ويعتبر الذكاء الاقتصادي أكثر من فعل الملاحظة ولكن تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات، هدفه يربط بين العديد من المجالات من اجل خدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة، وهو وسيلة اتصال بين عمل ومعرفة المؤسسة <sup>2</sup> وهو كذلك "النشاط الذي يمكن المؤسسات الخاصة والعامة من مضاعفة مواردها والوصول إلى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والإستراتيجية، لتتمكن من التموغ في بيئتها التنافسية واتخاذ القرارات السليمة والتحرك بناءا عليها" <sup>3</sup>

أ. عناصر الذكاء الاقتصادي: يتكون نظام اليقظة الإستراتيجية من ثلاث مكونات أساسية وهي

1. اليقظة الإستراتيجية: تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في

أربعة وظائف وهي :

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط .
- الاكتشاف: اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من اجل تطوير، اكتشاف فرص في السوق .
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط .

<sup>1</sup> بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص21

<sup>2</sup> حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، 2009، ص50

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعاشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2007، ص07

- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين "المنافسين"، مما يسهل تقدير المشاريع، ووضع أسلوب جديد لتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

2. الحماية والأمن: يضمن الحماية المادية للمعلومات والتراث المعنوي للمؤسسة على وجه التحديد هو التدقيق في التهديدات ونقاط الضعف وتحسيس الموظفين بالإجراءات الوقائية المنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، يحدد المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات وحمايتها وفقا لذلك .

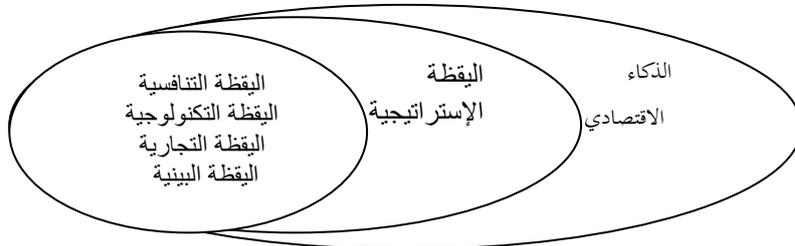
3. التأثير: وهو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة ولتأثير عدة وسال أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال والتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى بالتأثير على قادة الرأي العام، وأخيرا التأثير عن طريق الضغط أو ما يسمى اللوبي Lobbing.

#### ب. علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي

يعتبر مفهوم اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متداخلان ومتكاملان في نفس الوقت، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية رصد ومراقبة البيئة المحيطة لجمع المعلومات ومعالجتها وإعادة نشرها وإيصالها لمتخذي القرار في المؤسسة في حين ان الذكاء الاقتصادي هو يشتمل على جميع مراحل او عمليات اليقظة بالإضافة إلى القيام بترجمة وتحويل كل المعلومات المتحصل عليها الى قرارات إستراتيجية يمكن أن تخدم المؤسسة وأهدافها وتساهم في التأثير في البيئة المحيطة .

وتظهر العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي جلية من خلال الشكل التالي :

#### الشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي



Source : la ville stratégique du concept à la pratique ,note de Synthèse de l'institut atlantique d'aménagement des territoires (IAAT),2005,p06

ومما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تتغير وتعديل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات لتنبؤ واتخاذ القرارات، كما ان عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع في بيئتها القريبة ومواجهة المنافسة.<sup>1</sup>

ويوجد مدخلان مختلفان في تحديد العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي:<sup>2</sup>

- المدخل الأول: وهو يعتبر أن اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة "المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... الخ وهي عملية منظمة ومستمرة "متكررة" بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو اشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات إلى مؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة
- المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية هي رد الفعل اتجاه التغيرات البيئية، أما الذكاء الاقتصادي فهو يستخدم في المستوى الكلي ويعبر عن الفعل .

### ثانيا: الذكاء الاستراتيجي

ويعرف على انه " ذكاء يوسم به لقادة الذين يتمتعون بنظرة ثابتة ورؤية مستقبلية وتفكير عالي المستوى وقدرة على رفع الإبداع من خلال التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها ليتسنى لهم توظيف أفكارهم في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل".<sup>3</sup>، وهو "ذلك الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر مهم وان هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، مرجع سابق، ص 09  
<sup>2</sup>حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة ام البواقي، 2014، ص 258، 259  
<sup>3</sup>فضال عبد الهادي عمران، اثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات، مجلة جامعة نابل لعلوم الصرفة التطبيقية، العدد 03، المجلد 23، 2015، ص 1287  
<sup>4</sup> كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، ص

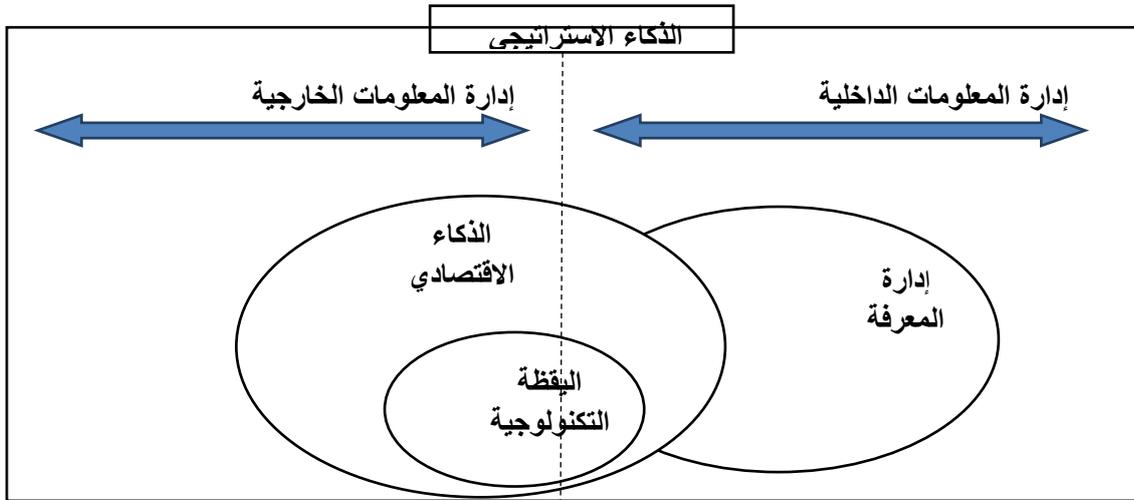
أ. مكونات الذكاء الاستراتيجي :

يتشكل الذكاء الاستراتيجي من مكونين رئيسين إحداهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة .

الذكاء الاقتصادي وهو كما تعرفنا عليه سابقا يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي اليقظة، الحماية والأمن والتأثير في حين إدارة المعرفة هي "الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل المنظمة من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة لتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"<sup>1</sup>

وهي كذلك "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر مما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): يوضح الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



المصدر : كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد

2015، ص 94.

ومما سبق يمكن القول أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة هي علاقة ارتباط حيث أن اليقظة الإستراتيجية هي احد مكونات الذكاء الاستراتيجي التي يعتمد عليها في جمع المعلومات من المحيط الخارجي للمؤسسة، أي أن الذكاء الاستراتيجي اعم واشمل من اليقظة الإستراتيجية .

<sup>1</sup> عيد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز لنشر عمان، 2007، ص23  
<sup>2</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة لنشر، الأردن، 2010، ص 32

## ثالثا: التجسس الاقتصادي :

يعرف التجسس الاقتصادي على انه "هو الفعل الذي يتوخى منه شخص أو مجموعة "شركة، دولة... "الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع اقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه "وهو أيضا "كل الأساليب والمناهج والطرق والأنظمة التي تستعمل للحصول على المعلومات الاقتصادية التي تكون في ملكية الأخر كما يمكنه أن يأخذ شكلا آخر ليس فقط الحصول على المعلومة بل الترويج لمعلومات اقتصادية غير صحيحة لتسقط في أيادي الباحثين عن المعلومة، والتجسس الاقتصادي لا ينحصر في البحث عن المعلومة فقط بل أيضا في تحليل واستغلال المعلومة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي يتفقدان في نقطة واحدة وهي السعي إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، العملاء، وغيرها بينما يظهر الاختلاف بينهما جليا من خلال الأساليب والطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات، فاليقظة الإستراتيجية تستخدم الطرق المشروعة، بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال كل الطرق الممنوعة من اجل الحصول على المعلومة، ومنه يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تستخدم أساسا لخدمة المؤسسة والاقتصاد أي جعلها في حالة متأهبة لما سيحدث مستقبلا من خلال تطويرها، تحسين مركزها التنافسي دون التعمد إلحاق الأذى بالمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة بينما التجسس يقوم بتطوير المؤسسة أو الاقتصاد جراء هدمه للمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>من الموقع <https://www.maghren.com/alittihad/88581> في 2018/01/06 على الساعة 12:18  
<sup>2</sup> قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 45

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية :

أولا: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، من خلال تحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، إذن فاليقظة الإستراتيجية تفرض على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة، لأنها تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعها ومستوى ممارستها، لذا تكمن أهميتها في كونها<sup>1</sup>:

- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين من الخصائص

التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض التكلفة

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

- تسمح بالتحذير والتنبيه للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة

- وسيلة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص للمؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق

- تساهم اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار وفي تسيير المؤسسة من خلال مراقبتها لبيئة المؤسسة وإبقاء هذه الأخيرة على اطلاع على كل ما يجري حولها

كما اعتبر كل من Humbert lesca و salima kriaa medhaffer أن أهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في اعتبارها<sup>2</sup>:

- أداة مساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي .

- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يمكن للمؤسسة التكيف معها .

- تسمح للمؤسسة برد الفعل السريع والاستعداد في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> عقون شراف: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس يونيو 2016، ص276، 275

<sup>2</sup> Salima kriaa madhaffer ,Humbert lesca :L'animation de la ville stratégique ,édition Lavoisier ,paris, France,2010,p25,26

- تعتبر وسيلة لتكوين إستراتيجية المؤسسة وإعادة توجيهها .
- تسمح بالاقتصاد في الموارد، لان التأخر يؤدي إلى ارتفاع التكلفة .
- تمثل وسيلة لاستباق التغيرات وربح الوقت، وتساعد في اتخاذ القرارات الهامة .
- تسمح بربح المستهلكين وأسواق جديدة، وتجنب لمؤسسة خسارة مستهلك حالي ورئيسي .
- تساهم في البحث عن استراتيجيات جديدة .
- تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة وبالتالي التميز في السوق الحالي .
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من اجل تحسين أداء المؤسسة وسط المحيط التنافسي الذي تعمل فيه .
- تسمح بالبحث عن موردين جدد .

#### ثانيا : أهداف اليقظة الإستراتيجية :

يسعى مسيرو المؤسسات إلى تطبيق اليقظة الإستراتيجية ليلبّقوا على اطلاع دائم لما يجري في محيطهم ولتحقيق جملة من الأهداف الأخرى أهمها:<sup>1</sup>

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها .
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها وتضمن لها المنافسة في مجال النشاط .
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات التسويقي والتجاري .
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة .
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، وإكسابها ميزة تنافسية .
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين .
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم .
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب .
- الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع .

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح: مرجع سابق، ص 10

- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها ووضعها في منظور خاص للمساعدة في اتخاذ القرار .

- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية .

- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة .

كما تهدف نظم اليقظة الإستراتيجية إلى <sup>1</sup>:

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

- تقديم المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين وأوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة وتفوقها في ظل المنافسة التي تتعرض لها .

- تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية .

- رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال .

- تساعد على ضمان جودة وسرعة ودقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات التي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض التكاليف، كما تساعد على اختصار الوقت وسرعة الاستجابة .

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن أهداف اليقظة الإستراتيجية تتجسد في أربعة أهداف أساسية وهي <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مريم بلحاج: اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت، الأردن، 2012، ص31

<sup>2</sup> محمد رقامي: اثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2015، ص134، 133

- الحد من عدم اليقين: تقوم اليقظة الإستراتيجية بترصد ومراقبة البيئة المحيطة وبالتالي تغطية احتياجات المؤسسة من المعلومات التي تساعد المسيرين في فهم تغيرات بيئتهم والتقليل من الغموض الذي يحيط بعملية اتخاذ القرار .
- تجنب المفاجآت الإستراتيجية الغير سارة .
- التفاعل بسرعة مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار .

#### المطلب الرابع: وظائف اليقظة الإستراتيجية

كما يمكن توضيح وظائف اليقظة الإستراتيجية في الوظائف التالية:<sup>1</sup>

**أولاً: وظيفة مراقبة بيئة الأعمال:** وهي إحدى الوظائف الأساسية لليقظة الإستراتيجية تعمل على مسح ومراقبة بيئة المؤسسة لتزويد صانعي القرار بالمعلومات ذات الصلة بالموضوع لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، وتعتبر عملية مراقبة البيئة عملية ديناميكية وتجدد نفسها باستمرار وتتغذى على جميع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة التي يمكن للمؤسسة استخدامها، وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات المطلوبة والمجمعة يجب تحليلها وتكوينها وصياغتها من اجل تزويد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب للقيام بعمل إستراتيجي سريع وموثوق ومكيف للظروف البيئية المتغيرة باستمرار .

**ثانياً: وظيفة توقع التهديدات والفرص المتاحة التي تواجه المؤسسة:** يعتبر اكتشاف التهديدات والفرص احد الوظائف الرئيسية لليقظة الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين نوعين من التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة وهي التهديدات الداخلية الكامن والتي تتعلق عموماً بتقادم التراث الغير مادي للمؤسسة، والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر حتى على منتجات المؤسسة مثل (قرصنة براءات الاختراع، التزوير والتقليد)، والتهديدات التي تتعرض لها مواقع المؤسسة مثل (الاقتنحام، التنصت، والقرصنة)، والتهديدات التي يتعرض لها الأفراد مثل (الإغراءات، التلاعب، وزعزعة الاستقرار)، والتهديدات لبيئة الأعمال المباشرة مثل (ممارسة الضغط وكسب التأييد)، والتهديدات بالمعلومات مثل (الشائعات والمعلومات الخاطئة)، وتهديدات اللوائح (الثغرات القانونية) .

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui , les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'intelligence Economique MERSIE ,thèse doctorat , faculté de seines de l'information et de lac communication, université Nancy 2,France ,p137 , 138

أما بالنسبة للفرص فقد اعتبرها شومبيتر بأنها وظائف جديدة للإنتاج، وهي نتيجة للأثر التراكمي لمختلف المتغيرات، وهي اختيار المنتجات ومصادر التمويل وطرق وأساليب الإنتاج والأساليب التنظيمية واختيار الأسواق، وهناك ثلاث أنواع من الفرص تتمثل في الفرص المتعلقة بالمعرفة الجديدة والتكنولوجيات الجديدة، وفرص الأسواق الجديدة الناشئة أو المحتملة وفرص الشركاء المحتملين الجدد الذين يمكن أن يحسنوا من أداء المؤسسة مثل ( المراكز التقنية والفنية، مختبرات البحث العلمي، الجامعات، السلطات المحلية، الموردين، العملاء، المنافسين، الخ )

وفي الأخير يمكن القول انه يمكن اكتشاف الفرص إذا كانت الجهات الفاعلة تمتلك معلومات إستراتيجية لا يملكها الآخرون، لهذا فان اليقظة الإستراتيجية تلعب دور مهما في تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة مثل الكشف عن الأسواق الجديدة، ومنتجات جديدة لإطلاقها، وتنوع المنتجات الحالية، وإبرام عقود تحالف الإستراتيجية... الخ، ويتوقع أفضل للتهديدات لمواجهةها قبل وقوعها مثل النوايا الإستراتيجية للمنافسين أو التغييرات المحتملة في المعايير والتشريعات... الخ والهدف الأساسي من توقع التهديدات والفرص وهو القدرة على إدارة الأزمات بشكل جيد لتحضير لتغييرات المحتملة والاستجابة بأفضل طريقة، والقدرة على التكيف بشكل دائم مع بيئة الأعمال .

**ثالثا: وظيفة تحليل وجمع المعلومات:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بتحليل المعلومات التي تم جمعها لمعرفة العناصر الأساسية

وخلق المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي يمكن استغلالها في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وهذا الأمر أكثر أهمية لان غالبية المعلومات التي يتم جمعها من محيط المؤسسة، هي معلومات نادرا ما تخدم الهدف أو الموضوع الأساسي والمنشود، وغالبا ما تحتوي على الكثير من المعلومات التي ليس لها أهمية كبيرة، ولا يحتاج صناع القرار إلا على المعلومات ذات القيمة المضافة القادرة على توجيه قراره والقدرة على فهمه واستيعابه بسهولة .

وعليه فان اليقظة الإستراتيجية تسمح بنهج تحليلي في معالجة المعلومات، وتحليل المعلومات هي الخطوة الأساسية بمد جمع المعلومات، وتتكون أساسا من القواعد التجريبية، وغالبا ما تستخدم وظائف نظم المعلومات وتمكن من تحديد مواقع المعلومات التي تلبي وبشكل أفضل الحاجات المعلوماتية لصانع القرار .

ويعتبر تجميع المعلومات ضروري أيضا، وأساسي في بعض الحالات، ففي الواقع بعض المعلومات طويلة ومملة خاصة في استيعابها، لذلك من المهم تجميع المحتوى الخاص بهم باستخدام العديد من التقنيات مثل الملخص، أو استخدام الكلمات الأساسية المرتبطة بالفهرسة لتعكس بشكل أفضل محتوى المستندات الكبيرة .

**رابعاً: وظيفة تنسيق المعلومات:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بتنسيق المعلومات التي تم تحليلها وتجميعها لنشر المعرفة وفقاً لشكل ملائم ومفهوم من صانع القرار، وفي كثير من الأحيان تكون الرسوم البيانية أو الجداول أكثر فعالية من القوائم الطويلة من الأرقام التي لا يمكن فهمها من الناس العاديين، ولقد تطورت تقنيات التنسيق كثيراً مع ظهور برامج الكمبيوتر مثل برامج جداول لبيانات، مع ذلك فعرض المعلومات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار إعدادات المستخدم التي تعكس تفضيلات صانع القرار وهذا لجعل الشكل اقرب إلى توقعاته .

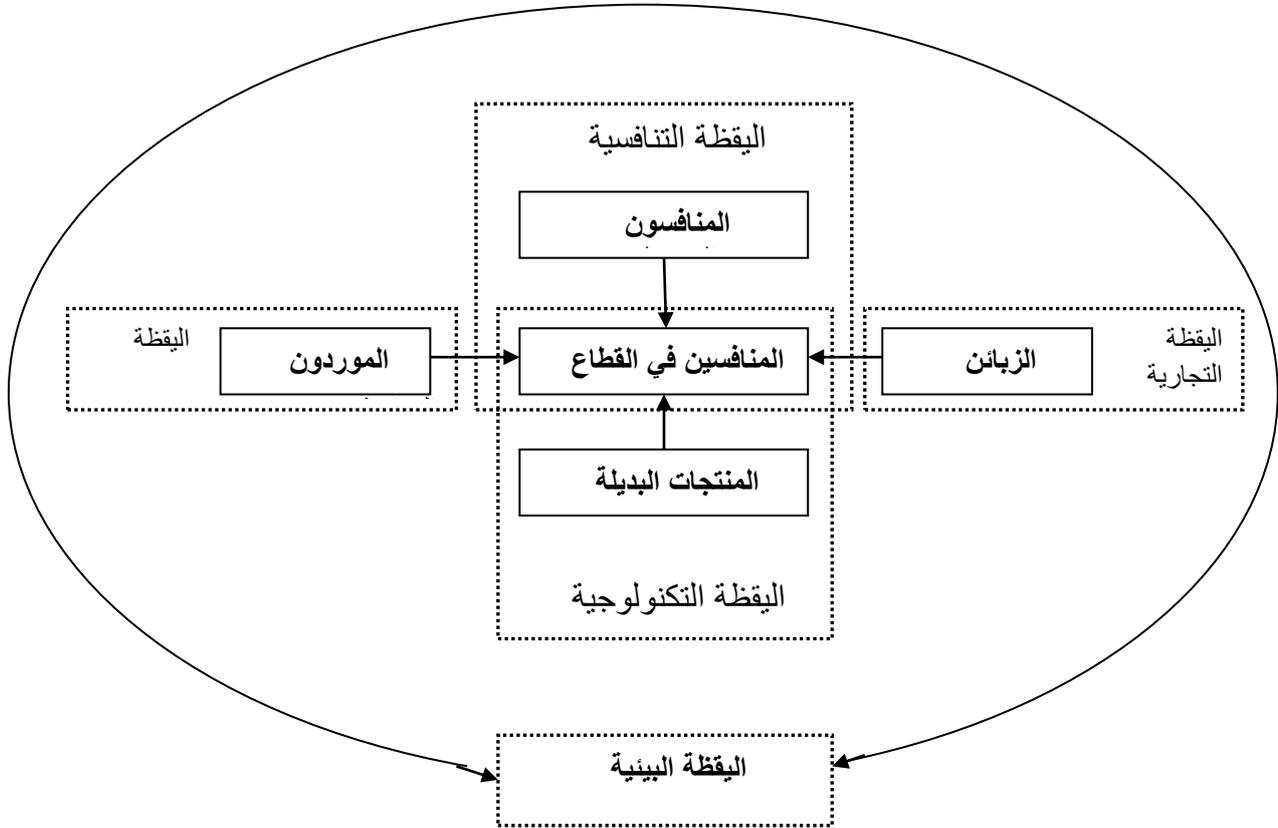
كما يتعين في تنسيق المعلومات في بعض الأحيان الامتثال إلى للمعايير لضمان القابلية لتشغيل المشترك بين المؤسسات أو بين الإدارات أو حتى بين صانعي القرار في حالة القرارات المشتركة .

**خامساً: وظيفة تنشيط وتقاسم المعلومات :** تعمل اليقظة الإستراتيجية على إيصال الجيد للمعلومات التي تم جمعها وتحليلها وتوليئها وتنسيقها لشخص المناسب وفي الوقت المناسب، كما يتمثل دورها في نشيك الشبكات الداخلية والخارجية من اجل مشاركة أفضل للمعلومات وإثراء الذاكرة التنظيمية للمؤسسة .وتستند هذه الوظيفة أساساً على قدرة الأشخاص المشاركين في اليقظة الإستراتيجية على التواصل وتبادل المعلومات الخاصة بهم، باستخدام الأدوات التي يوفرها نظام معلومات المؤسسة، وتتيح المعلومات المشتركة إمكانية نشر المعلومات بشكل أفضل على الأشخاص المعنيين

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة مستمرة تقوم بجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالتالي فهي تستهدف المعلومات التي لها علاقة بالأعوان والمتعاملين الاقتصاديين للمؤسسة والذين من الممكن أن يؤثروا بشكل أو بآخر على المؤسسة وعلى تنافسيتها، لذا نجد أن لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع بتعدد أنواع البيئة وبتعدد الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة، وفي هذا السياق نجد أن اغلب الباحثين اتفقوا على تقسيم اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أنواع رئيسية حسب مخطط القوى التنافسية الخمس لبورتر .

الشكل رقم (03): أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى التنافسية لبورتر



Source :Hermel L ,Maitriser et pratique veille stratégique et intelligence économique ,AFNOR,2éd ,Paris 2007,p08

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

وتشير الى " الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تم المؤسسة حاليا ويمكن ان تؤثر عليها في المستقبل"<sup>1</sup> وهي كذلك " النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها ومورديها، شركائها ومنافسيها في إطار قطاع نشاطها من اجل تتبع التطورات التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، زبائنها مورديها ومنافسيها ثم وضع التدابير الكافية لحماية المؤسسة"<sup>2</sup>، وحسب François jokobik هي تتعلق "بمراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستفادة من فرص التنمية"<sup>3</sup>، وتعرف أيضا بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من اجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيا"<sup>4</sup> وما سبق يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تتمثل في مجموع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من اجل مراقبة وتحليل التطورات العلمية والتكنولوجية التي قد تحدث في محيطها والتي قد تؤثر عليها وعلى نشاطها. وبالتالي فهي تعمل على اكتشاف كل المستجدات الحاصلة في البيئة التكنولوجية للمؤسسة، وبالتالي تكون السبابة في الحصول على هذه التكنولوجيا قبل منافسيها مما يعزز قدراتها التنافسية .

وبالتالي فاليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بالإجابة على مجموعة من الأسئلة المهمة وهي:<sup>5</sup>

- ✓ ماهي التقنيات والتكنولوجيات الحديثة .
- ✓ ماهي البرامج المنجزة من قبل المنافسين .
- ✓ ماهي براءات الاختراع المسجلة في المجال .

<sup>1</sup> Christine Roussat ,Nathalie fabbe costes ,les parti ques de veille technologique en logistique le cas des Prestataires de service logistique third international Meeting for Research in logistics ,trois –rivières ,may 9,10 and 11 ; 2000, p 07

<sup>2</sup>قمان أنيسة،مرجع سابق،ص 32

<sup>3</sup> Joél Gayssot, La veille technologique et concurrentielle ,accompagner L'innovation les matinales ,cycle 2,agence de développement val-de-marne a la onfiance de toutes les réussites ,p03

<sup>4</sup> داوي الطيب وآخرون،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية لدول العربية،جامعة الشلف،الجزائر،2007،ص13،14 .  
<sup>5</sup> مرمي مراد،أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،دراسة حالة شركة ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2010،ص135.

✓ ماهي المؤسسات التي تنمو وتتطور في القطاع .

### اولا :مصادر اليقظة التكنولوجية :

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها من <sup>1</sup>:

أ. هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال اتصالات مستمرة وبالمشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات

وأطروحات البحث العلمي .

ب. المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة .

ت. الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .

ث. بنوك المعلومات .

ج. التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة .

### ثانيا: دور اليقظة التكنولوجية :

يتمثل دور اليقظة التكنولوجية في :

أ. جمع المعلومة العلمية،التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية .

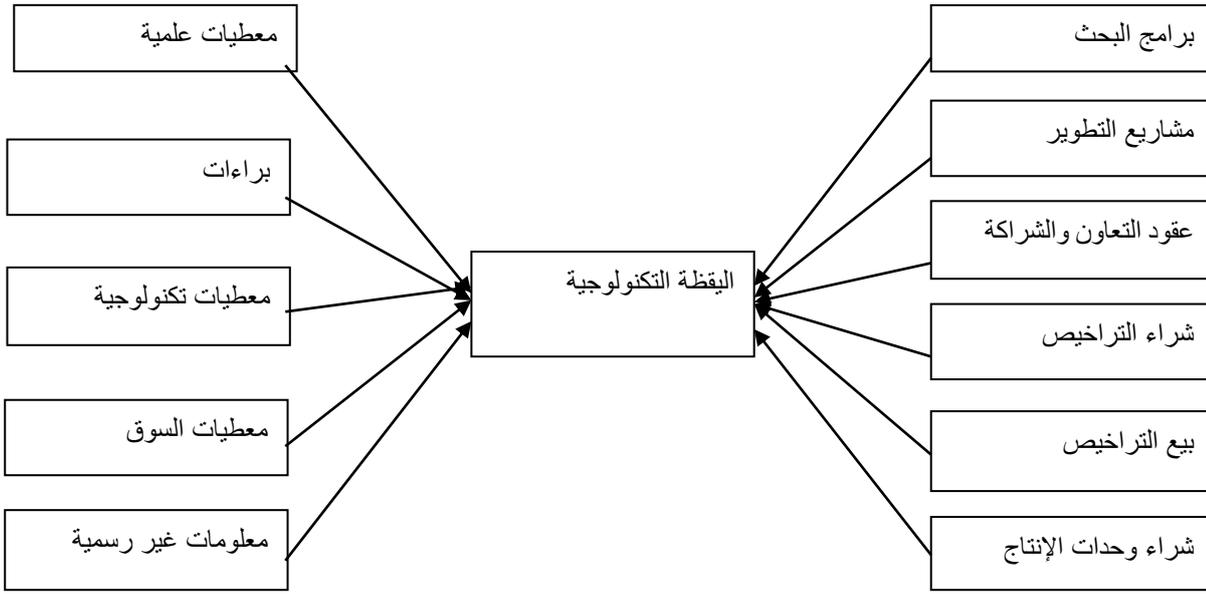
ب. تحديد التقنيات او التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين .

ت. الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات،التطور في طرق

وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة .

<sup>1</sup> منية خليفة،أليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،2010،ص 77

الشكل رقم (04) يوضح: دور اليقظة التكنولوجية



المصدر: داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص 17

#### المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

وهي النشاط المتعلق بالبحث، معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالمنافسين في المؤسسة، أي أنها تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين وتقوم بمتابعة إستراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية... الخ<sup>1</sup>

وتتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمحتملين وبالداخليين الجدد لسوق وكذا من يمكنهم أن يأتوا بالمنتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، ويتضمن الجهد المبذول في هذا المجال تقييم استراتيجيات المنافسين وقدراتهم بصفة دائمة، وقد تمس هذه المراقبة الجهود المبذولة من طرفهم في البحث والتطوير، الدخول إلى أسواق جديدة، ارتفاع الحصة السوقية وعدد العاملين لديهم بالإضافة إلى تحديد درجة أو حدة المنافسة في القطاع والتي تكون دالة لعدد من العوامل مثل عدد المنافسين في القطاع وسرعة نموه.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة التنافسية تستهدف جمع المعلومات عن متغيرين مهمين من متغيرات هيكل المنافسة والمتمثلين في:<sup>3</sup>

أ. المنافسين الحاليين: أي على المؤسسة أن تقوم بجمع المعلومات الكافية حولهم والتي حددها Michel Porter في

خمس نقاط أساسية هي :

<sup>1</sup>Djibril diachate ,la veille strategique

<sup>2</sup> احمد طيباوي ،اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة الإبداع ،العدد05، 2015ص215  
<sup>3</sup> يحي عيسى والعيدي حبيبة ،نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الإبداع ،العدد06، 2016.ص 211

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين .

✓ استراتيجيات المنافسين .

✓ الأهداف الجديدة للمنافسين .

✓ قدرات المنافسين .

✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين .

ب. المنافسين المحتملين: ويتمثل هؤلاء في المؤسسات التي من الممكن ان تدخل الى القطاع حامله معها الرغبة في الحصول

على الحصة السوقية، وهذا قد يشكل تهديدا، ففي هذه الحالة على المؤسسة البقاء في حالة يقظة دائمة ومستمرة، حتى

وان كان الحصول على المعلومة مكلف. وتعمل اليقظة التنافسية على جمع المعلومات عن المنافسين فيما يخص<sup>1</sup>:

✓ الهياكل ورأس المال .

✓ المنتجات، الخدمات والتسويق والأسعار، أي التعرف على تشكيلة المنتجات والأسواق وكذا الحصص السوقية

للمؤسسات المنافسة وبشبكة التوزيع والأسعار المطبقة .

✓ الإنتاج، التنظيم والتكاليف: أي التعرف على نظام الإنتاج والموارد والمهارات المستعملة وتكلفة الإنتاج الكلية

✓ البحث والتطوير: محاولة التعرف على التكنولوجيا المستعملة وبراءات الاختراع المسجلة.

✓ الموردون والعملاء... الخ أي التعرف على شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأعوان الاقتصاديين .

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير مع حدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التي

من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة وخاصة عندما يكون<sup>2</sup>:

- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع

المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق .

- نمو لقطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها مع نمو قطاعات المنافسين .

<sup>1</sup> Abdessalam Bendiabellah ,Mustapha djennas ,veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie ,évaluation et Perspectives ,le cahiers du cread N° :111,p 09

<sup>2</sup> نحاسية رتبوية ،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2003،ص 68

- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة .
- عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على انه من الضروريات الأولية عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة .
- اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المنافسين .
- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح .
- حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة لداخلين الجدد .

#### أولا: أهداف اليقظة التنافسية: تهدف اليقظة التنافسية إلى<sup>1</sup>

- التعرف على الأدوات والقدرات الحالية للمنافسين .
- التعرف على استراتيجيات المنافسين .
- التعرف على أهداف المنافسين الجدد .
- التعرف على قدرات وإمكانات المنافسين .
- التعرف على الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين .
- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها .

#### ثانيا: فوائد اليقظة التنافسية: لليقظة التنافسية فوائد كبيرة على المؤسسة منها<sup>2</sup>

- يجعل من الممكن التساؤل عن الافتراضات الحالية .
- تقدم تدابير دقيقة تسمح لقادة المؤسسة بمقارنة نفسه بالآخرين .
- توثق الإجراءات والاقتراحات الموصى بها .
- تقدم رؤى من خلال تمكين قادة المؤسسة من معرفة كيف يتصرف قادة المؤسسات الأخرى في ظل الظروف مماثلة .

<sup>1</sup> عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، ص 62

<sup>2</sup> Jonathan calof, Guide de la veille concurrentielle une démarche courante, ceci permettra de modifier la façon dont les cadres supérieurs dirigeront leurs entreprises, food processors fabricants de produits-of canada alimentaires du canada, p 08

- أنها تساعد في عملية التخطيط .
- تساهم في اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية والتكتيكية .
- يساعد على وصف البيئة التنافسية والتنبؤ بها .
- يساعد على تحديد أوجه القصور والخلل وتصحيحها .
- يحدد ما إذا كانت الإستراتيجية القائمة لم تعد صالحة .

### المطلب الثالث: اليقظة التجارية

وتعرف على أنها "" النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين، زبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق .. الخ، فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من اجل تطوير المنتجات والخدمات " <sup>1</sup> وهي "البحث، المعالجة ونشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة، إن هذا النوع من اليقظة يقوم على متابعة السوق سلوك المستهلك، المنافسين الخ... <sup>2</sup>

وبالتالي فاليقظة التجارية أو التسويقية كما تسمى هي النشاط الذي يقوم بدراسة البيئة التجارية والتسويقية للمؤسسة بمعنى البحث وجمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بكل من زبائن وموردي المؤسسة، ومن ثما نشرها وإيصالها إلى متخذي القرار في المؤسسة وهذا لضمان تلبية حاجات ورغبات زبائنهم من جهة وللإطلاع ومسايرة مصادر التموين الجديدة من جهة أخرى وبالتالي القدرة على التحكم في مستوى أدائها وتنافسيتها .

وتجيب اليقظة التجارية على الأسئلة التالية: <sup>3</sup>

- ✓ ما هي قدرات زبائن المؤسسة وموניהا، شركائها، حصة السوق التموقع الجغرافي ؟
- ✓ ما هي مميزات منتجات المنافسين "تقييم قدراتهم على الابتكار والإبداع ؟
- ✓ ما هي الموارد والطرق المستخدمة في الإنتاج من طرف المنافسين، وكم تبلغ أسعار البيع لديهم ؟
- ✓ ما هو مقدار الكفاءات، فيما يخص اليد العاملة التي يمتلكها المنافسون ؟

وتهتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها وتعلق ب: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014، ص 169 .

<sup>2</sup> احمد بن خليفة، مرجع سابق، ص 47 .

<sup>3</sup> بخوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007، ص 44 .

- ✓ تطور سوق المؤسسة .
- ✓ سلوك مستهلكيها .
- ✓ محاور اتصال منافسيها .
- ✓ التنبؤ بتغيير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم .
- ✓ تطور استراتيجيات الموزعين .

أولاً: عناصر اليقظة التجارية: تضم اليقظة التجارية عناصر أساسية تتمثل في <sup>2</sup>

- الزبائن والأسواق :ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة .
- دور الموردين :يجب تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وكذا قدرة المورد على اقتناء بأقل تكلفة، في مدة معينة، المنتجات التي تحتاج إليها المؤسسة، وإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة وذلك من خلال طريقتين :

- ✓ أهم باحتكاك دائم مع الزبائن ويعرفون التوسعات الممكنة لسوق .
- ✓ إمكانية تبادل المعلومات .

وفي إطار اليقظة التجارية من المهم دراسة وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي لسوق ويعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة لزبائن والتعرف على الموردين الجدد، ويجب اخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى إذا كان 80% من الزبائن راضين بالمنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات ووجهة نظر 20% غير الراضين، حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر وحتى يتم ذلك يجب معرفة

- ✓ مختلف تقنيات الشراء .
- ✓ تقنية إدارة الجودة .
- ✓ التخطيط المستقبلي .

<sup>1</sup> نعيمة غلاب وز غيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2012، ص161 .  
<sup>2</sup> هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص84 .

ثانيا: أهداف اليقظة التجارية "التسويقية": تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها<sup>1</sup>

- تقييم التغيرات في البيئة الاقتصادية التي قد تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل .
- المساعدة في اتخاذ القرارات الواضحة والصارمة التي تحدد تطور السوق والفرص السوقية .
- جمع البيانات حول السوق، المنتجات، العملاء، الموردين والمنافسين، تحليلها ونشرها لسبق التطورات .

كما تسمح بتحديد مجموعة من الأهداف الثانوية التالية :

- بالنسبة للسوق :تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للمتعاملين الآخرين تحليل منهج التسويق وتحسينه، وضع منتجات جديدة، تحديد العروض، توسيع الطلب... الخ
- بالنسبة للعملاء الحاليين والمحتملين :معرفة واقعهم، احتياجاتهم، سلوكهم، أسواقهم ملاءتهم المالية استثماراتهم وتحديد طرق الاتصال بهم .
- بالنسبة للموردين معرفة واقعهم احتياجاتهم، أسواقهم صحتهم المالية... الخ
- بالنسبة للمنافسين :تحديد استراتيجياتهم، منتجاتهم، خدماتهم، عملائهم، مورديهم.. الخ

<sup>1</sup> حواسني يمينة، اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخير التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 07، 2017، ص 45

المطلب الرابع: اليقظة البيئية

وتعرف كذلك باليقظة الشاملة أو اليقظة الاجتماعية وهي اليقظة التي تسعى إلى "التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، السياسية، القانونية والاجتماعية التي تميز المؤسسة على منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال " <sup>1</sup> وهي اليقظة التي تضم في طياتها باقي عناصر بيئة المؤسسة، بمعنى ما يطلق عليه البيئة الكلية للمؤسسة وأبعادها الاجتماعية، الاقتصادية، التشريعية والطبيعية ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه . <sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية :

- ✓ أين يكمن الخطر ؟
- ✓ هل يمكن تحليله ؟
- ✓ هل يمكن إبعاده أو تقليصه ؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك ؟

أولاً: المتغيرات التي تهم بها اليقظة البيئية: <sup>3</sup>

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: حيث يتم رصد كل ما يتعلق بسلوك المستهلك وما يؤثر عليه من عادات وتقاليد إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية، القدرة الشرائية، مستوى التعليم، ثقافة الفرد والمجتمع، القيم والعادات... الخ
- المتغيرات التشريعية والقانونية: حيث يتم متابعة التغيرات التي تحدث في سن القوانين والتشريعات "الضرائب، الجمارك، قوانين العمل، قواعد المنافسة، التشريعات الحكومية الجديدة... الخ" وذلك من أجل التنبؤ بما قد يتغير في القوانين والتشريعات خصوصاً فيما يتعلق بالتنافس مع الأجانب في إطار العولمة .

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم وعائشة مصباح، مرجع سابق، ص10.  
<sup>2</sup> فرح شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي، أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 4، 2015/05/05، ص15.  
<sup>3</sup> علاوة سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نفضال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص97.

- المتغيرات السياسية: بما أن السياسة تؤثر على الاقتصاد كان لابد من متابعة وترصد التغيرات السياسية فمثلا معدل التبادل يمكن أن يرتبط بالاستقرار أو عدم الاستقرار في البلد .

وتسمح اليقظة البيئية للمؤسسة بان تقوم ب:<sup>1</sup>

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

كما تصنف اليقظة الإستراتيجية حسب الزمن إلى <sup>2</sup>:

- **اليقظة الدقيقة: la veille ponctuelle:** وتهدف الى مراقبة وتحليل الهدف في لحظة معينة وفي سياق معين، وهي تقترب من دراسة السوق .
- **اليقظة الموسمية la veille occasionnelle:** وهي رصد ومراقبة منظمة لمواضيع أو أمور مختارة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت بالفعل ما تريد مراقبته بشكل دائم .
- **اليقظة الدورية la veille périodique:** وهي رصد ومتابعة منتظمة للهدف، وهذا وفقا لدورية مصادر المعلومات التي يتعين رصدها، وتظهر هذه المعلومات في التقارير والدراسات والمجلات والمؤتمرات وما إلى ذلك .
- **اليقظة الدائمة la veille permanente:** وهي يقظة تكون في كل وقت وتسمح بالتقاط الاشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار المبكرة في جميع أنحاء البيئة المحيطة وتعمل على شكل رادار .

<sup>1</sup> عقون شراف، مرجع سابق، ص 275

<sup>2</sup> Jean françois miaux :mise en œuvre d'une activité de veille le cas de réseau ferré de France ,mémoire pour obtenir le titre professionnel ,chef de projet en ingénierie documentaire INTO niveau I ,insttut national des techniques de la documentation ,paris ,2010,p18

وهناك تصنيف آخر لليقظة ويتمثل في:<sup>1</sup>

- **اليقظة السلبية (Passive)**: أو غير الفعالة وهي اليقظة التي لا تعالج إلا المعلومات التي بثها من قبل والتي غالبا ما تكون ذات طابع مستندي .
- **اليقظة الفعالة (Active)** أو **اليقظة التحقيق (Investigation)**: وهي تستهدف المعلومات التي لم يتم بثها بعد والمسماة بالرمادية، وهي المعلومات التي تكون شفوية في غالب الأحيان، ولا يمكن الحصول عليها الا بتفعيل العلاقات الإنسانية .
- **اليقظة الهجومية (Offensive)** أو **اليقظة التأثير**: وتضم إجراءات هجومية للحصول على المعلومات التي تتم معالجتها، ولا يتم في هذا النوع من اليقظة التفرقة بين الذكاء الاقتصادي والجوسسة حيث تلجأ المؤسسات إلى العمل تحت غطاء معين للحصول على معلومات حول منافسيها، بل ان بعض الدول تستعين بقدرات مصالحها الاستعلامية لخدمة اقتصادها .

<sup>1</sup>مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، 2015، ص 137

### المبحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية سيرورة مستمرة لمجموعة من المراحل والخطوات والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في إرساء نظام فعال يمكنها من متابعة ما يحصل أو ما يمكن أن يحصل ضمن بيئتها، وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم الطرق والمراحل و الخطوات التي تعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعمل اليقظة الإستراتيجية على إمداد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية التي تتميز بالندرة وبكونها مهمة وصعبة الحصول عليها، وبالتالي فهي تعمل على مساعدة المؤسسة أن تتعرف وبشكل استباقي على ما يحصل في بيئتها وهذا بهدف التصرف في الوقت المناسب وهذا إما لاغتنام الفرص أو تجنب التهديدات، لهذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة .

وتعرف المعلومات على أنها "بيانات منسقة ومرتبة، والتي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث يعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"<sup>1</sup> وهي أيضا "بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها"<sup>2</sup> وللمعلومات مصادر مختلفة يمكن جمعها من خلالها وهي:<sup>3</sup>

- المصادر الوثائقية: ويتم الحصول على المعلومات من الصحافة التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات المنشورات، المعلومات القانونية والدراسات العامة التي يقوم بها المختصون .
- المصادر الميدانية: ويتم الحصول على المعلومات فيها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات .

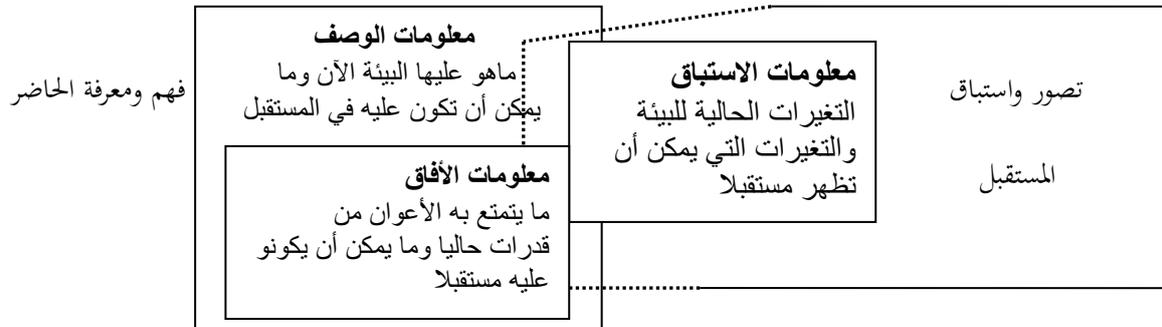
كما قدم afnor تقسيما آخر لمصادر المعلومات وهذا وفقا لسهولة الحصول عليها حيث نجد:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر، عمان، 2008، ص113.  
<sup>2</sup>محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص22.  
<sup>3</sup>حليمي لامية ودروازي يسمين، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، العدد 07، 2017 ص64.  
<sup>4</sup>شمس ضيات خلفاوي، تتمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 26، 2017، ص8، 9.

- **المعلومات البيضاء** "العامة": هي سهلة الولوج إليها، مفتوحة للجميع دون حواجز، وهي عموماً لا تحتوي على معلومات تنافسية، ويمكن الحصول عليها من الدوريات العلمية والكتب، قواعد البيانات، الانترنت... الخ.
- **المعلومات الرمادية** "الحساسة": تتكون من جميع مصادر المعلومة غير الرسمية نتيجة لشبكة من العلاقات الداخلية والخارجية، وهي في الغالب معلومات غير مسجلة أي أنها ليست هي متناول الجميع مثل المعلومات البيضاء، ويصعب الوصول عليها، كما يمكن اعتبارها إلى حد بعيد معرفة صريحة التي يمتلكها كل طرف من الفاعلين المهنيين في المؤسسة، كما أنها تسمح للحائز عليها باكتساب ميزة تنافسية. ويمكن أن نجدها في الندوات المؤتمرات، المحاضرات، المنافسين، الموردن، الأبحاث، المجالات، المعارض الدولية... الخ.
- **المعلومات السوداء** "السرية" وهي معلومات يصعب الحصول عليها، فهي محمية إما عن طريق مالكها أو عن طريق القانون، وهي مسموح بها لقلّة من الناس، وهناك ملاحقات قانونية لكل من يريد جمعها واستعمالها، وهي غير قابلة للنشر.

والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات نوصحها في الشكل الموالي: <sup>1</sup>

### الشكل رقم (05) يوضح معلومات البقظة الإستراتيجية



المصدر: كاريش صليحة: واقع البقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، ص 214

1. **معلومات الوصف**: يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة منها من هم المنافسون، ماذا يفعلون؟ ماهي منتجاتهم؟ قنوات التوزيع لديهم؟ من هم زبائنهم؟ أسعار البيع الخاصة بهم؟ رقم أعمالهم؟ حصتهم السوقية... الخ كما يمكن أن تتعلق بالمعايير، براءات الاختراع، المنتجات الجديدة، أساليب التسيير، الإجراءات التنظيمية... الخ.

<sup>1</sup> كاريش صليحة: واقع البقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، ص 215

سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج او السوق .. الخ من خلال وصف الوضعية الحالية والماضية لها، تتميز في مجملها بالوضوح، كمية او كيفية ذات مصادر وثائقية بالدرجة الأولى إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق لأنها كما أوضحنا تصف الوضعية الحالية او الماضية للمنتج المؤسسة او الأسواق، إلا أن المؤسسة نجدتها في الغالب تسعى لتطوير وتوجيه أنظمة المعلومات لديها لجمع أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات حول بيئتها دون ان يرافق ذلك بالاهتمام بكيفية استغلال هذه المعلومات لأغراض الاستباق، واتخاذ القرار .

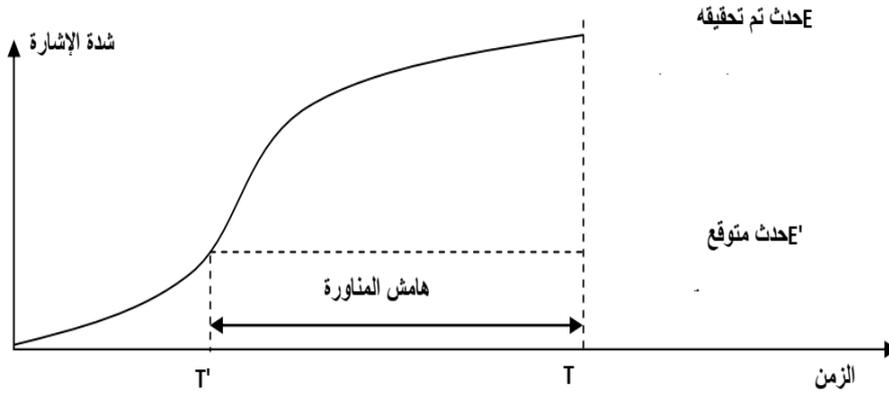
**2. معلومات الأفاق:** يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على أسئلة منها هل المؤسسات المنافسة لديها الإمكانيات المالية لتمويل منتج جديد مثلاً؟ ام هل لديها الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية اللازمة لتطوير منتج جديد؟ المركز المالي للمنافسين "طاقة التمويل الذاتي، السيولة، الديون ... مستوى تكوين أفراد المنافسين ... الخ .

هذا النوع من المعلومات وان كان يمكن ان تدرج ضمن معلومات الوصف إلا انه يتميز بكونه يفيد في توضيح قدرات وإمكانيات احد أعوان البيئة على إحداث تغيير ما فيها، إبداع، تصميم، إنتاج، استثمار، نمو، اندماج ... الخ او على العكس من ذلك عجزه ونقاط ضعفه التي تمنعه او تحول دون تحقيق هذا التغيير على الأقل في الوقت الراهن .

تتميز معلومات الأفاق بطابعها السكوني، ذلك أن حياة احد أعوان البيئة على الإمكانيات والقدرات من اجل إحداث تغيير ما، لا يعني بالضرورة انه سيقوم بذلك في الوقت الراهن، وهذا يعني أن هذه المعلومات لا تحمل في طياتها طابع الإنذار بيوادر حدوث تغيير ما بقدر ما تساعدنا فقط في توضيح إمكانية حدوث التغيير من خلال إثارة الانتباه حول الاستعمال المحتمل الذي يمكن ان توجه إليه القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى احد أعوان البيئة .

**3. المعلومات الاستباقية "إشارات الإنذار المبكرة":** وهي المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وتنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن ان تعرف أيضاً بالتهديدات او الفرص المحتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة، ولهذا أطلق عليها (Ansoff(1975 مصطلح الإشارات الضعيفة، وتمثل الإشارات الضعيفة او إشارات الإنذار المبكرة المعلومات التي يعتقد انها من المحتمل أن تكون لها منفعة كبيرة للمؤسسة، فكلما كانت إشارة الإنذار توقعية كلما كانت ضعيفة الشدة ويمكن التعبير عنها بالإشارة الضعيفة . والشكل الموالي يوضح نموذج الإشارات الضعيفة .

الشكل رقم (06) يوضح نموذج الإشارات الضعيفة



المصدر: سعيد كرومي، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 15

من خلال الشكل أعلاه فان النقطة (E) تمثل الحدث المحقق خلال الزمن (T)، ويعبر عنه بالإشارة (S) والتي تمثل القيمة القصوى، وهنا فان الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من اجل التقاطها وفهمها لان الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وبالتالي في هذه الحالة فهو مكشوف لجميع المؤسسات .

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد، وإنما هناك فقط إشارات تدل على انه سيحدث، ويمثل الزمن T' الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث E' و S' تمثل الإشارة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة مقارنة مع قيمة E والتي تمثلها العلامة S، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من اجل التقاطها .  
ويلاحظ أيضا انه كلما كان الحدث قريبا من الزمن T، وهو زمن وقوع الحدث كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية، واختيار ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع .

ويمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المؤسسة والمعبر عنه بالمجال [T' T] ( هامش المناورة )، فالمؤسسة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث، فان هذا يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها بإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S<sup>1</sup>) .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012، ص 96، 97.

خصائص إشارات الإنذار المبكرة: تتميز بمجموعة من الخصائص هي<sup>1</sup>

- خارجية: كونها معلومات إستراتيجية من مصدر خارج المنظمة، وتخص إعلان، إبلاغ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة وتقدم مؤشرات عن شدتها أو وضعيتها الداخلية .
- نوعية: ان الغالبة العظمى لمعلومات اليقظة الإستراتيجية ذات طابع نوعي أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي او مستنبطة منه، فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأفضل تفصيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية، غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن ان تستخلص من الكلام غير الرسمي كما أنها تخص المستقبل المجهول وغير المؤكد.
- جزئية: وهذا يعني ان معلومات اليقظة الإستراتيجية مجزأة الى عدة أجزاء، كما ان أجزاء المعلومة التي تكون نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة، فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا، لهذا فان المعلومات التردد الاستراتيجي تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع .
- غير كاملة "ناقصة": غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب، كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وهو أمر لا يمكن تجنبه، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مرحة للذهاب إلى ابعاد نقطة .
- عشوائية: المعلومات قد تكون عشوائية لان اكتشافها لا يكون دائما بشكل منتظر، وقد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم فيه البحث، او العكس لهذا يجب ان يتخلى المسير بإرادة قوية تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المؤسسة، فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث ويناقش مع الجميع .
- غامضة: وهذا يعني أن المعلومة او الأوضاع التنظيمية تحتاج إلى الوضوح، وقد تكون لها عدة تفاسير او تكون متناقضة .
- توقعية: أي أنها لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد .

<sup>1</sup> سعيد كرومي، التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 15،16.

مجالات إشارات الإنذار المبكرة: تتضمن إشارات الإنذار المبكرة العديد من المجالات المختلفة التي تخص بيئة المنظمة ومن أهم هذه المجالات ما يلي:<sup>1</sup>

- معلومات عن التنافس: وهي تشير إلى المعلومات التي خص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلوها إثناء تواجدهم في المنظمات المنافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة القيام بحوارات عن الأسعار المرتقبة للمنافسين .
- القدرات الشخصية والقدراتية: وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتكيبية السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها، وهي كذلك معلومات ذات طبيعة وصفية وتفيد في الأخبار عن قدرات المنظمات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء وفرصة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير .
- المعلومات التجارية: وتشير إلى المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم فالمنظمات التي تستعمل المعلومات المجمع حول الزبائن تتمكن من تحديد أهم زبائنها، ومن ثم استغلال أكبر قدر من المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم .
- المعلومات التمويلية: وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع ومواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة .
- المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية .
- المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين .

<sup>1</sup> سعيد كرومي، مرجع سابق، ص 16، 17

- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب المعلومات السياسية المحلية الإقليمية والدولية .
- المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات .

### المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل والخطوات من اجل البحث وجمع المعلومات المهمة والاستباقية عن البيئة المحيطة من اجل تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة ضمن هذه البيئة والعمل على تحسينه أو تعزيزه، وتختلف مراحل باختلاف الباحثين، وعموما يمر نظام اليقظة بالمرحلت التالية،

**أولا: مرحلة البحث عن المعلومات :** وهي المرحلة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، لهذا فهي تتطلب تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، وتظم المراحل التالية

أ. **الاستهداف:** يقصد بالاستهداف العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من بيئة او محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت المراقبة والحراسة بشكل استباقي، والذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، من اجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم للحصول على المعلومات المناسبة لإعطاء فعالية أكبر لعملية اليقظة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

ومن خلال عملية الاستهداف، يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، والهدف وهو طريقة مقدمة من طرف فريق LESCA، وذلك لإزالة صعوبة تحديد ومعرفة المعلومات المفيدة والمناسبة عن طريق الإجابة على الأسئلة الغامضة، فالهدف حسب LESCA عبارة عن وثيقة تمثل جزءا من البيئة التي قررت المؤسسة أن تضعه تحت المراقبة. ويضم مدخلين :

✓ المتعاملون: العون وهو كل شخص طبيعي أو معنوي من المحتمل أن يولد تغيرات في بيئة المؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر في مستقبلها، بشكل مباشر أو غير مباشر، ايجابيا او سلبيا، ويتم استهداف المتعاملين من قبل المؤسسة احتمال توليدهم التغيير في بيئة المؤسسة الذي يمكن أن ينتج عنه نتائج هامة، لذا من الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين والمحتملين "الزبائن، الموردين، المنافسين.....".

<sup>1</sup> Humbert lesca ,op cit ,p9

✓ الموضوع: ويتمثل في نشاط المتعامل الذي تهتم به اليقظة الإستراتيجية، وتقوم بالتقصي عنه وتبحث فقط عما يمكن أن يفيد المؤسسة في قراراتها.<sup>1</sup>

ب. **تعقب وجمع المعلومات** : التعقب هو العملية الإرادية "الطوعية" والتي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذا يتطلب بذل مجهودات لذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، أو استشارتها باعتبار أن المعلومات لا تأتي من تلقاء نفسها .  
ويسمى الأشخاص المكلفين بعملية التعقب بالمتعقبين ويمكن أن نميز بين نوعين من المتعقبين وهم :

✓ المتعقبون المقيمون "المستقرون" : وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب ويمتلكون الأجهزة والمعدات لذلك، ويكونون على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية "قواعد البيانات، الانترنت، الوثائق وغيرها "

✓ المتعقبون المتنقلون "الميدانيون" : وهؤلاء المتعقبون يتنقلون ويكونون على اتصال مباشر مع مصادر المعلومات الخارجية كالزبائن، الموردون، المنافسين، معارض، المخابر، وغيرها من الأمور، وفي هذه الحالة تكون المعلومات حسية "سمعية بصرية، ملموسة ..."

والتعقب لا يمثل عمل مجرد ذاته، وإنما يضاف إلى العمل الأصلي للتعقب، خاصة بالنسبة للمتعبين المتنقلين، وفي هذه الحالة فان المتعقب لا يملك تدريباً خاصاً لهذا النشاط<sup>2</sup>

ويتم اختيار المتعقبين بناء على قدرتهم ومهارتهم في الوصول الى مصادر المعلومات واكتشافها، وكذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير منها:<sup>3</sup>

- معيار الهدف: يعتبر تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية هو نقطة بداية لعملية الانتقاء، وذلك بمحاولة الإجابة على السؤال التالي، من هو المعني؟ وماذا؟ إي من هم الأعوان المكلفون بهذا العمل؟ وما هي الموضوعات؟
- معيار مصادر المعلومات : وحسب هذا المعيار يتم اختيار الشخص الذي يكون على اتصال مع مصادر هذه المعلومات بناء على وظيفته أو أنشطته المعتادة، اي وفق هذا المعيار يتم محاولة الإجابة على السؤال التالي: من هو الشخص الذي على اتصال دائم مع مصدر المعلومة وفقاً لأنشطته المعتادة؟

<sup>1</sup> العبداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2017، ص 121

<sup>2</sup> Humbert lesca , op cit, p10

<sup>3</sup> العبداني حبيبة، مرجع سابق، ص 123

- معيار الشخصية: وفقا لهذا المعيار يتم تحديد الأسلوب المعرفي للشخص، وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات .
  - معيار التحفيز: يتم اختيار المتعقبين بناءا الرغبة والاهتمام التي يديها الشخص اتجاه هذه المهمة وكذلك مدى تعلقه بها .
- ومما سبق يمكن القول أن عملية التعقب تحتاج إلى جهد وقدرة إدراكية كبيرة من المتعقبين لاستثارة ورصد المعلومات الاستباقية عن البيئة المحيطة .

وتتمثل مخرجات عملية التعقب في :

- جدول يشير الى المتعقبين "عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الالكتروني، رقم الهاتف والفاكس، المكان المتواجد فيه " .
- بطاقة الرصد (fiche de captage) بالنسبة للمتعبين المتنقلين .
- بطاقة قراءة (fiche de lecture) بالنسبة إلى للمتعبين المقيمين .
- جدول يشير إلى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها .

#### ثانيا: تحليل المعلومة ومعالجتها

بعد مرحلة البحث عن المعلومات والتي فيها يتم استهداف وتعقب المعلومات المهمة التي من الممكن أن تعود بالفائدة على المؤسسة، هذه المعلومات التي تكون في شكل إشارات ضعيفة أو غير واضحة ومفهومة تستلزم من المؤسسة فرز ومعالجة وتحليل لكي تكون معدة ومجهزة للاستعمال وتعطي معنى وتعود بالفائدة على متخذي القرار في المؤسسة، وتمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات هي:<sup>1</sup>

- أ. اختيار المعلومات: وهي العملية التي تتمثل في الاحتفاظ من بين المعلومات التي تم جمعها بالمعلومات التي من الممكن ان تثير اهتمام أعضاء اليقظة الإستراتيجية .وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا لان الكم الهائل من المعلومات التي تم الحصول عليها تحتاج إلى غرلة وفرز، وعدم القيام بها يؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية نتيجة لغزارة المعلومات، كما ان الإفراط في الاختيار يفقر ويضعف عملية اليقظة الإستراتيجية .

<sup>1</sup> Humbert Lesa ,op cit ,1997 ,p &11

ويختلف القائمون على عملية الاختيار باختلاف مصادر المعلومات المحصل عليها، فإذا كانت المعلومات من مصادر ميدانية يقوم المتعقب بنفسه بعملية الاختيار أثناء ترصده وحصوله على المعلومة، أما إذا كانت المعلومات من مصادر وثائقية فيتم الاختيار كما يلي:

- يقوم المتعقبون المقيمون أو المستقرون بقراءة المنشورات والبحث في قواعد البيانات والانترنت وغيرها من الأمور، ومن ثمة اختيار المعلومات الأولية التي يتم إرسالها إلى الخبير .

- الخبير وهو الشخص الوحيد الذي يختار المعلومات الأساسية والمهمة من المعلومات الأولية التي تحصل عليها، أي انه في هذه المرحلة يتم الانتقال من مفهوم الإشارات الضعيفة والغير واضحة إلى مفهوم إشارات الإنذار المبكرة وعند الاختيار يجب احترام معيارين أساسين هما:<sup>1</sup>

- طابع الاستباقية للمعلومة: أي أن تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، وهناك نوعين من المعلومات الاستباقية :

➤ المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلاً إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جداً الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... الخ .

➤ إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل أن يكون له تأثير مستقبلي على المؤسسة .

- طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية: أي مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو الممكنة لمتخذي القرار في المؤسسة

ب. **صعود المعلومات**: وهي العملية التي يرسل من خلالها المتعقب معلومات اليقظة الإستراتيجية إلى الشخص المسؤول عن تخزينها والذي في الغالب يكون ممثل اليقظة الإستراتيجية، وتتطلب هذه المرحلة من المتعقبين التعرف على :

- معرفة بشكل واضح إلى من ترسل المعلومات لتجنب تعقيد المهمة وتضييع الوقت .
- توفر الوسائل والمعدات اللازمة لنقل المعلومات وسهولة الوصول إليها واستخدامها .

<sup>1</sup> بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، 2015، ص 62

ت. **تخزين المعلومات** : يعد تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية أمراً ضروريا لاستغلال هذه المعلومات وتقييمها، كما يسهل عملية الوصول إليها في أي وقت من الأشخاص المخولين بذلك ويمكن أن يمثل تخزين هذه المعلومات إلى تكوين رأس مال معرفي للمؤسسة، ويكون التخزين إما في وحدة مركزية واحدة أو على عدة وحدات موزعة، مختلفة ومتراطة فيما بينها عن طريق الشبكة.<sup>1</sup>

ث. **معالجة المعلومات** : تتم في هذه المرحلة تحويل المعلومات الغير كاملة إلى شكل دقيق ومضبوط، والهدف الأساسي منها هو إعطاء معلومات توقعية للتغيرات التي قد تطرأ على محيط المؤسسة، وتحتاج هذه المرحلة إلى الجهد الجماعي وتعاون الجميع لهذا تسمى بـ "تكوين المعنى جماعيا" وذلك لان الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض اثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما اسماه الخبراء "قصر النظر الإداري" كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات ضمنية.<sup>2</sup>

### ثالثا: استعمال المعلومات

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة والمهمة في عملية اليقظة الإستراتيجية حيث يتم فيها تحويل ما تم التوصل إليه في المراحل السابقة إلى أفعال، أي تتم اتخاذ القرارات المناسبة لاقتناص الفرص أو تجنب التهديدات التي تفرضها البيئة، وتتضمن هذه المرحلة :  
 أ. **نشر المعلومات** : وهي عملية وضع المعلومات والمعرفة "الناجمة بشكل خاص عن الخلق الجماعي للمعنى" تحت تصرف المستخدمين المحتملين، والذين غالبا ما يكونون المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بالمؤسسة، والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات المهمة تحت تصرف الشخص المناسب في الوقت المناسب وهذا لاغتنام الفرص أو تجنب التهديدات، وتجنب تأخرها لكي لا تفقد فعاليتها ومنفعتيها . وتبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات وتنتهي عندما يتم استعمالها من قبل المستخدمين المحتملين.<sup>3</sup>

ب. **تنشيط اليقظة الإستراتيجية**: تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط اليقظة الإستراتيجية، الذي يعمل على:<sup>4</sup>

- تحفيز أعضاء خلية اليقظة "خاصة المتعقبون الميدانيون" وحثهم على العمل والإبداع .
- تنسيق عمل الأعضاء في استقصاء المعلومات والأفكار من اجل إعطاء المعنى .

<sup>1</sup> Humbert Lesa ,op cit ,1997 , p 13

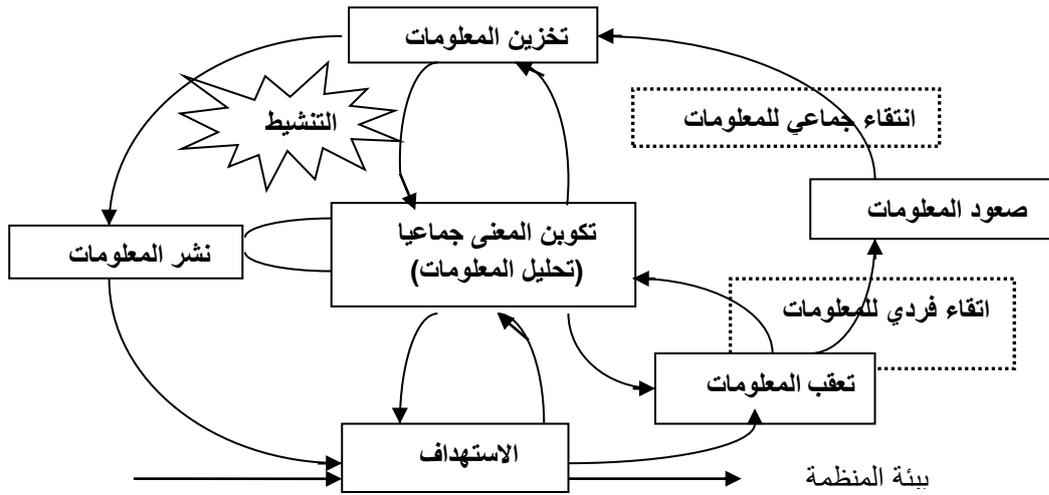
<sup>2</sup> سعيد كرومي ، مرجع سابق ،ص 25

<sup>3</sup> Humbert Lesa ,op cit ,1997 , p 14

<sup>4</sup> Humbert Lesa ,op cit ,1997 , p 14

- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات .
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المؤسسة .
- متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء المؤسسة .
- إنعاش وتطوير آلية اليقظة الإستراتيجية .

الشكل رقم (07): يوضح مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية



Source :Humbert Lesa ,op cit ,1997 ,p28

المطلب الثالث: ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية :

على اعتبار أن اليقظة الإستراتيجية تقوم على العمل الجماعي فهناك مجموعة من الأفراد يشاركون في هذه العملية أو ما يطلق عليهم بالمتيقظين، وهم ممثلو عملية اليقظة في المؤسسة وهم أشخاص يجيدون الاستماع لما يجري في محيط المؤسسة، مهمتهم الأساسية هي كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحتملة .

ويعرف المتيقظ المعلوماتي على انه "شخص متخصص في المعلومات يقوم بتمويل متخذي القرار بالمعلومات المحددة والمعالجة من اجل إنذارهم وإخطارهم بالتطورات الحاصلة في المحيط العلمي، التقني، التنافسي، الاقتصادي، القانوني، ... الخ للمؤسسة، والمساعدة في اتخاذ القرارات " ويعرفه كل من knauf et amos على انه "وسيط معلومات وهو المسؤول عن عملية الرصد، ويقوم بتحليل ودراسة الاحتياجات من المعلومات وتحديد مصادر تواجدها، ثم يجمع المعلومات حولها، يعالجها ثم يقوم بثتها وتوزيعها إلى المستفيدين النهائيين الذين يستخدمونها في اتخاذ القرارات ،"

وهو "مختص في منهجية جمع وتحليل المعلومات، ويتمثل هدفه في معرفة المؤشرات أو المعلومات القيمة التي يزود بها متخذي القرارات، وبعد معرفة المشكلة المطروحة من طرف المسؤول، يقوم المتيقظ المعلوماتي بترجمة هذه المشكلة إلى محاور بحث من خلالها يقوم بجمع المعلومات وتحديد مصادر المعلومات التي يتم البحث فيها .<sup>1</sup>

أما اختصاصي المعلومات فيعرف على انه "الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة "التقليدية، الحديثة" والمستفيدين .<sup>2</sup>

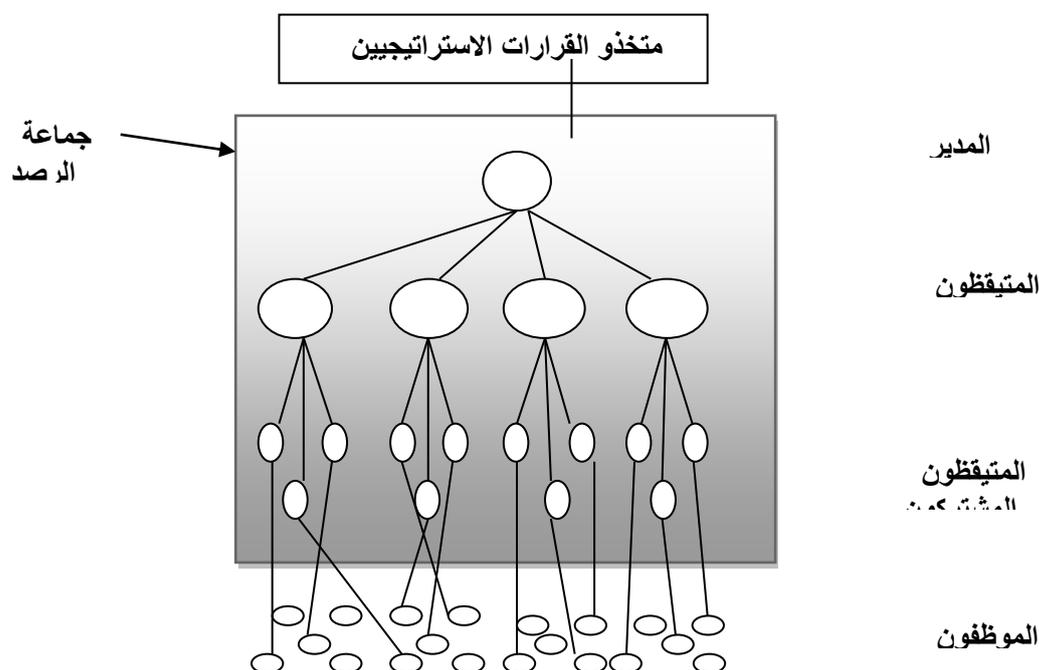
واعتبر GORIA المتيقظ المعلوماتي هو اختصاصي في المعلومات، وهو عنصر رئيسي في عملية الرصد المعلوماتي، وتعتبر المكانة التي يشغلها في المؤسسة هامة جدا وحساسة في نشاطه، باعتباره له رؤية عامة ومحددة لقطاع العمل الذي يشغله على اعتباره يقوم بتعقب والتقاط الإشارات المختلفة القادمة من المؤسسات كما يمكنه أن يتدارك التغيرات الحاصلة في محيط عمله .

ومما سبق يمكن القول أن المتيقظ المعلوماتي هو اختصاصي المعلومات مهمته الأساسية جمع المعلومات عن بيئة المؤسسة وعن كل التطورات الحاصلة بها وإيصال هذه المعلومات لتخذي القرار في المؤسسة .

<sup>1</sup> شابونية عمر، الرصد المعلوماتي الدور الجديد لاختصاصي المعلومات، مجلة دراسات المعلومات، العدد الخامس، 2009، ص123  
<sup>2</sup> عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة، <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

والمتيقظ المعلوماتي لا يعمل وحده بل ينتمي إلى شبكة من المشاركين في هذه العملية كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم(08): يوضح ممثلو عملية الرصد المعلوماتي



المصدر : شابونية عمر، الرصد المعلوماتي الدور الجديد لاختصاصي المعلومات، مجلة دراسات المعلومات، العدد الخامس،

2009، ص128

ومن خلال الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة الإستراتيجية تكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية ويمكن جمع ممثلي اليقظة الإستراتيجية في الجدول الآتي وتوضيح دور وخصائص كل واحد منهم .

الجدول رقم (01): ممثلي اليقظة الإستراتيجية .

الخصائص	الدور	ممثلو 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 .	متخذو القرارات الإستراتيجية

	<p>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات .</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة .</p>	
<p>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي .</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية .</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة .</p> <p>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط .</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة .</p>	<p>الرئيس</p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .</p> <p>- المعرفة التامة بمجمل عمليات اليقظة .</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة .</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات .</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة .</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>- الملاحظة الجيدة "القدرة على البحث والاستماع"، إضافة إلى روح الفضولية .</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات .</p> <p>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها .</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>

<p>المعلومات فيما بينهم - القدرة على التحطم في فائض المعلومات ,</p>		
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل . - روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمن المكتبة وغيره حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات . - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي .</p>	<p>العمال</p>

المصدر عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة، -  
<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

ومن خلال الجدول يتضح أن الممثلين المذكورين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حركاً  
عندهم وإنما يجب أن تتدفق تلك النتائج في شكل معلومات لكل من يهمله الأمر من المستخدمين، وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم  
خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بناتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية فمن  
يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها .



## المطلب الرابع: طرق ووسائل الليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية العديد من الطرق والوسائل التي تمكنها من مواولة نشاطها وتمنح للمؤسسة إمكانية الحصول على ميزات تنافسية مستدامة تساعدها في الحفاظ على موقع إستراتيجي قوي في السوق الذي تنشط فيه، واهم هذه الطرق نجد :

## أولاً: طريقة المعايرة "المقارنة المرجعية"

وتشير الدراسات إلى أن مصطلح المقارنة المرجعية "Benchmarking" مشتق من علم المساحة من خلال إيجاد أو تشخيص علامة أو إشارة Land surveying where mark تكون نقطة مرجعية أو دلالة، فمعناها الأصلي هو المركز المعرف، ويستعمل بوصفه مسارا او مرجعا لأخذ المقاييس مقابلها، وهذه الكلمة نرحت إلى عالم الأعمال لتلقى اهتماما كبيرا كأداة وأسلوب جديد يستفاد منه في النجاح والتميز.<sup>1</sup>

وقبل التطرق إلى التعاريف يجب التفرقة بين Benchmarking و Benchmark حيث يقصد بالأول المقياس المستخدم في المقارنة المرجعية أي القياس الثابت لأداء المتفوق الذي على أساسه يتم تحديد المستوى العام لأداء المؤسسة للقيام بعملية المقارنة المرجعية، أما الثاني فهو عملية المقارنة المرجعية أو المنهج التطبيقي للمقارنة بين المؤسسة وغيرها لإيجاد أماكن القصور في الأداء وتحسينها والإبداع والابتكار " لهذا تعرف بأنها "نظام قياس شامل مصمم لمساعدة المؤسسة في إجراء تقييم متواصل ومستمر وفهم تطوراتها، وينجز ذلك على مستوى العمليات بشكل تفصيلي، إذا تتمكن المؤسسة من خلاله مقارنة أداء عملياتها مع الممارسات الأفضل ومع عمليات المنافسين ومع السوق عموما لتتمكن من تشخيص المشكلات، ونضع أهداف جديدة لها وتبدأ بالتحسين نحو الأفضل"<sup>2</sup>

ويعرفها David Kearns المدير العام لشركة Rank القياس المقارن أو المقارنة المرجعية بأنها سيورة تقييم مستمرة لمنتجات المؤسسة، خدماتها، عملياتها مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات الرائدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، فراس سلمان الشيلي، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، دراسة حالة، دائرة الجمارك العامة الأردنية، مجلة كلية بغداد، العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010، ص 12.

<sup>2</sup> ميسر إبراهيم احمد، أخلاقيات الجودة، أخلاقيات المقارنة المرجعية نموذجاً، مقاربة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 88، العدد 29، 2007، ص 90.

<sup>3</sup> كرغلي أسماء، الليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 62.

وعليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي أسلوب منظم تهدف المؤسسة من خلال إلى مقارنة مستويات أدائها مع المؤسسات الرائدة أو المتميزة، أو مقارنة نشاط من أنشطتها مع نشاط آخر داخل المؤسسة لكي تتمكن مع معرفة أماكن الخلل أو القصور وتصحيحها وتحسينها بطرق جديدة ومبتكرة ولكي تتعلم من خبرات ومهارات الآخرين في مجالات معينة بطرق شرعية

وعليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية تتميز بأنها<sup>1</sup>:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو احد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء .
  - أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال .
  - تكون المقارنة المرجعية في إطار قانوني وشرعي .
  - تكون المقارنة المرجعية بين وظائف المؤسسة نفسها، او مع مؤسسات أخرى .
- وتسعى المؤسسة إلى لتطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق الأهداف التالية :
- تحسين وإشباع ورضا الزبون، حيث أن بقاء المؤسسة مرهون بالحفاظ على زبائنها .
  - تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المنافسين مع تشخيص نقاط القوة والضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين .
  - مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف وإعطاء ممارسات جديدة تشخيص سبل إنجاز الأهداف .

#### أ. أهمية المقارنة المرجعية<sup>2</sup>

- معرفة فجوة أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى .
- تقود إلى التحسين المتسارع "المبدع"
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء .
- تكامل أفضل الممارسات في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين في معالجة نقاط الضعف .
- تزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي .
- معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

<sup>1</sup> صالح بلاسكة ونور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة تقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> وليد عباس جبر الدعي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الشرق ومعمل سمنت الكوفة الجديدة، مركز دراسات الكوفة، العدد 16، ص 147.

- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تساعد المؤسسة في ان تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- تتبنى اعلي الدرجات من المنافسة بين مختلف الوظائف.
- تساعد المؤسسة في الاستخدام الأفضل للموارد .
- تزود المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون المؤسسات المتفوقة "الرائدة" في المستقبل.

### ب. أنواع المقارنة المرجعية

للمقارنة المرجعية أنواع مختلفة وهذا تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها، حيث نجد <sup>1</sup>:

1. **المقارن المرجعية الداخلية:** وهي الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدة او أنشطة او أقسام داخل المؤسسة، وهذا النوع يستخدم في المؤسسات التي لها فروع متعددة، وخطوط إنتاجية تنتج منتجات متعددة حيث يمكن تحديد الفروع والمصانع او الخط الإنتاجي المتفوق ليكون بمثابة المرجع في إجراء المقارنة .
2. **المقارنة المرجعية الخارجية :** وهي التي تتم مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين اي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر، ومن مميزاتهما أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين .
3. **المقارنة التنافسية:** وتقوم على المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل ولذلك تسمى المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير بهدف التعرف على فجوات الأداء بين المنظمة ومنافسيها
4. **المقارنة المرجعية للعمليات والوظائف:** وتتضمن مقارنة وظيفة معينة "تسويق، موارد بشرية ... "أو عملية "تدريب العاملين أو غيرها مع مثيلاتها في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى .
5. **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** وتستخدم عندما تبحث المؤسسات عن سبيل لتحسين مجموع أعمالها من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه المجالات، ويمكن أن

<sup>1</sup> علاء جاسم سلمان و نهاد حسين احمد ، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد40، 2014، ص 286.

تشتمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة وتغيير أنشطة مجالات العمل وتقديم خدمات جديدة، ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي يستغرقه حتى تتحقق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

ت. **مراحل المقارنة المرجعية:** هناك خمسة مراحل رئيسية متعاقبة لتطبيق المقارنة المرجعية بنجاح وهي<sup>2</sup>

1. التخطيط: يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجرى المقارنة معه ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة .

2. التحليل: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المؤسسة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المؤسسة وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة وأخيراً يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية .

3. التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل .

4. التنفيذ: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها تعديل وتطوير وتطبيق الطرائق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق .

5. النضوج: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المؤسسة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة ككل

**ثانياً: طريقة تحليل SWOT:** هو من أهم الطرق التي تلجا إليها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن

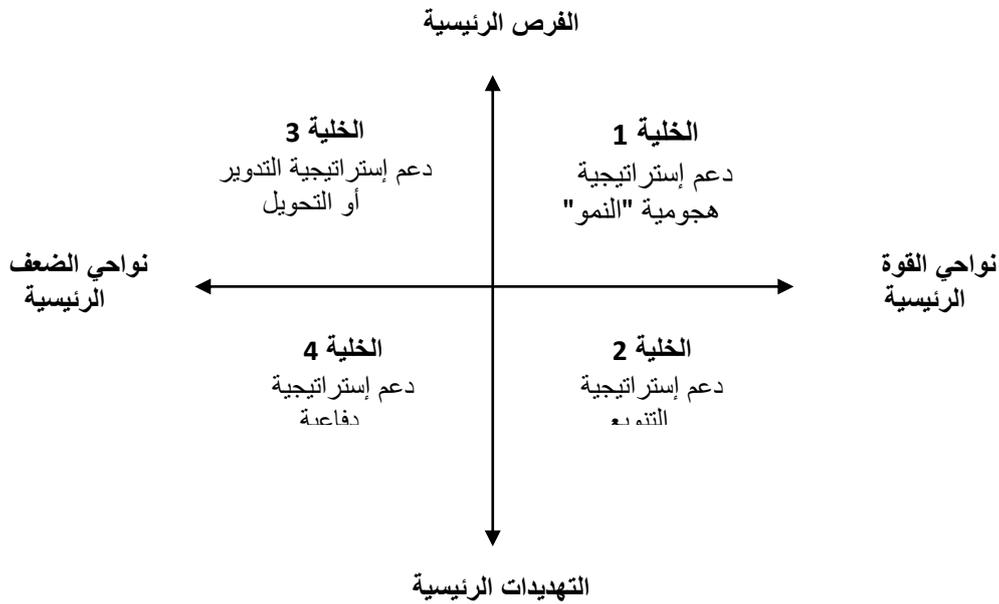
بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتغذية اليقظة، فتحليل SWOT يتمثل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل البيئة الخارجية من اجل معرفة الفرص والتحديات، ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومة المناسبة والتي يمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> مجبل داوي إسماعيل ،فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ،المعهد التقني ،المعهد التقني العمارة ، 2007، ص 06.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة ونور الدين مزياني ،مرجع سابق ، ص 58،59

الاقتصادية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة،<sup>1</sup> وبالتالي فهو يقوم على افتراض أساسي مفاده أن الإستراتيجية الفعالة تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين الموقف في بيئتها الخارجية، ويهدف تحليل SWOT إلى تبيان نوع الإستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، كما يقوم بتحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>2</sup>

الشكل رقم (10): يوضح تحليل swot



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية

الإسكندرية، مصر، 2015، ص 221

<sup>1</sup> عقون شراف، مرجع سابق، ص 282

<sup>2</sup> يحي عيسى، العبداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، ص 213

ثالثا: طريقة Puzzle :

تم إنشاء هذه الطريقة من قبل البروفيسور LASCA وفريقه لمساعدة مجموعات العمل الراغبة في استغلال وتفسير إشارات الإنذار المبكرة، وهذا من أجل خلق معنى جماعي مفيد يحفز على اتخاذ القرارات.

وبناء طريقة PUZZLE هو العمل على الخلق الجماعي للمعنى الذي يسمح بتحويل الإشارات الضعيفة للبيئة إلى قوى دافعة لعمل المديرين، وتتطلب هذه العملية الاختيار المسبق للمعلومات الواجب الحصول عليها والتي تتعلق بجانب

واحد من البيئة وبموضوع محدد.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن تعريفها على أنها "عملية الاستغلال الجماعي للمعنى للمعلومات اليقظة الإستراتيجية وخلق معنى مفيد لتوجيه العمل، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي تشكل التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير للخيال والإبداع المطلوب من قبل طبيعة المعلومات التي يتعين معالجتها.<sup>2</sup>

وهي كذلك "مجموعة من المعلومات المجزأة والمبعثرة والغير مؤكدة ودون أهمية فردية كبيرة، ويتم العمل وفق طريقة PUZZLE على الانتقال من هذا الوضع الفوضوي والغير منظم إلى وضع منظم مع توليد معنى أو فكرة إبداعية من هذه المعلومات الموفرة .

وبالتالي فطريقة PUZZLE تعمل على الربط بين مجموعة من القطع "المعلومات المبعثرة" والتي يعطي كل واحد منها مجموعة من الاقتراحات والتصورات ذات المعنى لدى صناعات القرار في المؤسسة لانتخاذها مع العلم أن هذه القرارات قد تكون مصيرية بالنسبة للمؤسسة .وبالتالي إذا ما تم تحويل المعلومات واستخدامها لإنتاج معنى أو فكرة إبداعية فانه يكون لليقظة الإستراتيجية دور وفائدة عملية في المؤسسة، وفي حال العكس تصبح اليقظة الإستراتيجية عبارة عن تكلفة زائدة تتحملها المؤسسة.<sup>3</sup>

ويؤدي الخلق الجماعي للمعنى بالاعتماد على طريقة PUZZLE إلى :

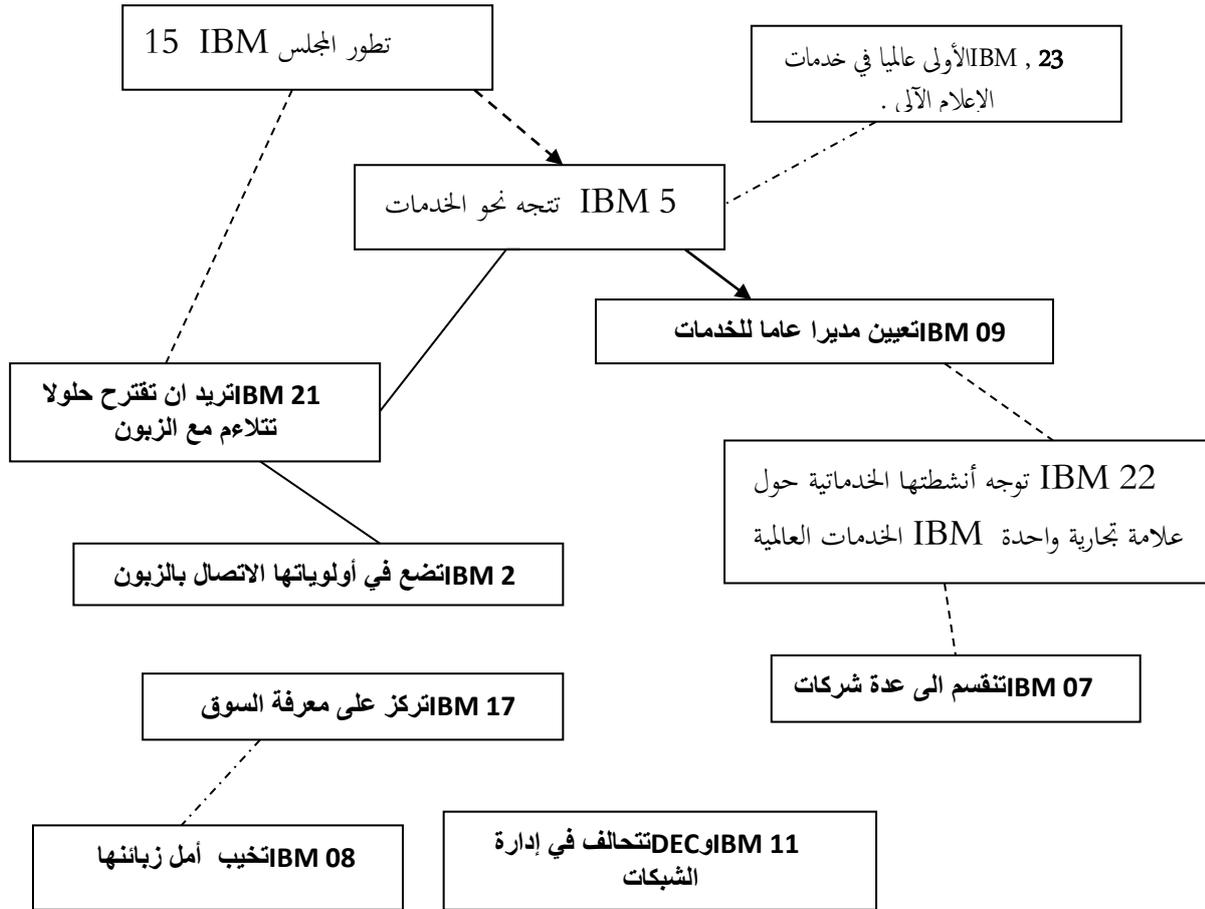
- ظهور الإجراءات المطلوب تنفيذها أو القيام بها "نقل المعلومات إلى العمل"
- ظهور ذكاء جماعي داخل المؤسسة .
- البحث عن المعلومات الجديدة والمهمة .

<sup>1</sup> Rida Chafik, Etude empirique sur les Pratique des entreprises Marocaines en Matiere d'intelligence économique

<sup>2</sup> Souad chouk ,humbert lesca ,la support de l'information un facteur le dans le processus d'attention collective aux signaux faibles ,p 07

<sup>3</sup> Lesca Humbert ,comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants a partir d'informations éparses ,le problème crucial de la veille stratégique le construction du puzzle Méthode Learning environnemental scanning lesca pour mettre en place et utilise un dispositif, intelligence collective veille stratégique ,p03

الشكل رقم (11): مثال لطريقة PUZZLE حالة شركة IBM



المصدر: سعيد كرومي، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد

03، 2013، ص27

رابعاً: طريقة دراسة السوق<sup>1</sup>:

تعتبر دراسة السوق طريقاً مهماً من طرق اليقظة وتطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بما سعى منها للحصول على المعلومات عن بيئتها ومنافسيها .

وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية، هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة"، وتتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطاً رئيسياً في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى، ومن أهم العناصر التي تكون محلاً لدراسة نذكر: الزبائن الحاليين والمرتقبين، تحليل المنافسين، الأسعار، الموردين، منتجات المنافسين... الخ، وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمور التسويق، كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي: الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات مع المستهلكين المشاهدة، التحقيقات .

وتصنف دراسة السوق إلى نوعين : دراسة كمية تهتم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، ودراسة نوعية تهتم بالنوعية وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترقيةه وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق .

<sup>1</sup>عقون شراف، مرجع سابق، ص 282

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام معلومات استراتيجي يسمح للمؤسسة بمتابعة ورصد كل التطورات والمستجدات في بيئتها المحيطة بطريقة استباقية للكشف على كل الإشارات الضعيفة التي يمكن أن تشكل أما فرصة أو تهديد للمؤسسة، وهذا من خلال مختلف أعوان اليقظة الذين يعملون على متابعة كل التطورات في البيئة بإتباع مجموعة من الأساليب والطرق التي تساعدهم في الكشف عن ما يمكن أن تحمله التغيرات البيئية من مفاجآت للمؤسسة سواء بإيجاب أو السلب، وإيصال ما تم التوصل إليه من معلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة التي يمكن أن تؤثر على مكانة ومستقبل المؤسسة .



الفصل الثاني: الأداء التنافسي وعلاقته  
باليقظة الإستراتيجية

## تمهيد:

في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها المؤسسات اليوم والتي تتسم بالتعقيد والتغيير الدائم بالإضافة إلى شدة المنافسة، كل هذه الأمور التي يصعب السيطرة عليها أو حتى التأثير فيها، ومع كل هذه المعوقات التي قد تحد من قدرة المؤسسات على البقاء والمنافسة، ومن اجل مواجهة أي تغيير يمكن أن يمنع هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها على المدى البعيد لجأت بعض المؤسسات إلى استخدام أساليب تخرج فيه بين القدرات التنافسية العالية والأداء المتميز لتحقيق أداء تنافسي قوي مبني على التميز والمعرفة السوقية العالية التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية أكثر للحفاظ على زبائنها وتدعيم مركزها التنافسي ومن ثما القدرة على تحقيق التفوق والنجاح، وبالتالي ضمان مكانة متميزة في السوق .

وعليه ومما سبق يتم التعرف والتطرق في هذا الفصل إلى الأداء التنافسي من خلال تقسيم الفصل إلى أربع مباحث رئيسية، المبحث الأول بعنوان أساسيات الأداء حيث حاولنا بداية التعرف على الأداء من جوانبه المختلفة من مفهوم، أنواع، مستويات المبحث الثاني فخصص للتعرف على التنافسية والميزة التنافسية، بالإشارة إلى مفهوم التنافسية وأنواعها ومؤشراتها، ومن ثم مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها ومحدداتها، في حين خصص المبحث الثالث إلى ماهية الأداء التنافسي حيث نتناول من خلاله مفهوم الأداء التنافسي وأهميته ومحدداته ومؤشراته، ومن ثم إستراتيجيات التنافس والأداء التنافسي. أما المبحث الرابع فقد خصص للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي .

## المبحث الأول: أساسيات الأداء

يغطي مفهوم الأداء باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في جميع المجالات، كونه يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط ويساهم في بقاء واستمرارية المؤسسة، لهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الأداء من حيث المفهوم، الأبعاد ومقاييس الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به

تعددت تعاريف ومفاهيم الأداء بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت من منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا يشير الأداء إلى "النائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها." كما يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء المنظمي باعتباره المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد المتاحة، البشرية والمادية والمعلوماتية بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد منها فضلا عن إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم"<sup>3</sup>

وحسب (Miller et Bromily) فان الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>4</sup> ومن التعاريف السابقة نجد إن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص86.

2 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص2015.

3 سعدية حاييف كاظم السلطاني وآخرون، دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية ببغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 2012، ص8، ص272.

4 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009، ص7، ص218.

وهناك من ينظر إلى الأداء على انه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها في التكيف مع البيئة أو فشلها أو انكماشها وفق أسس ومعايير محددة يصفها وفقا لمتطلبات نشاطه وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل".<sup>1</sup> وفي هذا التعريف نجد انه تم ربط الأداء بإستراتيجية المؤسسة، حيث اعتبر على انه انعكاس لقدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها في ضوء ما تفرضه البيئة المحيطة.

وهناك من يعبر على الأداء انطلاقا من كونه "تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من اجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمؤسسة"<sup>2</sup> ومن مختلف التعاريف السابقة نجد أن الأداء لم يعرف تعريفا محددًا، بل ارتبط بعدة مفاهيم و معاني، أهمها:<sup>3</sup>

– النجاح: حيث انه لا يمكن التكلم عن الأداء بحد ذاته، بل يرتبط بمختلف تمثيلات النجاح التي تختلف حسب المؤسسات وطبيعة البيئة التي تعيش فيها .

– نتيجة الفعل: يختلف هذا المعنى عن سابقه في كونه لا يحمل التقييم الفعلي للمؤسسة، فيتم قياس الأداء من خلال التقييمات البعدية للنتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة .

– الفعل: ففي هذا المعنى لا يعبر عن الأداء بالنتيجة التي تظهر في لحظة زمنية معينة، بل بتلك العملية التي تسمح بتنفيذ كفاءة معينة .

من التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على القيام بمهامها باستخدام مختلف الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

1 حامد كاظم متعب و أثير عبد الأمير حسوني عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي،دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية،مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 13،العدد 3، 2011، ص14.

2 زكي أبو زيادة،اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية،مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية"،المجلد 25،العدد 4،2011،ص888.

3 سواكري مباركة،معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر،2008،ص33.

المفاهيم المرتبطة بالأداء :

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء، أهمها الكفاءة والفعالية والإنتاجية وغيرها من المفاهيم الأخرى وفيما يلي نتطرق لأهمها:

أولا: الكفاءة :

وتعني الصلاحية والقدرة على إتمام عملية ما وفقا لما هو محدد لها، فالكفاءة تعني إلى مدى تم الانتفاع بالموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن تمثيلها وفق النسبة بين المخرجات الفعلية المحققة والمدخلات القياسية المتوقعة .

الكفاءة : المخرجات الفعلية / المدخلات القياسية المتوقعة

وعليه فان الكفاءة هي الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالقدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن، وبأقل كمية من المدخلات المستخدمة، وعليه فان تحقيق درجات أعلى من الكفاءة يستلزم زيادة المخرجات مع استخدام نفس كمية المدخلات.<sup>1</sup>

ثانيا: الفاعلية

وهي القدرة على العمل المؤثر الذي يحقق الهدف المرغوب فيه، والفعالية في الإدارة تعني القدرة على تحقيق الأهداف تبعا للبرامج و الجداول الزمنية المحددة لها، كما تستخدم الفعالية لتعبر عن درجة انجاز الأهداف، أو الدرجة التي وصلت إليها عملية تحقيق النتائج

الفاعلية: كمية المخرجات المحققة / كمية المخرجات المخططة

يمكن إجمالاً اعتماد الفاعلية كمؤشر جيد على ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية بل أكثرها أهمية من حيث تركيزه على كم المخرجات الذي يتم إنتاجه، وهكذا يتضح أن الفاعلية غالبا ما تركز على سرعة الأداء وليس دقة الأداء ، كما تركز على الإنتاج الأكثر مما تركز على نوعيته .

وتقاس فاعلية المؤسسة بدرجة تحقيقها للأهداف الخاصة بها، ويتطلب تحقيق درجة عالية من الفاعلية ضرورة استبعاد كافة الأنشطة غير الضرورية، وكذا حذف المخرجات التي لا تحقق مستوى الجودة المطلوب، ويمكن قياس الفاعلية بواسطة المبيعات أو

<sup>1</sup> حسن محمد احمد محمد مختار ،الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،مصر 2011،ص72.

حصة المؤسسة في السوق، وكذلك من خلال آراء المستهلكين وغيرها، كما يمكن أيضا مقارنة أعمال المؤسسة بالأهداف الخاصة بها والمحددة لها مسبقا .

الشكل رقم (12): يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية

الكفاءة	النمو والازدهار	الانحدار التدريجي
	انجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة	انجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة
الغير كفاءة	البقاء	الانهيار
	انجاز الأهداف الخطأ بصورة صحيحة	انجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة
	فعالية	غير فعالية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل

لنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 486

ومن خلال هذه المصفوفة يمكن القول أن:<sup>1</sup>

- المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، هي وحدها القادرة على النمو الازدهار وانجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بمعنى أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وبالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- المؤسسات الغير كفاءة والغير فعالية يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع انجاز أهدافها أو أنها أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أي أنها لم تستطع تحقيق الأهداف المسطرة و قامت بهدر الموارد المتاحة لها .

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 487.

– المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة فسوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها، ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة، وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد. بمعنى أنها تحقق الأهداف المخطط لها لكن بحدركثير من الموارد الأمر الذي يقلل من قدراتها التنافسية .

– المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية فيكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي عدم القدرة على إنجاز الأهداف الصحيحة، رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة .

### المطلب الثاني : أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفه حيث تعدد هذه المعايير والتي من أهمها:

#### أولاً: حسب معيار الشمولية:<sup>1</sup>

(أ) **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه .

(ب) **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد مثال على ذلك يمكن أن يقسم الأداء وفق المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق .

#### ثانياً: حسب معيار المصدر:<sup>2</sup>

(أ) **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية، الأداء البشري، الأداء التقني والذي يرتبط بالاستثمارات بشكل فعال، الأداء المالي والمتعلق بفعالية استخدام الإمكانيات المالية .

(ب) **الأداء الخارجي:** وينتج عن التغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لهذه التغييرات والتطورات، والتي تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، فنجاح المؤسسة او فشلها يتوقف على مدى قدرتها في خلق التلائم والتناغم بين أنشطتها الداخلية وبيئتها الخارجية التي تنشط فيها .

عبد المليك مزهودة، مرجع سابق ، ص 89<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بن احمد أسية، اثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 82.

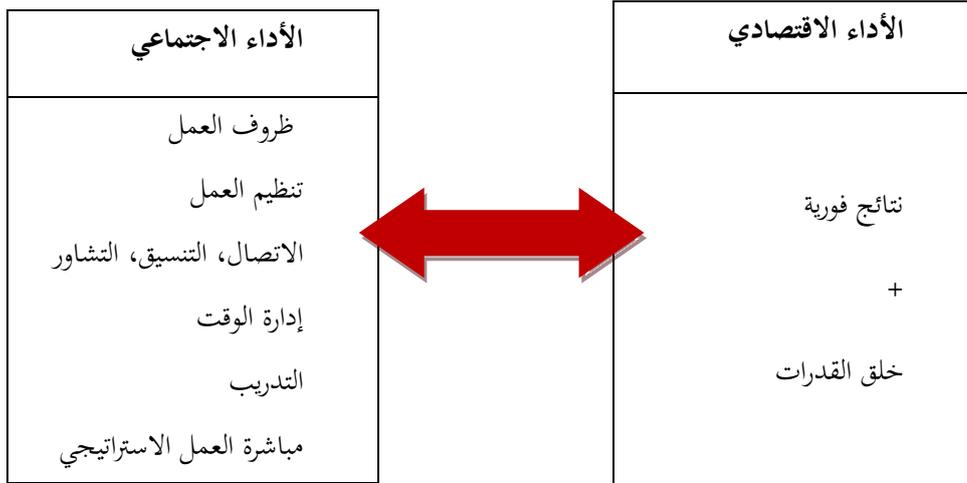
ثالثا: حسب معيار الطبيعة :

(أ) **الأداء الاقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).<sup>1</sup>

(ب) **الأداء الاجتماعي**: ويأتي من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي .

كما يتضح أن الأداء الاقتصادي والاجتماعي تربطهما علاقة تكاملية، حيث أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي، وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم (13): يوضح الارتباط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة



المصدر : كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت في الجزائر، مجلة

العلوم الاقتصادية، مج09، العدد 33، الجزائر، ص 175

وعليه يمكن القول أن التكامل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي يتجسد من خلال الدور الذي يلعبه الأداء الاجتماعي في تحسين الظروف المهنية للعاملين، أي الاهتمام بالظروف الداخلية للعمل، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم وعلى الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل .

<sup>1</sup> كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، العدد 33، الجزائر، 2013، ص 174.

المطلب الثالث: مستويات الأداء

- للأداء مجموعة من المستويات التي تمكن المؤسسة من التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>
- ❖ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
  - ❖ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز .
  - ❖ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
  - ❖ **الأداء الجيد:** يركز فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
  - ❖ **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .
  - ❖ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .
  - ❖ **الأداء المتأزم:** ويتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة .

خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،دار اليازوري ،الأردن ،2007، ص 385،386<sup>1</sup>

المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أبعاد الأداء

تمارس المؤسسة أنشطتها في مجالات أداء مختلفة لهذا نجد أن هناك مجموعة من الأبعاد للأداء نذكرها فيما يلي :

(أ) **البعد الاقتصادي**: تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس

الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.<sup>1</sup>

(ب) **البعد التنظيمي**: ويقصد بها الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى

مسيرى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى

أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه

بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق

بالفعالية التنظيمية .

وبالتالي فان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك

الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

(ت) **البعد الاجتماعي**: يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان

مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون هذا أن الأداء

الكللي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب

الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية

الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما

له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة "صراعات، أزمات... الخ"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رابيس وفاء ،دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،الجزائر ،يومي 13 ، 14 ديسمبر 2011،ص 14.

<sup>2</sup> داوي الشيخ ،مرجع سابق ،ص 218 ، 219.

(أ) الأداء البيئي: وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية أو السلبية المترتبة

على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية وغير الطبيعية.<sup>1</sup>

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك العديد من العوامل التي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسات، لذا فان تحديدها ودراستها أمر مهم للمؤسسة

للاستفادة من أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة إلى قسمين

(أ) العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة "العوامل الخارجية": وهي جميع العناصر والمتغيرات الواقعة في محيط المؤسسة

الخارجي، والتي قد تشكل أثارها أما فرصا يجب استغلالها أو تهديدات قد تشكل خطرا على المؤسسة، لهذا فان تحسين

مستوى أداء المؤسسة يرجع إلى قدرتها على تكيف أو التكيف مع العوامل محيطها الخارجي، ومن أهم هذه العوامل نجد:<sup>2</sup>

**1. العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل كل القرارات السياسية كالخرب، التاميمات، الحظر

على نشاط بعض المؤسسات والانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

**2. العوامل الاقتصادية:** وتشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر

الطاقة وتكلفتها... الخ.

**3. العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات

والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة .

**4. العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل

على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق الإنسان .

(ب) العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة "العوامل الداخلية": وهي العوامل والعناصر الواقعة في محيط المؤسسة الداخلي،

وتنتج نتيجة تفاعل مختلف العناصر الداخلية لهذا فهي تخضع لتحكم المؤسسة، ويمكن إحداث تغييرات بها تسمح بزيادة

أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية ومن أهم هذه العوامل هناك:<sup>3</sup>

**1. العوامل التقنية:** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص :

رابس وفاء، مرجع سابق، ص 15<sup>1</sup>

محمد رقامي، مرجع سابق، ص 157<sup>2</sup>

عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 93، 94<sup>3</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بالعمال .
- تصميم المؤسسة من حيث الورشات، المخازن، التجهيزات والآلات
- نوع المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

2. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على

الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث العمر والجنس، ومستوى تأهيل الأفراد .
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز .
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- نوعية المعلومات

## المبحث الثاني: مدخل للتنافسية والميزة التنافسية:

يتميز العصر الجديد ببروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوق، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو الحفاظ عليه في مواجهة ضغوط المنافسين، وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على التنافسية والميزة التنافسية

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

## أولاً: مفهوم التنافسية:

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للتنافسية حيث أن مفهوم التنافسية يختلف تبعاً لمستوى التحليل الذي تدرس عليه، أما على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة، وفيما يلي سوف نستعرض مفهوم التنافسية تبعاً للمستويات الثلاث :

## (أ) تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة." كما تعرف على أنها "القدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر".<sup>1</sup>

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد.<sup>2</sup> وهي "القدرة على إنتاج منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>

كما ينظر لها على أنها "هي المهارة والتقنية و المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

<sup>3</sup> محمد وديع عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001، ص 14.

<sup>4</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 318.

(ب) تعريف التنافسية على مستوى القطاع

تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"<sup>1</sup>

(ت) تعريف التنافسية على مستوى الدولة

يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها "تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية " يعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها " الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعدالة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق العالمية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل ."<sup>2</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن العلاقة التي تربط بين مستويات التنافسية الثلاثة هي علاقة تكاملية، فلا يمكن أن تكون هناك تنافسية للقطاع دون أن تكون لدينا مؤسسات ذات قدرة تنافسية قوية تنشط في هذا القطاع، الذي بدوره يجب أن تكون له بيئة دولية مناسبة ينشط فيها، أي هناك ترابط بين المستويات الثلاثة ولا بقاء لواحدة دون الأخرى.

ثانياً: أنواع التنافسية: للتنافسية العديد من التقسيمات والأنواع وفيما يلي نذكر أهمها:<sup>3</sup>

(أ) التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن نوعين هما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

1. تنافسية المنتج :تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

2. تنافسية المؤسسة : إن تنافسية المؤسسة يتم تقويمها اخذين في الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية للنفقات العامة، نفقات البحث والتطوير و المصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية ،مكتبة حسن العصرية لنشر ،ط1،لبنان ، 2013،ص 115<sup>1</sup>  
حفيان عبد الوهاب ،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات،دار الأيام للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014،ص 48<sup>2</sup>  
عبد الكريم كاكي ،مرجع سابق ،ص 123،125<sup>3</sup>

(ب) التنافسية وفق الزمن :

1. **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، عبر انه يجب ألا نفاءل بشأن النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

2. **القدرة التنافسية:** تستند على مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

**المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية**

تعكس مؤشرات التنافسية فاعلية المؤسسة في استعمال مواردها، لهذا في تعتبر عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية للمؤسسة ،وفيما يلي نعرف على أهم مؤشرات قياس كل من تنافسية المؤسسة ،القطاع والدولة .

**أولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة :**

(أ) **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته إلى التراجع، وبذلك فان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى .<sup>1</sup>

(ب) **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا،

<sup>1</sup> خروف منير، ثوامرية ريم، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر دراسة تحليلية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 04، 2017، ص 8.

وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين .

وان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعيف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

(ت) **الإنتاجية الكلية للعوامل**: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل PTF الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شي حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإرادة اقل فاعلية "لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى لا فاعلية X" أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

(ث) **الحصة السوقية**: من الممكن لمؤسسة ما إن تحقق أرباحا، وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه تحرير التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة الدولية، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محبوب فاطمة، تأثير التحالفات على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2011 ص 15.

ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية القطاع: <sup>1</sup>

(أ) مؤشرات التكاليف والإنتاجية: نقول عن قطاع ما انه تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو اقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب .

(ب) مؤشرات الحصة من السوق الدولي: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولي كمؤشرين عن التنافسية على مستوى القطاع، وهكذا فان القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تترابد.

(ت) دليل التجارة ضمن الصادرات: يبين هذا الدليل الصادرات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقديم الصناعة في البلد المعني .

ثالثا: مؤشرات قياس تنافسية الدولة: هناك العديد من المؤشرات لقياس تنافسية الدولة، ومن أهمها:

(أ) نمو الدخل الحقيقي للفرد : إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متطابقان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية،

(ب) النتائج التجارية للبلد: وتوجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية الدولية وهي :

— رصيد الميزان التجاري: غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد مع فائض حسابه التجاري، ولكن هذا الفائض يمكن أن يكون أحيانا مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة مثل الارتفاع غير العادي لمستوى أسعار صادراته أو تدني حجم وارداته أو غيرها .

— تركيبة الصادرات: إن ارتفاع حجم الصادرات خارج الموارد الطبيعية والمواد الأولية يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، وزيادة الإنتاجية نتيجة التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل .

— حصة السوق الدولية: من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق .

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية :

اعتبر بورتير porter أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تبرر وبشكل واضح وواضح للزيادة السعرية المفروضة<sup>1</sup>

كما تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وتتحقق إذا أدرك الربائن أنهم يحصلون على قيمة أعلى من جراء تعاملهم مع المؤسسة<sup>2</sup> بمعنى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها وقدراتها المختلفة في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة التي تجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الأخرى، و تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق، أكثر فعالية من طرق المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، ويلامس بورتير في تعريفه جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، الذي يتجسد ميدانياً عند احتلال موقع تنافسي متقدم<sup>3</sup> وتعتبر الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المؤسسة أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار ربائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها، أي أن امتلاك المعدات والموارد المالية الكبيرة مثلاً لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة متميزة، ولكي تعد الميزة التنافسية بأنها إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فأنها يجب أن تكون قادرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"<sup>4</sup>

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية: للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>5</sup>:

- أن تتمتع بالديمومة: إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها .
- استمرارية التكوين والتحسين والتجديد إذ أن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يجعلها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها .

<sup>1</sup> Micheal Porter ,L'avantage concurrentiel, édition dunod,Paris ,2000,p08

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2004،ص13.

<sup>3</sup>أياد شماسنة،الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية،دار الفضاءات لنشر،الأردن،2015،ص66.

<sup>4</sup> حسن علي الزعبي،نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي"،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،1،2004،ص138.

<sup>5</sup>مجانى باديس،طبول ريمة،تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية،بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً،دار ألفا للوثائق،الجزائر،2017،ص94 .

- عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت .
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة .
- كما من بين خصائصها :
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.
- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

#### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:

##### أولا: مصادر الميزة التنافسية

يعد اكتساب ميزة تنافسية مرتبط بما تملكه المؤسسة من موارد و إمكانات تؤهلها لتمييز والتفرد على باقي المنافسين في مجال النشاط، لهذا فان المؤسسات تسعى دائما لتنوع مصادرها لدعم و لتحقيق مزايا تنافسية تمكنها التفوق على المنافسين، من بين أهم مصادر الميزة التنافسية نذكر: <sup>1</sup>

(أ) **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستويين الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

(ب) **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة

<sup>1</sup> هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ،التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ،مكتبة الوفاء القانونية لنشر ،الإسكندرية ،2014،ص121 .

لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

**ت) الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المؤسسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

**ث) المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة او رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل المعرفة الجديدة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها وتجسيدها في عمليات انتاج السلع والخدمات او في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>3</sup>

**ج) الوقت:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على الأسواق الوقت الحالي كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج .
- تخفيض زمن دورة التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 96 .

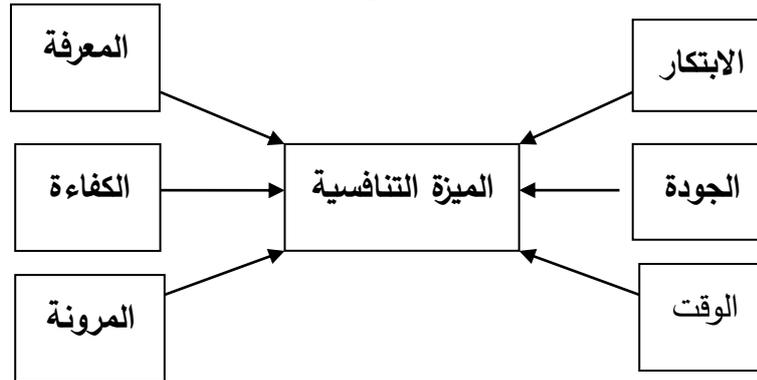
<sup>2</sup> اوريبي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة ماجستير في علوم التنسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 07.

<sup>3</sup> مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 97 .

<sup>4</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 124.

ح) المرونة أو سرعة الاستجابة: أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الحركة السريعة والتكيف مع التغيرات، من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات والتسليم في الوقت المحدد وتقليص مدة الانتظار ووقت التطوير، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي خلق ميزة تنافسية<sup>1</sup>. وعليه ومما سبق يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي :

الشكل رقم (14) يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر : هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية لنشر،

الإسكندرية، 2014، ص121

### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

يتم الاعتماد في تحديد محددات الميزة التنافسية على نموذج الماسة لبورتر، حيث استعرض هذا الأخير ستة محددات ينبغي توفرها في صناعة ما حتى تكتسب الدولة ميزة تنافسية، وقد قسم بورتر هذه المحددات إلى محددات رئيسية تتمثل في ( ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة و الداعمة، الإستراتيجية والهيكل ودرجة المنافسة ) وأخرى مساعدة أو مكملة تتمثل في ( دور الدولة أو الحكومة، دور الصدفة ) .

#### أ) المحددات الرئيسية: وتتمثل في

1) **ظروف عوامل الإنتاج** : تأتي عوامل الإنتاج كأحد محددات الميزة التنافسية وبالتالي لا يمكن الاستناد عليها وحدها لخلق الميزة التنافسية، إلا أن مفهوم عوامل الإنتاج عند بورتر أكثر شمولاً، فهو يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية ( الموارد البشرية، ورأس المال والموارد الطبيعية ) عوامل أخرى مثل البنية الأساسية ومصادر المعرفة والموقع الجغرافي ويعتمد تحقيق الميزة

<sup>1</sup>حسيبة جبلي و السعيد شوقي شاكور،دراسة تحليلية لأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية،دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل،مجلة الحقيقة،المجلد 18،العدد 01،2019، ص 569.

التنافسية على مدى توافر هذه العوامل وكفاءتها وانخفاض تكلفتها، حيث انه بقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وملائمتها للمؤسسة بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، وقد أكد بورتر على أهمية الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج وضرورة رفع إنتاجية هذه العناصر عن طريق التعاون بين القطاع الخاص والحكومة.<sup>1</sup>

**(2) ظروف الطلب :** اعتبر بورتر أن الطلب المحلي احد محددات الميزة التنافسية أوضح ذلك بأنه كلما زاد حجم الطلب على صناعة ما تمتعت المؤسسات التي تعمل في هذه الصناعة بميزة تنافسية نتيجة ظهور اقتصاديات الحجم، وقد يعتبر الطلب المحلي مؤشرا للطلب الأجنبي في الأسواق الخارجية للمؤسسة، فإذا كان الطلب المحلي سابقا في طلب المنتج بالمقارنة مع الطلب الخارجي فان ذلك يعطي للمؤسسة فرصة التعرف وتوقع الطلب الأجنبي وهو ما اسماه بورتر باسبقية الطلب المحلي، ولم يكنف بورتر بحجم المطلق للطلب المحلي وإنما اهتم أيضا بمعدل نمو هذا الطلب وذلك لان زيادة هذا المعدل هي التي تحفز المؤسسة على المزيد من البحث والتطوير والابتكار مع تخفيض حجم المخاطر التي قد تترتب على استخدام فنون تكنولوجيا جديدة لمواجهة هذا النمو المتزايد في حجم الطلب ومن ثم تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستقرة إلى حد كبير.<sup>2</sup>

**(3) الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة:** ويقصد بها الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات الداعمة هي تلك التي تقدم الدعم لتلك المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية،<sup>3</sup> إن هذا النوع من الصناعات من شأنه إن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافع في التوزيع...<sup>4</sup>

**(4) الإستراتيجية، الهيكل ودرجة المنافسة:** فهذا المحدد يدل على الأهداف والاستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تقوم عليها المؤسسات الموجودة في الأسواق المحلية، فهذه المؤسسات تعكس البيئة المحلية بكل مميزاتها من أساليب وطرق ونظم التعليم

<sup>1</sup> تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 70.

<sup>2</sup> احمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 104.

<sup>3</sup> كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف " جيزي، اوريدو، موبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017، ص 164.

<sup>4</sup> بوازيد وسيلة، مقاربات الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير ف علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 21.

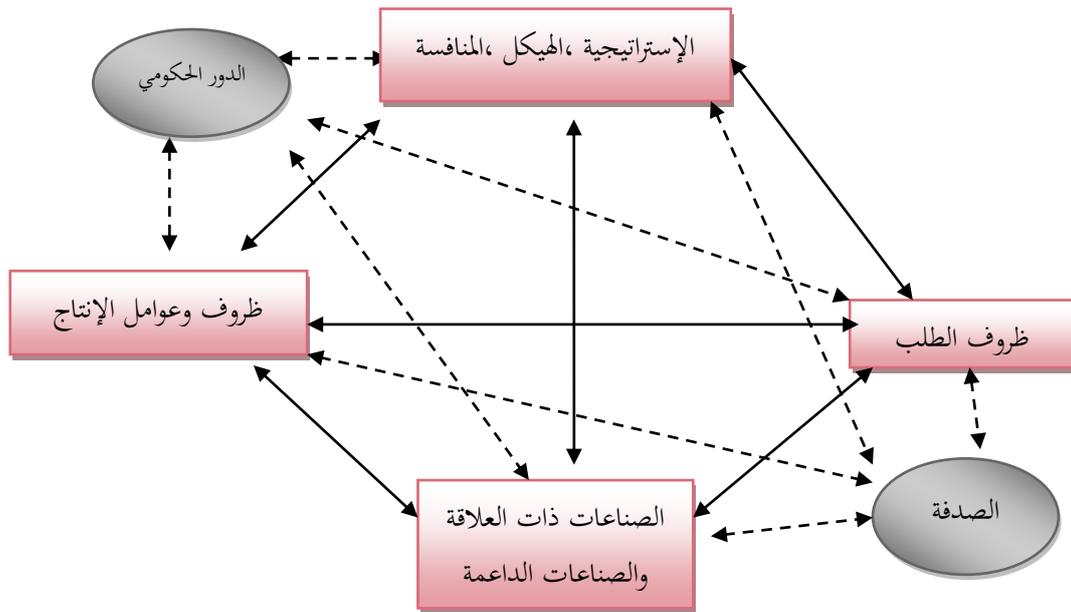
والتدريب والثقافات والعادات، فهذه البيئة المحلية إذا كانت ملائمة وتشجع على المنافسة فإنها تلعب دورا رئيسيا في تدعيم القدرة التنافسية للدولة في صناعة معينة عن طريق مساهمتها في حث هذه المؤسسات القائمة على التطوير المستمر والابتكار واكتساب أحدث التقنيات الإنتاجية وتحسين كفاءتها وجودتها.<sup>1</sup>

(ب) المحددات المساعدة والمكملة: وتتمثل في<sup>2</sup>

(1) دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه ان يحسن او يعرقل الميزة التنافسية .

(2) دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية .

الشكل رقم (15): يوضح محددات الميزة التنافسية حسب نموذج الماسية لبورتر "Porter"



Source :Michel Porter ,L'avantage concurrentiel des nation,Inter edition,Paris,1993.p127

كباب منال، مرجع سابق، ص 164<sup>1</sup>  
بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 22<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: ماهية الأداء التنافسي

مع تزايد التغيرات البيئية وحدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات، أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لاستغلال إمكانياتها ومواردها أحسن استغلال لتحسين مستوى أداءها التنافسي وهذا للحفاظ على مكانتها وتحقيق البقاء والاستمرار في السوق لهذا نجد أن مفهوم الأداء التنافسي يحظى بالاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الأداء التنافسي من خلال مفهومه، محدداته ومؤشراته...

## المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي

يرتبط الأداء التنافسي بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث لا يكفي بتجسيد النجاح الذي ينتج عن تصرفات المؤسسة فقط، ولكن أيضا من قدرتها على التكيف والتأقلم مع المناخ التنافسي ضمن قطاع نشاطها؛ ويقوم هذا الأداء على أن تحقيق أي نتيجة أو بلوغ أي هدف من قبل المؤسسة يعتمد على طبيعة الأنظمة التنافسية أو أنماط المنافسة وعلى حدة الصراع التنافسي بين القوى التنافسية ضمن قطاع النشاط، وعليه فانه لا يمكن لأي مؤسسة اغتنام أي فرصة للأداء بشكل صحيح، إلا إذا كانت قادرة على الاطلاع والكشف بشكل واضح وجيد عن خصائص وظروف المنافسة والقوى التنافسية المرتبطة بقطاع نشاطها.<sup>1</sup>

وتعود الجذور التاريخية للأداء التنافسي لسنة 1957 بدا بنهج Ansoff الكلاسيكي في استراتيجيات النمو العامة حيث يمكن تصور الأداء التنافسي للمؤسسات بعدد من الطرق التي لا حصر لها من إحداها ابتكار المنتجات الجديدة للعملاء الحاليين أو المحتملين، ومع زيادة حدة المنافسة دأبت المنظمات على البحث عن طرق لبناء أداء تنافسي مستدام لها، وذلك من اجل تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث يمكن أن يأتي الأداء التنافسي من مجموعة متنوعة من المصادر مثل التمايز بالسلع والخدمات سواء من خلال السعر، أو الجودة أو الخدمة والتي تكون أكثر استدامة عندما يكون من الصعب على المنافسين تقليدها<sup>2</sup>، وعليه يعتبر الأداء التنافسي بأنه "عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة مع تطوير أنواع

<sup>1</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique , La Revue des Sciences de Gestion, V01.N24,2010,pp118.119

<sup>2</sup>قاووق فراس جمال حسني، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ص 41 .

جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي، فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق أداء تنافسي فعال

في قطاع ما، والذي يتميز بالمنافسة العالمية عليها احترام ثلاثة حقائق مهمة التي تميز السوق الجديد للمنافسة وهي:<sup>1</sup>

— زبائن مختلفين يبحثون عن أنواع مختلفة من القيم، فلهذا يجب اختيار الزبائن أو السوق المستهدف، ومن ثم حسن اختيار القيم التي تصبح مركز اهتمام المؤسسة من اجل جلب هؤلاء الزبائن.

— حاجات الزبائن تزداد وفي نفس الوقت تزداد حاجاتهم النمطية، ومن اجل الاحتفاظ على الأولوية من الأحسن أن تكون المؤسسة محفزة على تطوير عرضها ومنتجاتها كي تلي الحاجات والرغبات الغير نمطية .

كما يسعى الأداء التنافسي للوصول إلى التميز والتفرد بما يفوق المنافسين من خلال الوصول إلى الهدف الاسمي للمؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وذلك بإعطاء قيمة للزبون، والتي تتوقف على مدى إدراك الزبون لتلك القيمة وعلى مدى قدرة المؤسسة في أن تجعلها مستدامة ولا يمكن تقليدها من الآخرين، وهذا يرجع إلى مدى امتلاك المؤسسة للقدرات والكفاءات الجوهرية الصعبة التقليد والمحاكاة من قبل الآخرين.<sup>2</sup> وبالتالي فان الأداء التنافسي الجيد يتوقف على مدى قدرة المؤسسة خلق قيمة مستدامة لزون وعلى مدى إدراك الزبون لهذه القيمة .

كما يعكس الأداء التنافسي رغبة المؤسسة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فان الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>3</sup> وينظر له على انه "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين."<sup>4</sup>

كما ربط البعض الأداء التنافسي للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة في التحريك المستمر للعناصر الإنتاجية نحو النشاطات الأكثر كفاءة، وذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة في الإنتاج واستخدام تلك العناصر بشكل كفؤ وفعال، وهذا يرتبط وبدرجة

<sup>1</sup> بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 64 .

<sup>2</sup> أكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، seven rights والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن 2018، ص 102.

<sup>3</sup> نهاد عبد اللطيف عبد الكريم، خلود هادي الربيعي، امن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في شركتي التامين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني، 2013، ص 306.

<sup>4</sup> غريب الطلوس، محمد علي دشة، اثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Lafarge Holcim، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، 2018، ص 269 .

كبيرة بالقدرة التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية في انتقاء العناصر الإنتاجية المناسبة من حيث التكلفة والكفاءة وإسنادها بمهام فعالة

يتم التنسيق بينهما بأسلوب يؤدي في النهاية إلى رفع أدائها مقارنة بمنافسيها الفعليين والمحتملين في الأسواق المحلية والعالمية.<sup>1</sup>

كما اعتبر كل من Richard & Anderw أن الأداء التنافسي هو مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق

للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة على المستوى القومي أو الدولي.<sup>2</sup>

وبالتالي ففكرة الأداء التنافسي تتمحور حول قدرة المؤسسة في الربط والمزج بين الأداء المتميز للموارد والكفاءات الداخلية

للمؤسسة وبين قدرتها على تحقيق النجاح أمام عناصر البيئة التنافسية الخارجية لتحقيق أهدافها في النمو والبقاء.

كون أن الأداء التنافسي يعكس قدرة تلك المؤسسات على البقاء والنمو والاستدامة قياساً بالمنافسين، لهذا ينظر إليه على

انه ذو أهمية بالغة للمؤسسات كونه.

– يعطي المؤسسات دليلاً واضحاً على مدى نموها قياساً بالمنافسين.

– يقدم للمؤسسات بياناً عن العوائد التي تحققها مقارنة بما تتحمله من تكاليف .

– يمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين من خلال تحقيق ميزات تنافسية مستدامة لها في القطاع الذي تعمل فيه سواء

في التكيف، أو البقاء، أو في النمو السريع .

<sup>1</sup> عدنان فضل أبو الهيجاء، الأداء التنافسي للصناعات التحويلية الأردنية في الأسواق العربية والعالمية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2004، ص 36.

<sup>2</sup> علي الخضر، رولا الحسين، اثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 37، العدد 2، 2015، ص 243 .

**المطلب الثاني: محددات الأداء التنافسي ومؤشراته:**

للأداء التنافسي مجموعة من المحددات التي تحكمه كغيره من أنواع الأداء الأخرى، كما له مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في تحديده وقياسه وفيما يلي نتعرف على كل من المحددات والمؤشرات الخاصة به.

**أولا محددات الأداء التنافسي**

هناك العديد من العوامل والمحددات التي تحكم الأداء التنافسي للمؤسسات ومن أبرز هذه المحددات نذكر مايلي<sup>1</sup>:

(أ) **النمو في إنتاجية العمل** : تمتلك المؤسسات ذات معدلات نمو أعلى نسبيا في إنتاجية العمل الفرصة الأكبر في تحسين أدائها التنافسي، وهذا يعتمد على كفاءة عنصر رأس المال البشري من حيث الخبرة والقدرة على استيعاب الوسائل الحديثة للإنتاج، وكذلك على كثافة رأس المال المادي المستخدم في العملية الإنتاجية .

(ب) **متوسط حجم المؤسسة الإنتاجية** : من الممكن لبعض المؤسسات الإنتاجية أن تحقق بعض المزايا التنافسية في الأسواق العالمية بسبب وفورات الحجم، والتي قد تنشأ نتيجة لاستثمارات ضخمة تقوم بها المؤسسة في المدى الطويل سواء في رأس المال المادي أو البشري، وهذا قد يؤدي إلى تناقص متوسط التكلفة عند زيادة حجم الإنتاج .

(ت) **الإنفاق على الإضافات والتحسينات** : إن زيادة الإنفاق لتحسين جودة السلع المنتجة أو لتحسين وسائل الإنتاج بهدف خفض التكلفة يكسب المؤسسة الإنتاجية قدرة أكبر على المنافسة من حيث الجودة أو السعر، حيث أن مثل تلك الإنفاقات تعمل على زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وبالتالي فإنها تمكن المؤسسة من المحافظة أو زيادة حصتها السوقية سواء محليا أو عالميا .

(ث) **درجة المعالجة التصنيعية** : تمتاز الاقتصاديات النامية وصغيرة الحجم عادة بضعف نسبي في درجة التكامل العمودي ما بين الصناعات المحلية مقارنة بالاقتصاديات الناضجة أو الكبيرة، وهذا يمكن إسناده إلى ضعف القاعدة الإنتاجية الصناعية من حيث التنوع في خطوطها الإنتاجية ونوعية منتجاتها، ولذلك فإن الصناعات التي تحقق أداء تنافسيا متميزا على المستوى العالمي غالبا ما تلجأ إلى الإفادة من مدخلات الإنتاج المستوردة .

<sup>1</sup> عدنان فضل أبو الهيجاء، مرجع سابق، ص 44.45.

(ج) دور الاستثمار الأجنبي: للاستثمار الأجنبي دور مهم في توسيع القاعدة الإنتاجية للبلد المضيف، والتي تكون في غالب رديفا وليس بديلا للاستثمارات المحلية المحدودة أصلا في معظم الاقتصادات النامية بسبب محدودية مدخراتها الوطنية، وهي بذلك تساهم في خلق المزيد من القيم المضافة وفرص العمل، أضف الى ذلك فان الاستثمار الاجنبي يساهم أيضا في نقل التقنيات الحديثة في الإنتاج والإدارة، مما يحسن المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للبلد المضيف من خلال التأثير الايجابي بالآخرين .

### ثانيا: مؤشرات الأداء التنافسي :

اختلف الكتاب والباحثون حول مؤشرات الأداء التنافسي كل حسب تخصصه ووجهة نظره وطبيعة دراسته، وفي هذا الصدد نجد أن هناك من الباحثين من اعتمد على المؤشرات الكمية، وهناك من اعتمد المؤشرات النوعية لقياس وتقويم الأداء التنافسي، ومن أهم المقاييس المعتمدة نجد:<sup>1</sup>

(أ) **مقاييس السوق:** وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة على الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن .

(ب) **مقاييس القيمة المضافة:** وتعد من المقاييس المفضلة لقياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع .

(ت) **مقاييس الرضا:** وهناك نوعين الأول يتمثل بالرضا عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، والثاني يتمثل بالرضا المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للعملاء مع المؤسسة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل.

(ث) **مقاييس الموقع التنافسي:** ويشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة .

<sup>1</sup> مروى سكايب محمد الدعجة، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وإثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ص 32 .

ومن أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء التنافسي أيضا نجد:

(أ) الجودة<sup>1</sup>:

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة بالمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وتعرف الجودة على أنها "نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"

تعد الجودة احد العوامل التي تضمن أداء تنافسي جيد على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها، وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتجلى هذا فيما يلي :

— يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات وهذا يعني زيادة الإنتاجية .  
— يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقييم، و كلف الفشل الداخلي والخارجي، وهذا يعني تقليل التكاليف .

— تؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى زيادة الربحية .

— تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية.

— زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على تحقيقها .

(ب) الإنتاجية: وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويهدف هذا المقياس إلى تحسين جودة العمليات من خلال استعمال مدخلات قليلة لإنتاج نفس المخرجات أو عن طريق زيادة أو تعظيم المخرجات من خلال استعمال نفس المدخلات.<sup>2</sup> كما تعبر على العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ما وبين الناتج من تلك العملية<sup>3</sup>

وهناك أنواع مختلفة من النسب أو القياسات للإنتاجية وهي<sup>4</sup>:

1. الإنتاجية الكلية: حيث يقاس الناتج الكلي منسوباً إلى المدخلات الكلية بمعنى تقسيم المخرجات على المدخلات .

<sup>1</sup> غريب الطاوس، محمد على دشة، اثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Lafargeholcim،مجلة الأفاق والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، 2018 ص 269 .

<sup>2</sup> منال جبور سرور، صبيحة صالح، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة ملية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013 .

<sup>3</sup> احمد طرطار الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 22، جوان 2011، ص 357.

<sup>4</sup> احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي، بدون دار نشر، القاهرة 2003، ص 321.

2. الإنتاجية المشتركة: حيث يقاس الناتج الكلي منسوباً إلى بعض المدخلات أي أكثر من مدخل، فنقسم الناتج على عدة مدخلات، مثل العمالة، رأس المال والطاقة المحركة .

3. الإنتاجية الجزئية: حيث يقاس الناتج الكلي منسوباً إلى احد المدخلات، فنقسمه على العمالة أو الآلات أو على رأس المال أو على الطاقة المحركة.

ت) الربحية: تعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفاءتها وأدائها التنافسي فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر، وبهذا فهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح<sup>1</sup>، و تعد الربحية مفهوماً واسعاً وله مجالات عديدة لذا عرفت على أنها "التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تمّ جهات متعددة وفئات مختلفة "أملاك، المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال... الخ" وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات "كما تشير الربحية حسب كاييه (A-Capies إلى "كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية."<sup>2</sup> وعليه يمكن القول أن الربحية تعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة .

وتحدد الصيغة العامة للربحية وفق المعادلة التالية :

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل المستخدمة}} \times 100\%$$

1. مؤشرات قياس الربحية: تعتبر الربحية من أهم المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم وضعيتها المالية، لهذا يتم

قياسها وتقييمها بالاعتماد على مؤشرات ومعايير مختلفة نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

– معيار القوة الأيرادية: يقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، وتستند القوة

الأيرادية إلى نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية، ويتم قياسها كما يلي :

$$\text{القوة الأيرادية} = \text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب} \div \text{صافي الأصول العامة} \times 100$$

<sup>1</sup> غريب الطاوس، محمد علي دشة، مرجع سابق، ص 270 .

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، اثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 35.

<sup>3</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 35، 36 .

— معدل العائد على رأس المال المستثمر: وهو سعر الفائدة الذي يساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي

يديرها المشروع وبين التكاليف التي يتطلبها المشروع المقترح، وهو يقيس قدرة المشروع على تحقيق العائد لمعرفة الربح

ويتم حسابه كما يلي: 
$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} \div \text{الاستثمارات}$$

— معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المعيار معدل العائد على الأموال المستثمرة من الملاك ويتم حسابه

بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية أي:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{حقوق الملكية}$$

ويعتبر معدل العائد على حقوق الملكية المعيار الأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة ذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية

هيكل رأس المال فهو مقياس لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

ث) الحصص السوقية: وتشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم

مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والتميزة<sup>1</sup>. كما يقصد بها "نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات

العلامات التجارية المنافسة أو نسبة مبيعات مؤسسة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته"<sup>2</sup>

وترتكز الحصص السوقية على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكذلك زيادة الإقبال

على الشراء من العملاء الحاليين. بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة، يمكن التعبير عن نصيب المؤسسة بالصيغة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{قيمة حصة السوق} = \text{نسبة التوغل} \times \text{درجة الاستجابة} \times \text{درجة ولاء الزبون} \times \text{معامل تطابق السعر.}$$

حيث أن

— نسبة التوغل: نسبة المشتريين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي.

— درجة الاستجابة: قياس متوسط حجم مشتريات العلامة مقارنة بحجم مشتريات منتجات المنافسين.

— درجة الولاء: ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري.

— معامل تطابق السعر: يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> لجلط إبراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصص السوقية دراسة حالة شركة دال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 11، 2013، ص 117.

<sup>3</sup> فيصل قميحة، اثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصص السوقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، 2017، ص 270.

❖ **خطوات تحديد الحصة السوقية:** لكي تقوم المؤسسة بتحديد حصتها السوقية بشكل دقيق وسليم، يجب أن يتوفر لديها

بعض البيانات والمعلومات لكي يكون التحديد دقيقا وسليما، وتمر هذه العملية بمجموعة مراحل تذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ تحديد السوق "المنطقة الجغرافية" موضع الدراسة، والهدف من ذلك هو تحديد مبيعات المؤسسة سواء أكانت مقدرة بعدد الوحدات أو بالمبالغ في منطقة معينة لاسيما إذا كان الحديث عن مؤسسات تمارس أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى تحديد النطاق الجغرافي يسمح لنا بشكل أو بآخر من حصر عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع أيضا.

➤ تحديد المنتجات (السلع والخدمات موضع الدراسة)، كمثل قد يشمل حساب السوقية للمؤسسة ككل.

➤ تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، هناك فهم خاطئ، حول أن الحصة السوقية هي مؤشر يقيس نسبة مبيعات المؤسسة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضا في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للمؤسسة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق .

➤ جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة، المجلات المتخصصة، مواقع الكترونية متخصصة).

➤ حساب الحصة السوقية.

❖ **مؤشرات قياس الحصة السوقية:** يمكن قياس الحصة السوقية بعدة مؤشرات نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **الحصة السوقية الإجمالية:** وتقاس بقسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع في نفس

الفترة ونستخدم المبيعات بالقيمة وذلك على النحو التالي :

$$100 \times \frac{\text{قيمة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{قيمة مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} = \text{حصة السوق الإجمالية}$$

وعند استخدام هذه المعادلة يجب معرفة ما يلي :

التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتم على أساسها المقارنة.

تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية بها.

<sup>1</sup> العقاب كمال، مداح مراد، مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة ملينة سيدي خالد بتيارت، مجلة التنمية الاقتصادية، الوادي، العدد 04، 2017، ص 351 .

<sup>2</sup> لجلط إبراهيم، مرجع سابق، ص 119، 120.

تحديد إذا كانت المبيعات تقاس بالقيمة أم الكمية.

➤ طريقة الحصة السوقية مقدرة بالوحدات: وتتمثل في عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة (سلعة أو

خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات التي تبيعها المؤسسة}}{\text{إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال}} = \text{الحصة السوقية المقدرة بالوحدات}$$

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في كثير من الأحيان لتجنب بعض الأخطاء الناجمة عند تقدير رقم المبيعات، وتعتمد العديد

من المؤسسات على هذه الطريقة عند رغبتها في الاستفادة من عدد الوحدات التي تبيعها لإثبات مدى كفاءتها ونجاحها في

استقطاب العملاء بالسياسات الترويجية المعتمدة كالتخفيضات والتنزيلات والعروض الخاصة .

➤ الحصة السوقية النسبية: تقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة،

$$\times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في نفس الفترة}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

➤ الحصة السوقية مقارنة بالقائد في السوق : وتحسب كما يلي

$$100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات المؤسسة القائدة في السوق}} = \text{الحصة السوقية مقارنة بالقائد}$$

وهنا تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة، وكلما اقتربت من 100 %

كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.

وعليه ومما سبق يمكن القول أن الحصة السوقية تعتبر مؤشرا هاما للحكم على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث انه

كلما ارتفعت هذه المؤشرات هو دليل على تحسن الأداء التنافسي وبالتالي تحقيق أهداف النمو والبقاء في الصناعة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس والأداء التنافسي :

تختلف وتنوع استراتيجيات التنافس التي تعتمد عليها المؤسسات تبعاً لاختلاف البيئة التنافسية والظروف المحيطة والقوى المؤثرة في كل مؤسسة على حدة، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على البيئة التنافسية للمؤسسة ومكوناتها الأساسية ومن ثم التعرف على الاستراتيجيات العامة للتنافس التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: تحليل البيئة التنافسية

يكتسي تحليل البيئة التنافسية أو قوى التنافس كما تسمى بأهمية بالغة في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة، لتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن تواجه المؤسسة، ومن ثمة معرفة التعامل مع هذه الظروف لضمان البقاء والاستمرارية

(أ) تحليل قوى التنافس ل Porter<sup>1</sup>

تتحدد المنافسة بين المؤسسات بمجموعة من القوى المتداخلة فيما بينها والتي تحدد الإطار التنافسي بينها من خلال توضيح أساليب المنافسة، وقد حدد Porter خمسة قوى نذكرها فيما يلي:

1. **تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة:** يمثل الداخلون الجدد إلى الصناعة تهديداً للمؤسسات الموجودة، وغالباً ما يكون الداخلون الجدد يحملون أفكاراً وطاقتاً جديدة تؤثر على طبيعة المنافسة القائمة، وهذا الأمر لن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فقط، بل سيؤثر على هيكل الأسعار والذي بدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد للصناعة، بالإضافة إلى ردود فعل المؤسسات القائمة إزاء هذا الدخول، فإذا كانت العوائق عالية فإنها تحد وتقلل من دخول المنافسين الجدد للصناعة<sup>2</sup>، ومن أهم هذه المحددات والعوائق هي:<sup>3</sup>

– **اقتصاديات الحجم:** وتعني الإنتاج بالأحجام الكبيرة مما يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة، وتعتبر اقتصاديات الحجم عائقاً أمام الدخول إلى الصناعة وذلك لأنها تجبر الداخلين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي كبير وقدرة على مواجهة المخاطرة المنتظرة من المنافسين الحاليين .

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي بالإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة "المجلد الأول"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 234.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 105.

<sup>3</sup> Manveer K.Mann ;Sang Eun Byun . Assessment of Five Competitive Forces of the Indian Apparel Retail Industry :Entry and Expansion Strategies for Foreign Retailers ,journal of Textile and apparel technology and management ,vol07,issue02,2011,p 05.

– تمييز المنتج: إن تمييز العلامة التجارية يشكل قيوداً أمام الداخلين الجدد وتجبر هذه القيود الداخلين الجدد على إيجاد الوسائل الفعالة للتغلب على ولاء العملاء للمؤسسة ومنتجاتها ومحاوله تحويل هذا الولاء إلى منتجاتهم ومؤسستهم.

– متطلبات رأس المال "الموارد المالية المطلوبة": تتطلب بعض الصناعات رأس مال كبير لكي تبدأ أعمالها مما يشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في بعض المجالات يصعب الاسترداد فيها بسرعة، وعليه فإنه كلما زاد رأس المال المطلوب كلما زادت درجة المخاطرة التي يتعرض لها من يرغب دخول هذه الصناعات، يعتبر هذا عائقاً أمام دخول المنافسين .

– الوصول إلى قنوات التوزيع: وهي المنافذ التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها وخدماتها، حيث أنه كلما كانت منافذ التوزيع محدودة وكان المنافسون الحاليون المسيطرون عليها، كلما زادت صعوبة الدخول إلى الصناعة، حيث تعتبر منافذ التوزيع مكلفة للغاية وصعب الحصول عليها من طرف الداخلين الجدد .

– السياسات الحكومية: يمكن للحكومة أن تحد أو تعيق من دخول صناعة معينة من خلال مجموعة من العوائق المباشرة وغير مباشرة، المباشرة منها كمتطلبات التراخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام وغيرها، أما ما يتعلق بمتطلبات حماية البيئة، وقوانين السلامة وغيرها في السياسات الغير مباشرة

2. القوة التفاوضية للمشتريين : تعد القوة التفاوضية للمشتريين أو الزبائن من العوامل المهمة في تحليل الموقف التنافسي للسوق لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمؤسسات، إذ يستطيع المشتريين التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتريين في موقف قوة في ظل الحالات التالية :

➤ عندما يكون المشتريين على دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة .

➤ عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين.

➤ عندما يكون هناك حالة من التكامل الخلفي بإنتاج ذات السلعة.

➤ وجود بدائل للسلع أو الخدمات.

➤ عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية وعدم التمييز .

### 3. القوة التفاوضية للموردين: <sup>1</sup>

وتشير إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة بطرق أخرى، فالموردون الأقوياء يخفضون أرباح الصناعة من خلال رفع تكاليف المؤسسات في الصناعة، لذلك فهم يمثلون تهديداً، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فإن المؤسسات في الصناعة لديهم الفرصة لفرض تخفيض أسعار المدخلات، وطلب مدخلات عالية الجودة، لذا فإن قدرة الموردين على فرض مطالب على مؤسسة ما يعتمد على قوتهم بالنسبة لقوة المؤسسة، وحسب بورتير فإن الموردين يكونون في وضع أقوى في الحالات التالية :

- المنتج الذي يبيعه الموردون تكون له بدائل قليلة، كما أنه حيوي وأساسي للمؤسسات داخل الصناعة.
- لا تتأثر أرباح الموردين كثيراً بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة، أو بمعنى آخر، لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلاً مهماً للموردين.
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها في اللجوء إلى مصادر بديلة.
- عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات والتي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات المؤسسات العاملة حالياً في الصناعة.
- عندما لا تستطيع المؤسسات في الصناعة الدخول في الصناعة الخاصة بمورديها.

### 4. المنافسون الحاليون "حدة المنافسة": ويقصد بها جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة

الحجم والإمكانات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وتشكل كثافة المنافسة أو حدة المنافسة مركز نموذج بورتير للقوى الخمس حيث تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى، لهذا فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر على حدة المنافسة بين المؤسسات.<sup>2</sup> وتحكم كثافة المنافسة داخل القطاع مجموعة من العوامل الهيكلية نذكرها فيما يلي :

— عدد المنافسين في القطاع "درجة التركيز": كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.

<sup>1</sup> شارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة محمد سيد احمد عبد المعتال، إسماعيل على بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 125، 126.

<sup>2</sup> حجازي إسماعيل، عداوي نوال، أثر تحليل قوى التنافس على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش "بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2015، ص 64.

— **معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

— **التكاليف الثابتة:** حيث يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة إلى ضرورة توافر مستوى معين من التشغيل بها و إذا لم يتوافر ذلك فقد تواجه المؤسسة بديلا أكثر تكلفة وقل ربحا وهو محاولة تقديم تنازلات للعملاء في شكل تخفيض السعر مثلا، وقد تنعكس شدة المنافسة.<sup>1</sup>

— **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** الرفع من الطاقة الإنتاجية قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

— **غياب التمييز:** يشجع المنتج النمط على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة، ومن ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

— **حواجز الخروج:** وهي تلك العوامل التي تلغي أو تأخر خروج المؤسسة بالرغم من ضعف أو سلبية مردوديتها، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز في النقاط التالية :

❖ **الأصول المتخصصة** تعتبر حاجزا للخروج لان قيمتها السوقية ضئيلة، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة .

❖ **القيود الحكومية والاجتماعية** التي تفرضها الحكومة على المؤسسات بغية المحافظة على مناصب العمل والاطمئنان الاجتماعي .

❖ **الحواجز العاطفية** كشعور المسيرين بالمسؤولية اتجاه المستخدمين، وخوفهم على مساهمهم المهني

❖ **الاعتبارات الإستراتيجية** كصورة المؤسسة الأم، فالانسحاب يؤثر على قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية، وهنا تكون أهمية إستراتيجية البقاء، وهذا يؤخر عملية الخروج.<sup>2</sup>

➤ **تمركز العلامة في السوق:** تعتبر العلامة عاملا أساسيا ومهما لتمييز المنتج في السوق لذلك تعمل المؤسسات على ترسيخ علاماتها بقوة في السوق والإنفاق عليها بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين للعلامة، وفي المقابل تقوم

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 2017، ص13، ص178.

مؤسسات أخرى بتقديم منتجات عامة للسوق بغية الهجوم على مواقع المؤسسات ذات المنتجات المتميزة والقضاء على قاعدة الربحية لديها .

➤ **تكاليف التحول:** فكلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسات أخرى، زادت شدة وحدة المنافسة، لذلك

تتبع المؤسسات استراتيجيات هادفة لإعاقة عمليات التحول.<sup>1</sup>

5. **تهديد المنتجات البديلة:** وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك،

ويمثل وجود بدائل دقيقة وقوية تهديدا تنافسيا قويا، حيث يمثل قيادا على السعر الذي يمكن للمؤسسات في صناعة واحدة فرضه

لمنتجها، ومن ثم تتأثر ربحيتها، فإذا ارتفعت أسعار المنتجات الأساسية بشكل مبالغ فيه مقارنة بأسعار المنتجات البديلة لها فرمما

يؤدي ذلك إلى تحول الزبائن إلى تلك البدائل، أما إذا كانت منتجات الصناعة لها بدائل قليلة قوية فان هذه البدائل تمثل قوة

تنافسية ضعيفة.<sup>2</sup>

6. **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** بالإضافة إلى قوى التنافس الخمسة لـ Porter اقترح

Freeman بإضافة قوة سادسة تتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل الحكومات وحاملي الأسهم،

النقابات، المقرضين، والغرف التجارية.. الخ تختلف أهمية هذه المجموعات من صناعة إلى أخرى، لكن لا يمكن تجاهلها

كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة<sup>3</sup>

### ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق أفضلية تنافسية على منافسيها، لهذا فهي تتبنى إحدى استراتيجيات التنافس بغية تحقيق

النجاح والتميز، وأكد بورتر بان أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات تنافسية كبدايات يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة،

يمكن ان تختار أيا منها بناء على التحليل البيئي وتقدير الموقف بصورة كلية من قبل المؤسسة، وتعرف الإستراتيجية التنافسية على

أحيا "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال

الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كباب منال ، مرجع سابق ،ص170.

<sup>2</sup> شارلز هيل ،جاريث جونز،مرجع سابق نص 127 .

<sup>3</sup> سعد علي ربحان المحمدي ،مرجع سابق ،ص 236.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب ،زينب مكي محمود البناء ،إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2012، ص

الشكل رقم (16) يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

التميز	التكلفة الأقل	
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية القيادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التمييز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق

المجال التنافسي

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 146

(أ) إستراتيجية القيادة في التكاليف: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض التكلفة إلى ادني مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، بالاعتماد على الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد، ووفقا لهذه الإستراتيجية فان المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لتكاليفها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وانطلاقا من ذلك فان المؤسسة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية، التسويقية والبحث والتطوير، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالات وشروط معينة نحددها فيما يلي :

— الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن .

— استخدام المنتجات بطرق متشابهة .

— أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.

— وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

والهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الاستراتيجي "اختراق الأسواق" والدخول إلى أجزاء واسعة منها، ولذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من اجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة، الأمر يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 251.

(ب) إستراتيجية التمييز: وهي قدرة المؤسسة على إعطاء قيمة فريدة ومتفوقة إلى الزبون مثل جودة المنتج أو معالم خاصة أو خدمات ما بعد البيع، ويستهدف التمييز في السوق الواسع ويتضمن الإبداع في المنتج أو الخدمة والتي ينظر إليها على أنها فريدة في الصناعة، وتتطلب إستراتيجية التمييز من المؤسسة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية، وتركز أساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهتجاً ومستعداً لدفع علاوة أكبر، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وتضيف إستراتيجية التمييز قيمة للمنتج مما يمكن المؤسسة من رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها بحيث تكون أعلى من المعدل الكلي للتكلفة، والمؤسسات التي تنفذ هذه الإستراتيجية بنجاح يمكن أن تقلل من تنوع التهديدات البيئية وتستغل تنوع الفرص البيئية، وقدرة هذه الإستراتيجية على إضافة القيمة إلى المؤسسة يجب أن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية .

(ت) إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وتسعى المؤسسة من خلالها إلى الاستفادة من السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ<sup>1</sup> وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية :

1. التركيز مع تخفيض التكلفة: هي إستراتيجية تعتمد على تخفيض التكلفة إلى ادنى حد ممكن من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.<sup>2</sup>

2. التركيز مع التمييز: هي إستراتيجية تعتمد على تمييز المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق أو التركيز على شريحة محددة من العملاء دون غيرهم، أي أن المؤسسة تقوم بخدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وفي

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص148.  
<sup>2</sup> عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص152.

حالة استخدام هذه الإستراتيجية فان المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف تعتمد على التمييز في منتجاتها.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: علاقة الاستراتيجيات التنافسية بالأداء التنافسي:<sup>2</sup>

أولاً: علاقة إستراتيجية تخفيض التكلفة بالأداء التنافسي: تحقق هذه الإستراتيجية للمؤسسة مركز تنافسي أفضل وعائد أعلى للاستثمار، ويؤدي تنفيذها إلى تخفيض التكاليف لمواجهة القوى المنافسة بشكل فعال، كما أن إمكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشترين ها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها المؤسسة، والتي يمكن أن تحقق لها أداء أفضل من المنافسين، كما أنها تمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات العاملة معها في الصناعة والمؤسسات الراغبة بالدخول من خلال بيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض يمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق .

ثانياً: علاقة إستراتيجية التمييز بالأداء التنافسي: إن تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة يمكنها من تحقيق أرباح عالية ورفع مستوى أدائها مقارنة بالمنافسين، حيث تسهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومواجهة قوة البيئة التنافسية، وبما أن التمييز يعبر بصفة عامة عن إخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المؤسسة المميزة مقارنة بالمنافسين فان ذلك يساعد في تحقيق أرباح كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك للسعر، كما أنها تساعد في إنشاء عوائق لدخول منافسين جدد للصناعة التي تنشط فيها المؤسسة ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائها التنافسي .

ثالثاً: علاقة إستراتيجية التركيز بالأداء التنافسي: يمكن للمؤسسة أن تحقق عائدات فوق المتوسط إذا استطاعت تنفيذ هذه الإستراتيجية، حيث أن تركيز المؤسسة على هدف محدد يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في أدائها من المنافسين، فمن خلال تقديم منتج منخفض التكلفة أو عالي النوعية مقارنة بالمنافسين وذلك بالتركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن، مما يؤدي إلى مجابهة تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول بفضل فهم وإشباع حاجات العملاء ومواجهة القوة التفاوضية للمشتريين بسبب ضيق السوق، وكذلك التركيز يمكن استخدامه في انتقاء أهداف أقل تعرضاً لتهديد البدائل أو التي يكون المنافسين ضعفاء فيها .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> الخامسة سايجي، اثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 185 .

## المبحث الرابع: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي :

إن تحقيق أداء تنافسي قوي و متميز من قبل المؤسسة يتطلب منها المتابعة الدائمة والمستمرة لما يجري في محيطها وهذا من اجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات التي تحدث أو من الممكن أن تحدث ، والتي يمكن أن تحمل إما فرصا يجب استثمارها أو تهديدات وجب تفاديها أو على الأقل التقليل من حدتها، لذا فالمؤسسة ملزمة بالاعتماد على جميع الوسائل الممكنة التي تساهم في توفير المعلومات اللازمة عن التطورات الحاصلة في البيئة، وعليه فان اليقظة الإستراتيجية وما يمكن أن توفره من معلومات ذات الطابع الاستباقي للمؤسسة يمكن أن تلعب دورا بارزا في وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة، وعليه سنحاول في هذا المبحث إبراز تأثير اليقظة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة "التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية" على الأداء التنافسي للمؤسسة.

## المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة

تسعى كل المؤسسات إلى التميز والتفوق في أعمالها وأنشطتها، وهذا لا يتأتى إلا بالاستباق، والاستباق هو جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية من خلال ما توفره هذه الأخيرة من معلومات ذات طابع استباقي حول التغيرات في البيئة المحيطة والذي يمكن ان يساهم في دعم تنافسية المؤسسة من خلال<sup>1</sup>:

– اختلاف ممارسة اليقظة باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة عند تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومواجهة المنافسين .

– تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول، منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية "السعر والنوعية، الجودة، الموارد والكفاءات .. الخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم .

<sup>1</sup> عيسى نبوية، اوبختي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 105.

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها .
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة .
- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها في تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدمها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى ونوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء ، تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي .
- تلعب اليقظة دورا بارزا في تحقيق واستمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء حيث تقوم المؤسسة بعد جمع المعلومات بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعمليها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، وتستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر احد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

كما تساهم اليقظة في:<sup>1</sup>

- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج الجيد للمنتج، تقييم مدى التحكم فيه، مع مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، يجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة .
- الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية يدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي وحيوي في زيادة المبيعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فتكسيبها الريادة في مجال نشاطها وتزيد حصتها السوقية .
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أكثر استجابة من غيرها للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، إعادة تنظيمه وإدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية وتطوير كفاءتها الحالية وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين .

#### المطلب الثاني : مساهمة معلومات اليقظة الإستراتيجية في تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة:

انطلاقاً مما تم التطرق إليه سابقاً حول الميزة التنافسية التي تمثل أي شيء يمكن أن يميز المؤسسة أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال المتابعة الدائمة وتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية... الخ فالمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية، وتؤدي اليقظة الإستراتيجية دوراً بارزاً في تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية، كما تعمل اليقظة الإستراتيجية على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها، أو صياغة ميزة تنافسية جديدة جذرية، وذلك نظراً للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين وترصد أخبارهم<sup>2</sup>. وعليه يتضح دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في تشخيص محيط وتقديم المعلومات الاستباقية من خلال:<sup>3</sup>

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحتملة بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أساس معرفي للأشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية .

<sup>1</sup> قمان أنيسة، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> حلبي لامية، دروازي يسمين، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، 2017، ص 71.

<sup>3</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 150.

- تعتبر معلومات اليقظة الإستراتيجية عنصرا فعالا في عملية تطوير إستراتيجية الأعمال، وفي التنافس الناجح في بيئة الأعمال، وتوفير نماذج واستراتيجيات جديدة وإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق، في ظل المنافسة الحادة التي تتعرض لها والتي تتطلب منها الوصول بشكل أسرع وأفضل من المنافسين نحو المنتجات الجديدة والزبائن و الأسواق المستهدفة وبالتالي القدرة على اقتناص الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي .
- تسمح معلومات اليقظة الإستراتيجية بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدلا من الاستجابة فقط لتلك التطورات، وتمكنها من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية، والارتقاء بأدائها التنافسي نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين.
- كما تساهم معلومات اليقظة الاستراتيجية في <sup>1</sup>:
- تعتبر معلومات اليقظة الإستراتيجية عاملا في ذكاء المؤسسة بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب التهديدات قبل وقوعها.
- متخذ القرار الاستراتيجي يمكنه الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة، وهذا ما يقلل الوقت اللازم لتحقيق المواجهة الفاعلة ضد تحركات المنافسين، والحد من إخطارهم، كون اليقظة الإستراتيجية تقوم بمراقبة تحركات ونوايا الإستراتيجية والتكتيكية، وحتى ردود أفعال المنافسين تجاه تحركات المؤسسة .
- معلومات اليقظة الإستراتيجية تساعد متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في البيئة من تحولات، وتسمح بإبراز الجانب الهجومي، والبحث عن كيفية اغتنام الفرص دون إهمال الجانب الدفاعي، والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات.

<sup>1</sup> العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 166.

## المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات :

يعتبر اتخاذ القرار من أهم أسباب النجاح، فمهما كان نوع القرار فهو يستوجب توفر معلومات ذات جودة تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار، إذ أن جودة القرار تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات التي يتم الاعتماد عليها، ويتجلى دور اليقظة في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من معلومات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن مجال القرار وعن البدائل الممكنة إتباعها .

وتزداد ممارسة اليقظة صعوبة مع تزايد أهمية القرار الواجب اتخاذه، فبيئة المؤسسة تتكون من الكثير من المتغيرات وبالتالي فهناك كم هائل من المعلومات، لذلك فيقع على عاتقها أن تختار بعناية العناصر الأكثر أهمية أي التي تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية وتضعها تحت المراقبة بتوجيه اليقظة في الاتجاه الذي يخدمها ويضمن حصولها على المعلومة المفيدة، بعدها يتم إرسالها لمتخذي القرار ليحددوا بدورهم المعلومة الضرورية لوضع الأهداف والخيارات الإستراتيجية التي تتناسب مع البيئة وما تحمله من تحديات، فرص وقيود.

وبما أن عملية صنع القرارات تعني الاختيار من بين البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل ثم اختيار أفضلها، ونظرا لان عدد هذه البدائل قد يكون كبيرا أو غير محدد فضلا عن صعوبة صنع الكثير من القرارات في ظل التقدم التكنولوجي ومتطلبات البيئة والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يتطلب بذل جهود كبيرة ووقت كبير، ولتذليل هذه الصعوبات يمكن الاستفادة من الأساليب الرياضية الحديثة في مجال صنع القرارات، غير أن تطبيق هذه الأساليب يتعذر في ظل غياب المعلومات الضرورية، لذلك فنظام اليقظة هو الذي يكفل توفير هذه المعلومات التي تسمح بتسهيل عملية صنع القرارات وترشيدها وكذا تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تميز البيئة المعاصرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومعزة سهيلة ،مرجع سابق ،ص 138، 139.

**المطلب الرابع: اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي :**

في الكثير من الأحيان ما يطرح الباحثون إشكالية كفاءة وفعالية اليقظة الإستراتيجية بما توفره من معلومات ذات طابع استباقي، واثر هذه المعلومات على الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث أن تحديد فعالية اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي يواجه الكثير من الصعوبات تكمن أهمها في الطبيعة الغير المباشرة للأثر الذي تتركه اليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسة .

وكون أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على توفير المعلومات المهمة وذات الطابع الاستباقي والتي يتم تقديمها لصناع القرار في المؤسسة، الذين قد يأخذونها أو يتم الاستغناء عنها في صناعة القرار لديهم، والقرار الذي يتم اتخاذه سيكون له عواقب على أداء المؤسسة، لهذا فمن الصعب تحديد أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسة بوضوح وبشكل مباشر وهذا في ضوء العديد من المتغيرات المترابطة والمتداخلة<sup>1</sup> . وعليه سنحاول تحديد علاقة كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية بالأداء التنافسي للمؤسسة من خلال التداخل مع مجموعة من المتغيرات نوضحها فيما يلي :

**أولاً: مساهمة اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين :** تؤثر اليقظة التنافسية إيجاباً على المؤسسة وعلى

نشاطها حيث تساهم اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية أي القدرة على أداء العمليات بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء ويتجلى دور اليقظة التنافسية في :

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة .
  - تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها .
  - مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها .
- وتساهم اليقظة التنافسية في تعزيز جودة وكفاءة المؤسسة من خلال متابعة ورصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة ما يتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين فجمع المعلومات عن إمكاناتهم، قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، إستراتيجياتهم، كما تحاول توقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين ومن ثم تحليلها وتخزينها، وهو ما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين، هذا الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله إلى متخذي القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة

<sup>1</sup> Aurélie Roulet, Christophe Bezençon, Hélène Madinier, ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE L'IMPACT DE LA VEILLE ,Recherche en Science de l'information,vol 52.2005.pp71.72

الحالية بكفاءة المنافسين عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما سهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

**ثانياً: اثر اليقظة التكنولوجية على الابداع والابتكار بالمؤسسة :** يتمحور الإبداع عموماً حول إنشاء فكرة جديدة وهذا من

خلال التقنيات الجديدة التي تتولد عليها منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة بالنسبة للزبون،

ويمكن أن تساعد اليقظة التكنولوجية على زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع من خلال المعلومات التكنولوجية الحاسمة والاستباقية التي تزود بها المؤسسة من خلال حراستها ومراقبتها للبيئة التكنولوجية "براءات الاختراع، الندوات والمعارض العلمية... الخ" والتي تسمح للمؤسسة بتوقع مختلف التطورات التي يمكن أن تحدث، ومن ثمة تساهم هذه المعلومات في توليد أفكار وطرق وأساليب عمل جديدة مما يساهم حتماً في تحفيز الإبداع بالمؤسسة وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم منتجات وخدمات متميزة ومختلفة على المنافسين. لهذا فنجاح المؤسسة في البقاء والاستمرار ضمن البيئة التنافسية التي تنشط فيها والحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أداؤها يتوقف على مدى متابعتها ومسايرتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أداؤها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة

وتساعد اليقظة المؤسسة من خلال: 2:

- تقديم المعلومات للفاعلين في الإبداع من اجل إنتاج أفكار إبداعية.
  - تزويد الفاعلين في مجال الإبداع بالمعلومات من اجل تحديد محاور جديدة بالاهتمام والبحث.
  - إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج "تكنولوجيات يمكن استغلالها.
  - تحليل ملاءمة مشاريع البحث في المنتجات والطرق .
  - التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة.
- وعليه يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو من النواتج الفعلية لليقظة التكنولوجية، وكون أن الإبداع التكنولوجي هو من الركائز الأساسية لبناء المزايا التنافسية للمؤسسة، لهذا فعلى المؤسسة التي تريد تحقيق أداء تنافسي قوي وتتفوق على منافسيها

<sup>1</sup> زواو ضياء الدين ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص 102، 101 .

<sup>2</sup> احمد طيباوي ،اليقظة الإستراتيجية كعامل للإبداع بالمؤسسة الاقتصادية ، ص 219.

وتضمن بقاء واستمرارها أن تعتمد على اليقظة التكنولوجية في مواكبة ومتابعة التطورات التكنولوجية في مختلف المجالات، لتقديم منتجات وخدمات أكثر إبداعاً وتميزاً.

وفيما يلي نوضح تأثير الإبداع التكنولوجي كل مؤشر من مؤشرات الأداء التنافسي<sup>1</sup>

(أ) **زيادة الأرباح**: يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة .

قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيراً على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما انه قد يعتمد احد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة .

(ب) **تحسين الإنتاجية**: إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظراً لان اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج إلى مورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية، وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة .

(ت) **تخفيض التكاليف**: يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة في حدها الأدنى وذلك من خلال :

❖ التخفيض من تكلفة الوحدة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هامش ربح أكبر،

وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة إضافية .

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، 2013، ص 81، 79 .

❖ إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها .

ث) **زيادة الحصة السوقية:** يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة الإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية .

لذا تستعمل العديد من المؤسسات الإبداع التكنولوجي في منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، حتى يبقى ولائهم لها، لان منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والاستراتيجيات .

لذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي احد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة، فالإبداع التكنولوجي يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها .

### ثالثاً: أثر اليقظة التجارية على الأداء التنافسي :

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو ضمان بقاءها واستمرارها ضمن السوق الذي تنشط فيه لهذا فان المهمة الأساسية لها هي رصد ومتابعة هذا السوق وتتبع جميع التطورات و التغيرات التي يمكن أن تحصل ضمنه، لهذا نجد أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لتتبع تطور حاجات ورغبات الزبائن على المدى الطويل، والاهتمام بتطلعاتهم وانشغالهم ومدى

تقبلهم لمنتجات وخدمات المؤسسة، بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة تحركات واستراتيجيات مورديها، وهذا لبناء علاقات وطيدة مع كل من زبائنها ومورديها لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق والنجاح على منافسيها وتحسين أدائها التنافسي. وتعد اليقظة التجارية الأداة الأنسب التي يمكن الاعتماد عليها في متابعة ومراقبة التطورات في السوق وكذا دراسة وتحليل مختلف جوانبه، وتوفير المعلومات المهمة وذات الطابع الاستباقي عن كل القوى المكونة والمؤثرة في هذا السوق "زبائن، موردين، منافسين"، وبالتالي مساعدة المؤسسة في فهم واستيعاب كل التغيرات التي تحدث أو يمكن أن تحدث في هذا السوق، ومن ثمة الحصول على المعرفة السوقية اللازمة التي تمكنها من الاستعداد الجيد لها من خلال التركيز على الجوانب التالية:<sup>1</sup>

– المعرفة بالمستهلكين باعتبارهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، حيث انه كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل، وبالتالي القدرة على تحقيق النجاح تتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تقديم منتجات يكون الزبون بحاجة إليها، مما يؤدي إلى تحسين قدراتها وأدائها التنافسي.

– المعرفة بالمنافسين: وهي مصدر القوة في مواجهة المنافسين، حيث أن المعرفة الجيدة بما يقدمه المنافسين من منتجات وخدمات تعتبر فرصا للتعلم من خلال تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، وبالتالي القدرة على تحقيق مزايا تنافسية.

– بحث وتطوير السوق: يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة الى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغيير في حاجات ورغبات الزبائن، وتوفر قاعدة من المعلومات تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

#### أ) سماع صوت الزبون وتحسين الأداء التنافسي:

مع تزايد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، رفعت معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المؤسسة لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم استراتيجيات المؤسسة، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسة، وأصبحت تكلفة الحصول عملاء

<sup>1</sup> يونس مقدادي وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 2016، 10، ص 69، 70.

جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عدة مرات ،ومن هنا توجهت النظرة الجديدة نحو تطور المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى، ويقصد بسماع صوت الزبون "عملية التقاط تفاصيل حرجة تتعلق برغبات واحتياجات ومتطلبات زبائن معينين أفراد كانوا أو جماعات مستهدفة لكونه وسيلة بحث منهجية متخصصة تهدف للوصول للفهم العمق للزبون"، فهو منهجية تسمح للمؤسسات التعامل والاستماع والتعلم من الزبائن بما يمكنها من الوصول إلى حكمة الزبائن لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمتطلباتهم وحاجاتهم وهذا يتطلب رؤية جديدة بالكامل لموقع الزبون بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>، وهذا في محاولة لتحقيق مجموعة من الأهداف<sup>2</sup>:

- زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.
- تطوير فعالية وكفاءة الحملات الترويجية لان اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل التكاليف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة من جهة أخرى.
- رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية.
- تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن .
- تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية باستمرار.

وعليه أصبح الفهم الدقيق للزبون الحجر الأساسي للعملية التسويقية في الوقت الحاضر ،لذا على المؤسسة إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل معه للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على إنتاج وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الأقل والمنفعة الأكبر والأكثر موائمة مع حاجاته ورغباته وبما يحقق رضاه لتحسين صورة المؤسسة لديها ،الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ككل .

#### (ب) إدارة العلاقة بالزبائن وتحسين الأداء التنافسي:

في الوقت الراهن تغير توجه المؤسسات في تحقيق التميز التنافسي ليعتمد على إدارة الزبائن بدلا عن الوصول بالإنتاج

إلى مستوى الجودة الشاملة لمجاهاة شراسة المنافسة في السوق

<sup>1</sup>سعدون حمود جثير ،سارة علي السعيد العامري ،اثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات واسيا سيل للاتصالات ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،العراق،المجلد 18،العدد 2012،68، ص 124 .

<sup>2</sup> أمال يعيوش ،كريم بيشاري ،اثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ،دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،المجلد 12،العدد 03، 2018، ص 423 .

ويقصد بإدارة العلاقة مع الزبائن "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، أنها تمثل تقنية اتصال تضمن الاتصال المستمر بين طرفين أو أكثر" كما عرفت على أنها "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون"<sup>1</sup>

وتبين ان المؤسسات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت الى الشكل الذي يريده الزبون، وقدرتها على التنافس في السوق تعتمد على قدرتها في بناء وتطوير علاقات مع زبائنها، والارتكاز عليهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة يساهم في تحسين القرارات التسويقية التي بدورها ستعزز من قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتجات أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بمؤلاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة العلاقة، فضلا عن اكتساب زبائن جدد، فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين وتحقق أداء تنافسي قوي هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبائن إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته، محققة إشباع أكبر له وبشكل أفضل من المنافسين.<sup>2</sup>

وباعتبار أن المؤسسة التي تولي اهتماما بزبائنها وتستخدم معلومات الزبائن تستطيع اتخاذ قرارات أفضل فهي تستطيع أن تقوم بتجزئة السوق، وتطوير البرامج التسويقية وتنفيذها بشكل يضمن لها نتائج أفضل من المنافسين فالمؤسسة التي لا تعتمد على معلومات العملاء في تطوير وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية سوف تهدر مواردها، فقد أكد العديد من الباحثين أن المؤسسات تحتاج لان تذهب إلى ابعد من استخدام التكنولوجيا إلى أن ترى "إدارة المعلومات" نفسها كأصل يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قدرة المؤسسة على إدارة معلومات العملاء تعتبر شيئا رئيسيا لاستدامة الميزة التنافسية في أية صناعة فقدرتها على جمع بيانات ومعلومات العملاء وتحليلها وتخزينها يمكن وبشكل مؤكد أن يعطي المؤسسة الميزة التنافسية من خلال مساعدتها في الوصول لفهم أفضل لما يريده العملاء، وان فهم العملاء يضع المؤسسة في وضع أفضل من حيث القدرة على الممارسات التسويقية للوصول إليهم بنجاح،، فمعرفة تاريخ مشتريات الزبون، وتاريخ الخدمة، وتاريخ الحسابات

<sup>1</sup> اسعود المحاميد وآخرون، اثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3، 2015، ص 575 .

<sup>2</sup> حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، ادارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد1، 2018، ص 68 .

يمكن أن تعطي للمؤسسة فكرة أفضل حول كيفية إرضاء العملاء، وتوفير الإمكانية للمؤسسة بتصميم منتجاتها حسب توقعات العملاء، وبالتالي تضمن عودتهم لشراء منتجات وخدمات أكثر.<sup>1</sup>

### ت) العلاقة بين رضا العملاء و الربحية:<sup>2</sup>

يعتبر تحقيق رضا العميل احد أهم المزايا التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسة التي تحرص على رضا عملائها، فلا يؤدي رضا العميل إلى الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة فقط، إلا انه يقوم بنشر الأفكار الايجابية عن المؤسسة بين الآخرين. رضا العميل هو عبارة عن نتيجة تقييم للعملية التي تتم بمقارنة توقعات العملاء قبل عملية الشراء مع الأداء الفعلي أثناء وبعد تجربة الشراء. كما يعبر على الشعور العاطفي الداخلي الذي ينتاب العميل نتيجة تلقيه الخدمة بشكل مساوي او يفوق توقعاته، مما يحقق لديه البهجة والسرور، وذلك من خلال مقارنة توقعاته تجاه الخدمة بالأداء الفعلي للخدمة.

ويؤثر العميل الراضي والذي يتعامل مع المؤسسة لمدة طويلة على أرباحها، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

يخفض الرضا من المرونة السعرية للعملاء الحاليين، لان العميل يتحمل الزيادة السعرية للحصول على الفوائد التي يريدها، ويؤدي انخفاض المرونة السعرية إلى زيادة الأرباح، من خلال تقديم أعلى درجات رضا العميل، كما يقلل تحقيق مستويات عالية من الرضا من تكلفة إجراء الصفقات في المستقبل، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق معدلات احتفاظ عالية بالعملاء، فهي ليست بحاجة إلى إنفاق المزيد لجذب عملاء جدد، فالعميل الراضي يميل إلى الشراء باستمرار من المؤسسة وبكميات أكبر.

وتتحمل المؤسسات التي تحقق مستوى عالي من الرضا تكلفة اقل لجذب عملاء جدد، وذلك من خلال قيامها بنشر الأفكار الايجابية عنها، وتشجيع الآخرين للتعامل معها، ويزيد تقديم خدمات ترضي العملاء من الأرباح من خلال تخفيض التكاليف الناتجة عن أخطاء تقديم الخدمة مثل تكاليف إدارة ومعالجة الشكاوي، كما أن رضا العملاء يزيد من شهرة المؤسسة ويساعد في تعزيز السمعة الجيدة للمؤسسة والذي بدوره يساعد في تقديم منتجات جديدة من خلال تخفيف مخاطرة تجربة المنتج الجديد، ويعزز من سمعة المؤسسة وقدرتها على الاحتفاظ بالمتعاملين معها من موردين وعملاء، مما يساهم تحقيق الأسبقية التنافسية للمؤسسة وتحقيق أداء تنافسي عالي.

<sup>1</sup> سالم الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة جامع النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص 231، 232.

<sup>2</sup> حسام الدي موسى أبو الضيف محمد، دور إدارة علاقات العملاء في العلاقة بين رضا العميل وولائه دراسة ميدانية بالتطبيق على عملاء شركات الهاتف المحمول بمصر، رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، 2018، ص 65، 67.

ث) إدارة العلاقة بالموردين وتحسين الأداء التنافسي:<sup>1</sup>

يتمثل الموردون في المؤسسات التي تقوم بمد المؤسسة بالعوامل أو المواد اللازمة لأداء نشاطها، فهذه الموارد قد تكون مادية، بشرية، مالية...، ويتباين عدد الموردين ودرجة اعتماد المؤسسة عليهم تبعاً لحجمها وطبيعتها نشاطها، لهذا عادة ما تبحث المؤسسات في كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر من مصادر توريدها لأن أي اختلال في معدلات التوريد من شأنه تهديد استمرارية النشاط، كما أن ارتفاع تكلفة الموارد الموردة تعني في المقابل انخفاض في هامش الربح المحقق .

لهذا فإن اليقظة التجارية يقع على عاتقها البحث المستمر عن أفضل الموردين، من حيث جودة الموارد وسعرها، وكذا توفير كل المعلومات فيما يخصهم، حيث أنه كلما زادت معرفة المؤسسة بمورديها زادت قدرتها على التأثير عليهم، وبالتالي تحسن موقفها التنافسي وترتفع قدرتها على تخفيض التكاليف والأسعار وبالتالي تحقيق معدل ربحي أفضل، وبالتالي تحسن من أدائها التنافسي .

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 187، 188.

## خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول أن الأداء التنافسي عامل مهم لكل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرارية ضمن السوق الذي تنشط فيه خاصة وان الأداء التنافسي مرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة أي بطبيعة وشدة المنافسة وبالخصائص التنافسية، لهذا فان تحقيق التفوق والنجاح مرتبط بقدرة المؤسسة على التحكم الجيد في مصادر وأبعاد الميزة التنافسية، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها ووظائفها وسيلة وأداة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات باعتبارها تعمل على متابعة ومراقبة البيئة المحيطة لتوفير المعلومات ذات الطابع الاستباقي، لهذا يمكن أن نعتبر أن اليقظة تلعب دورا بارزا في وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة .

A decorative border made of black and white line art, featuring ornate scrollwork and floral motifs. The border frames the central text.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

## تمهيد:

بعد التعرض لأهم المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية، سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة تطبيقية على مجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك "مؤسسة كوندور" ،وهذا باعتبار أن الصناعة الالكترونية تعرف نموا كبيرا وتتميز بالمنافسة الشديدة ،وتم اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة التطبيقية لكونها واحدة من أهم المؤسسات في الصناعة الالكترونية في الجزائر،وتحظى بمكانة هامة في السوق الجزائرية ،لهذا سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل على المجمعات الصناعية بصفة عامة من حيث المفهوم ،تصنيف وأنواع المجمعات الصناعية وكذا أهميتها والإطار القانوني لها هذا ضمن المبحث الأول للدراسة ،أما المبحث الثاني سنحاول التعرف على مجمع بن حمادي بن صفة عامة فرع الإلكترونيك بصفة خاصة،في حين تم تخصيص المبحث الثالث للإطار المنهجي للدراسة من منهج الدراسة وأداة وأساليب الدراسة ...،أما المبحث الرابع فتناولنا من خلاله عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

## المبحث الأول: تقديم عام للمجمعات الصناعية

مجمع الشركات هو عبارة عن صورة من صور التركيز الاقتصادي التي أفرزتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية، فأصبحت فكرة تكتل المشاريع وتوحيدها من خلال تركيز إمكانياتها المالية والبشرية، مسألة ضرورية وحيوية بل أصبحت شرطا جوهريا للوحدات الاقتصادية حتى تضمن بقاءها واستمرارها وتجعل تنكيف مع مختلف التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، لهذا سنحاول ضمن هذا المبحث التعرف على المجمعات الصناعية من حيث المفهوم، الأنواع والأهمية والأطر القانونية التي تحكمها.

## المطلب الأول : مفهوم وتصنيف المجمعات

تختلف نظرة ومفهوم المجمعات الصناعية باختلاف الجانب أو المدخل الذي يعرفها من المدخل الاقتصادي والمحاسبي إلى المدخل والقانوني والتشريعي. من جهة، وكذلك باختلاف تنظيم هذه المجمعات من بلد لآخر من جهة أخرى، وفيما يلي سنحاول تقديم أهم التعريفات والتصنيفات المتفق عليها .

أولا: مفهوم المجمعات :

المجمع عبارة عن مجموعة من المؤسسات لكل منها شخصية معنوية وقانونية مستقلة ومرتبطة ببعضها البعض بمساهمات في رأس المال بموجبها تدعى إحداها المؤسسة الأم التي تمارس نفوذها وتخضع لها باقي المؤسسات، ومع هذا فان المجمعات لا تتمتع بالشخصية المعنوية حيث كل شركة أو مؤسسة مسؤولة بمفردها ولا يعترف بالمجمع إلا في حالات خاصة.<sup>1</sup>

كما يعرف على انه "ارتباط مالي واقتصادي بين مجموعة من الشركات المشكلة للمجمع، بحيث ترتبط هذه الشركات بشركة ما تكون على رأس المجمع توكل لها الإدارة والرقابة."<sup>2</sup>

ثانيا: تصنيف المجمعات: تصنف المجمعات وفق معيارين أساسيين هما معيار طبيعة نشاط المجمع ومعيار طبيعة العلاقة بين

أعضائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سوسة بدر الدين، توحيد القوائم المالية وتدقيقها دراسة شركة تسيير مساهمات الدولة للغرب SGP EL OUEST، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، 2012 ص 05.

<sup>2</sup> يحي عبد اللاوي وآخرون، إدارة تجميع الحسابات في المجمعات الاقتصادية: الإجراءات، التنظيمات دراسة حالة مجمع شركة الوطنية للنقل البري sntr، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، الوادي، العدد 08:2017 ص 599.

(أ) تصنيف الجمعيات حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي توجد على رأس المجمع .

(1) **المجمع المالي:** في هذا النوع من الجمعيات تسمى المؤسسة التي توجد على رأس المجمع بالمؤسسة القابضة والتي يقتصر دورها في تسيير المساهمات المالية فقط، ولا تمارس أي نشاط صناعي بخلاف النشاط المالي عن طريق حيازة مساهمات مالية في مؤسسات أخرى والسهر على تسييرها .

(2) **المجمع الصناعي:** يتميز هذا النوع من الجمعيات في كون المؤسسة التي توجد على رأس المجمع تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا خاصة بما إضافة إلى تسييرها لمساهمات مالية في مؤسسات أخرى، و تسمى عادة بالمؤسسة الأم.

(ب) تصنيف الجمعيات حسب طبيعة العلاقة بين أعضاء المجمع:

(1) **مجمعات الأشخاص:** تتشكل جمعيات الأشخاص من مجموعة من المؤسسات التي تكون فيها سلطة التسيير خاصة بمساهمين تربطهم علاقات عائلية تدفعهم إلى التجمع، وفي هذا النوع من الجمعيات يعتبر إعداد الحسابات المجمع أمر غير إلزامي .

(2) **الجمعيات التعاقدية:** هي الجمعيات الناشئة بموجب إبرام اتفاقية بين مختلف المؤسسات بحيث تميز بين المؤسسة الأم التي تمارس سلطة الرقابة والمؤسسات الخاضعة للرقابة وفق مضمون العقد.

<sup>1</sup> يحي عبد اللاوي وآخرون، المرجع السابق، ص 600.

المطلب الثاني: أهمية إنشاء مجمع المؤسسات :<sup>1</sup>

مع تطور النشاط الاقتصادي وتنوعه ومع تزايد حدة المنافسة فإن المجمعات الصناعية أصبحت تحوز أهمية بالغة نجوزها فيما يلي

## أولا : الأهمية الاقتصادية:

تعتبر مجمعات المؤسسات ظاهرة في أوج انتشارها، بحيث أصبحت تشكل في وقتنا الراهن شعارا لتنظيم النشاطات الاقتصادية، وتمثل النموذج الأمثل للتركيز والتكامل الاقتصادي، والية لتحقيق الاستقرار والتوازن الاقتصادي بين مختلف الوحدات الاقتصادية المتكثلة .

ويذهب بعض المختصين في المجال الاقتصادي إلى أن ظاهرة مجمعات الشركات أو المؤسسات تعد من أهم الظواهر الاقتصادية العالمية، لما لهذه الظاهرة من تأثيرات مهمة على الاقتصاد القومي والدولي على حد سواء، بل أن أهمية هذه الظاهرة تتجاوز حدود المجال الاقتصادي إلى التأثير العميق في المجالات السياسية والاجتماعية، لقدرة هذه المؤسسات على تركيز رؤوس الأموال والقيام بأعباء المشاريع الاقتصادية الضخمة التي تعجز بعض الدول عن القيام بها.

فنجد أن ظاهرة المجمعات الاقتصادية اقتحمت كل النشاطات الاقتصادية، وأصبحت تلعب دورا مميزا في كل القطاعات، الصناعي، المالي، التجاري وحتى المجال العقاري، كما أن الأهمية الاقتصادية للمجمع تختلف من كيان لآخر، بداية من المشاريع العائلية الصغيرة إلى غاية أن نصل إلى الشركات متعددة الجنسيات التي يفوق رقم أعمالها في كثير من الأحيان ناتج الدخل الإجمالي لبعض الدول .

ومن الأمور التي تدفع المؤسسات التجارية للانضمام للمجمع تأتي على رأسها الرغبة في التوسع، وتحقيق التكامل والتنسيق بين نشاط المؤسسة القابضة أو المؤسسة الأم وبقية المؤسسات التابعة، بما يخدم التخطيط التوسعي للمجمع، من خلال استفادة كل مؤسسة من مؤسسات المجمع من الامتيازات والمكثبات التي تملكها بقية المؤسسات المنتمية لنفس المجمع، لاسيما المؤهلات التكنولوجية والتقنية وأساليب التسويق والمهارات الإدارية، الشيء الذي يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية وبسط نفوذها في سوق السلع والخدمات .

<sup>1</sup> هارون اوروان، الإطار المفاهيمي لمجمع الشركات، مجلة صوت القانون، العدد 04، 2015، ص 137، 140.

كما نجد أن النظام القانوني الذي يخضع له مجمع المؤسسات، يمكنه من تكريس سياسة اقتصادية تقوم على مبدأ تنوع الأنشطة وتعدد الأسواق، فالاستقلال القانوني لمؤسسات المجمع يمكن من تعويض وتوزيع الخسائر التي قد تبنى بها إحدى مؤسسات المجمع بأرباح مؤسسات أخرى تختلف عنها في النشاط، كما يسمح بتعويض التعثر الذي قد تواجهه إحدى المؤسسات في سوق معين بأرباح مؤسسة من المؤسسات المنتمية للمجمع تنشط في أسواق أخرى .

ويحقق العمل في إطار المجمع تكريس مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، فغالبا ما نجد أن المؤسسة القابضة أو المؤسسة الأم تستأثر بمهمة التخطيط والتوجيه سواء على الصعيد الاقتصادي أو المالي، بينما تضطلع المؤسسات التابعة بالمهام ذات الطابع التنفيذي .

#### ثانيا: الأهمية القانونية :

يمثل مجمع المؤسسات على غرار باقي أشكال التركيز الاقتصادي، الوسيلة القانونية للعوامة سواء في جانبها الاقتصادي ام القانوني، ويعتبر في الواقع إطار قانونيا للتركيز قوامه المشاركة في رأس المال والرقابة في الإدارة، كما انه يشكل الوسيلة القانونية البسيطة لاتحاد رؤوس الأموال، وذلك من خلال توحيد القرارات الداخلية للوحدات المكونة للمجمع بالسيطرة على قرارات مجلس إدارة المؤسسات التابعة، وجعلها تتلاءم وتتماشى مع السياسة العامة للمجمع .

إن من أهم مميزات لجوء المؤسسات للعمل في إطار المجمع هو بقاء الشخصية المعنوية للمؤسسات، فعنوية المؤسسة للمجمع لا يعدم شخصيتها المعنوية ولا ينقص من استقلالها القانوني، بحيث تحتفظ كل مؤسسة باسمها التجاري وموطنها وجنسيته ومثلها القانوني وذمتها المالية المستقلة، وهذا ما يضيف ليونة كبيرة في عملية التسيير ،خاصة من الناحية القانونية ،كما يسمح بالاستغلال الأمثل لكل الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة من مؤسسات المجمع ،وأحسن مثال هو استغلال الاسم التجاري للمؤسسة لاسيما إذا كان هذا لهذا الاسم شهرة كبيرة في الأوساط التجارية .

وتظهر كذلك أهمية العمل في إطار المجمع مقارنة بالاندماج أو وسائل التركيز الأخرى، خاصة عند تكتل مجموعة من المؤسسات ذات الحجم الكبير، فالاندماج مثلا يتلائم مع حالة انضمام الوحدات الاقتصادية ذات الحجم المتوسط والصغير بحيث يظهر ذلك من خلال مركزية الإدارة الشيء الذي ينتج عنه توحيد في إدارات المنتجات والمبيعات والميزانية ومجالس

الإدارة، أما إذا كنا بصدد تكتل وحدات اقتصادية ذات الحجم الكبير فإن اعتماد آلية الاندماج يؤدي إلى خلق نوع من الفوضى الإدارية، وعليه فإن العمل في إطار نظام مجمع المؤسسات يكون أكثر ملاءمة وفعالية، وذلك لأن هذا النظام يقوم أساساً على فكرة اللامركزية الإدارية، بحيث تستقل كل مؤسسة بمجلس إدارتها وتتكفل بتسيير مصالحها ووحداتها، ويقتصر تدخل المؤسسة القابضة أو المؤسسة الأم التي تأتي على رأس المجمع فقط على الأمور الهامة والإستراتيجية .

أما على الصعيد الدولي، يعتبر مجمع المؤسسات مقارنة بباقي صور التركيز الاقتصادي الأخرى، الوسيلة الأيسر تصوراً والأكثر استعمالاً لقيام المؤسسات متعددة الجنسيات، فامتداد النشاط الاقتصادي للمجمع إلى خارج حدود الدولة لا يواجه في كثير من الأحيان صعوبات سواء ذات طبيعة فنية أو حتى قانونية، بحيث يمكن له إنشاء مؤسسات تابعة في أي دولة من الدول، بشرط أن يكون القانون الوطني للمؤسسة القابضة أو المؤسسة الأم يسمح بتملك هذه الأخيرة لأسهم مؤسسات أجنبية، بالإضافة إلى أن يكون قانون الدولة المضيفة بنسب تسمح بالسيطرة عليها .

أما من الناحية الجبائية، فإن العمل في إطار مجمع المؤسسات من شأنه أن يوفر للمؤسسات المنضوية تحت لوائه امتيازات ضريبية هامة، وذلك لأن المجمع يخضع لنظام جبائي متميز، يقوم على مبدأ تجميع النتائج المحققة من طرف أعضاء المجمع على مستوى المؤسسة القابضة التي تخضع لوحدها للضريبة على مجمل الأرباح المحققة من قبل أعضائها وهو بذلك يشكل حافزاً للمؤسسات الكبرى التي تمتلك جزءاً هاماً من رأس مال المؤسسات التابعة لها، فضلاً عن المزايا التي لا نجد لها مثيلاً عند تطبيق القواعد الضريبية العامة، ولاسيما على مستوى الضرائب على رقم الأعمال وتجميع الربح.

المطلب الثالث : الإطار القانوني للمؤسسات المكونة للمجمع<sup>1</sup>

إن مجمع المؤسسات ليس له أي كيان قانوني ولا يكتسب الشخصية المعنوية، إنما هو عبارة عن حقيقة اقتصادية تشكلها مجموعة من المؤسسات لها استقلالها القانوني والمالي، وعليه فإنه لا يعتبر شكلا قانونيا متميزا من الشركات التجارية بحيث يخضع لقوانين خاصة به، وإنما هو تجمع بين وحدات قانونية قائمة فعلا مرتبطة فيما بينها بروابط مختلفة، تجعل مجموعة من المؤسسات تسمى بالمؤسسات التابعة خاضعة لرقابة وسيطرة مؤسسة واحدة تأتي على رأس المجمع تدعى بالمؤسسة الأم، وتتجلى هذه السيطرة في سلطة الإشراف والتوجيه التي تمارسها المؤسسة الأم على هذه المؤسسات بحيث تجعل منها وحدة اقتصادية واحدة .

فالمؤسسة الأم هي عبارة عن مؤسسة قائمة بذاتها تملك أسهما أو حصصا في رأس مال مؤسسة أو مؤسسات أخرى مستقلة عنها قانونا، بنسبة تمكنها في الواقع أو في القانون من السيطرة عليها، وذلك بتقرير من يتولى إدارة المؤسسات التابعة وكيفية تسيير وإدارة أمور المؤسسات التابعة .

ونتيجة للسيطرة المالية والإدارية للمؤسسة إلام على المؤسسات التابعة لها، اعتبرها البعض بأنها مخ او عقل مجموعة المؤسسات التابعة، أما هذه الأخيرة فقد تم تشبيهها بأعضاء الجسد.

أما المؤسسة التابعة فهي المؤسسة التي تخضع للسيطرة المالية المباشرة أو غير المباشرة، المستمرة والمستقرة لمؤسسة أخرى مستقلة عنها قانونا، وتكون هذه السيطرة ناتجة عن تملك مؤسسة أخرى تدعى بالمؤسسة الأم نسبة مؤثرة في رأسمالها.

وقد حدد المشرع الجزائري معالمها من خلال نص المادة 729 بحيث اعتبر أن المؤسسة تكون تابعة لمؤسسة أخرى عندما تمتلك الأخيرة أغلبية رأسمالها أي بنسبة تفوق 50%، فالمؤسسة التابعة هي عبارة عن مؤسسة تنشأ وفق مقتضيات القانون التجاري، لها كيانها القانوني الخاص بها، وهي مؤسسة ذات سيادة واستقلالية قانونية مطلقة، كما أن ديونها لا تلزم المؤسسة الأم والعكس صحيح، وينتج عن الاستقلالية القانونية للمؤسسة التابعة عن المؤسسة الأم استقلال الذمة المالية، استقلال الاسم التجاري واستقلال مركز الإدارة الرئيسي .

<sup>1</sup> هارون اوروان، المسؤولية البيئية لمجمع المؤسسات، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 04، 2014، ص 230، 231.

وعلى هذا الأساس فان مفهوم المؤسسة التابعة يختلف عن مفهوم الفرع، فهذا الأخير يعرف على انه مؤسسة متميزة عن المركز الرئيسي تتمتع بصلاحيات واسعة في تمثيل المؤسسة في تعاملها مع الآخرين وفي منازعاتها القضائية، إلا انه لا يتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة ولا بذمة مالية مستقلة ولا موطن ولا جنسية وإنما يعتبر جزءا تابعا للمؤسسة الأصلية، فهو عبارة عن امتداد للشخصية القانونية للمؤسسة الأم بالرغم من انه يتمتع بنوع من الاستقلالية الإدارية والاقتصادية .

### المبحث الثاني: تقديم للمجمع بن حمادي

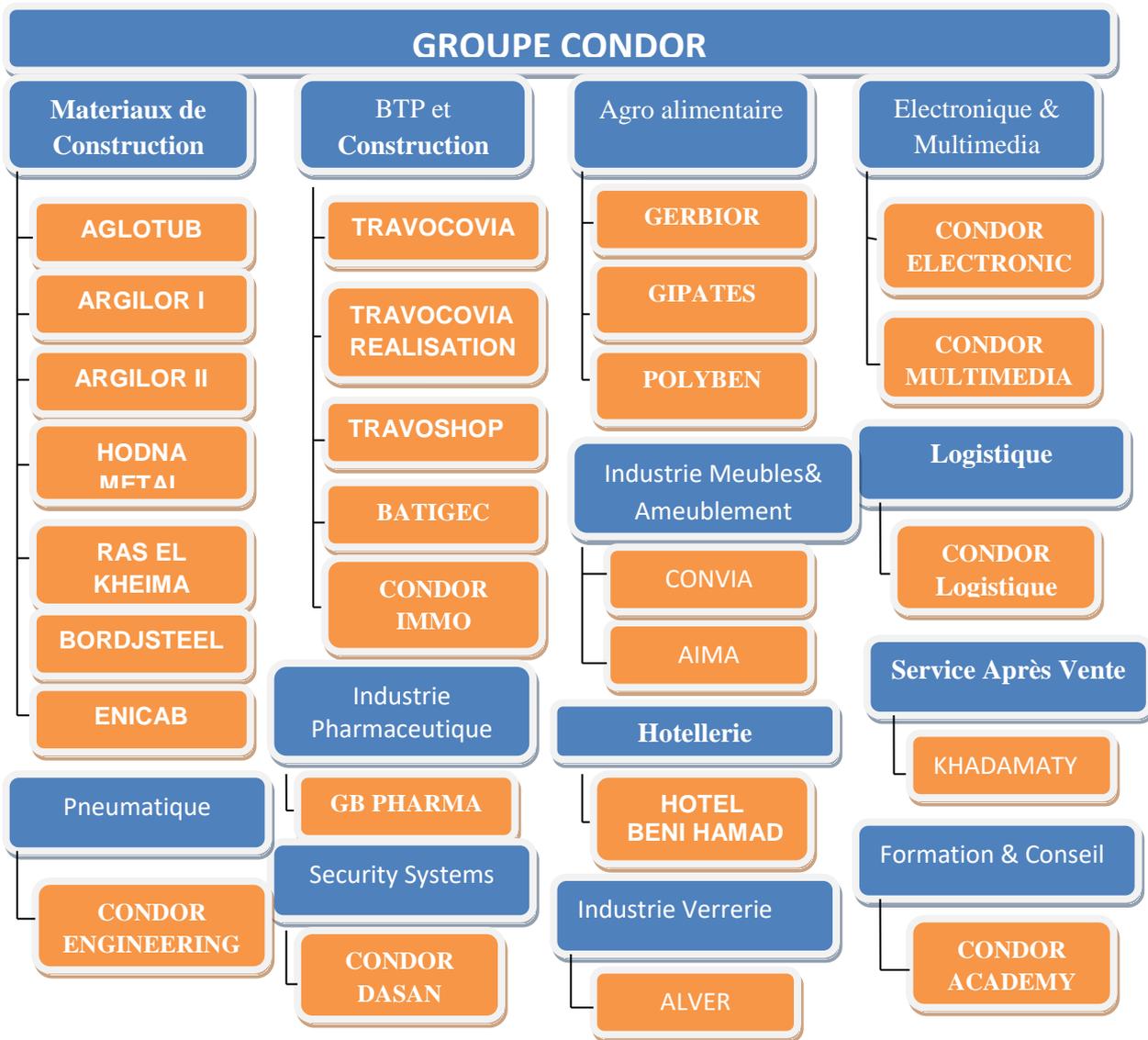
يعتبر مجمع بن حمادي احد أهم المجمعات الصناعية في الجزائر، حيث ينشط ضمن مجموعة كبيرة من الأعمال والمشاريع المختلفة وفي مجالات حيوية ومهمة للغاية، وكانت بداية نشاط مجمع بن حمادي سنة 1954 كمؤسسة عائلية مصغرة تنشط بولاية برج بوعرييرج مختصة في تجارة المواد الغذائية، وبعد الثورة التحريرية بدأت هذه المؤسسة الصغيرة في بناء شبكة خاصة ومتنوعة في المجال التجاري من خلال انجاز وتحقيق العديد من المشاريع في مختلف المجالات، وبفضل الأداء العالي والجودة العالية التي كانت السمة الفارقة لمنتجات المؤسسة فقد استمر هذا التطور والنجاح وتكامل بانجاز عدد كبير من المشاريع في مجالات أساسية وحيوية " التركيب، التصنيع، المتاجرة، قطع الغيار الالكترونية، الإعلام الآلي، الألواح الذكية، المبيت، الإطعام، أسلاك الكهرباء، المقاولات، الطرق، الصناعات الغذائية، الصناعة الدوائية، الخدمات اللوجستية، صناعة الأثاث والمفروشات، صناعة الزجاج، أنظمة الحماية، التدريب والاستشارة ... "من خلال التطور الملحوظ الذي يشهده المجمع خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبح يمتلك مالا يقل عن 27 مؤسسة تابعة لهذا فقد أصبح يعتبر احد أهم وأقوى تكتلات الأعمال في الجزائر. وعليه سنحاول التعرف على المجمع أكثر من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي.

يضم مجمع بن حمادي مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنشط ضمن مجالات مختلفة، سنحاول التعرف عليها ضمن هذا المطلب.

والشكل الموالي يوضح المؤسسات المشكلة لمجمع بن حمادي

الشكل رقم ( 17 ):مؤسسات مجمع بن حمادي



المصدر: وثائق من المؤسسة

وبناء على الشكل أعلاه يتضح أن مجمع بن حمادي هو مجمع صناعي من حيث طبيعة النشاط، كما يمكن تصنيفه أيضا ضمن مجموعات الأشخاص وهذا حسب طبيعة العلاقة بين أعضاء المجمع، و يتميز مجمع بن حمادي بالتنوع في مجالات

الأنشطة التي يمارسها، حيث نجد أن المجمع ينشط ضمن قطاعات مختلفة، وفيما يلي سنحاول التعرف على مجال نشاط كل مؤسسة من مؤسسات مجمع بن حمادي .

الجدول رقم (02) يوضح مجالات نشاط مؤسسات مجمع بن حمادي

طبيعة النشاط	المؤسسة	طبيعة إنتاجها
مواد البناء	Aglotube	إنتاج القنوات
	Hodna Metal	صناعة المواد المعدنية" القطع اللوحية والألواح المضلعة:
	Bordj Steel	صناعة الإطارات المعدنية، ولوحات مشطرة ...
	Argilor	صناعة الأجر
	Enicab	صناعة الكوابل بكل أنواعها
الغذائية	Gerbior	مؤسسة لطحن القمح الصلب واللين
	Gipates	إنتاج العجائن والكسكس
	Bolyben	مختصة في صناعة الأكياس المصنوعة من البوليبيروبيلان المستعملة في تغليف الصناعات الغذائية بكل أنواعها.
البناء والأشغال العمومية	Travocovia	تنشط في مجال الاسغال العمومية "شركة التجسيد الدرجة 9"
	Bordj const	تنشط في مجال البناء
	Batigic	الترويج العقاري وتحقيق المعدات في أعمال البناء
	Travoshop	شركة التجسيد
	Condor immo	شركة التجسيد
الصناعة الالكترونية والوسائط المتعددة	Condor Electronic	تصنيع وبيع المنتجات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية
	Condor Multimedia	معدات تكنولوجيا المعلومات والألواح الضوئية

الخدمات اللوجستية	Condor Logistics	النقل والإمداد
صناعة النسيج	Convia	صناعة الأثاث والمفروشات
	Aima	صناعة الأثاث والمفروشات
الصناعة الدوائية	GB Pharma	الصناعة الدوائية
أنظمة الحماية	Condor Dasan	أنظمة الحماية
التدريب والاستشارة	Condor Academy	التدريب والاستشارة

#### التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيك:

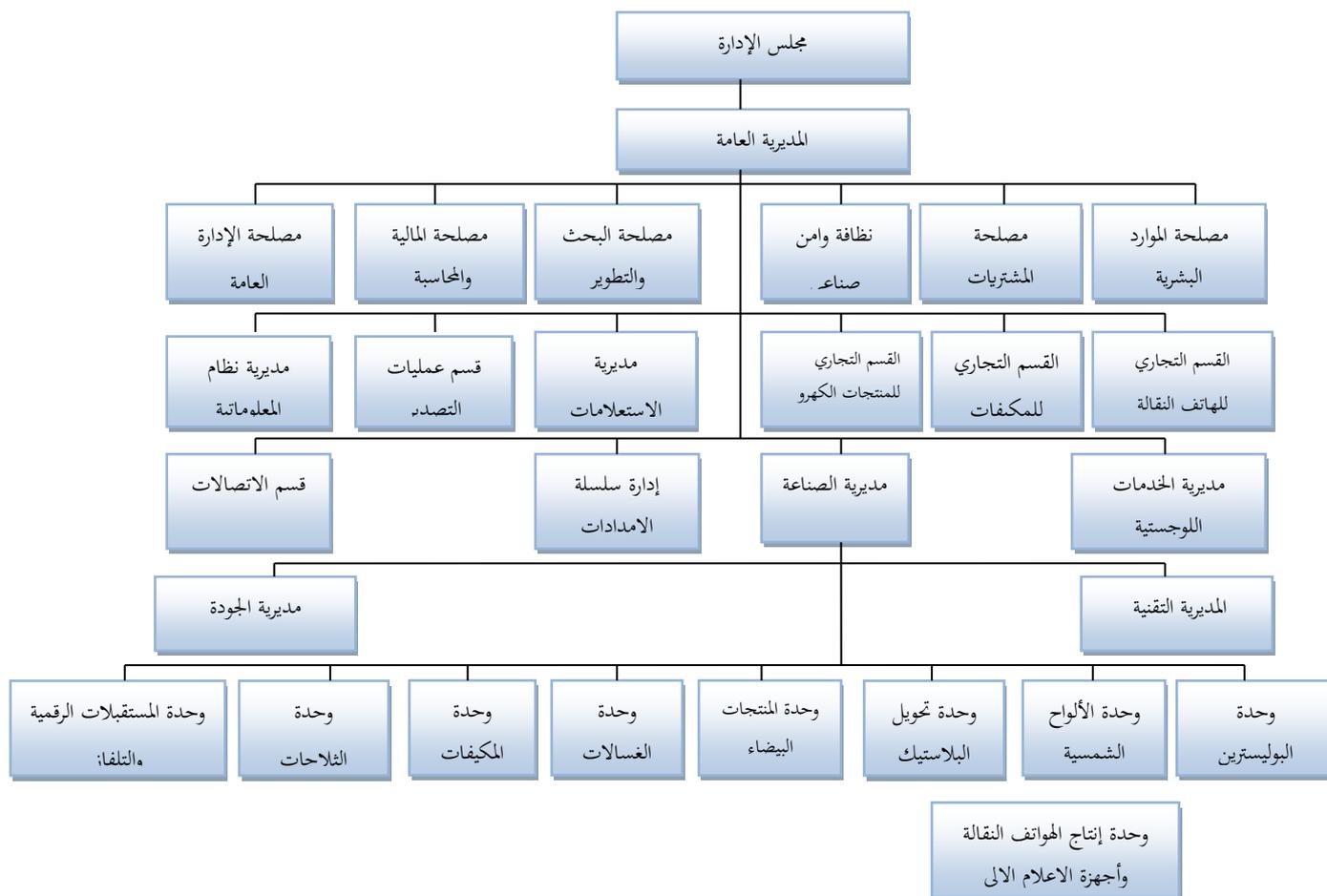
هي مؤسسة اقتصادية جزائرية ذات طابع خاص، تنشط في مجال إنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهي من أكبر مؤسسات مجمع بن حمادي، وتنشط كمؤسسة خاصة ذات أسهم، تحصلت على سجلها التجاري في افريل 2002 و رقم السجل التجاري: 0462772B02 وكان تاريخ إنشاء المؤسسة في: 2002/02/09، و بداية نشاطها في 2002/11/23 تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 828359م<sup>2</sup> منها 145456 م<sup>2</sup> مساحة مغطاة، الاسم التجاري للمؤسسة: عنتر للتجارة، Anter Trade وعلامتها التجارية فهي Condor وهي كلمة تشير إلى طائر من أكبر الطيور في أمريكا اللاتينية، وشعار المؤسسة هو "الحياة... ابتكار، يقدر رأس مالها ب 245000000000 دج، رئيس مجلس الإدارة هو عبد الرحمان بن حمادي في حين أن المدير العام هو عمار بن حمادي، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة، وحدة 70، قسم 161 برج بوعرييج 34000 ولاية برج بوعرييج

## مراحل تطور مؤسسة كوندور :

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم ونبين ذلك فيما يلي :

- **مرحلة الشراء للبيع** : وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تعمل على استيراد المنتجات الالكترونية الجاهزة لتعمل على بيعها في السوق الوطنية، ونظرا لكثرة الطلب فقد عملت المؤسسة على الانتقال إلى المرحلة الموالية
- **مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا** : أي أن المؤسسة عملت ضمن هذه المرحلة على شراء المنتجات التي تكون مفككة جزئيا لتقوم بعدها بتركيبها وبيعها.
- **مرحلة شراء المنتج مفككا كليا**: وفي هذه المرحلة عملت المؤسسة على شراء منتجاتها المفككة كليا لتعيد تركيبها وتسويقها .
- **مرحلة بداية الإنتاج**: وبعد أن أصبحت المؤسسة خبيرة ومتحكمة في عمليات تركيب الأجهزة فقد عملت على بناء صناعتها ومن خلال تحديد المكونات المتعلقة بالعملية الإنتاجية والتي يمكن صناعتها ذاتيا أو شراؤها محليا. ومن هنا كانت بداية مؤسسة كوندور، حيث عملت المؤسسة على تسجيل صناعتها بعلامتها التجارية الخاصة من خلال شراء التراخيص الخاصة بذلك من طرف الشركة الصينية "Hisens" لتكون مؤسسة كوندور من أكبر المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي ببرج بوعريبيج.

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "فرع الإلكترونيك"



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مهام مديريات مؤسسة كوندور " فرع الإلكترونيك "

1. المديرية العامة: تتلخص اهم مهامها في :
  - ضمان ديمومة واستمرارية المؤسسة .
  - الدفاع عن فائدة وحقوق المؤسسة .
  - الدفاع عن صورة وسمعة المؤسسة .
  - تطوير المؤسسة وتحسين نتائجها .
  - العمل على تحقيق أقصى الجهود لتحقيق الأهداف السنوية والإستراتيجية العامة .
2. مديرية الجودة والتنمية المستدامة: ويتمثل أهم وظائفها في :
  - التطوير والتنسيق بين أنشطة المديرية من اجل ضمان جودة المنتجات .
  - المراقبة الذكية للمنتجات واكتشاف الأخطاء والمشاكل الحاصلة والعمل على حلها.
  - اجتناب الأخطاء التي تقع فيها المنتجات الجديدة .
  - توجيه عمليات إنتاج المجمع من اجل الحصول على جودة عالية، تتماشى مع ما هو معمول به في المؤسسات العالمية.
3. مديرية الخدمات: وتتمثل مهامها الأساسية في :
  - ضمان عرض منتظم وفق خطة ممنهجة لكل من المواد الأولية، قطع الغيار... الخ.
  - توفير المستلزمات الضرورية التي تخص كل وحدات المؤسسة للقيام بأعمالها.
  - الإشراف على عمليات الطلبات والتوزيع خارج المؤسسة.
4. مديرية الموارد البشرية: وتعمل على
  - ضمان الاستعمال العقلاني لكل الأفراد العاملين.
  - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
  - توفير وخلق مناصب للمهارات والكفاءات المميزة تليق بقدراتهم وقيمهم وتتيح لهم الفرصة لإظهارها.

- وضع برامج مناسبة لتطوير قدرات العاملين من خلال عمليات التكوين والتطوير الفعالة.
- ضمان جودة الحياة الوظيفية للعاملين، خاصة المميزين منهم لضمان أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.
- تعريف العمال على واجباتهم وحقوقهم.
- 5. مديرية التسويق:** وتمثل مهامها في
  - وضع وتطوير نظام إعلام للتسويق يواكب التطور التكنولوجي الحاصل.
  - القيام بالدراسات عن الأسواق والمنافسين.
  - المشاركة في وضع سياسات تخص السعر والمبيعات.
  - وضع و تحديد خريطة الطلب.
  - تحليل مبيعات المؤسسة، وتوقع اتجاهات العملاء.
  - تحليل زيادة السعر وتأثيره على المبيعات.
- 6. مديرية المالية والمحاسبة:** ومن أهم مهامها ما يلي:
  - توفير الإمكانيات المالية اللازمة للمؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.
  - تسيير ومتابعة ومراقبة خزينة المؤسسة.
  - وضع الميزانيات السنوية وضمان الميزانيات اللاحقة.
  - القيام بتحليل دورية على مالية كل وحدة وإمداد المسؤولين بالمعلومات اللازمة.
  - وضع نظام عادل للأجور، والحوافز.
  - وضع تقديرات دقيقة للوضع المالي المستقبلي .
  - المشاركة في وضع خطط لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.
- 7. مديرية أنظمة الإعلام الآلي:** واهم نشاطاتها هي
  - وضع وتوفير الإمكانيات البشرية والمالية لتطوير أنظمة الإعلام الآلي للمؤسسة.

- وضع خطط تتماشى واحتياجات المؤسسة في مجال الانترنت، بنك معلومات المؤسسة، النظام التسويقي ... الخ
  - اقتراح برامج معلوماتية تساعد في تطوير المؤسسة من الناحية الالكترونية والتكنولوجية.
  - المساهمة في تحسين مناخ العمل بفضل الاتصالات السريعة والفعالة.
- 8. مديرية البحث والتطوير: و**
- تطوير الافضليات التنافسية وفق تصورات مدروسة تتماشى وإستراتيجية المؤسسة.
  - تحقيق التصورات في شكل ملموس ،يساعد المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة.
  - المشاركة في تطوير قطع غيار الأجهزة والمكينات، ما يمكن المؤسسة من تخفيض تكلفة الاستيراد.
  - استغلال أنشطة البحث ولتطوير في إدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف عمليات الإنتاج.
  - المشاركة في تخفيض تكلفة الصنع.
- 9. مصلحة الوقاية والأمن الصناعي :** وتمثل مهامها في :
- توفير معدات والملابس اللازمة للعمال من اجل تجنب أخطار العمل.
  - توعية العمال من أخطار المواد الكيميائية وغيرها من الموانع.
  - المراقبة المستمرة للعمال في أوقات العمل .
  - تعريف وتعميم نصوص السلامة لكافة عمال المؤسسة
- 10. مصلحة الأمن الداخلي:** ومهامه هي القيام بالعمليات التنظيمية وتوفير الأمن داخل المجمع مع العمل على تقديم التقارير الخاص بالأمن للإدارة العليا

المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع بن حمادي :

يعد قطاع الإلكترونيك من القطاعات التي تشهد اتعاشا وتنافسية كبيرة في الجزائر سواء من المصنعين المحليين أو الأجانب، وهذا ما يجعل الوضعية التنافسية للمؤسسات تتميز بديناميكية دائمة، مما يضع المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع تواجه العديد من التهديدات، وعليه سنحاول في هذا المطلب للتعرف البيئة التنافسية التي تنشط بها مؤسسة كوندور وهذا من خلال تحليل القوى التنافسية الخمسة ل Porter متمثلة في :

أولاً: المنافسين المباشرين: تتحدد شدة المنافسة بتحديد نوع المنافسين في السوق "منتجين أو مستوردين" واختلاف استراتيجياتهم وأهدافهم، لهذا فان مجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك" يواجه منافسة حادة سواء من المنتجين أو المستوردين خاصة وان مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية يعرف تنافسية كبيرة في الجزائر، ومن أهم المؤسسات المنافسة نلخصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03): يوضح أهم المؤسسات العاملة مجال الإلكترونيك في الجزائر

المنتجات	العلامة	المؤسسة
الأجهزة الكهرومنزلية وأجهزة التلفزيون	CRISTOR	Sarle Ababou Electronics
الأجهزة الكهرومنزلية	ENIEM	ENIEM
أجهزة الاستقبال، مكيفات، مدفآت...	COBRA	SOCIETE COBRA
الأجهزة الكهرومنزلية	GEANT	MEBARKIA
الأجهزة الكهرومنزلية	FRIGOR	SARL FRIGOR
أجهزة الاستقبال، التلفزيونات، الألواح الشمسية، البطاقات الأم	ENIE	ENIE
الأجهزة الكهرومنزلية	IRIS	EURL SATEREX
المكيفات، أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال....	,LG	SOCIETE ESSALAM ELECTRONICS
ثلاجات آلات الطبخ مدفآت...	THOMSON	SARL BAY

أجهزة التلفاز، وأجهزة الاستقبال ...	CHEROKEE	SOCIETE ATIIA ELECTRONICS
مكيفات، مدفآت، صمامات ...	HAIER	SODINCO
أجهزة التلفاز، المكيفات، الغسالات ...	AKIRA	SARL AKIRA
أجهزة التلفاز، المكيفات، ثلاجات ...	RAYLAN	EURL RAYLAN
الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	SAMSUNG	SAMHA ELECTRONICS
الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	MIDEA	SARL MIDEA

ومن الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك عدد كبير من المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية، ومما يدل على أن القطاع يعرف تطورا كبيرا الأمر الذي أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات لكسب رضا الزبائن وضمان ولائهم، من خلال تقديم منتجات تتماشى وحاجياته من حيث الجودة والسعر .

لهذا نجد أن مؤسسة كوندور ورغم المنافسة الشديدة التي تتعرض لها فهي تعمل على إتباع إستراتيجية التنوع في منتجاتها من خلال تقديم تشكيلة من المنتجات ذات الجودة العالية من خلال الإبداع والابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها، وبأسعار اقل، مما جعلها تحقق التفوق والريادة في السوق الجزائرية في ظل المحيط التنافسي الذي تشط ضمنه.

ثانيا: القوة التفاوضية للموردين: في بعض الحالات نجد انه يمكن أن يشكل لموردون مصدر تهديد للمؤسسة، لهذا فهي مجبرة على التعامل مع هذا الأمر بحذر وبذكاء، ومؤسسة كوندور وكغيرها من المؤسسات فهي تتعامل مع مجموعة كبيرة من الموردين من داخل وخارج الوطن، حيث تقوم استيراد بعض المواد التي تدخل ضمن عملياتها الإنتاجية، والبعض الآخر من المواد فقد عمدت المؤسسة إلى الحصول عليها محليا وهذا من خلال إنشاء مجموعة من الوحدات التابعة لها تتكفل بإنتاج بعض المواد التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية مثل وحدة البولستيران، وحدة إنتاج البلاستيك،...، وهذا من اجل تقليل القوة التفاوضية للموردين من جهة ومن جهة أخرى للتحكم في التكاليف الناتجة عن عمليات الاستيراد وغيرها... ومن أهم الدول التي تورد منها المؤسسة احتياجاتها هي الصين، كوريا الجنوبية وتركيا .

## ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن:

يعتبر الزبون لأي مؤسسة بمثابة الورقة الراجحة و العملة الصعبة التي يجب الحصول والحفاظ عليها، و تتعامل المؤسسة مع تشكيلة كبيرة ومتنوعة من الزبائن مختلفي الأحجام، إذا تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة وعمومية منها الجامعات والمؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أشكالها هذا من داخل الوطن، أما من خارج الوطن فمؤسسة كوندور تتعامل مع مجموعة من الدول من بينها "تونس، ليبيا، موريطانيا، الأردن، دول الخليج، اسبانيا، البرتغال، فرنسا، السنغال، البينين، الكونغو،..." وتعمل المؤسسة دائما على تقديم منتجات تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة والسعر، كما تولي أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع من خلال مراكز خدمات ما بعد البيع التابعة لها، أو من خلال الوكلاء المعتمدين و الموزعين و المنتشرة عبر مختلف ربوع الوطن وهذا سعيها منها لكسب ثقة وولاء زبائنها .

**رابعا: تهديد المنتجات البديلة :** تعتبر الصناعة الكهرومنزلية من الصناعات القليلة التي يصعب إيجاد منتجات احلالية أو بديلة أو تقدم وظائف مماثلة لمنتجاتها، لهذا فالمنتجات التي قد تعتبر احلالية هي منتجات مكملة أكثر منها منتجات احلالية او بديلة مثل مسخن الأطعمة، الطباخة...،وعليه يمكن ان نعتبر أن كل المنتجات المقدمة من المنافسين هي المنتجات البديلة لمنتجات مؤسسة كوندور باعتبارها تؤدي نفس وظائف وتشبع نفس الحاجات مثلها مثل منتجات مؤسسة كوندور.

**خامسا: تهديد الداخلين الجدد:**

يشكل الداخلين الجدد في غالب الأحيان خطرا وتهديدا على المؤسسات المتواجدة في الصناعة بسبب القدرات التي يمتلكونها وعملهم على اكتساب حصص سوقية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة في الصناعة، ودوما ما يتوقف تهديد الوافدين الجدد على الصناعة على المعوقات الموجودة في الصناعة مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق وغيرها، وتعتبر كل المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة الالكترونية سواء كمنتجين أو مستوردين بمثابة مؤسسات منافسين جدد لمؤسسة كوندور .

## المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهج ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات والى أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وكذا إلى مدى صدق وثبات أداة الدراسة للوقوف على اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي "فرع الإلكترونيك"

## المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة :

ويعرف المنهج العلمي بأنه " الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة المهيمنة على سير العقل وعملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة " كما يعبر عن "الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاوله اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي<sup>1</sup>

واستنادا إلى طبيعة هذه الدراسة ومن اجل دراسة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهدافها وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يتركز على " متابعة وملاحظة ظاهرة أو هدف او حدث ما معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة، أو خلال فترات زمنية مختلفة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا."<sup>2</sup> وتم الاعتماد على المنهج من اجل وصف وتحليل أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات خاصة وان هذه الأخيرة تعتبر أداة هامة لتتبع ومراقبة وتحليل محيط المؤسسة بطريقة استباقية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع من مستويات أدائها، وكذلك لتبيان مدى الأثر الذي تتركه اليقظة الإستراتيجية على التنافسي للمجمعات الصناعية .

ثانيا: **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة كل ما يمكن ان تعمم عليه نتائج الدراسة، وحصص مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من المجتمع كله، وعليه وفي إطار دراستنا يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع إطرارات مجمع بن

<sup>1</sup> مصطفى دميس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، 200، ص 41.

<sup>2</sup> متولي النقيب، مهارات البحث عن معلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2008، ص 35.

حمادي برج بوغريج، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة ألا وهو اليقظة الإستراتيجية، وكون أن مجمع بن حمادي يعمل ويضم مجموعة من المؤسسات التي تنشط في قطاعات مختلفة، والتي تختلف فيها طبيعة البيئة المحيطة وبالتالي تختلف فيها طبيعة نظام اليقظة الإستراتيجية المعتمد وطبيعة المعلومات المستهدفة، لهذا فقد اقتصرت دراستنا على جزء من المجتمع الكلي للدراسة ليقتصر على فرع الإلكترونيك ببرج بوغريج، أي أننا قمنا بمحصر مجتمع الدراسة في فرع الإلكترونيك ببرج بوغريج، ولقد بلغ مجموع الإطارات الإدارية 478 إطارا إلى غاية سنة 2018

#### ثالثا: عينة الدراسة :

شملت الدراسة من حيث التصنيف المهني الإطارات الإدارية بمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك، وقد بلغ العدد الكلي للإطارات 478 إطارا، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي لدراسة بواقع أكثر من 43,93% من المجموع الكلي للإطارات، حيث تم توزيع 210 استمارة واسترجعنا 198 استمارة، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 157 استمارة أي بنسبة 79.29% من عينة الدراسة.

#### رابعا: مصادر جمع بيانات الدراسة :

بهدف تغطية الخلفية النظرية للدراسة وإعداد الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، فإن الباحث يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعده في جمع البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما :

(أ) **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي جمعها من الميدان باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة، وخلال بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ( statistical package for sciences)، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

(ب) **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتديات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث،

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث .

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

#### أولاً: أداة الدراسة :

انطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ،تم تصميم استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة ،وتتكون الاستبانة من قسمين:

(أ) **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس،العمر ،المؤهل العلمي ،الخبرة ،المركز الوظيفي).

(ب) **القسم الثاني:** ويحتوي محاور الدراسة ،حيث تم تقسيمه إلى محورين :

(1) **المحور الأول:** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في اليقظة الإستراتيجية ،حيث شمل 32 عبارة إجمالية للمتغير ،تهدف إلى التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية للمجمع حسب تصورات الإطارات والمسؤولين بالمجمع،موزعة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي: اليقظة التنافسية وتقيسها العبارات من (1 إلى 8) ،اليقظة التكنولوجية وتقيسها العبارات من (9 إلى 18)،اليقظة التجارية وتقيسها العبارات من (19 إلى 26)،اليقظة البيئية وتقيسها العبارات من (27 إلى 32)

(2) **المحور الثاني:** خصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في الأداء التنافسي ،حيث شمل 19 عبارة (العبارات من 33 إلى 51) ،تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء التنافسي للمجمع حسب تصورات إطارات ومسؤولي المجمع .

وقد تم الاعتماد على مقياس الإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكارت الخماسي ( غير موافق بشدة ،غير موافق ،محاييد ،موافق ،موافق بشدة)،حيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر .

ثانيا: صدق أداة الدراسة وثباتها :

### 1) صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة الدراسة نعتمد على ما يلي:

#### أ) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، الإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث .

وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

#### ب) صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم ( )، إذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,981) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2) ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ ( Coefficient Alpha Cronbach's)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي

الجدول رقم (04) : نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	32	0,949	0,974
الأداء التنافسي	19	0 ;926	0,962
الاستبانة ككل	51	0,964	0,981

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,964) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث ، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### (3) اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل عرض الأسئلة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب التعرف على طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها، حيث يتم استخدام الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية تبعا لحجم العينة من جهة ولتوفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات لإجراء الاختبارات المعلمية من جهة أخرى ، وتستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ، ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة، أما العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لنظرية النهايات المركزية ، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية ضمن هذه الدراسة باعتبار عن حجم العينة أكبر من 30 مفردة .

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك

طبعا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أ) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ب) تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

ت) تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار اثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء التنافسي للمجمع محل الدراسة .

ث) معامل الثبات الفايكرونباخ (Cronbach s Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ج) معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

مقياس التحليل :

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في تحويل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات أداة البحث، إذا تأخذ الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، والإجابة "غير موافق" تأخذ درجتين، والإجابة "محايد" تأخذ ثلاث درجات، و الإجابة "موافق" تأخذ 04 درجات، والإجابة "موافق بشدة" تأخذ 05 درجات.

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارات الأداة وأيضاً على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي :

الجدول رقم ( 05 ): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

مستوى القبول	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 الى اقل 2.33
متوسط	من 2.33 إلى اقل من 3.66
مرتفع	من 3.66 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة

## المبحث الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول عرض وتحليل مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. و

الجدول رقم(06):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	63,1%
	أنثى	58	36,9%
	المجموع	157	100%
العمر	اقل من 30 سنة	59	37,6%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	80	51%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	15	9,6%
	من 50 سنة فأكثر	3	1,9%
	المجموع	157	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	20	12,7%
	ليسانس	60	38,2%
	مهندس	34	21,7%
	ماستر	29	18,5%
	دراسات عليا متخصصة	14	8,9%
	المجموع	157	100%
الخبرة	اقل من 5 سنة	46	29,3%
	من 5 الى اقل من 10 سنة	85	54,1%
	من 10 الى اقل من 15 سنة	19	12,1%
	من 15 سنة فأكثر	7	4,5%
	المجموع	157	100%
المركز الوظيفي	رئيس مصلحة	83	52,9%
	رئيس قسم	63	40,1%
	مدير	11	7%
	المجموع	157	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول (06) يتضح أن المتغيرات الوظيفية والشخصية كان لها اثر واضح في فهم طبيعة عينة الدراسة، حيث اتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (63,1%) في حين كانت نسبة الإناث (36,9%) وهذا راجع ربما إلى طبيعة العمل نشاط المؤسسة من جهة من جهة وكذا إلى موقع المؤسسة التي تقع خارج المدينة نوعا ما .

أما بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن اغلب عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة (51%) أما الفئة التي اقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتها (37,6%) من أفراد عينة الدراسة، بينما أولئك الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى اقل من 50 سنة فهم بنسبة (9,6%)، بينما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهم بنسبة (1,9)، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب .

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (38,2%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة ليسانس، يليها الفئة التي تحمل شهادة مهندس بنسبة (21,7%)، تليها بعد ذلك فئة حملة شهادة الماستر بنسبة (18,5%)، أما حملة شهادة تقني سامي فقد كانت بنسبة (12,7%)، وفي الأخير فان نسبة (8,9%) من أفراد عينة الدراسة فهم من حملة شهادة دراسات عليا متخصصة، وتبين هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى علمي جيد يسهل علينا دراسة متغيرات الدراسة في المؤسسة "اليقظة الإستراتيجية، الأداء التنافسي".

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (54,1%)، و (29,3%) من أفراد العينة هم من الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، أما الباحثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (12,1%)، وفي الأخير فان نسبة (4,5%) من أفراد العينة هم من الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، عليه فان نسبة (83,4%) من أفراد العينة هم الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات لأنهم من فئة الشباب.

أما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد بينت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من رؤساء المصالح بنسبة (52,9%)، في حين أن ما نسبته (40,1%) من أفراد العينة هم من رؤساء الأقسام، أما المدراء فقد تمثلت نسبتهم في (7%) من أفراد العينة.

## المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

الجدول رقم (07): الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور اليقظة الإستراتيجية

الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولا: اليقظة التنافسية</b>					
		4,22	0,57	ثالثا	مرتفع
		13	59		
01	تتابع المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للسوق.	4,16	0,693	6	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بمتابعة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين.	4,19	0,769	3	مرتفع
03	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيها.	4,18	0,755	4	مرتفع
04	تعمل المؤسسة على تقييم قدرات منافسيها.	4,14	0,796	7	مرتفع
05	تتابع المؤسسة نقاط ضعف المنافسين	4,17	0,826	5	مرتفع
06	تبحث المؤسسة في نقاط قوة المنافسين.	4,31	0,783	2	مرتفع
07	تقوم المؤسسة بالبحث عن معلومات حول الأسواق الجديدة.	4,48	0,636	1	مرتفع
08	تقوم المؤسسة بتتبع التوجهات الإستراتيجية لمنافسيها.	4,14	0,738	8	مرتفع
<b>ثانيا: اليقظة التكنولوجية</b>					
		4,31	0,46	أولا	مرتفع
		97	02		
9	تقوم المؤسسة بمتابعة الاكتشافات العلمية في مجال نشاطها .	4,25	0,715	9	مرتفع
10	تستخدم المؤسسة أحدث التكنولوجيا في مجال نشاطها.	4,30	0,615	8	مرتفع
11	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور يساعدها في عملها.	4,31	0,639	6	مرتفع
12	تعمل المؤسسة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل	4,10	0,799	10	مرتفع

				المنافسين.	
مرتفع	1	0,621	4,42	تعمل المؤسسة على تصميم منتجاتها تماشياً مع التطورات التقنية والتكنولوجية.	13
مرتفع	2	0,749	4,39	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في عمليات الابداع.	14
مرتفع	5	0,687	4,35	المؤسسة على اطلاع دائم ببراءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها .	15
مرتفع	7	0,606	4,31	تستثمر المؤسسة في مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي .	16
مرتفع	3	0,585	4,39	تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة.	17
مرتفع	4	0,571	4,38	تعتمد المؤسسة على الأنترنت في تتبع نشاطات كل الأطراف الفاعلة في مجال نشاطها.	18
مرتفع	ثانيا	<b>0,48</b> <b>21</b>	<b>4,31</b> <b>13</b>	ثالثا: البقطة التجارية	
مرتفع	3	0,64 7	4,31	للمؤسسة معلومات كافية حول المنتجات البديلة في السوق .	19
مرتفع	4	0,639	4,31	تقوم المؤسسة بدراسة آراء الزبائن إيجاباً ومنتجتها.	20
مرتفع	5	0,611	4,26	تمتلك المؤسسة معلومات كافية حول حاجات ورغبات الزبائن .	21
مرتفع	7	0,729	4,20	تتبع المؤسسة مختلف التطورات في عروض الموردين .	22
مرتفع	6	0,769	4,24	تدرس المؤسسة العوامل التي تؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها	23
مرتفع	2	0,615	4,38	تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين .	24
مرتفع	1	0,569	4,43	تراقب المؤسسة أوضاع حصتها السوقية .	25

مرتفع	3	0,632	4,36	تتم المؤسسة بالعروض التسويقية الحديثة	26
مرتفع	رابعا	0,55 37	4,16 24	رابعا: اليقظة البيئية	
مرتفع	2	0,674	4,20	تتابع المؤسسة باستمرار مختلف التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاطها	27
مرتفع	4	0,650	4,11	تعمل المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية .	28
مرتفع	5	0,656	4,11	لدى المؤسسة إطلاع على كل التغيرات التي تحدث في المجتمع(،الثقافة،العادات والتقاليد ...).	29
مرتفع	3	0,690	4,17	تتابع المؤسسة التغييرات الحاصلة في القدرة الشرائية للمستهلك.	30
مرتفع	6	0,844	4,08	لدى المؤسسة معلومات حول تطور النمو السكاني .	31
مرتفع	1	0,722	4,31	تمتع المؤسسة بحس المسؤولية تجاه البيئة المحيطة .	32
مرتفع		0,43 19	4,26 35	اليقظة الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (07) فقد جاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بمتغير اليقظة الإستراتيجية على النحو التالي:

1. **اليقظة التنافسية:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد اليقظة التنافسية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,2213) بانحراف معياري (0,5759)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,14- 4,48)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,636-0,738)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يولي اهتماماً كبيراً لنشاط اليقظة التنافسية من خلال متابعة وجمع المعلومات الآتية حول إمكانيات وقدرات منافسيها الحاليين والمحتملين والتعرف

على نقاط القوة والضعف التي تميزهم ومحاولة تحديد الفرص المتاحة التي يجب اقتناصها، والتهديدات التي يجب الاستعداد لها ومواجهتها، وبالتالي القدرة على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة بالاستغلال الأمثل لنقاط قوتها وتصحيح نقاط ضعفها .

حيث أن مؤسسة كوندور تعمل ضمن بيئة تنافسية قوية تتميز بحدة المنافسة و قوة المنافسين، لهذا فتحليل ومتابعة ومراقبة البيئة التنافسية أمر مهم لها لتحديد ومعرفة التوجهات الإستراتيجية لمنافسيها

2. **اليقظة التكنولوجية :** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد اليقظة التكنولوجية جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,3197) بانحراف معياري (0,4602)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,10- 4,42)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,799-0,621)، وهذا يبين مدى أهمية اليقظة التكنولوجية للمجمع خاصة وانه يعمل ضمن مجال نشاط متفتح على التكنولوجيا المتطورة ويتميز بالاختراعات والاكتشافات العلمية والتكنولوجية الكثيرة والمتطورة، لهذا فاهتمام المجمع باليقظة التكنولوجية بالأساس راجع إلى طبيعة نشاطه وإلى المعلومات التي يحتاجها عن مختلف التكنولوجيات والتقنيات الحديثة والتطورات التكنولوجية التي تساعده في تحسين وتطوير قدرات الإنتاجية.

3. **اليقظة التجارية :** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد اليقظة التجارية جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,3113) بانحراف معياري (0,4821)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,20- 4,43)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,729-0,569)، ومن خلال الأهمية النسبية التي تحصلت عليها اليقظة التجارية يتبين الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لنشاط التجاري وبالتالي أهمية اليقظة التجارية للمؤسسة وهذا يعود إلى المنافسة القوية التي تتعرض لها المؤسسة، لهذا فاهتمامها بزبائنهم وتطور حاجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى الاهتمام بالمنتجات البديلة في السوق وبمنافسيها وبسياساتهم التسعيرية وعروضهم التسويقية يعد أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على حصتها السوقية والعمل على تحسينها والبحث عن أسواق جديدة يمكن العمل فيها.

4. **اليقظة البيئية:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد اليقظة البيئية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,1624) بانحراف معياري (0,5537) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,08 – 4,31)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,722 – 0,844)،

وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى اليقظة الإستراتيجية بالجمع جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة (4,2635) بانحراف معياري قدره (0,4319)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام الجمع محل الدراسة باليقظة الإستراتيجية ومدى أهميتها في تحليل ومتابعة التطورات الحاصلة أو الممكنة في محيط المؤسسة .

الجدول رقم (08): الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الأداء التنافسي

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس الأداء التنافسي	
مرتفع	19	0,547	4,22	لدى المؤسسة مرونة في إعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابة لقوة المنافسين .	01
مرتفع	18	0,556	4,24	لدى المؤسسة القدرة على تعديل هيكلها التنظيمي استجابة لتغيرات في البيئة الخارجية	02
مرتفع	15	0,655	4,30	تمتلك المؤسسة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة .	03
مرتفع	17	0,584	4,27	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية .	04
مرتفع	2	0,571	4,45	تسعى المؤسسة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها .	05
مرتفع	1	0,561	4,52	ابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل من أولويات	06

				المؤسسة.	
مرتفع	4	0,587	4,40	تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين .	07
مرتفع	6	0,607	4,39	تستخدم المؤسسة احدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير منتجاتها.	08
مرتفع	13	0,600	4,32	تتسم المؤسسة بالسرعة في تطوير منتجات جديدة.	09
مرتفع	14	0,589	4,32	إنتاجية العمل في المؤسسة مرتفعة مقارنة بإنتاجية المنافسين.	10
مرتفع	16	0,534	4,29	تطور المؤسسة من نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات البيئية	11
مرتفع	5	0,576	4,40	تسعى المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها	12
مرتفع	12	0,583	4,34	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات إضافية ذات تسهيلات أوسع من المؤسسات المنافسة .	13
مرتفع	7	0,563	4,39	تولي المؤسسة اهتماما للشكاوى المقدمة من عملائها .	14
مرتفع	9	0,561	4,38	تلتزم المؤسسة في وضع معايير منتجاتها بناء على احتياجات العملاء.	15
مرتفع	3	0,568	4,43	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تخدم شرائح مختلفة من المجتمع بمعدلات اعلى من المنافسين.	16
مرتفع	8	0,527	4,39	توائم المؤسسة بين معايير الجودة المحلية والمعايير العالمية .	17
مرتفع	10	0,559	4,38	تتميز المؤسسة بتقديم عروض مبيعات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.	18
مرتفع	11	0,549	4,38	تجري المؤسسة مقارنات مرجعية دورية في سعيها نحو التعلم المستمر .	19
مرتفع		<b>0,376</b> <b>00</b>	<b>4,35</b> <b>87</b>	<b>الأداء التنافسي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مجمع بن حمادي يمتلك أداء تنافسي قوي بناء على تصورات المبحوثين، حيث جاءت مستويات الإجابات مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن محور الأداء التنافسي مجتمعة (4,3587) بانحراف معياري قدره (0,37600)، كما أن نتائج عبارات هذا المحور جاءت كلها مرتفعة حيث نجد أن العبارة المتعلقة بابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل من أولويات المؤسسة، أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه العبارة (4,52)، تليها في المرتبة الثانية العبارة: تسعى المؤسسة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها، بمتوسط حسابي (4,45)، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة: تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تخدم شرائح مختلفة من المجتمع بمعدلات أعلى من المنافسين بمتوسط حسابي قدره (4,43)، ثم رابعا العبارة: تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين، بمتوسط حسابي قدره (4,40)، تليها العبارة: تسعى المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4,40)، تليها في المرتبة السادسة العبارة: تستخدم المؤسسة أحدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير منتجاتها، بمتوسط حسابي قدره (4,39)، تليها في المرتبة السابعة العبارة: تولي المؤسسة اهتماماً للشكاوى المقدمة من عملائها، بمتوسط حسابي قدره (4,39)، تليها في المرتبة الثامنة العبارة: توائم المؤسسة بين معايير الجودة المحلية والمعايير العالمية. بمتوسط حسابي قدره (4,39)، ثم تاسعا العبارة: تلتزم المؤسسة في وضع معايير منتجاتها بناء على احتياجات العملاء، بمتوسط حسابي قدره (4,38)، ثم عاشرا العبارة: تتميز المؤسسة بتقديم عروض مبيعات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين، بمتوسط حسابي قدره (4,38)، بعدها تأتي العبارة: تجري المؤسسة مقارنات مرجعية دورية في سعيها نحو التعلم المستمر، في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (4,38)، تليها في الترتيب الثاني عشر العبارة: تقوم المؤسسة بتقديم خدمات إضافية ذات تسهيلات أوسع من المؤسسات المنافسة، يليها في الترتيب الثالث عشر العبارة: تتسم المؤسسة بالسرعة في تطوير منتجات جديدة، بمتوسط حسابي (4,32)، يليها في الترتيب الرابع عشر العبارة: إنتاجية العمل في المؤسسة مرتفعة مقارنة بإنتاجية المنافسين، بمتوسط حسابي (4,32)، يليها في الترتيب الخامس عشر العبارة: تمتلك المؤسسة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة، بمتوسط حسابي (4,30)، ويليهما في الترتيب السادس عشر العبارة: تطور المؤسسة من نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات البيئية، بمتوسط حسابي قدره (4,29)، ثم تأتي العبارة: تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، في الترتيب السابع عشر، و بمتوسط حسابي (4,27)، يليها في الترتيب الثامن عشر العبارة: لدى المؤسسة

القدرة على تعديل هيكلها التنظيمي استجابة لتغيرات في البيئة الخارجية، بمتوسط حسابي قدره (24, 4)، وأخيرا العبارة :  
لدى المؤسسة مرونة في إعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابة لقوة المنافسين بمتوسط حسابي (22, 4) .  
ومن خلال ما تقدم من عبارات المحور الثاني يظهر أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لمستوى أدائها التنافسي  
وذلك من خلال العمل على تشجيع الإبداع والابتكار في مجال عملها، لاستحداث أساليب عمل أو منتجات جديدة  
ومتطورة تمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها، والتنويع في تشكيلة منتجاتها وهذا بإتباع أنظمة الجودة العالية التي تلي  
حاجات الزبائن المتطورة وتخدم شرائح مختلفة من المجتمع، وبالتالي تمكنها من اقتحام أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية  
خاصة إذا ما أصبحت توزيع منتجاتها بخدمات ما بعد البيع تكون في مستوى تطلعات زبائنها، أي تقديم خدمات عالية  
الجودة تضمن لها الولاء من طرف زبائنها، وهذا ما يسمح لها بتحقيق التفوق والنجاح على منافسيها وبالتالي تحقيق  
أداء تنافسي عالي .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية وعبارات متغير الأداء التنافسي سنعمل من خلال هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول رقم (09) يبين ذلك،

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	13,705	4	3,426	62,376	0,000
الخطأ	8,349	152	0,055		
المجموع	22,054	156			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل الارتباط :  $R=0,788$

معامل التحديد:  $R^2 = 0,621$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتضح أن قيمة F المحسوبة (62,376)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "اليقظة الإستراتيجية" في النموذج تفسر ما مقداره (62,1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الأداء التنافسي" وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يدل على أن هناك اثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي، وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10) .

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن

حمادي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد
اليقظة التنافسية	0,029	0,042	0,045	0,689	0,492	0,515	0,265
اليقظة التكنولوجية	0,344	0,060	0,421	5,750	0,000	0,728	0,531
اليقظة التجارية	0,251	0,061	0,322	4,137	0,000	0,702	0,492
اليقظة البيئية	0,071	0,053	0,104	1,321	0,188	0,633	0,401
اليقظة الإستراتيجية (إجمالاً)	0,663	0,045	0,762	14,655	0,000	0,788	0,621

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي :

(أ) الفرضية الرئيسية

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية ( بشكل عام ) على مستوى الأداء التنافسي للمجمع، من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيرى المؤسسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (14,655) بمستوى دلالة (0,000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت ( 0,788 )، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$ : ( 0,621 ) وتفسر ذلك أن اليقظة الإستراتيجية تفسر (62,1%) من

البيانات (الانحرافات الكلية) في المتغير التابع وهو الأداء التنافسي، وتوضح هذه القيمة المرتفعة نسبياً المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى:

**وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع  
بن حمادي.**

**(ب) الفرضيات الفرعية:**

وعند البحث عن اثر كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية،اليقظة التكنولوجية،اليقظة التجارية،اليقظة البيئية) على نحو متدرج في مستوى الأداء التنافسي للمجمع، تبين ما يلي:

1- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (0,689) بمستوى دلالة (0,492) وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تشير إلى:

**عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء التنافسي لمجمع  
بن حمادي.**

2) وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (5,750) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى:

**وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي لمجمع  
بن حمادي .**

3) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير اليقظة التجارية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (4,137) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي.

(4) عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (1,321) بمستوى دلالة (0,188) وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تشير إلى:

عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي.

(ت) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد اليقظة الإستراتيجية المؤثرة في الأداء التنافسي لبيان مدى تأثير كل المتغيرات الدالة في الأداء التنافسي للمجمع، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) والهدف منها تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير، وعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما هو مبين في الجدول الموالي الذي يحدد المتغيرات التي ساهمت في تفسير نتائج الدراسة، والموضحة كالآتي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد اليقظة الإستراتيجية المؤثرة في الأداء

#### التنافسي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
اليقظة التكنولوجية	0,728	0,531
اليقظة التكنولوجية + اليقظة التجارية	0,784	0,614

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحدا بعد الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرة الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبت أنها غير معنوية إحصائيا بوجود المتغيرات الأخرى، ومن خلال النتائج السابقة نجد أن:

- قوة العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنافسي (0,728) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط ( $R$ )، بينما فسر هذا المتغير (53,1%) من التغيرات في الأداء التنافسي، وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ )، ونجد أن متغير اليقظة التكنولوجية كانت أول المتغيرات الداخلة للنموذج لان لها أكبر معامل ارتباط، وحتى عند مقارنتها بباقي الأبعاد الأخرى في نموذج الدراسة نجد أنها ذات مستوى مرتفع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من مبحوثي الدراسة، وبالتالي أكبر قيمة إحصائية (T).

- كما أن قوة العلاقة بأخذ كلا من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية معا ومستوى الأداء التنافسي بلغت (0,784)، وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط ( $R$ )، بينما فسر هذين المتغيرين ما نسبته (61,4%) من التغيرات في الأداء التنافسي، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ).

## المطلب الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

## أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية في الجدول التالي :

الجدول رقم(12): ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية.

المتغيرات وأبعادها	الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	مستوى الدلالة	معامل التحديد
اليقظة التنافسية	3	مرتفع	0,492	0,265
اليقظة التكنولوجية	1	مرتفع	0,000	0,531
اليقظة التجارية	2	مرتفع	0,000	0,492
اليقظة البيئية	4	مرتفع	0,188	0,401
اليقظة الإستراتيجية (إجمالاً)	----	مرتفع	0,000	0,621
الأداء التنافسي	----	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- أن الدراسة أظهرت أن مستوى اليقظة الإستراتيجية كان مرتفعاً حسب تصورات وأراء إطارات ومسيري المؤسسة، وهو الأمر نفسه بالنسبة لكل أبعاد هذا المحور، حيث كانت مستوياتها كلها مرتفعة حسب تصورات إطارات ومسيري المؤسسة.
- تبين أن مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة مرتفع حسب تصورات إطارات ومسيري المؤسسة، والأمر نفسه بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور فقد جاءت كلها مرتفعة.
- وتبين أن الأبعاد التي أثرت في الأداء التنافسي للمؤسسة كانت كل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية بالترتيب من حيث قوتها التفسيرية في نموذج الدراسة، في حين أن اليقظة التنافسية واليقظة البيئية فتبين أنها ليست ذات دلالة معنوية أي أنها لا تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

- وتبلغ قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المفسرة مجتمعة "اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية" وأثرها الكلي على الأداء التنافسي فهي (78,4%)، بينما فسرت هذه الأبعاد نسبة (61,4) % من التباين في الأداء التنافسي، أما النسبة المتبقية فيمكن إرجاع التباين في الأداء التنافسي إلى عوامل أخرى من وجهة نظر المحوئين لم يتم التطرق لها وتبينها ضمن هذه الدراسة .

#### ثانيا: تفسير نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم عملنا على تحديد اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي مؤسسة كوندور للإلكترونيك ويمكن تلخيص أهم ما تم التوصل إليه هو أن:

❖ مؤسسة كوندور للإلكترونيك تتميز بيقظة إستراتيجية عالية بناء على ما أكدته إشارات المؤسسة، فالمؤسسة تقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغييرات يمكن أن تؤثر على مستوى أدائها، حيث نجد أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لكل أنواع اليقظة الإستراتيجية خاصة اليقظة التكنولوجية كأحد أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية، فقد بينت النتائج على مستوى قبول مرتفع لهذا البعد ويمكن إرجاع هذا لكون المؤسسة تنشط في مجال يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا المتطورة، لهذا فمتابعة احدث التكنولوجيات والاكتشافات العلمية في مجال نشاطها يعد أمرا ذا أهمية بالغة، كما أن استخدام والاعتماد على الآلات والمعدات والتقنيات العالية والمتطورة يعد أمرا ضروريا لتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات عملائها .

ونفس الأمر بالنسبة لليقظة التجارية التي بينت نتائج الدراسة أنها ثاني أهم نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية ضمن مؤسسة كوندور للإلكترونيك، وما يدل هذا إلا على الاهتمام الكبير بالجانب التسويقي والتجاري للمؤسسة خاصة وأنها تنشط ضمن بيئة تتمتع بالتنافسية العالية، لهذا فرصد والمتابعة الدقيقة والآنية لكل التغيرات التي تجري في الأسواق الحالية والمستهدفة يعد من أولويات المؤسسة، وهذا ما يؤكد تواجد خلية اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة كوندور ضمن قسم التسويق حيث أن المؤسسة ومن بداية نشاطها تعمل على غزو الأسواق المحلية الوطنية وحتى الدولية وهذا من خلال العمل على التحكم الجيد في اليقظة التجارية للمؤسسة والاهتمام الكبير بها، مما يمكنها من الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات زبائنها وبأفضل الطرق، لهذا نجد أن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تسعى إلى تنويع وتوسيع منافذ التوزيع لديها، فبعد أن تمكنت من تغطية ولايات الوطن بشكل كامل، اتجهت المؤسسة إلى الأسواق الدولية مثل تونس، ليبيا، موريتانيا الإمارات العربية والسنغال، البنين،

الكونغو بوركينافاسو وغيرها، وهذا ما يبين اليقظة التجارية العالية التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من البقاء في السوق والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات عملائها بأفضل الطرق .

كما أن النتائج أظهرت مستوى قبول مرتفع لليقظة التنافسية خاصة وان مجال نشاط المؤسسة يتسم بالتنافسية العالية من المؤسسات المحلية أو المستوردة، وهذا ما يجعل من نظام اليقظة التنافسية مهم لفهم المنافسين وتوقع ودراسة تحركاتهم، وردود أفعالهم اتجاه المستجدات البيئية يساهم بشكل كبير في التقليل من حالات عدم التأكد.

كما تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لليقظة البيئية وكل ما يتعلق بالقوانين والتشريعات والنمو السكاني وغيرها من الأمور التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة .

❖ وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة هو مستوى مرتفع ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- الاهتمام الكبير من طرف المؤسسة لإبداع والابتكار في مجال عملها من خلال توفير ميزانيات معتبرة للبحث والتطوير قصد الوصول إلى طرق وأفكار جديدة تساهم في إثراء وتنويع تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- المرونة الإستراتيجية العالية التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لكل ما يحدث أو يمكن أن يحدث في بيئتها الخارجية.
- حرص المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية وتخدم شرائح مختلفة من المجتمع بالجودة والأسعار المناسبة
- إيلاء زبائن المؤسسة أهمية كبيرة خاصة في جانب الشكاوى المقدمة من طرفهم، مع حرص المؤسسة على تقديم خدمات إضافية ذات تسهيلات أوسع لزبائنهم.
- كل هذه الأمور تؤدي إلى اكتساب مزايا تنافسية وتعطي المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة تمكنها من تحسين مستويات الأداء التنافسي

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات أظهرت النتائج:

❖ أن هناك اثر لليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك من خلال كل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية دون أن يكون لليقظة التنافسية واليقظة البيئية اثر على الأداء التنافسي للمجمع، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات :

❖ أن اليقظة التكنولوجية هي أكثر العوامل التي تؤثر على الأداء التنافسي للمجمع وهو ما بينه معامل الارتباط المرتفع بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنافسي (0,728) والتي يمكن تفسير ذلك إلى:

- طبيعة نشاط المؤسسة والذي يستلزم التحكم الجيد والعالي في التكنولوجيات المتطورة.
- اهتمام المؤسسة بالاستثمار والتفعيل الجيد لنشاط البحث والتطوير وتوظيف أفضل لنتائجه من خلال العمل على توظيف أفضل وأحدث التقنيات والتكنولوجيات لتحسين الجودة وتقليل التكلفة مما يساهم في تقديم منتجات ذات سعر تنافسي يحسن من الأداء التنافسي للمؤسسة
- قدرة المؤسسة على التحكم الجيد في تتبع واكتشاف وتبني براءات الاختراع مكنها من تحقيق السبق التكنولوجي في بعض مجالات نشاطها وبالتالي القدرة على تحقيق التفوق على المنافسين.
- إتباع المؤسسة لسياسة الإبداع التكنولوجي الذي من شأنه أن يعزز قدراتها التنافسية من خلال الاعتماد على احدث التكنولوجيات في مجال نشاطها ورفع المستوى الفني لليد العاملة لديها بتدريبها وتكوينها على احدث التكنولوجيات .
- وتلي اليقظة التجارية اليقظة التكنولوجية في أكثر العوامل تأثيرا على الأداء التنافسي ،حيث أظهرت النتائج أن اليقظة التجارية تؤثر على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك وهو ما بينن معامل الارتباط بين اليقظة التجارية والأداء التنافسي (0,702) ويمكن تفسير ذلك إلى:
- اطلاع المؤسسة الجيد على حالة الأسواق وقدرتها في تتبع والفهم الجيد للعملاء والاستجابة المبدعة والمبتكرة لحاجاتهم ورغباتهم مكنها من تحسين مستوياتها أداءها وبالتالي كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة مما يساهم في تحسين الأداء التنافسي الكلي للمؤسسة .
- اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التنوع وعلى التحسين المستمر لمنتجاتها ساهم في الرفع من جودة منتجاتها

- قدرة المؤسسة على بناء علاقات جيدة ووطيدة مع مختلف مورديها مكنها من تحقيق الاستقرار، وبالتالي الاهتمام بالجانب الأمامي أكثر "العملاء" لتحسين مستويات أداؤها .

❖ كما أظهرت النتائج أن اليقظة التنافسية لا تؤثر على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك بمعنى أن المؤسسة سواء كانت تتوفر على اليقظة التنافسية أو من عدمها فهذا لا يؤثر على مستويات الأداء التنافسي للمؤسسة ويمكن تفسير ذلك إلى:

- البيئة العالية التنافسية التي تنشط بها المؤسسة والتي تحتم عليها التحسن الدائم والمستمر في مستويات أداؤها لضمان البقاء والاستمرار، لهذا فان معلومات اليقظة التنافسية يمكن أن يكون له اثر ولكن غير مباشر على الأداء التنافسي للمؤسسة
- المركز الريادي والمتميز الذي تتمتع به المؤسسة في السوق الذي يحتم عليها الالتزام بالعمل الدائم على تحسين منتجاتها وخدماتها وفقا للحاجات المتغيرة لعملائها.
- وتبين أيضا أن اليقظة البيئية هي الأخرى لا تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة كون أن اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي والبيئي تعتبر مسؤولية والتزام من المؤسسة اتجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط ضمنه.

## خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية لمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك ومن اجل تبيان اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع تبين لنا أن :

- ❖ مجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك يتميز بيقظة إستراتيجية عالية بناء على آراء وتصورات المبحوثين.
- ❖ تبين أن مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة مرتفع حسب تصورات إطارات ومسيري المؤسسة.
- ❖ واتضح أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع.
- ❖ وتبين أن كل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية كان لهما اثر في الأداء التنافسي للمؤسسة
- ❖ كما اتضح أن كل من اليقظة التنافسية واليقظة البيئية لا يؤثران على الأداء التنافسي للمؤسسة



## الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة تبين أن لليقظة الإستراتيجية أثرا مهما في الأداء التنافسي للمجمع، خاصة مع الظروف التي يفرضها الواقع الاقتصادي اليوم والتي تقوم أساسا على التغيير الدائم والتنافس الشديد، ومع التعقيد الذي تشهده بيئة الأعمال و اشتداد المنافسة، فقد وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة التحولات البيئية المختلفة والتغيرات على مختلف الأصعدة مما استدعى منها اللجوء إلى استخدام تقنيات وأساليب جديدة في رصد ومراقبة البيئة، لالتقاط والكشف عن العلامات الاستباقية المنبئة بفرص قابلة للاستغلال أو تهديدات يمكن تجنبها، والتي يمكن أن تشكل المورد الاستراتيجي الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين من خلال الاستعداد المبكر لمواجهة السيناريوهات الغير المتوقعة التي تفرضها البيئة والقدرة على التكيف معها، وبالتالي تحسين مستوى أداءها التنافسي .

## أولا: النتائج

## 1. النتائج النظرية:

- تفرض البيئة الديناميكية على المؤسسات إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسييرية حديثة تساهم في مواجهة التغيرات البيئية برصد ومتابعة أي تغيير يطرأ على البيئة المحيطة.
- اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة مستمرة تهدف إلى مراقبة ورصد واستقطاب ومعالجة ونشر المعلومات ذات الطابع الاستباقي حول بيئة المؤسسة لتزويدها لمتخذي القرارات في المؤسسة.
- تساهم اليقظة في جعل المؤسسة أكثر تحسسا واستشعارا للإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة التي ترسلها البيئة المحيطة، وبالتالي أكثر قدرة على انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على متابعة الجوانب المختلفة للبيئة المحيطة وهذا من خلال أنواع اليقظة الإستراتيجية حيث نجد اليقظة التنافسية تهتم بمتابعة وتحليل المنافسين وإستراتيجياتهم واليقظة التكنولوجية تتابع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة أما اليقظة التجارية فتهمم بالجوانب المتعلقة بالعملاء والموردين ..، في حين أن اليقظة البيئية فتختص بالجوانب المتبقية من البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- تساعد اليقظة الإستراتيجية بإيضاح الرؤية لصناع القرار في المؤسسة وجعلهم أكثر إحاطة وعلم بكل مستجدات البيئة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية، من خلال ترجمة ما تحمله الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة من فرص وتهديدات إلى قرارات يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها العديد من المزايا التنافسية إذا ما تعاملت معها بالسرعة والكفاءة اللازمة.
- يعبر الأداء التنافسي عن قدرة المؤسسة في النمو والبقاء وتحقيق النتائج المرغوبة بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية.
- يتحقق الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين .

## 2. النتائج التطبيقية:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت تصورات المبحوثين مستوى اليقظة الإستراتيجية بالجمع جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة (4,2635) بانحراف معياري قدره (0,4319)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام الجمع محل الدراسة باليقظة الإستراتيجية
- يمتلك أداء تنافسي قوي بناء على تصورات المبحوثين، حيث جاءت مستويات الإجابات مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ متوسط إجاباتهم عن محور الأداء التنافسي مجتمعة (4,3587) بانحراف معياري قدره (0,37600)
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير اليقظة التجارية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### ثانيا: الاقتراحات

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة النظرية والتطبيقية نقدم جملة من المقترحات كالتالي:
- الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة بمتابعة ومراقبة كل التحولات والتطورات التي تطرأ عليها.
  - ضرورة إنشاء خلية أو وحدة مستقلة لليقظة الإستراتيجية تعمل على رصد ومتابعة التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة خاصة وان قطاع الإلكترونيك يتميز بالتنافسية العالية التي تزيد من أهمية نشاط اليقظة الإستراتيجية.
  - ضرورة العمل على بث وغرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى عمال المؤسسة "موظفين وإطارات" والعمل على إشراكهم في عملية الرصد البيئي وهذا من خلال تكوين فرق خاصة باليقظة الإستراتيجية من مختلف المستويات التنظيمية عملها هو متابعة التطورات في المحيط الخارجي.
  - إيلاء الأهمية ذاتها لكل جوانب البيئة المحيطة والتي هي محل مراقبة ومتابعة من قبل اليقظة الإستراتيجية
  - تنظيم عمل خلية اليقظة الإستراتيجية أكثر وتوفير الوسائل والتكنولوجيات اللازمة لذلك
  - الاهتمام بالجانب التنافسي أكثر وإيلاء أهمية أكبر لليقظة التنافسية ،حتى وان كان تأثير المنافسين ضعيف على أداء المؤسسة .

ثالثاً: أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة المتمثلة في اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع بن حمادي، اتضح لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع لدراسة مستقبلية وجديرة بمواصلة البحث فيها وهي:

- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في عمليات الإبداع أو الابتكار في المؤسسة.

- التعمق والبحث أكثر في الطرق والأدوات التي تعتمد عليها خلية اليقظة الإستراتيجية في عملها.

- دور الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة في تحقيق التفوق التنافسي.

- دور اليقظة التجارية في خلق القيمة للزبون.

A decorative border consisting of a scrollwork design. The top part features a horizontal scroll with intricate floral and scroll patterns. The sides are formed by vertical scrolls that curve inward. The bottom part is a horizontal scroll with a scalloped edge and decorative flourishes.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2004 .
- 2- احمد سيد مصطفى،التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي،بدون دار نشر،القاهرة 2003 .
- 3- احمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز،اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2018.
- 4- أكرم احمد رضا الطويل،صلاح الدين شبل جاسم،seven rightsوالأداء الاستراتيجي،دار اليازوري للنشر،الأردن . 2018 .
- 5- اياد شماسنة،الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية،دار الفضاءات لنشر،الأردن،2015 .
- 6- تامر فكري النجار،الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2017 .
- 7- حسن علي الزعبي،نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل استراتيجي"،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،ط1،2004.
- 8- حسن محمد احمد محمد مختار،الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،مصر . 2011 .
- 9- حفيان عبد الوهاب،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات،دار الأيام للنشر والتوزيع،الأردن،2014.
- 10- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،دار اليازوري،الأردن،2007.
- 11- راوية محمد حسن،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية 2015.

- 12- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 13- الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر، عمان، 2008.
- 14- سعد علي ربحان المحمدي بالإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة "المجلد الأول"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن .
- 15- شارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة محمد سيد احمد غبند المعتال، إسماعيل على بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
- 16- طارق طه، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 17- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2007 .
- 18- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية لنشر، ط1، لبنان، 2013 .
- 19- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز لنشر عمان، 2007.
- 20- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة لنشر، الأردن، 2010.
- 21- علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 22- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 23- متولي النقيب، مهارات البحث عن معلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2008.
- 24- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 25- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 26- محمد وديع عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001 .

27- محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011

28- مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2011.

29- مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، 200.

30- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2005.

31- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء

القانونية لنشر، الإسكندرية، 2014.

### الرسائل والأطروحات الجامعية :

1- اوريبي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر

ومصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

2- بحوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية

تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007.

3- بن احمد آسية، اثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات

موبيليس، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس

، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017.

4- بوازيد وسيلة، مقاربات الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية

على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير ف علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

5- بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر

رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، 2015.

- 6- بوزناق عبد الغاني ،مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريج ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد صناعي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ، 2012، 2013.
- 7- بوهلة شهيرة ،إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" ،مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،كلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر 03 ،2012 .
- 8- حللمي لامية ،دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس الجزائر ،2009.
- 9- الخامسة سايجي ، اثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد صناعي ،جامعة بسكرة ،الجزائر،2018 .
- 10- زواو ضياء الدين،دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية،رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف،2013 .
- 11- سواكري مباركة ،معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة الجزائر ،2008.
- 12- سوسة بدر الدين ،توحيد القوائم المالية وتدقيقها دراسة شركة تسيير مساهمات الدولة للغرب SGP EL OUEST ،مذكرة ماجستير في العلوم المالية ،جامعة باجي مختار عنابة ،2012 .
- 13- عباس فهيمة ،أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر .
- 14- عبد الحكيم عبد الله النسور،الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ،أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ،كلية الاقتصاد ،جامعة تشرين ،سوريا ،2009.
- 15- علاوة سلمى ،إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نفضال،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2008.

- 16- العيداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2017.
- 17- قاووق فراس جمال حسني، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- 18- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.
- 19- كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف " جيزي، اوريدو، موبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017 .
- 20- كرجلي اسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.
- 21- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2011.
- 22- محمد رقامي: اثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2015.
- 23- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة شركة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.

24- مروى سكاك محمد الدعجة، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية صناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

25- مريم بلحاج: اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال جامعة أل البيت، الأردن، 2012.

26- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003.

27- هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.

28- يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012.

#### الملتقيات:

1- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

2- داوي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية لدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

3- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13، 14 ديسمبر 2011.

- 4- عبد الفتاح بوخمخيم وعاشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2007.
- 5- فرح شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي، أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 4، 2015/05، 5 .
- 6- منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.
- 7- نعيمة غلاب وزغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2012.
- 8- يحي عيسى والعبادي حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية مجلة الإبداع، العدد 06، 2016 .

### المجلات والدوريات:

- 1- احمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 2016، 02 .
- 2- احمد طرطار الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 22، جوان 2011 .
- 3- احمد طيباوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، العدد 05، 2015.
- 4- اسعود المحاميد وآخرون، اثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015 .
- 5- أمال بعبوش، كريم بيشاري، اثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2018 .

- 6- حامد كاظم متعب و أثير عبد الأمير حسوني عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي ،دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 13،العدد 3، 2011 .
- 7- حجازي إسماعيل ،عبدآوي نوال،اثر تحليل قوى التنافس على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اوماش "بسكرة" ،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 2، 2015 .
- 8- حسام الذي موسى أبو الضيف محمد ،دور إدارة علاقات العملاء في العلاقة بين رضا العميل وولائه دراسة ميدانية بالتطبيق على عملاء شركات الهاتف المحمول بمصر،رماح للبحوث والدراسات ،العدد 26، 2018 .
- 9- حسيبة جبلي و السعيد شوقي شاكور ،دراسة تحليلية لأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل ،مجلة الحقيقة ،المجلد 18،العدد 9،2019.
- 10- حقانة ليلي ،بن سفيان الزهراء،إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار ،مجلة التنظيم والعمل ،المجلد 7،العدد1، 2018 .
- 11- حليمي لامية ودروازي يسمين ،دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية،أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة،العدد 07، 2017 .
- 12- حمزة رملي ،دراسة استطلاعية حول اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأدوية بقسنطينة ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،العدد الثاني ،جامعة ام البواقي ،2014 .
- 13- حواسني بمينة ،اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،مجلة الاقتصاد والتنمية ،مخبر التنمية المحلية المستدامة ،جامعة المدية ،العدد 07، 2017 .
- 14- خالد محمد بني حمدان ،فراس سلمان الشيلي ،دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ،دراسة حالة ،دائرة الجمارك العامة الأردنية ،مجلة كلية بغداد ،العلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 25، 2010 .
- 15- خروف منير ،ثوامرية ريم ،القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر دراسة تحليلية ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،العدد 04،2017 .
- 16- رافع نادية وخالد قاشي ،واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،العدد 08،2015 .

- 17- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية" ،المجلد ،25، العدد 4 ،2011 .
- 18- سالم الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ،دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية ،مجلة جامع النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ،المجلد 25، العدد 1، 2011.
- 19- سعدون حمود جثير ،سارة علي السعيد العامري ،اثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات واسيا سيل للاتصالات ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،العراق ،المجلد 18، العدد 68، 2012.
- 20- سعدية حايك كاظم السلطاني وآخرون ،دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي ،دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية ببغداد ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 4، العدد 2012، 08 .
- 21- سعيد كرومي ،الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 03، 2013.
- 22- شابونية عمر ،الرصد المعلوماتي الدور الجديد لاختصاصي المعلومات ،مجلة دراسات المعلومات ،العدد الخامس ،2009.
- 23- شمس ضيات خلفاوي ،تتمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات ،مجلة دراسات وأبحاث، العدد 2017، 26 .
- 24- الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث، العدد 7، 2009.
- 25- صالح بلاسكة ونور الدين مزياني ،مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة تقييم أداء المؤسسات ،دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 2013، 04 .
- 26- عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، اثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 2013، 04.
- 27- عبد المللك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الأول ،جامعة بسكرة ،2001.

- 28- عدنان فضل أبو الهيجاء، الأداء التنافسي للصناعات التحويلية الأردنية في الأسواق العربية والعالمية ،مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، المجلد 10، العدد 2004، 02.
- 29- العقاب كمال ،مداح مراد ،مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت ،مجلة التنمية الاقتصادية ،الوادي ،العدد 04، 2017 .
- 30- عقون شراف ،اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية –تجربة الجزائر-مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الخامس يونيو 2016.
- 31- علاء جاسم سلمان و نهاد حسين احمد ،دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بتطبيق في بنك سبا الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 40، 2014 .
- 32- علاوي نصيرة ،اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة ،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 02، 2014.
- 33- علي الخضر ،رولا الحسين ،اثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 37، العدد 2 ،2015.
- 34- عيسى نبوية ،اوبختي نصيرة ،اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ،دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات بتلمسان ،مجلة التنمية الاقتصادية ،المجلد 4، العدد 2 ،2019 .
- 35- غريب الطاوس ،محمد علي دشة ،اثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Lafarge Holcim ،مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية ،العدد الرابع، 2018.
- 36- فيصل قميحة ،يوسف بومدين ، اثر المزيج الترويجي المبتكر في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته المسيلة ،مجلة البديل الاقتصادي ،العدد 8 .
- 37- كاريش صليحة :واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال،مجلة المؤسسة ،العدد 2014، 03.
- 38- كنوش محمد ،دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 13.
- 39- كواشي مراد ،آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت في الجزائر ،مجلة العلوم الاقتصادية ،مج 09، العدد 33، الجزائر.

- 40- لجلط ابراهيم ، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية دراسة حالة شركة دال ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 11 .
- 41- فيصل قميحة ، اثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة .
- 42- مجاني باديس ، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، دار الفالو لوثائق، الجزائر، 2017.
- 43- مجبل داوي إسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، المعهد التقني ، المعهد التقني العمارة ، 2007 .
- 44- مجيد شعباني وآخرون ، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، العدد 03، 2015.
- 45- محمد تواتي ، سامي مباركي ، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الاداء التنافسي ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 13، 2017.
- 46- مريم بلحاج ، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا
- 47- منال جبور سرور، صبيحة صالح ، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي ، مجلة ملية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 32، 2013 .
- 48- ميسر إبراهيم احمد ، أخلاقيات الجودة ، أخلاقيات المقارنة المرجعية نموذجاً ، مقاربة نظرية ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 88، العدد 29، 2007.
- 49- نضال عبد الهادي عمران ، اثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات ، مجلة جامعة نابل لعلوم الصرفة التطبيقية ، العدد 03، المجلد 23، 2015.
- 50- نجاد عبد اللطيف عبد الكريم ، خلود هادي الربيعي ، امن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في شركتي التامين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثامن ، العدد 23، الفصل الثاني ، 2013.

- 51- هارون اوروان، الإطار المفاهيمي لمجمع الشركات، مجلة صوت القانون، العدد 04، 2015.
- 52- هارون اوروان، المسؤولية البيئية لمجمع المؤسسات، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 04، 2014.
- 53- ولد عابد عمر وعلواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، 2017.
- 54- وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، دراسة مقارنة بين معمل سممت النجف الشرق ومعمل سممت الكوفة الجديدة، مركز دراسات الكوفة، العدد 16 .
- 55- يحي عبد اللاوي وآخرون، إدارة تجميع الحسابات في المجمعات الاقتصادية: الإجراءات، التنظيمات دراسة حالة مجمع شركة الوطنية للنقل البري sntr، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، الوادي، العدد 08، 2017.
- 56- يوسف عبايدية والعربي عمران، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة الأفق لدراسات الاقتصادية، العدد الثاني.
- 57- يونس مقدادي وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 10، 2016 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب

1. Humbert lasca, la villa strategique la méthode le scanning, Edition EMS ,2003.
2. Humbert lasca ,veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise , Ministère de l'Education Nationale de la Recherche de la tehnologie ,France, 1997.
3. Salima kriaa madhaffer ,Humbert lesca :L'animation de la ville stratégique ,édition Lavoisier ,paris, France,2010.
4. Micheal Porter ,L'avantage concurrentiel, édition dunod,Paris ,2000.

المجلات والدوريات:

- Pierrette Bargerou ; veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Press de l université de Qubec ,canda,2000.
5. Humbert lasca,scoler Maria , veille stratégique ,comment ne pas etre noyé sous les information laboratoire cerage,ecole supérieure des affaires ,université Pierre monder France ,Genoble .
  6. Christine Roussat ,Nathalie fabbe costes ,les prati ques de veille technologique en logistique le cas des Prestataires de service logistique third international Meeting for Research in logistics ,trois –rivières ,may 2000.
  7. Joél Gayssot, La veille technologique et concurrentielle ,accompagner L'innovation les matinales ,cycle 2,agence de développement val-de-marne a la onfluence de toutes les réussites.
  8. Abdessalam Bendiabellah ,Mustapha djennas ,veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie ,évaluation et Perspectives ,le cahiers du cread N° :111.
  9. Jean françois miaux :mise en œuvre d'une activité de veille le cas de réseau ferré de France ,mémoire pour obtenir le titre professionnel ,chef de projet en ingénierie documentaire INTO niveau I ,insttut national des techniques de la documentation ,paris ,2010.
  - 10.Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique , La Revue des Sciences de Gestion, V01.N24,2010.
  - 11.Manveer K.Mann ;Sang Eun Byun . Assessment of Five Competitive Forces of the Indian Apparel Retail Industry :Entry and Expansion

Strategies for Foreign Retailers ,journal of Textile and apparel technology and management ,vol07,issue02,2011.

12.Aurélié Roulet, Christophe Bezençon, Hélène Madinier, ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE L'IMPACT DE LA VEILLE ,Recherche en Science de l'information,vol 52.2005..

#### الأطروحات

13.Chedia Dhaoui , les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'intelligence Economique MERSIE ,these doctorat , faculté de sienes de l'information et de lac communication, université Nancy 2,France .

#### المواقع الالكترونية

14.ETUDE: institute innovation informatique Entreprise (3TE) ,la ville stratégique les yeux et les oreille de votre entreprise .

15.Humbert lasca,la veille stratégique application d'internet et sites web pour provoquer, des informations à caractère anticipatif

من الموقع <https://www.maghren.com/alittihad/88581> في 2018/01/06 على الساعة

12:18

Djibril diachate ,veille strategique

16.Jonothan calof ,Guide de la veille concurrentielle une démarche courante ,ceci permettra de modifier la façon dont les cadres supérieurs dirigeront leurs entreprises, food processors fabricants de produits-of canada alimentaires du canada .

- 17.Rida Chafik, Etude empirique sur les Pratique des entreprises Marocaines en Matiere d'intelligence économique
- 18.Souad chouk ,humbert lesca ,la support de l'information un facteur le dans le processus d'attention collective aux signaux faibles
- 19.Lesca Humbert ,comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants a partir d'informations éparses ,le problème crucial de la veille stratégique le construction du puzzle Méthode Learning environmental scanning lesca pour mettre en place et utilise un dispositif, intelligence collective veille stratégique

A decorative border made of black and white line art, featuring ornate scrollwork and floral motifs. The border frames the central text.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبانة الدراسة

السيدة (ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية حول:  
[ اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية : دراسة حالة مجمع بن حمادي برج

بوعريريج]

ونظرا لأهمية رأيكم نضع بين أيديكم الاستبانة التالية ،أملين منكم التكرم بالإجابة على عباراتها بدقة  
وبموضوعية ،علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ،وستكون مساهمتك عوناً كبيراً لنا في  
بحثنا للتوصل إلى نتائج جيدة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

اشراف :

د.محمد رشدي سلطاني

الباحثة:

جميلة بوزن

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس :  ذكر ،  أنثى ،

العمر : أقل من 30 سنة  ، من 30 إلى أقل من 40 سنة  ، من 40 إلى أقل من 50 سنة   
من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي : بكالوريا  ، تقني سامي  ، ليسانس  ، مهندس  ، دراسات عليا ،

الخبرة : أقل من 5 سنوات  ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات  ، من 10 إلى أقل من 15 سنة   
من 15 سنة فأكثر

المركز الوظيفي : رئيس مصلحة  ، رئيس قسم  ، مدير

القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفقا لما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية (la veille stratégique)					
وهي النشاط الذي يتم من خلاله رصد البيئة بشكل مستمر ومتكرر من أجل استباق التغيرات الحاصلة بها					
الرقم	ابعاد اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle)</b>					
01					تتابع المؤسسة امكانية دخول منافسين جدد للسوق .
02					تقوم المؤسسة بمتابعة احسن العروض المقدمة من طرف المنافسين.
03					تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيها.
04					تعمل المؤسسة على تقييم قدرات منافسيها.
05					تتابع المؤسسة نقاط ضعف المنافسين
06					تبحث المؤسسة في نقاط قوة المنافسين.
07					تقوم المؤسسة بالبحث عن معلومات حول الاسواق الجديدة.
08					تقوم المؤسسة باتباع التوجهات الاستراتيجية لمنافسيها.
<b>ثانياً: اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)</b>					
9					تقوم المؤسسة بمتابعة الاكتشافات العلمية في مجال نشاطها .
10					تستخدم المؤسسة أحدث التكنولوجيا في مجال نشاطها .
11					تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور يساعدها في عملها.
12					تعمل المؤسسة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.
13					تعمل المؤسسة على تصميم منتجاتها تماشياً مع التطورات التقنية والتكنولوجية .
14					تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في عمليات الابداع.
15					المؤسسة على اطلاع دائم ببراءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها .
16					تستثمر المؤسسة في مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي .
17					تحرص المؤسسة على تدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة.
18					تعتمد المؤسسة على الأنترنت في تتبع نشاطات كل الاطراف الفاعلة في مجال نشاطها.
<b>ثالثاً: اليقظة التجارية (la veille commerciale)</b>					
19					للمؤسسة معلومات كافية حول المنتجات البديلة في السوق .
20					تقوم المؤسسة بدراسة آراء الزبائن إتجاه منتجاتها.
21					تمتلك المؤسسة معلومات كافية حول حاجات ورغبات الزبائن .
22					تتبع المؤسسة مختلف التطورات في عروض الموردين .
23					تدرس المؤسسة العوامل التي تؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها
24					تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين .
25					تراقب المؤسسة أوضاع حصتها السوقية .
26					تهتم المؤسسة بالعروض التسويقية الحديثة .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
<b>رابعا: اليقظة البيئية la veille environnementale</b>						
					تتابع المؤسسة باستمرار مختلف التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاطها	27
					تعمل المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية .	28
					لدى المؤسسة إطلاع على كل التغيرات التي تحدث في المجتمع(،الثقافة ،العادات والتقاليد ...).	29
					تتابع المؤسسة التغييرات الحاصلة في القدرة الشرائية للمستهلك.	30
					لدى المؤسسة معلومات حول تطور النمو السكاني .	31
					تتمتع المؤسسة بحس المسؤولية اتجاه البيئة المحيطة .	32
<b>المحور الثاني: الأداء التنافسي la performance compétitive</b>						
و هو مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة						
					لدى المؤسسة مرونة في إعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابة لقوة المنافسين .	01
					لدى المؤسسة القدرة على تعديل هيكلها التنظيمي استجابة لتغيرات في البيئة الخارجية	02
					تمتلك المؤسسة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة .	03
					تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية .	04
					تسعى المؤسسة للدخول الى اسواق جديدة لتسويق منتجاتها .	05
					ابتكار اساليب جديدة في انجاز العمل من اولويات المؤسسة.	06
					تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين .	07
					تستخدم المؤسسة احدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير منتجاتها.	08
					تتسم المؤسسة بالسرعة في تطوير منتجات جديدة.	09
					انتاجية العمل في المؤسسة مرتفعة مقارنة بإنتاجية المنافسين.	10
					تطور المؤسسة من نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات البيئية	11
					تسعى المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها	12
					تقوم المؤسسة بتقديم خدمات اضافية ذات تسهيلات اوسع من المؤسسات المنافسة .	13
					تولي المؤسسة اهتماما للشكاوى المقدمة من عملائها .	14
					تلتزم المؤسسة في وضع معايير منتجاتها بناء على احتياجات العملاء.	15
					تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تخدم شرائح مختلفة من المجتمع بمعدلات اعلى من المنافسين.	16
					توائم المؤسسة بين معايير الجودة المحلية والمعايير العالمية .	17
					تتميز المؤسسة بتقديم عروض مبيعات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.	18
					تجري المؤسسة مقارنات مرجعية دورية في سعيها نحو التعلم	19



قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	حبة نجوى	01
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	رحال سلاف	02
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	بن عيسى ليلي	03
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	قريشي محمد	04
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	سلطاني محمد رشدي	05