



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبيليس بسعيدة

-تحت إشراف الأستاذ:

- مهدي عمر

من إعداد الطالب: ➡

شعبان شاوش رشيد ➡

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/15.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ لهاشمي طيب...../ الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ مهدي عمر...../ الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتورة/ نزعي فاطمة...../ الدرجة العلمية/ مناقشا

2023-2022



# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من قال فيهما الله عز وجل: ( وبالوالدين إحسانا )

إلى التي ربنتني في كنفها ولم تفارقني ابتسامتها ولم تبخل علي بالدعاء

والنصح " أمي الغالية "

إلى من كان مستقبلي مستقبله إليك أقول أنت نعم المثل "أبي العزيز"

إلى أعز ما أملك أفراد عائلتي وإخوتي

إلى من أكرموني و أخذو بيدي إلى النور لأرفع شعار التحدي أساتذتي

الكرام طيلة مشواري الدراسي ، جزاهم الله الخير

إلى أستاذي الفاضل صاحب السيرة العطرة و الخلق الطيب الذي كان أكثر عطاء جهد

لاتمامي لهذه المذكرة فأوجه ليك الشكر والتقدير أستاذي "مهدي عمر"

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء ، زملاء و أقارب، ولو

بدعاء أو بالكلمة الطيبة

.....جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم قال تعالى: "أشكروني أزدكم"

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم ، الحمد لله الذي وفقني وسهل لي التقدم إلى  
الأمم ، الحمد لله والصلاة والسلام على محمد أعظم الخلق. إن واجب الوفاء والإخلاص  
يدعو أن أتقدم بالشكر وببإقامة امتنان و عرفان إلى الأستاذ المشرف " مهدي عمر الذي  
أفادني بنصائح هو إرشادات القيمة التي كانت لي عوناً في إتمام هذه المذكرة على أكمل  
وجوه فالشكر الجزيل والتقدير له على جهده المبذول. كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة  
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير أفادوني و اخص بالذكر أساتذتنا المحترمين  
الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث كامل المشوار الجامعي عبر وشكر خاص لكل طلبة  
الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من  
قريباً وبعيداً في إنجاز هذه المذكرة

## الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين لميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بولاية سعيدة ،للوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية، ثم تم إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 40 طالب جامعي، و قد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس أبعاد اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية محل الدراسة، و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن لليقظة الإستراتيجية دور في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

**الكلمات المفتاحية:**اليقظة الإستراتيجية ، المعلومات ،الميزة التنافسية.

## الملخص باللغة الأجنبية:

The study aimed to know the role played by strategic vigilance in improving the competitive advantage in Mobilis Corporation in the state of Saida, to reach the goal of the study, the theoretical concepts of strategic vigilance and competitive advantage were first reviewed, then the field study was conducted by distributing a questionnaire that includes a group of items that measure the basic variables of the study On a random sample of 40 university students, the statistical package for social sciences spss program was used to analyze the answers of individuals in order to measure the dimensions of strategic vigilance and the competitive advantage under study. at Mobilis Corporation.

Keywords: strategic vigilance, information, competitive advantage.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الشكر و التقدير
I	الملخص
II-III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال و الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول:عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
08-03	المطلب الأول:التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
14-08	المطلب الثاني:أنواع اليقظة الإستراتيجية و أهميتها
19-14	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و المعلومات
21-19	المطلب الرابع:خصائص و أهداف اليقظة الإستراتيجية
21	المبحث الثاني:سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
25-21	المطلب الأول:طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
30-25	المطلب الثاني:مراحل و وظائف اليقظة الإستراتيجية
33-30	المطلب الثالث:ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
35-33	المطلب الرابع:عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية
36	المبحث الثالث:ماهية الميزة التنافسية
35	تمهيد
43-37	المطلب الأول:مفاهيم حول الميزة التنافسية و أنواعها
49-43	المطلب الثاني:محددات و خصائص، عناصر و أبعاد الميزة التنافسية

53-49	المطلب الثالث: مصادر و أهمية الميزة التنافسية
56-54	المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية و معايير التحكم فيها
56	المبحث الرابع: اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية
56	تمهيد
59-57	المطلب الأول: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية
62-60	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين رصد المعلومة الإستراتيجية للمؤسسة
64-62	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة موبيليس -سعيدة-: دراسة تطبيقية	
66	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
69-66	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس و مختلف عروضها
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
72-71	المطلب الثالث : أهداف مؤسسة موبيليس و التزاماتها
74-72	المطلب الرابع: الواقع و الأفاق المستقبلية لمؤسسة موبيليس
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
75	المطلب الأول: تقديم منهجية و أداة الدراسة
76-75	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
84-77	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و تفسير النتائج
87-84	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90-88	نتائج و توصيات
93	خاتمة عامة
103-95	قائمة المراجع
120-106	الملاحق

# قائمة الجداول

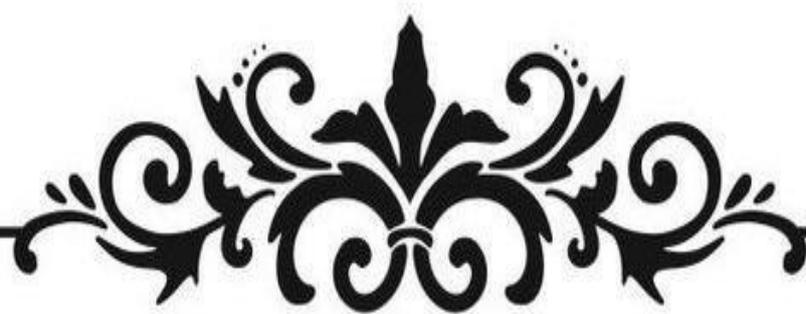
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية	04
02	جدول يوضح دور و خصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية	32
03	جدول يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	45
04	جدول توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	75
05	جدول يبين معامل ارتباط بريسون لمحو التسويق الرقمي	75
06	جدول يبين نتائج ثبات الاستبيان	76
07	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
08	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	77
09	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	78
10	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	79
11	جدول تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	80
12	جدول قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور اليقظة الإستراتيجية	81
13	جدول قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	82
14	جدول قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية	83
15	جدول نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على اليقظة الإستراتيجية	85
16	جدول نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الميزة التنافسية	85
17	جدول يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية	86
18	جدول الانحدار الخطي البسيط لتأثير اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	86

# قائمة الاشكال

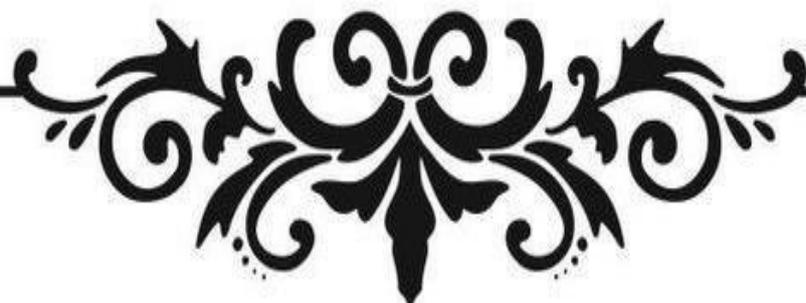
الصفحة	العنوان	الرقم
06	شكل يوضح تعريف اليقظة الإستراتيجية	01
07	شكل يوضح مكونات الذكاء الاقتصادي	02
08	شكل يوضح علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	03
12	شكل يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر	04
14	شكل يوضح الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة	05
16	شكل يوضح خصائص المعلومات	06
28	شكل يوضح مراحل اليقظة الإستراتيجية	07
31	شكل يوضح ممثلو اليقظة الإستراتيجية	08
43	شكل يوضح أنواع الميزة التنافسية	09
44	شكل يوضح دورة حياة المنتج	10
67	شكل بعض رموز مؤسسة موبيليس	11
67	شكل يوضح موقع مؤسسة موبيليس -سعيدة	12
70	شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	13
77	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	14
78	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	15
79	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	16
80	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	17

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
110-106	استبيان الدراسة	01
111	طلب الاستقبال	02
120-112	الأساليب الإحصائية المستخدمة	03



# مقدمة عامة



### 1. المقدمة

إن منظمات الأعمال في حاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثمة تدعيم قدرتها التنافسية، وهذا ما يبرر ضرورة وضع نظام يقظة استراتيجي يهدف لرصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين والعملاء وباقي المتغيرات الخارجية، وتتميز اليقظة الإستراتيجية في المنظمة بأنها وظيفة عملية، تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة وضمان نشاطها.

حيث تعتبر المعلومة اليوم المصدر الإستراتيجي الذي يمهد طريق النجاح والتميز للمؤسسات الاقتصادية شرط اكتسابها مسبقاً ومعالجتها واستغلالها بطريقة ذكية قبل المنافسين، وهذا ما يتجسد في نظام اليقظة الإستراتيجية والذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات المستمرة في جميع عمليات المؤسسة للوصول الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية . فتعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها وذلك من خلال تزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الفورية و الإستباقية عن كل ما يدور في البيئة الخارجية، كما تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها ، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن ، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص.

يظهر جليا بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في مؤسسة؛ ولكنه من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي ( تقترب كثيرا من نظام الذكاء الاقتصادي ) يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير؛ فتسمح بتأسيس جسر رابط بثُ القرارات الإستراتيجية ومجوع التدفقات غير مادية من أجل غايات تشغيلية وإستراتيجية .، إذن فاليقظة الإستراتيجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية التحكم في المعلومة اللازمة ، لأنها تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها كما تستهدف أيضا تحسين العمل الإستراتيجي و تحسين الميزة التنافسية.

### 2. إشكالية الدراسة:

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

### 3. أسئلة فرعية

- كيف تتعامل مؤسسة MOBILIS مع البيئة المحيطة بها؟

- هل مستوى مرتفع لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس؟
- هل يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؟
- هل هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية؟
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية؟

#### 4. فرضيات الدراسة :

- تعتبر مؤسسة موبيليس كغيرها من المؤسسات التي تعيش في بيئة تنافسية شديدة ملزمة على تحقيق اليقظة الإستراتيجية حتى يتسنى لها البقاء و كذلك الرفع من حصتها السوقية و المحافظة عليها.
- يوجد مستوى مرتفع لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
- يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس
- هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

#### 5. أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي والوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا البحث سنحاول أيضا:
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الإستراتيجية.
  - تبين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها و كذا انتقاءها للمعلومات الإستراتيجية.
  - توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية و مختلف مكوناتها وعلاقته بالذكاء الاقتصادي.
  - التعرف على ممثلي وطرق القيام باليقظة الإستراتيجية.
  - تبين أهمية المعلومة و ماهية نظام المعلومات الذي يستمد من اليقظة معلوماته.
  - التعرف على كيفية التوصل إلى الميزة التنافسية.
  - إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات.

#### 6. أهمية الدراسة :

- يشكل موضوع اليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة كونه من الموضوعات الحديثة بشكل نسبي و مجال العديد من الأبحاث والدراسات.

- في كونه محاولة لفت الانتباه إلى أهمية وجود نشاط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وإلى الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي صياغة استراتيجياتها المستقبلية. فهو مساهمة لتحسيس مالكي المؤسسات بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي تسمح بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد احتياجات التطور و متابعتها
- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة و تحسين تنافسيتها وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها ومدى القدرة على استدامتها
- ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسات الجزائرية مع الظروف الحالية للبيئة و ذلك بتطبيقها لليقظة الإستراتيجية

### 7. أسباب اختيار الموضوع

- تناسب التخصص مع موضوع محل الدراسة.
- الموضوع يعالج إشكالية حديثة تواجهها المؤسسات الجزائرية.
- تتمثل في الرغبة الشخصية للتحكم في موضوع أنظمة اليقظة الإستراتيجية
- المنافسة الحادة التي تعيش واقعا المؤسسات حاليا
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نتيجة تسابق المؤسسات المعاصرة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة وتنافسها للحصول على معلومات المهمة التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه نتيجة انفتاح الأسواق وظهور المنافسة الحادة
- اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لتكون محل الدراسة الميدانية لما تشهده سوق الاتصالات من منافسة حادة خاصة بدخول متعاملين جديدين إلى السوق الجزائرية

### 8. منهج الدراسة و الأداة المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الإمام بالموضوع من جميع جوانبه اعتمدنا على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة.

➤ **المنهج الوصفي:** يظهر ذلك في الجزء النظري و ذلك باستعمال مجموعة من المصادر و المراجع الممثلة في المجالات و الكتب ،مذكرات

➤ **المنهج التحليلي:** ويظهر ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري من خلال الاستعانة بالاستبيان والذي يمثل جمع معلومات المتعلقة بآراء الزبائن(الطلبة) في الكلية باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )

لاختبار الفرضيات الدراسية والحصول على مقاييس إحصائية بهدف الوقوف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة.

## 9. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في :

- 1) الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس بسعيدة
- 2) الحدود البشرية: طلبة كلية العموم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير -سعيدة
- 3) الحدود الزمنية:السنة الجامعية 2022-2023

## 10. الدراسات السابقة

1. احمد بن خليفة و فرحات عباس:مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي جامعة زيان عاشور بالجلفة أكتوبر 2018، جاء هذا الموضوع لمعالجة واقع اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، و توصلت لدراسة إلى النتائج التالية:

❖ تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى نظام يقظة إستراتيجية فعال من خلال كل الممارسات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية أو تنظيمية تعبر عن تفسير لمختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة، و الاهتمام بحاجات الزبون من حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت أكثر استمرارية، مما يحق نجاح وتفوق للمؤسسة أكثر تنافسية في السوق ما يمنحها حصة سوقية أكبر.

❖ من خلال الدراسة الميدانية بالاتصالات الجزائر فرع بالوادي لوحظ أن المؤسسة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية بهدف جمع المعلومات المتعمقة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والسهر على الحيطة والحذر وحرص خلية اليقظة الإستراتيجية بإعداد التقارير و البحث والتطوير عن الفرص وهذا ما يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية.

2. بوصبيح صالح بوبكر و رحومه الحسين:مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

حالة:المؤسسة الصناعية دهانات الزهرة-كونين -بالوادي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ميدان علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي2019/2020 هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية دهانات الزهرة أي تعالج الإشكالية التالية:كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة دهانات الزهرة بالوادي؟ و تمثلت نتائج الدراسة إلى:

❖ اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إداري.

- ❖ الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.
- ❖ أظهرت الدراسة أن شركة دهانات الزهرة تطبق أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد ومتفاوت، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية ثم بمستوى ضعيف اليقظة التنافسية.
- 3. **بوسلمام الياس و بوسماط عماد الدين:**اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و إدارة المؤسسة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت 2018/2019، حاولا الباحثان في هذه الدراسة عرض كل ما يرتبط باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
  - ❖ تملك مؤسسة سونلغاز مجموعة من نقاط القوة التي تجعل منها المحتكر الوحيد لسوق الكهرباء و الغاز نظرا لخبرتها في الميدان و القدرات المادية والكفاءات البشرية المتميزة.
  - ❖ تعتمد مؤسسة سونلغاز على المديرين بنسبة كبيرة في عملية تحليل ودراسة معلومات اليقظة اليقظة لها دور هام في عملية اتخاذ القرار بحيث أن هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز خصوصا أنها أصبحت تعمل بموارد الكثيرة وبمعدات ضخمة و تقدم خدمات أكثر من ضرورية ، وبالتالي أصبحت أمر ضروري الاعتماد على اليقظة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 4. **حبيبة سعد الدين:** واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة عينة من البنوك بالمسيلة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2023/03/15، هدفت هذه الدراسة إلى تسلط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي هي وسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، و إبراز واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية البنوك ،لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:
  - ❖ يكتسي وجود خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة أهمية كبيرة، فهي بمثابة جهاز الإنذار الذي يمكن المؤسسة من انتهاء الفرص و اجتناب المخاطر و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية.
  - ❖ تميل المؤسسات محل الدراسة إلى تطبيق اليقظة التكنولوجية أكثر من غيرها من الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية و يتجلى ذلك من خلال متابعتها للتطورات في المعايير العالمية المعمول بها في المجال التكنولوجي، و تصميم منتجاتها وفق أحدث التكنولوجيات.
  - ❖ تحظى اليقظة التنافسية أيضا باهتمام المؤسسات محل الدراسة ، ذلك أن مجال الخدمات البنكية يشهد منافسة شديدة بين المؤسسات البنكية الخاصة و العامة منها.
- 5. **كعيبش نور الهدى:** دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب و مشتقاته saplait-سكيكدة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية جامعة محمد خيضر - بسكرة 2019/2020، تهدف هذه الدراسة

إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير و تنمية تنافسية الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب و مشتقاته، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بما اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوتهم وضعفهم وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على منافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء التنافسي فعال في قطاع الحليب ومشتقاته.

6. **ابتسام شارف و كريمة لكحل:** دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2018/2017، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ لقيم العمل دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- ❖ إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل حجر زاوية للمخطط الإستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى، حيث تعكس الأهداف مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق الميزة التنافسية

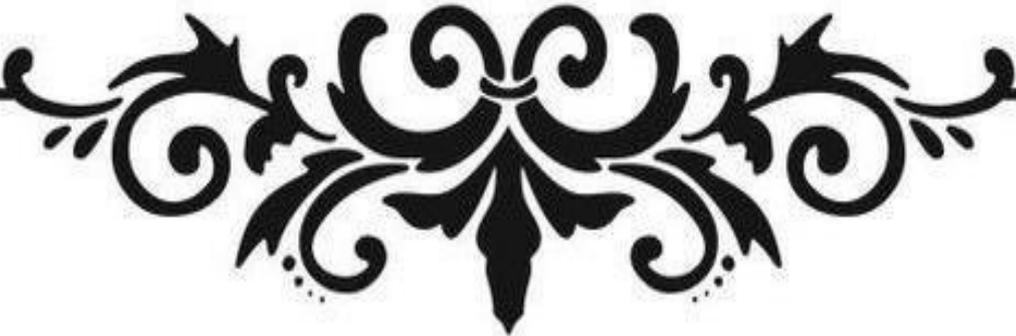
سعى لمعالجة إشكالية الدراسة والإجابة عليها ارتأينا أن نقسم دراستنا إلى فصلين :

✓ **الفصل الأول:** يعرض الإطار النظري للدراسة الذي تطرق إلى أربعة مباحث، المبحث الأول فيه عموميات حول اليقظة الإستراتيجية، و المبحث الثاني كان تحت عنوان سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية فيما يخص المبحث الرابع تضمن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.

✓ **الفصل الثاني:** فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس بسعيدة حيث استعرضنا فيه نظرة عامة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تطرقنا فيه لتحليل و تقييم و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.



الفصل الأول: دور اليقظة الإستراتيجية  
في تحسين الميزة التنافسية، دراسة  
نظرية



### تمهيد:

تسعى المؤسسات جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها، و ميدان نشاطها، ثم تحاول وضع معايير، و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار و الحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، و هذا في ظل الانفتاح الاقتصادي التجاري الذي حذف الحدود الجغرافية لعالم الأعمال، حيث أصبح العالم كله سوقا واحدة، تحمل في طياتها فرصا و تهديدات كثيرة تعمل المؤسسات على استغلالها أو تجنبها. و بالتالي ما على المؤسسة الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق و مسايرة التغيرات البيئية بنكاء، إلا التسلح بطرق تسييرية عصرية، وحسن استغلال الفرص و مواجهة التهديدات، مما يمكن من الامتياز والارتقاء مقارنة بمنافسيها في القطاع، و تحقيق ميزة تنافسية بترصدها للمعلومات الإستراتيجية في الوقت المناسب بواسطة اليقظة الإستراتيجية جوهر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية. و تحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها وذلك باجتهد دائم للحفاظ عليها وتطويرها وتممينها، ويستدعي ذلك أيضا بالضرورة الاستناد للإبداع و الإتيان بالجديد والابتكار، و في هذا الفصل سنتطرق إلى أربعة مباحث.

### المبحث الأول:عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية تزود المؤسسات بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل باعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي تحتاج المفتاح الأساسي للتنافس تعتبر المؤسسة نظام مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها تتأثر بها وتتوثر فيها لذلك فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية وفي هذا البحث سنتطرق إلى نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية أنواعها، أهدافها وأهميتها وكذلك الخصائص التي تتسم بها .

### المطلب الأول:التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

#### أولا التطور التاريخي

كانت المؤسسة منذ نشأتها بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينات، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات<sup>1</sup> . وكانت الحكومة اليابانية قد طبقت اليقظة الإستراتيجية في منتصف القرن 19 ،حيث وضعت الاستخبار والرصد كمورد جماعي، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تطبق الشركات الكبرى اليقظة إلا في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، وفي فرنسا لم يكن ذلك إلا في أواخر الثمانينات، ويعزى الاهتمام من قبل الأمريكيين والفرنسيين باليقظة خصوصا لمواجهة التهديدات الخارجية وبالخصوص اليابان.<sup>2</sup> ويعتبر الباحث " Lesca Humber " من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة بفرنسا في كتابه طبعته في المصطلح هذا ظهر و " Système d'information pour le management stratégique " الأولى سنة 1986، وقد استقطب منذ ذلك الوقت اهتمام الباحثين والاقتصاديين والحكومات. وفي المفهوم الفرنسي معناه المراقبة والرصد، وهذا لحماية منطقة ما ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد البيئة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنطقة، وللمراقبة دور هجومي لاكتساب المعارف حول البيئة وحمايتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Etude 3IE, La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise, France, 2001, disponible sur le cite: <http://www.innovhera.be>, consulté le 8/03/2019, p7.

<sup>2</sup> François Brouard, Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, these du doctorat en administration des affaires, université du Québec, 2004, p29.

<sup>3</sup> Marie- Christine, Chalus-Souvannet, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour La conduite stratégique proactive dans les entreprises industrielles, thèse du doctorat en sciences de gestion, université lumière, Lyon2, 2000, p2.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

ومن هنا نلاحظ أن تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر مراحل زمنية و مكانية مختلفة حتى وقتنا الحالي ليصبح كما هو مطبق ومستعمل في المؤسسات المعاصرة، وتختلف درجة تطوره وتبنيه من مؤسسة لأخرى وحتى من دولة إلى أخرى.

جدول رقم (1): يلخص مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية:

الفترة	المرحلة	خصائص اليقظة			
		الطريقة	التوجه	التحليل	ارتباطها بالأفراد المكلفين
1960- 1970	البحث عن المعلومات حول المنافسين	غير رسمية	تخطيطي	قليل	ضعيفة
1980	تحليل المنافسة و الصناعة	رسمية	تخطيط	كمي	متوسطة
1990 إلى يومنا هذا	ذكاء المؤسسة لآجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية	رسمية	تخطيط استراتيجي	كمي و نوعي	مرتفعة

Source : François Brouard, Que la veille stratégique selve faisons le point sur la terminologie et le concept, congréé ASAC-IFSAM université du Québec a trois rivières, canada, octobre, 2000, page 02.

تضح من الجدول، أن اليقظة الإستراتيجية خلال مرحلة الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع و التسويق أصبحت اليقظة الإستراتيجية تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين، أما خلال الثمانينات فقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية تهتم بتحليل الصناعة و المنافسين، وبالتالي أصبحت ذات طابع رسمي ومخطط، ومع حلول التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة و يشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية... الخ؛ لتصبح بذلك توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة.

ثانيا: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

يكون الإنسان في حالة من الحالات التالية: إما في حالة نوم أو في حالة اليقظة، في هذه الأخيرة تكون جميع حواسه الشخص منفتحة على العالم الذي يحيط به، وفي اللغة نقط الشخص: أي انتبه إلى شيء

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

وأخذ الحيطة منه، فاليقظة تعني : أن تكون مستيقظا وأن تكون في حالة استجابة (تفاعلية) وأن تكون مستعدا للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ماهو، ولا أين ولا متى سيحدث، وبطبيعة الحال، تعتبر المؤسسة شخصا معنويا في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع المستمر إلي محيطها الخارجي.

### (1) تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعارف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات. وللغهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف.

تعني اليقظة في اللغة: "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استنقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن تعني يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين ". "والذي يعني حسب موسوعة "vigila" مشتق من المصطلح اللاتيني veille " ومصطلح اليقظة " اهتم وانتبه إلى شيء ما، ارقب".  
قام بحارسة، مراقبة Larousse ولقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة، ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم، ومن التعريفات المذكورة:

- عرفها **RIBAUT** أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.<sup>1</sup>
- أما **ROUAC** فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها.<sup>2</sup>
- أما **HUMBERT LESCA** فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين.<sup>3</sup>
- كما يعرفها **M Cartier** على أنها : " عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجي الهدف النهائي لها هو الإبداع ( تحويل الأفكار إلى معارف وإجراءات ومنتجات)، وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطها.

<sup>1</sup> Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007, p02.

<sup>2</sup> Mustapha djenaas ,abderrezak benhabib,veille stratégique et outils daide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services ,les cahiers du mecas,n 2avril 2006, faculté des sciences économiques et des gestion ,université aboubakr belkaid tlemcen,algérie ,p56.

<sup>3</sup> بن خليفة احمد، د. فرحات عباس ، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة ،الجزائر ،العدد 02/32، ص29.

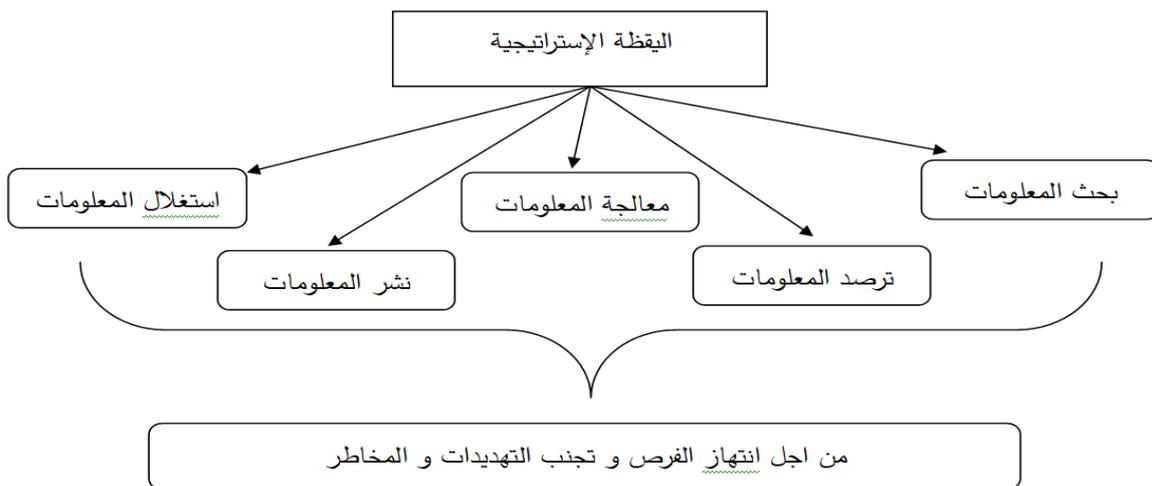
## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

وتعرف كذلك " بأنها العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

وتعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب جميع التطورات.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية: "هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات"

الشكل رقم(1):يلخص تعريف اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب

## (2) مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد أصبح الذكاء الاقتصادي يعتبر من أهم وسائل الاقتصاد المفتوح لما له من دور في مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات، أعطيت عدة تعاريف للذكاء الاقتصادي أهمها ما يلي:

- عرف "Martre Henri" الذكاء الاقتصادي عام 1994 بأنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم".<sup>1</sup>
- كما يعرف أيضا Alain juillet على أنه "يشمل على التحكم وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات تعزيز سياسة التأثير"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد توفيق بورحلي وصرّاح بن لحرش، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم بواقي، العدد1، 2014،

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- يعرف lakabiat الذكاء الاقتصادي سنة 1998 على أنه "توسيع نطاق اليقظة الإستراتيجية من أجل الاستعمال الهجومي للمعلومات".<sup>2</sup>
  - تلاحظ من خلال التعاريف أن مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن المفهومين مختلفين وهناك بعض المفكرين من يعتبرون أن مفهوم اليقظة مكمل للذكاء الاقتصادي. نستنتج من خلال ما سبق أن اليقظة هي جزء من الذكاء الاقتصادي وأن هذا الأخير تمارسه المنظمات والدولة معا. والشكل الآتي يلخص مكونات الذكاء الاقتصادي.
- الشكل رقم(02):مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص 14.

يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشملى حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي. كما يمكن القول بأن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتبنيها المؤسسة بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها

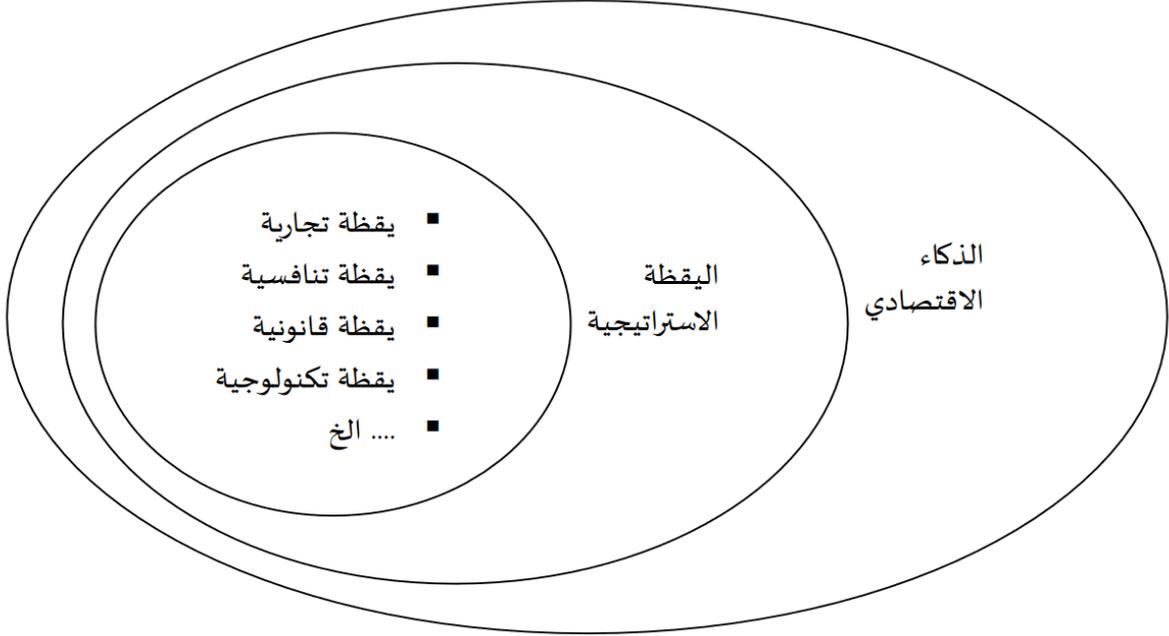
<sup>1</sup> قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014.

<sup>2</sup> بلحاج أمانة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2014/2015، ص 31.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

ومساعدتها على مواجهة المنافسة.<sup>1</sup> الشكل التالي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم (03):علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source : La veille Stratégique que du concept à la pratique \_Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005, P 06

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية و أهميتها

أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزات مجال نشاطها أهدافها وغاياتها، إلا أنها ورغم هذا الاختلاف تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقسّم اليقظة الإستراتيجية حسب المختصين إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

(1) اليقظة التنافسية:

تعرف اليقظة التنافسية بأنها "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع

<sup>1</sup> بوخريصة خديجة،اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية، جامعة وهران،2014/2015،ص45.

<sup>2</sup> Emmanuelle Pateyron, la veille stratégique, Edition Economica, paris, France, 1998, p131

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة نقاط القوة والضعف ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار<sup>1</sup>

فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين من الزاوية التجارية والاقتصادية، من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين تحديد إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهؤلاء المنافسين معالجتها ونشرها بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والمتعلقة أساسا بالإنتاج والتكاليف، ويتم كل هذا بهدف معرفة إستراتيجية المنافسين، وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المؤسسة.

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية<sup>2</sup>:

- ما هو السوق الذي تنشط به المؤسسة؟
- من هم منافسي المؤسسة؟
- ماهي المنتجات الناشئة؟ وما هو أداؤها؟
- ما هي فرص و إمكانيات تطور منافسي المؤسسة؟
- ماهي الفرص و التهديدات المطروحة أمام المنافسين؟
- ما هي قدراتك التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة تقييم الأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة؛ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها، رؤية المنافسين لمستقبلهم.

### (2) اليقظة التجارية:

"هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من دراسة العلاقة زبائن موردين قدراتهم الجديدة في السوق، معدلات تغير السوق وغيرها، فاليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالزبائن الموردين المتعاملين و الشركاء، تنمية وتطوير منتجاتها"<sup>3</sup>.

كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخلفي و الأمامي للسوق بشكل مستمر، ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن، والتعرف إلى موردين جدد، والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر، وحتى يتم ذلك يجب معرفة<sup>4</sup>:

- مختلف تقنيات الشراء.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002-2003 ص68.

<sup>2</sup> La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, www.3ie.org, p 11.

<sup>3</sup> La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op-cit p12.

<sup>4</sup> Emmanuelle Pateyron, la veille stratégique, Edition Economica, paris, France, 1998, p154.

▪ تقنية إدارة الجودة.

▪ التخطيط المستقبلي.

ولليقظة التجارية أهمية بالغة تظهر من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي إمكانات زبائن المؤسسة مورديها، شركائها، حصتها السوقية والموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة؟ وما مدى إمكانية تحويلهم إلى منافسين جدد؟
- ماهي مواصفات المنتجات المنافسة، وما مدى إمكانية الابتكار لدى المنافسين؟
- ماهي المواد اللازمة للإنتاج؟ وما هي أسعار المنتجات المنافسة؟
- ما مدى خبرة العمال في المؤسسات المنافسة؟

### (3) اليقظة التكنولوجية:

لقد تنوعت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين، وسنستعرض أهمها:

- ✓ هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، من خلال تتبع المعلومات، وجمعها، تنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها مورديها، شركائها، ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات متعاملها الاقتصاديين (زبائن، موردين...) واتخاذ الإجراءات الوقائية.<sup>2</sup>

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

واليقظة التكنولوجية لا تعني الجوسسة الصناعية، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحل المشاكل التقنو تكنولوجية(التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي أي تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة أي تطبيق التقنية، أما التقنية فهي طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لانجاز هدف معين)<sup>3</sup>، التي يواجهونها.

لكن التعريف الشامل لليقظة التكنولوجية يصفها بأنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط.1، عمان،الأردن،2005،ص.116.

<sup>2</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر ،2007،ص.13.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية،مصر،2009،ص.07.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية، ابتكار. منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي:

- اكتشاف التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.
- دراسة وتحليل التكنولوجيا المستخدمة في مجال الاتصال لتسهيل عملية انتقال المعلومة، وهو ما يساهم في مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي تتأثر به المؤسسة.
- تطوير عملية التعلم داخل المؤسسة.
- التحكم في البرمجيات الحديثة وتطوير عمليات التصنيع.
- اقتناص الفرص والاستثمار فيها.
- التعرف على براءات الاختراع والمعايير المعمول بها.<sup>2</sup>

### 4) اليقظة البيئية:

وتعني بدراسة مختل عناصر البيئة التي لم يتم تناولها، والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية السياسية، المالية والثقافية، و تحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير، فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضطربة لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها، ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد. ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، كذلك معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ و ما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟

و الجدير بالذكر أن ومن خلال اليقظة البيئية يتم مسح المؤسسة للمعلومات البيئية، جمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار.<sup>3</sup>

### 5) اليقظة الاجتماعية

تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والمعرفية وسوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يهدد أو يعزز من سلامة

<sup>1</sup> داودي الطيب، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.

<sup>3</sup> خالد بن محمد وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2010، ص25، ص244.

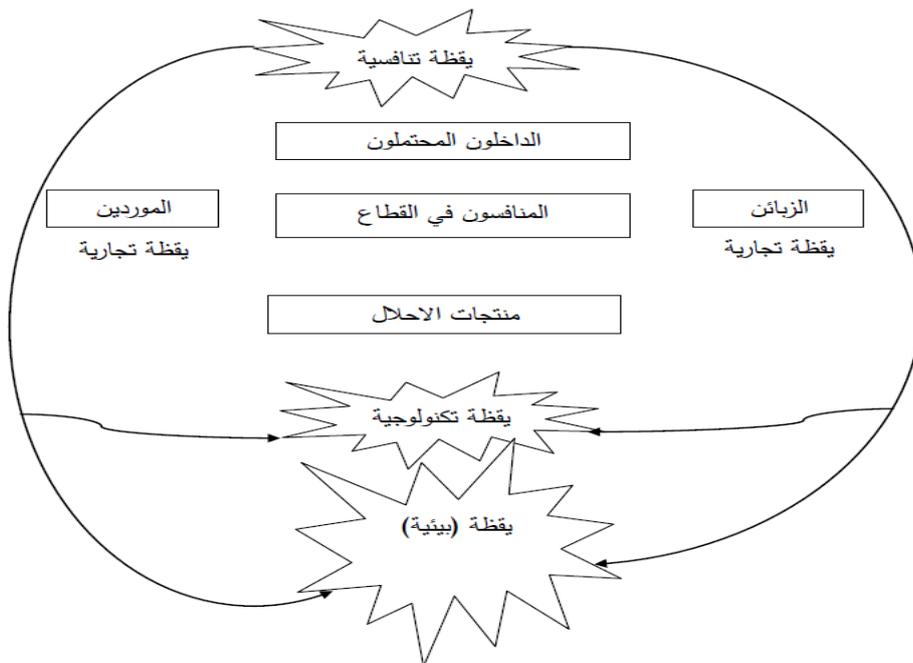
## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

التناسق التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل العلاقات جيدة بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

### (6) اليقظة السياسية

تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... الخ والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة<sup>2</sup>. من خلال ماسبق يمكن إسقاط الأنواع الأساسية لليقظة الإستراتيجية مع القوى الخمس لبورتر Porter من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر



المصدر: داودي الطيب، شين فيروز ، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف الجزائر ، 2007 ، ص. 11.

<sup>1</sup> خالد ليتيم، عيسى نجيمي، اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، جامعة البليدة، الجزائر، 2017، ص 10-11.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص 43.

### ثانيا أهمية اليقظة الإستراتيجية

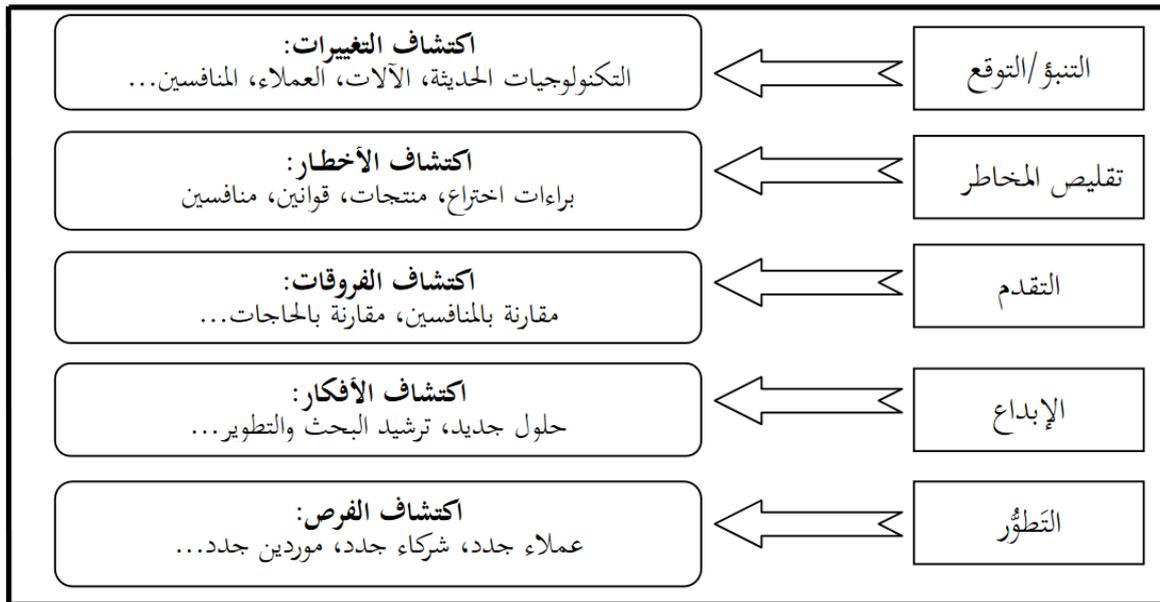
- تسمح اليقظة الأساسية - بالدرجة الأولى - بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات . كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة:<sup>1</sup>
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته.
  - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.
  - لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛ بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص.
  - تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي؛ وتساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعد به المحيط.
  - التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى .
  - ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة<sup>2</sup>.
- وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة:

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، غير منورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003 ص75.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، احمد عمر ستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010

شكل رقم(05): لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



المصدر: محمد فايز النجار وخالد محمود الشوابكة، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية (GJEB (Journal of Economics and Business المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 8 (3) ، 2020 ، ص 507 - 508.

### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و المعلومات

أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة و إنتاجها، فالمؤسسات التي تسعى إلى النمو، تسعى لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة في لوقت المناسب لاتخاذ القرار الأنسب،و يمكن أن نطلق على عصرنا الراهن عصر المعلومات إذ يتزايد الاهتمام بالمعلومات في مجالات الحياة كلها وتزيد المعلومات في الوقت نفسه بمعدلات كبيرة لدرجة يمكن أن نطلق على هذا التزايد " انفجار المعلومات".

ماهية المعلومة و خصائصها وأصنافها:

#### أولا : ماهية المعلومة

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة يجدر بنا أولا تعريف ما يسمى ب "البيانات " فالبيانات هي "مادة خام لا يمكن استخدامها على طبيعتها الحالية، إلا بعد تحويلها إلى معلومات ويتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة"<sup>1</sup>

حسب( PRUSAK AND DAVENPORT,1998 ) يعرفان البيانات على أنها"مجموعة العناصر الموضوعية والمنفصلة، و غير المحللة، مثل: سلاسل الرموز الإشارات الإعداد النصوص والصور وهي مواد خام تتدرج في المستوى الأول من التسلسل الهرمي للمعلومات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومة و المعرفة، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص10.

<sup>2</sup> عيلة الأفندي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية، مكتبة النهضة المصرية، لقاها، 1995، ص27.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة علاقة وطيدة بالمعلومات و كيفية استغلالها بحيث تختلف باختلاف النشاطات بحيث تكون القرارات صائبة و فعالة كلما كانت المعلومات صحيحة و ملائمة اختلفت التعاريف و المفاهيم حول المعلومة نستطيع ذكرها فيما يلي :

- بحيث عرف "Mélese" المعلومة على أنها " كل إشارة, رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية."
- أما "Reix" فعرفها: " هو كل ما يقدم لنا معرفة, و يغير من رؤيتنا للأشياء و يقلص من حيرتنا."
- أما لوكس (LUCAS) فيعرف المعلومات بأنها "تعبّر عن حقيقة أو إدراك أو ملاحظة أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة"<sup>1</sup>

المعلومات هي " تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات التي تم جمعها ،و تخزينها، واسترجاعها، ومعالجتها ،و تحويلها إلى مخرجات، أي (معلومات) معدة للاستخدام في عمليات صنع القرارات وتنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة "<sup>2</sup>.

- قاموس مصطلحات المعلوماتية عرفها " أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد."<sup>3</sup>
- وعرفت المعلومة على أنها ناتج تنظيم و تبويب جدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة و مجمعة بطريقة معينة يستفيد منها المستخدم.<sup>4</sup>
- نستطيع أن نستخلص تعريف شامل و كامل للمعلومة و نقول بأنها هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحويلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى, فتصبح لها قيمة و منفعة و يمكن تداولها و نشرها في صورة رسمية أو غير رسمية

### ثانيا: خصائص المعلومات

حدد " BRUCH JOHN " عشر خصائص أساسية للمعلومات و تتمثل في ما يلي:

1. التوقيت (TIMLELY) :أي أن يتلقاها المستخدم (متخذ القرار) في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه
2. الدقة (ACCURACY): تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع التسجيل ومعالجة البيانات.

<sup>1</sup> كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص40.

<sup>2</sup> يحي مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص74.

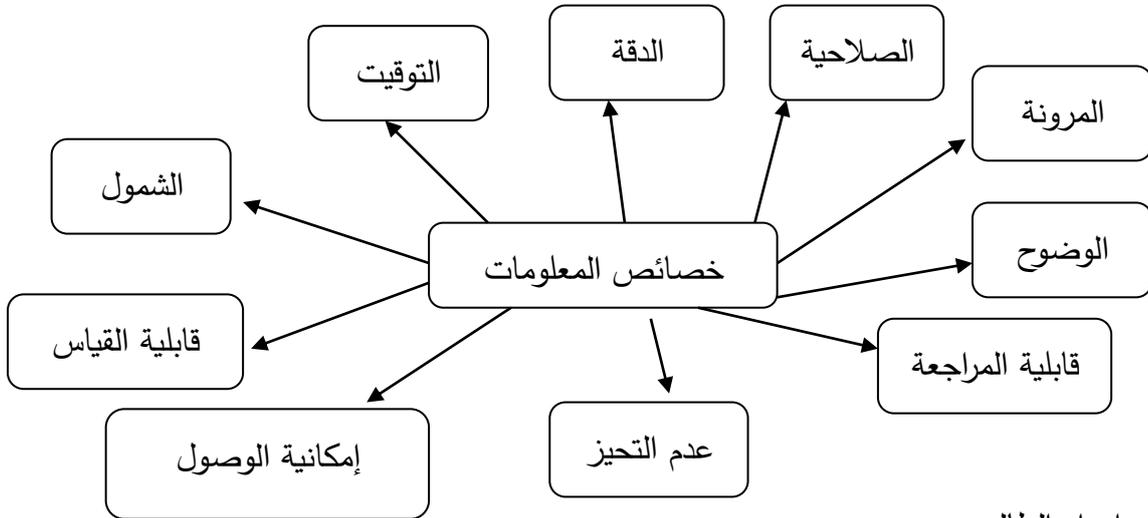
<sup>3</sup> حداد إو، قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي، انجليزي، عربي، مكتبة لبنان 1988 ص144.

<sup>4</sup> مصطفى ف تحليل البيانات و تصميم النظم، دار الرتب الجامعية لبنان 1993 ص61.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

3. **الصلاحية (RELEVANCE):** صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصورة جيدة .
4. **المرونة (RELEVANCE):** و تعني أن تكون المعلومات ملائمة ومرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.
5. **الوضوح (FLEXIBILITY):** أي مدى خلو المعلومات من الغموض والتناقض.
6. **قابلية المراجعة "التحقق" (VERIFIBILLITY):** و تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.
7. **عدم التحيز (FREEDOM FROM BIAS):** أي عدم تغيير محتوى المعلومات، لكي تتوافق مع رغبات المستخدم الشخصية مما يؤثر على المستفيد.
8. **إمكانية الوصول إليها (ACCESSIBILLITY):** بمعنى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات.
9. **إمكانية القياس الكمي (QUANTIFIABILITY):** أي إمكانية التعبير الكمي عن المعلومات الرسمية بالأرقام والنماذج الكمية.
10. **الشمول (COMPREHENSIVE):** أن تكون بصورة كاملة وتامة دون زيادة أو نقصان يفقد معناها<sup>1</sup>.

شكل رقم (06): خصائص المعلومات



المرجع: من إعداد الطالب

ثالثا: أصناف المعلومات

تختلف تصنيفات المعلومات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تنوع نشاط المؤسسة وحسب نوع المشكلة المطلوب حلها، ومن أهم هذه التصنيفات:

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم و التكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص60.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- ✓ تصنيف المعلومات حسب طبيعة الوظيفة: وتختلف باختلاف وظائف المؤسسة فهناك معلومات (إنتاجية، مالية، تموينية، تسويقية، محاسبية... الخ)
- ✓ تصنيف المعلومات وفق الزمن الخاص بها: فمنها المعلومات التاريخية التي تعكس الفترة الماضية، و المعلومات الرقابية التي تعكس الفترة الحالية، أما المعلومات التي تعكس الفترة المستقبلية فتسمى تخطيطية
- ✓ تصنيف المعلومات إلى وصفية ومتغيرة: المعلومات الوصفية هي تلك المتعلقة بالمصدر، والتي نادرا ما تتغير مثل المعلومات الخاصة ب: (الأسماء والعناوين... الخ)، أما المعلومات المتغيرة فهي غير ثابتة مثل (ساعات العمل، المبيعات... الخ)<sup>1</sup>.

### ثالثا: أنواع المعلومات

من الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومة لتعطي جميع الأغراض و تكون مناسبة لكافة المواقف و تختلف أيضا من حيث المحتوى داخل المؤسسة الواحدة بحيث نجد معلومات بخصوص المنافسة، السوق، البيئة... وهذا ما يفسر اختلاف أنواعها و مصادرها .

- (1) **المعلومات الرسمية:** وهي تلك المعلومات التي تكون موثقة ورقيا أو في فيلم بياني أو معلوماتي وهي لا تمثل إلا نسبة صغيرة من الرصيد الإعلامي و تكون مصادرها في الصحافة العامة و الخاصة , الكتب , وسائل الإعلام , بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة , براءات الاختراع , الدراسات و كل المصادر الشرعية .
  - (2) **المعلومات غير رسمية:** و تتمثل المعلومات غير رسمية في جميع المعلومات ما عدا المعلومات الرسمية بحيث نستطيع استعمالها بعد القيام بعملية المعالجة المتخصصة لها.
- وقد تحدث الأبحاث و الدراسات أن 90% من المعلومات التي تستفيد منها المؤسسة هي معلومات غير رسمية بحيث تختلف مصادرها فيما يلي :

المنافسون، الموردون و الزبائن، البعثات و الرحلات الدراسية، المعارض، الندوات و المؤتمرات، الطلبة و المتمرنين.

كما أعطانا AFNORL تقسيما آخر للمعلومة و هذا حسب الإمكانية و السهولة في الحصول عليها و هو على النحو التالي:

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي دار المنهج، 1999، ص211.

1. **المعلومة البيضاء ( العامة ):** وهي كل تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها بشكل سهل و بسيط بحيث هي متاحة لكل من يطلبها و جمعها لا يترتب عنه مشاكل قانونية أو عراقيل و مصدر هته المعلومات هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.
2. **المعلومة الرمادية ( الحساسة ):** وهي المعلومة المباح الحصول عليها و لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها أو استعمالها و يتم الوصول إليها عن طريق المصادر غير رسمية عموماً.
3. **المعلومة السوداء ( السرية ):** وهي المعلومة التي ينهى عن نشرها حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد و هي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها.
4. كل المؤسسات التي لها الرغبة بالحضور في السوق و بقوة فهي تحتاج للحصول على هذه المعلومات خصوصاً غير رسمية منها إذ تعتبر تلك المعلومات إستراتيجية يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودة تلك المعلومات و على القيمة التي تقدمها<sup>1</sup>.

### رابعاً:مصادر الحصول على المعلومات

إن الانتقاء الجيد للمعلومات المفيدة واللازمة في الوقت والمكان المناسبين يتطلب الاعتماد على مصادر أولاً متنوعة وثانياً موثوقاً وهذه المصادر تناولها الكتاب بعدة تقسيمات والأكثر شيوعاً نجد:

- 1 **مصادر المعلومات الأولية :** وهي وثائق تنشر في موضوعها وصفاً لأسلوب جديد لتطبيق فكرة أو كشف أو تفسير جديد لفكرة أو موضوع قديم أي مصادر تم تسجيل معلومات مباشرة واستناداً للملاحظة أو التجريب أو الإحصاء أو جمع البيانات ميدانياً بغية الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقاً وتشمل هذه المصادر : وقائق المؤتمرات المطبوعات الحكومية براءات الاختراع... الخ .
- 2 **مصادر المعلومات الثانوية :** وهي مصادر تجمع من المصادر الأولية وتعتمد عليها أو تشير إليها، أي أنها تقدم عرضاً لمعلومات منشورة ولا تقدم معلومات جديدة في أغلب الأحيان، والوصول إلى هذه المصادر أسرع وأيسر من المصادر الأولية التي يتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان، وتشمل هذه المصادر : الكتب الموسوعات ، القواميس ، المجالات ، الصحف... الخ<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> PATEYRON E., La veille stratégique, op.cit., p19

<sup>2</sup> زكي حسين الوردى و مجبل لازم المالكي، مصادر المعلومات و الخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية، الوراق للنشر و التوزيع، الاردن 2002، ص 29.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

نقول إن الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية للمعلومات قد يمكن المنظمة من الوصول إلى اتخاذ أحسن القرارات وأفضلها، كما أن اختيار مصدر على حساب الآخر يكون على حسب نوعية المعلومات التي تريد أن تعمل المنظمة وكذلك على حسب الموارد المتوفرة لها لجلب واستقطاب هذه المعلومات وهذه الأخيرة تتحدد حسب المعلومة المفتوحة التي قد نجدها في الكتب الجرائد المجالات المقالات العلمية... الخ، أو المعلومة المغلقة والتي قد نجدها في الموردين، المنافسين، الموزعين، البائعين، الزبائن... الخ

### المطلب الرابع: خصائص و أهداف اليقظة الإستراتيجية

**خصائص اليقظة الإستراتيجية** تتسم اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها التي تسعى من خلالها لتحقيق استمراريته وأهدافها ، لاسيما فيما يتعلق بارها كتنظيم رسمي، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 1) الإستراتيجية:** تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.<sup>1</sup>
- 2) تطوعية:** لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس، و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.<sup>2</sup>
- 3) المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.<sup>3</sup>
- 4) إنشاء الإبداع :** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح

<sup>1</sup> عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لهاتف النقال mobilise)، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009/2010، ص3.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،الجزائر، 2010/2011،ص 83.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه،ص03.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من محيط

المعرفة و المخزنة في الذاكرة الرسمية والذاكرة الضمنية الفردية للمؤسسة.<sup>1</sup>

**(5) الذكاء الجماعي** يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، كما تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.<sup>2</sup>

**(6) التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤيه حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.<sup>3</sup>

### أهداف اليقظة الإستراتيجية:

- ✓ تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها وإكسابها ميزة تنافسية.
- ✓ التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي و المستقبلي اتجاه المنافسين.
- ✓ وفير المعلومات الدقيقة ووضعها في منظور يسمح للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>4</sup>
- ✓ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- ✓ تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية والمرتبطة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجيهاتهم.
- ✓ اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- ✓ الاهتمام المستمر بالتصوير التجديد شراء وبيع براءات اختراع.

<sup>1</sup> حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثاني، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 257.

<sup>2</sup> بلعزوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، التاريخ غير مذكور، ص 03.

<sup>3</sup> Humbert lasca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS ?1997, p-p2-5

<sup>4</sup> أميرة محاط، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميلة)، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، -2112

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- ✓ تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- ✓ رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها تطوير منتجات تحسين جودتها وهذا بتغلغل في أسواق لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية.
- ✓ تحسين، تطوير و توسيع نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.
- ✓ فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل و اقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل.
- ✓ مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديّة و تطويرها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني:سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

#### المطلب الأول:طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية

وجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي و امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن أهم الطرق<sup>3</sup>:

طريقة المعايرة وهي عملية المقارنة بمنافس نموذجي باعتبارها تعتمد على اليقظة الدائمة للبيئة ومتغيراتها الأنترنترنت أيضا وسيلة العصر، وهي وسيلة اليقظة.

#### أولا:طريقة المعايرة Benchmarking

هذه الطريقة تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية.

ولقد عرفها Kearns وهو رئيس ومدير عام لشركة Rank Xerox وهي شركة ابتدعت هذه الطريقة بصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة في السبعينات هي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جديّة (الرائدة).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 9/8 نوفمبر 2010، ص10، 11.

<sup>2</sup> بومدين يوسف: آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص17.

<sup>3</sup> عباس فهيم، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2008-2009، ص77.

<sup>4</sup> Brillman J, l'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition organisation, paris, 1996, p209.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

وتعتمد المعايير على اليقظة والتنصت المستمر للبيئة وتغيراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

والهدف من هذه الطريقة هو التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وذلك بإنشاء جديد أعلى عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه أداء المؤسسة يتحقق الهدف بأن تلحق بالمؤسسات الرائدة أو حتى تتفوق عليها. ونجد أربعة أنواع من المعايير وهي<sup>1</sup>:

**1. المعايير الداخلية:** تملك معظم المؤسسات الكبيرة وظائف متشابهة في مختلف أنشطتها، وتتدخل

المعايير هذا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، وإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تعتمد كمرجع لمثيلاتها في الأنشطة الأخرى.

**2. المعايير الخارجية**

يتم هذا مقارنة، وظائف طرق إنتاج، طرق تنظيم منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايير.

**3. المعايير الموجهة نحو الوظائف**

يتم هنا معايرة ومقارنة وظيفة بنظيرتها عند المنافس، فمثلا إذا أردنا معايرة وظيفة التوزيع فإنه علينا أن استفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس نفس الوظيفة المختارة بطريقة فعالة أكثر، حتى تتم المقارنة.

**4. المعايير الأفقية**

نتشابه بعض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات فمثلا، معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات تسجيل الطلبية مصلحة الزبائن النقل والتفريغ، الفوترة التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

فالمعايرة هنا هي البحث عن أحسن التطبيقات والممارسات في واحدة من العمليات أو أكثر، لأن فعالية كل منها تؤثر على فعالية العمليات الأخرى.

وللقيام بالمعايرة يجب احترام المراحل الآتية:<sup>2</sup>

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> عباس فهيمه، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص93.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابها تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية هذه الطريقة ألا وهي المعايير عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة في الأداء، بين ما هي عليه وما يجب أن تكون عليه، أو بين أداءها وما يقدمه المنافسون من أداء، وقد تمثل الفجوة في الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك وجب القيام بمراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوة وتحليلها.

### ثانيا: طريقة القياس العلمي :

- أي القيام بعملية إسقاط وفق أسس علمية و القيام بتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، في سنة 1975 تم اكتشاف القياس العلمي من طرف Braung Nalinson و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :
- العلوم الاجتماعية " علم دراسة الأوساط الطبيعية "
  - اقتصاديات البحث و الابتكار.<sup>1</sup>
- وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسعة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ولعل أهم هذه الوسائل شبكة الإنترنت.

### ثالثا: الأنترنت كوسيلة لليقظة

إن شبكة الانترنت تعتبر أكبر تقدم تكنولوجي فلقد خلقت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى جميع الأطراف، وغيرت طريقة تخاطب العالم ببعض البعض، ويمكن تعريفها بأنها شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض و هذا يتضمن الملايين من شبكة الشركات و الحكومات وحتى الشبكات الخاصة.

فتطور الانترنت و وسائل البحث المرتبطة بها قدم إمكانيات كبيرة للبحث و الدراسة، و اختيار المعلومات و تحويلها إلى معارف من أجل تطبيقها للوصول إلى أهداف التي يحددها الأفراد و الجماعات.

فالانترنت تقدم هذه الإمكانيات لمن عنده المعرفة بهذه الوسائل و طرق استخدامها، و الذي يجد فيها المصادر الملائمة و يراقبها بانتظام و نكاه ، و يساهم في تحليل بياناتها و يضعها في شكل

<sup>1</sup> حمو مريم، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2013-2014، ص50.

مخططات و يوضح طبيعة العلاقات الموجودة فيها لكي يستطيع إحداث يقظة يتبعها تخزين و بث للمعرفة بالمشاركة مع الآخرين<sup>1</sup>.

وبصفة عامة الانترنت تنظم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع...الخ) والاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية(جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان، الفورية، الأهمية، قابلية الاستعمال والفرصة الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة، وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة وجودة أعلى و لهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات المتمثلة في:<sup>2</sup>

### ❖ خدمة البريد الإلكتروني E-mail

تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل الالكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، و تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشط الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت .و هي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات و الوثائق و المطبوعات و برامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، و بالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف و فاكس و رسائل بريدية.

### ❖ خدمة بروتوكول نقل الملفات:

تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فيفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب على آخر عبر الشبكة العلمية.

### ❖ خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية

تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الإنترنت ويرجع لها الفضل في انتشار الإنترنت والإقبال عليه، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية وأيضاً فخدمة الـ WEB وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار في الإنترنت مؤسسات تجارية وثقافية وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم، كونها تشتمل على أغلب خدمات الانترنت وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعمة باللون والصورة والصوت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

<sup>1</sup> مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد المالية، العجج 03، الجزائر، 2015، ص 40.

<sup>2</sup> قوجيل نور الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، رسالة ماجستير، تخصص الإعلام و الاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 69.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- يوجد خدمة منتديات النقاش والتي تعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني، فكل رأي يدلى به يوزع فوراً و أوتوماتيكياً لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.
- يوجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الإنترنت وهي كالتالي "
- (1) المواقع التجارية: تسمح هذه المواقع بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع وشراء فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض بالطلب وتتجسد تلك العمليات في ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.
  - (2) المواقع الخدمية على الخط كعمليات الحجز في الفنادق والطائرات.
  - (3) المواقع الإشهارية والتي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات وذلك عبر صفحات ال WEB.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل و وظائف اليقظة الإستراتيجية

#### أولاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من يحددها في ستة مراحل وهناك من يذهب إلى عشرة مراحل، و يعود هذا الاختلاف حسب البعض لأسباب تاريخية و تدقيقية ، ومهما كان عدد المراحل التي يراها البعض و لا يراها البعض الأخر ، فإن الغاية من التقسيم هو إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسها، وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن سيرورة (عملية) معلوماتية تنظيمية و بشرية تضع المؤسسة في علاقة مع المصادر الفعالة للمعلومات الخارجية وفي ما يلي هذه المراحل<sup>2</sup>:

#### أولاً: التعبير عن الاحتياجات من المعلومات :

قبل أن يكلف أصحاب القرار المتعقبين بجمع المعلومات، عليهم أولاً تحديد احتياجات المؤسسة منها، أي ماذا يريدون بالضبط، لان جمع المعلومات عشوائياً يتسبب في تكلفة و وقت ضائع من دون أن تكون لها أي فائدة، وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر بدوره عملية تتكون من عدة مراحل ضرورية أساسها توضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية ، لذا فان تحديد

<sup>1</sup> HERMAL L., (1997), marketing multimedia- Internet, edition Economica, Paris, p.43.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، محددات اليقظة الإستراتيجية، أطروحة الدكتوراه، تخصص الإدارة الإستراتيجية و التسويق، جامعة باجي مختار

عناية، الجزائر، 2012، ص 40-41

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الأهداف هو أول عمل يقوم به أصحاب القرار، بعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن المعلومات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.<sup>1</sup>

**ثانيا: تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية :**

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

**ثالثا: البحث عن المعلومات وجمعها:**

بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة و الوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها و الميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها.<sup>2</sup>

و يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:

- ✓ من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقتها مع الموردين والزبائن.
- ✓ الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية وتلك المتعلقة بالتسيير.
- ✓ شهادات الاختراع.
- ✓ قواعد البيانات.
- ✓ المؤتمرات الملتقيات، المعارض والصالونات.
- ✓ المعلومات الغير رسمية.
- ✓ المعايير والإجراءات.
- ✓ المصادر الداخلية للمؤسسة .

**رابعا: تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات**

بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة ، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا

<sup>1</sup> سهيلة عمور، التردد الاستراتيجي-حاجة و ضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية-دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قالم، 2005، ص156.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد32، جامعة باتنة، 2015، ص252.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي مازالت تحتاج إلى المزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختبار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها<sup>1</sup>.

### خامسا : نشر معلومات اليقظة:

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونوا المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، والغرض من هذه العملية هو إيصال المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب، إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة<sup>2</sup>.

### سادسا: تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية :

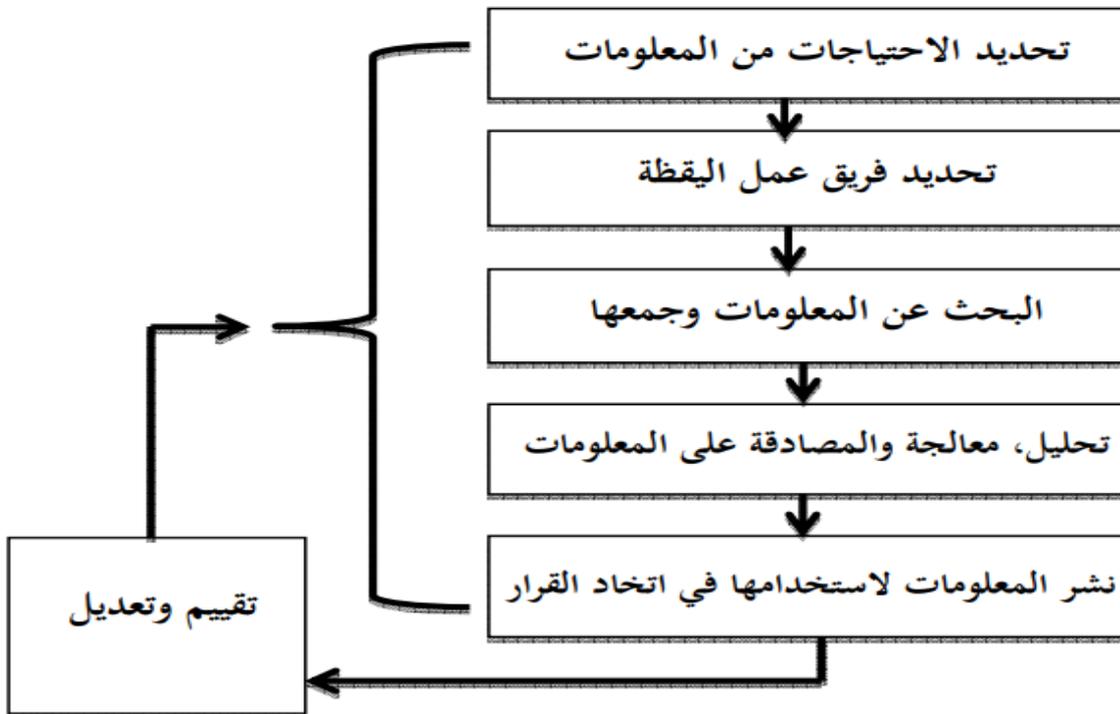
في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية المسطرة .<sup>3</sup> ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص130-131.

<sup>2</sup> رفيق عليوات، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005 ص73.

<sup>3</sup> مراد مرمي، مرجع سابق، ص131.

شكل رقم (07): مراحل اليقظة الإستراتيجية:



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 130-131.

### ثانيا: وظائف اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي نشاط يُمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة الملائمة، والتي تساهم في تغذية أفضل لقراراتها الإستراتيجية، ومن ضمان قيادة جيدة للمؤسسة في ظل ظروف عدم التأكد. ولامتلاك المعلومة الملائمة على هذا النشاط أن يؤدي مجموعة من الوظائف (على الغالب ستة وظائف)، وأن يتصف على الأقل بالتنظيم والتنسيق بين أفرادها وعلى طريقة اليقظة التي تتبعها المؤسسة (شاملة، ومُستهدفة).

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو انجازه في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط مهمة الوظيفة هي دور، خدمة أو عمل ... ولليقظة الإستراتيجية مجموعة وظائف أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد: الوظيفة التنبؤية؛ والتي تشكل سبب وجودها، الوظيفة الإعلامية الوظيفة التحليلية والتركيبية وظيفية التشكيل، وظيفية التحريك والاتصال، وأخيراً وظيفية الكشف عن الاحتياجات من المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Corine Cohen, veille et intelligence stratégique, Lavoisier, paris, 2004 ,pp.104-105.

### 1) الوظيفة التنبؤية "Fonction anticipative"

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فاليقظة عليها أن تتوقع أطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص: "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها"<sup>2</sup>.

ونظراً لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لابد من وضع آلية خاصة المراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت، فالتهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضاً من قوانين أو تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال اندماج أو تحالف محتمل تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فاليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل مصادر الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.

### 2) الوظيفة الإعلامية "Fonction informative"

هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة، ولابد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالمواءمة "la pertinence"، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل التركيب والتشكيل.

### 3) وظيفة التحليل والتركيب "Fonction informative"

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالأخص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمع يعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمع هو: تجميع المعلومات المجزأة المتفرقة، المنقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل.

### 4) وظيفة التشكيل "Fonction de mise en forme"

مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها وتحللها وتركبها جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمع وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى بيان لا يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، جار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2005، ص1، ص112.  
<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص144.

### 5) وظيفة الاتصال والإعلام "Fonction d'animation et de communication"

اليقظة لا بد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة "les réseaux de veille" وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات. هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

### 6) وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات "Fonction d'identification des besoins d'information"

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الإستراتيجية وظيفتها أيضاً القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة<sup>1</sup>.

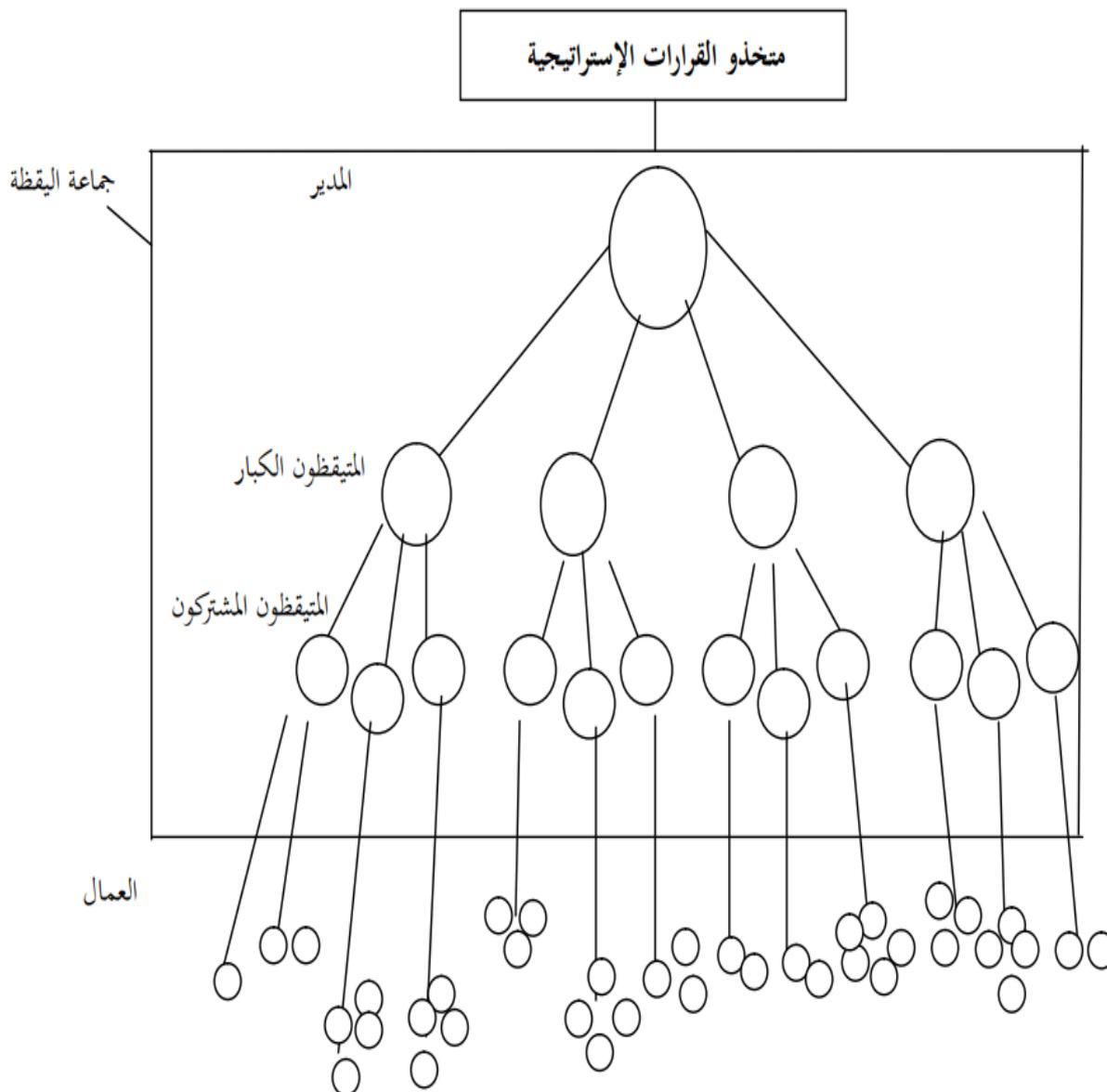
#### المطلب الثالث: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

إن متطلبات تطبيق اليقظة الإستراتيجية هو توغر المؤسسة على مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً، وفق تقسيم معين من أجل جمع و تحليل و نشر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و هو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Laurent Hermel, maîtriser et pratiqué la veille stratégique, AFNOR, paris, 2001, P.18-19.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الشكل رقم(08): يوضح ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2013-2014، ص 31.

و لتوضيح الشكل السابق نورد فيما يلي جدولاً يبرز دور و خصائص كل ممثلي اليقظة الإستراتيجية:

الجدول رقم(02): دور و خصائص كل ممثلي اليقظة الإستراتيجية:

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات .</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث على الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p><b>متخذو القرارات الإستراتيجية</b></p> <p><b>Les Décideurs stratégiques</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة</li> <li>- الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن سير و تنظيم عملية اليقظة.</li> </ul>	<p><b>المدير</b></p> <p><b>Le directeur</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل و التركيب، و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، و تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p><b>المتيقظون الكبار</b></p> <p><b>Les veilleurs seniors</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث و الاستماع )، إضافة إلى روح الفضولية</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم</li> <li>- القدرة على التحكم في فائض المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات</li> <li>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</li> </ul>	<p><b>المتيقظون المشتركون</b></p> <p><b>Les veilleurs associés</b></p>

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

<p>- شاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقومون ذا دعما لمرحلة الجمع و مرحلة معالجة المعلومات - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال  Les employés</p>
---	--	---

المصدر: إشراف عقون، محمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال - حالة الجزائر الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية و المعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ص 10-11 .

### المطلب الرابع: عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية

إن عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتقنين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية تتمثل في:

- 1) **العوامل التنظيمية:** وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة منها:
  - ✓ حجم جهاز اليقظة: أن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لأن التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتا.
  - ✓ تحسيس أعضاء الجهاز: قبل أن يتم وضع الجهاز لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصا لذلك على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين
  - ✓ الاتصال النقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية
  - ✓ ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عاملا نجاح لليقظة الإستراتيجية إذا كانت تشجع، تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- على أفكار جديدة واهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع و مراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة.
- ✓ اشتراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفين العمليين للمؤسسة وبالتالي فإن اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.
- ✓ دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط استراتيجي .
- (2) العوامل البشرية:** هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها:<sup>1</sup>
- ✓ تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإرشادات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب وإثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمعة. إذن تكوين الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.
- ✓ رؤية إستراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه لرؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها ثقافة المؤسسة كفيلة بإنجاحها.
- ✓ تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي والتعلم الجماعي عن طريق نقل المعرفة (التنشئة والتجسيد والضم والتأصيل).
- ✓ تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الإستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.
- ✓ تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم للأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف هي أهم شروط نجاح اليقظة الإستراتيجية .
- (3) العوامل المادية:** هذه العوامل متعلقة باستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال:
- ✓ الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات والتكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين

<sup>1</sup> بوداود فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2019، ص 129-159، جامعة وهران 2، الجزائر، ص 140-141.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

للمعلومات وبالتالي فإن لها أثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.

✓ الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمعّة والمنقّاة في الحوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة. ولكفاءة العملية يجب أن تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة ويكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كعبيش نور هدى، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب و مشتقاته SAPLAI - سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019-2020، ص 30-32.

### المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

#### تمهيد:

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال أكاديمياً وعملياً. على المستوى الأكاديمي ، لم يعد يُنظر إلى الإدارة على أنها اهتمام (داخلي) أو مواجهة مؤقتة مع مشاكل ليس لها بعد استراتيجي. بدلاً من ذلك ، يُنظر إلى الإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف إلى معالجة العديد من الاهتمامات الداخلية والخارجية من أجل ضمان استمرار تفوق المؤسسة على الآخرين ، أي على المنافسين والموردين والمشتريين والأطراف الأخرى التي تتعامل معها. بالطبع، لن يكون هذا التفوق مؤقتاً أو قصير المدى، ولكنه محاولة دائمة للحفاظ على توازن المنظمة مقارنة بأطراف أخرى من السوق، تمثل الميزة التنافسية عاملاً هاماً لتفرد المنظمة وتقدمها، فماذا تعني الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وما أنواعها، وخصائصها؟ وأبعادها، ومحدداتها؟

### المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية و أنواعها

#### أولا مفاهيم حول الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم كل من المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية من المصطلحات شديدة التداخل حيث هناك من يستخدمها مترادفات، غير أنه هناك اختلاف وتباين فيما بينهم.

**(1) تعريف المنافسة:** ولقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها:

- **المنافسة** هي حرية المؤسسة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه، وذلك لمواجهة تعني المؤسسات الأخرى المنافسة من نفس القطاع، مع الحرص على حمايتها.
- **وتعرف أيضا على أنها** " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي و غيرها"<sup>1</sup>
- **وكذلك المنافسة هي:** "نظام اقتصادي، تعرض فيه عدة مؤسسات منتوجاتها، هذه الأخيرة يقيّمها المستهلك بكل حرية، كما لا يوجد أي احتكار وإرغام للمستهلك أو الزبون في التفكير في شراء منتج ما"<sup>2</sup>.
- **تكتسي المنافسة عدة معاني،** فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن.<sup>3</sup>
- **من التعاريف السابقة نرى أن** المنافسة أو المزاومة مبنية على مبدأ حرية المبادلات التجارية وهو ما يتمثل في المنافسة الحرة، والتي تتحقق بالشروط التالية، وإن غاب شرط منها أصبح نوعا آخر من المنافسة.<sup>4</sup>

**(2) تعريف التنافسية:** تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين و

الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- **"عرفت التنافسية على أنها:** القدرة الحالية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية (مناسبة) وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، "المنافسة و لترويج التطبيقي" شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

<sup>2</sup> LATTOUCHE (D), «La compétitivité devra apprendre à s'autoréguler : Québec Entreprises ». Propos recueillis par GAUTHIER (PH), Mars 1996, p: 13.

<sup>3</sup> أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص 07.

<sup>4</sup> ضياء مجيد الموسوي، "نظرية السعر واستخداماته"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001، ص 143.

- وعرفت أيضا على أنها هي درجة نجاح الشركة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية، وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات "
- كما يقصد بالتنافسية: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا لتلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>
- ويمكن أن نلخص مفهوم التنافسية على أنها التحد الذي يتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة وتفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية.<sup>3</sup>

### (3) تعريف الميزة التنافسية

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتير (Maykel Porter) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.<sup>4</sup> وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص:

- يعرفها الكاتب M.Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع.<sup>5</sup>
- فيما عرفها السلمي: بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من

<sup>1</sup> عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون -ديسمبر، 2003، ص10.

<sup>2</sup> مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال والتنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، 2012، ص 78.

<sup>3</sup> أمين مخفي بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9\_8 نوفمبر 2010، ص2.

<sup>4</sup> محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر العلوم في التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 50.

<sup>5</sup> جبر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص08.

وجهه نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

- **ويرى الكبسي :** الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين".<sup>2</sup>
- تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>3</sup>
- **من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل:** الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على اكتساب صفات تميزها على غيرها من المنظمات المنافسة تكتسب من خلالها رضا وولاء الزبائن بتقديمها منافع أعلى تتمثل في نوعية الجيدة للمنتج بالسعر المناسب وفي التوقيت المناسب من خلال تنسيق بين مختلف مهارتها ومواردها .

### ثانيا:أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين أشار إليهما " Porter " في الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز ، ويمكن تناولهما كمايلي:

**1.ميزة التكلفة الأقل :** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل تتمثل فيما يلي:

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> الكبسي و سعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقوين أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001، ب ص3.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص 20.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهداف، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فمراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **مراقبة الروابط:** هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، بالإضافة إلى العوامل الثلاثة المذكورة سابقا هناك عوامل أخرى تدخل تحت نطاق التكلفة الأقل نذكرها بإيجاز:
- مراقبة الإلحاق
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة
- مراقبة العوامل المؤسسية.<sup>1</sup>
- **مراقبة الإجراءات التقديرية:** قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التكامل:** بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير
- **مراقبة الرزنامة:** في بعض القطاعات قد يكون الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى قطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع النافية السائدة، ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزمانية المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء مؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلعة.
- **مراقبة التمويع:** تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التمويع الجيد لأنشطتها، حيث أن التمويع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها : مستوى الأجور فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2005، ص 15-16.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف المنشأة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.<sup>1</sup>

### 2. ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.<sup>2</sup>

وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط الرزنامة التموقع الإلحاق التعلم وأثار بثه، التكامل، الحجم.<sup>3</sup>

#### 1. الإجراءات التقديرية Discretionary من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا :

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة وكفاءة وخيرة المستخدمين في النشاط.
- كثافة نشاط ما كمستوى نفقات الإعلان).
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش....).

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

#### 2. الروابط Interrelationships: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة

بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات المستغلة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص 34.

<sup>2</sup> طارق قنوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط4، الأردن، 2015، ص76.

<sup>3</sup> كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف، 2006، ص 10-12

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع.

3. **الزنامة Timing** : قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على

منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4. **التموقع Location** : قد تحوز المؤسسة ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها

5. **الإلحاق Institutional factors** : قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة

6. **التعلم وأثار بله Spillovers and learning** : قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.<sup>1</sup>

7. **التكامل Intégration** : بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8. **الحجم scale** : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.<sup>2</sup>

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.<sup>3</sup>

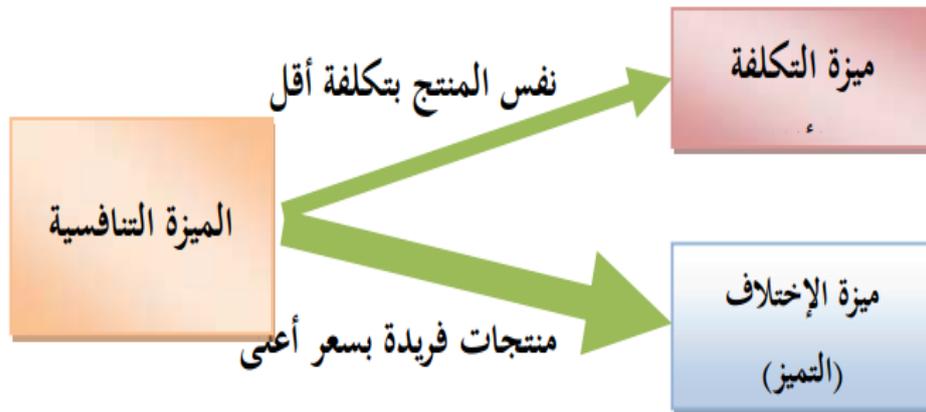
<sup>1</sup> Elavette, M.Niculescuk, Les stratégies de croissance, Edition d'organisation, Paris, 1999, p235-240.

<sup>2</sup> سعيد فرحات، حركة الأداء المالية لمنظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000، ص473.

<sup>3</sup> صورية معموري و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف الجزائر، 9-10/11/2010، ص 6 - 7

الشكل رقم (09):أنواع الميزة التنافسية



Source : Science de Management 25/06/2006 www.ae.gladius.com op-cite.

المطلب الثاني:محددات و خصائص، عناصر و أبعاد الميزة التنافسية

أولاً:محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:

**1) حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على

ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وكلما كانت الميزة اكبر كلما

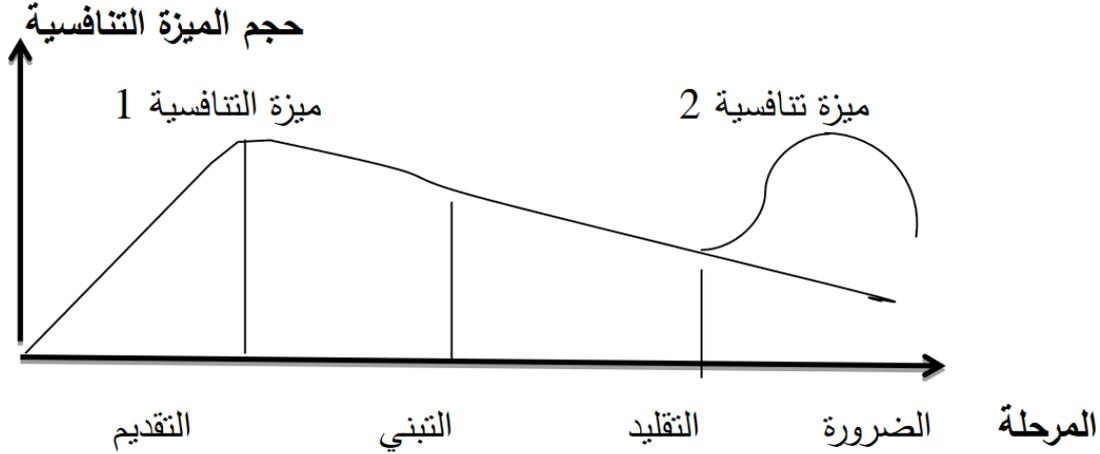
تطلبت جهود اكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها.<sup>1</sup>

وتملك الميزة التنافسية دورة حياة شأنها في ذلك شأن دورة حياة المنتجات الجديدة كما يوضحها

الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها و تنميتها و تطويرها،مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2003،ص17.

### الشكل رقم (10):دورة حياة المنتج:



المصدر:نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية لنشر، الإسكندرية، ص86.

**أولاً مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير للاستعداد البشري والمادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

**ثانياً مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

**ثالثاً مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بالتقليد الميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

**رابعاً مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس جديد.<sup>1</sup>

**نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص87.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

الجدول رقم (03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	ويشير إلى درجة ومدى أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة وقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا والخبرات من الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - ، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 91.

### ثانيا :خصائص الميزة التنافسية

تبني المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال إتباعها إستراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> براهيم بلكايد، عبد العزيز سالم، " دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص 325-326.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- 1) **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والإبداع.
- 2) **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التبني، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.
- 3) **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.
- 4) **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات بالتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.
- 5) **تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.
- 6) **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحملة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى
- 7) يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.<sup>1</sup>

### ثالثا: عناصر الميزة التنافسية

تتعدد وتتنوع عناصر تحقيق الميزة التنافسية، وسوف نتطرق إليها كما يلي :

#### 1. الموارد الطبيعية:

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن عدم توفرها يعد حائلا دون تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، كما

<sup>1</sup> سمية، جرنان (ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص 32.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

حدث في اليابان التي تقتصر إلى الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تترأس أولويات المعادلة التنافسية.

### 2. راس المال:

لقد كان توفر رأس المال في المنظمات قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر المنشآت المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توفر رأس المال للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

### 3. التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات الحصول والاستيعاب لمعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تقتصر على منظمة بعينها، حيث تستطيع الكثير من المنشآت الحصول على التكنولوجيا.

### 4. الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، وكونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

### رابعا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة أبعاد منها:

1. الكفاءة: معناها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وأيضا تخفض تكاليف عملية الخدمات. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة في المؤسسة. والتي تتعد مصدرا هاما للميزة التكلفة.
2. الجودة: معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز والجودة.
3. التجديد (الإبداع): والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات بات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم بل يتعداه في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى

<sup>1</sup> ناصر جوري، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2015، ص38-39.

العملاء.<sup>1</sup> إذ تؤسس الميزة التنافسية داخل المؤسسة على مصادر وطرق جديدة ومبتكرة في العمل، وأيضاً من خلال التجديد المستمر في الخدمات كي تكون ناجحة، إذ يمتد الإبداع ليشمل وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لعملائها أو المتعاملين معها، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، كما تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي الحاصل من خلال إدخال الرقمنة (تكنولوجيا المعلومات) في عملياتها الخدمائية. وتؤسس الميزة التنافسية.<sup>2</sup> تسعى المؤسسات التي تمارس التجديد إلى تصميم وإبداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع والتميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التجديد.<sup>3</sup>

4. استجابة حاجة العميل: تمثل الاستجابة لمتطلبات العميل مدخلا رئيسيا في صناعة المزايا التنافسية ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لمتطلباته ورغباته وفق مستويات حسب الطلب، وتخفيض وقت الاستجابة، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فهذه العوامل الإنتاج. تمكن من تمييز المؤسسة وتساعد على تحقيق رضا وولاء العملاء، بمعنى أن تعمل على مواءمة منتجاتها مع المطالب الفردية والجماعية لهؤلاء العملاء وتوقعاتهم وتقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات وحاجات العميل من أجل كسب ولائه والاحتفاظ الدائم به، ومن جهة أخرى تعمل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا من خلال نظام معلومات الكتروني تهدف من خلاله لتقليل الفجوة بينها وبين والعميل.<sup>4</sup>

وهناك بعدين آخرين إضافة إلى الأبعاد الرئيسية، وتتمثل في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسيا ناصري، أهمية رضى العميل في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الخليج وكالة عين مليلة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 16.

<sup>2</sup> روبرت . أ . بتس ديفيد (ترجمة عبد الحكيم الخزامي)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 301.

<sup>3</sup> روبرت . أ . بتس ديفيد، مرجع سابق ص 326.

<sup>4</sup> عمر بن سيدة، صناعة المزايا التنافسية، المداخل النظرية وتطبيقاتها داخل المؤسسة الجزائرية مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 04، سطيف، 2015، ص 47-48.

<sup>5</sup> أسماء رحمانى، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 17-18

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- ✓ **ربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق.
- ✓ **الحصة من السوق :** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مصادرو أهمية الميزة التنافسية

#### مصادر الميزة التنافسية

بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بمتغيرات المحيط الذي تتواجد فيه وكون هذا المحيط يمتاز بتطورات جد متسارعة نتيجة للاكتشافات العلمية الحديثة والإبداعات التكنولوجية التي ساهمت بشكل جد فعال في تطوير وتنسيق العملية الإنتاجية، وتطور المعارف بمختلف أشكالها والتي يستفيد منها الفكر الإستراتيجي في البحث عن الميزة التنافسية بإحراز الأسبقية في حيازة أحد هذه القوي الموجودة في السوق على غرار منافسيه إلا أن المقاربات والبحوث الحديثة خاصة بداية من الثمانينات توجهت إلى الاهتمام بالعوامل والمقومات التي تتمتع بها المؤسسة والسعي إلى حسن استغلالها كأفضل ميزة تنافسية.

بما أن المؤسسات لا تتوفر على نفس الموارد والمهارات فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تملك موارد متميزة وتستغلها أحسن استغلال، وهذا ما يسهم بشكل كبير في نجاح الإستراتيجية المتبناة. وحتى يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن لا يخلو من أحد المواصفات التالية:<sup>2</sup>

- **القيمة:** أي القدرة على تطوير المنتجات وتقديم خدمات تتال رضا الزبون بحيث يقول: (Hamel Prahalad) "تظهر قيمة المورد في مرونته إضافة إلى قدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات".
- **الندرة:** يجب أن يكون المورد نادرا ويصعب الحصول عليه من قبل المنافسين، وذلك بسبب عدم توفره في السوق بكثرة أو بسبب ارتفاع سعره.
- **صعوبة تقليده:** وذلك بسبب خصوصية معينة أو تعقد سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> خليل موفق، خليل صائي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 107.

<sup>2</sup> Frédéric Leroy (2001). Les stratégies de l'entreprise Paris : DUNOD.

- **امتداد الأجل:** بحيث يكون المورد يغطي فترة زمنية طويلة ومقاوما للموارد البديلة حتى لا يتم إحلاله بمورد آخر وفي حالة توفر المورد على هذه المميزات يمكن اعتباره كمصدر للميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس تصنف الموارد إلى ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>
  1. **الموارد الملموسة ( المادية):**ويمكن ذكر بعض منها كما يلي:
    - **المواد الأولية :** للمواد الأولية تأثير بالغ الأهمية باعتبارها المدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها وتتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد الأولية.
    - **معدات الإنتاج:** باعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، بحيث يلزم المؤسسة حسن اقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج، وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.
    - **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بتوزيع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية الموارد المالية تسمح بتنويع جديدة، هذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي صحي واستمراريته يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.
  2. **الموارد غير الملموسة ( المعنوية):** وتميزها كما يلي:
    - **الجودة :** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتج، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته، بحيث لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك. وتستند المؤسسة في ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.
    - **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية والمناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين.
    - **المعلومة:** إن المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به. لأن المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى ومتغيرات السوق.

<sup>1</sup> تشارلز و جايت جونز (2006)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال الرياض: دار المريخ، ص112.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- **المعرفة :** يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **المهارات:** يمكن اعتبارها كمصدر حد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب محاكاتها، وذلك بتضافر عدة عناصر
- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس. مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة، لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>
  - أنها تراكمية
  - صعوبة التقليد
  - طويلة الأجل
  - مرنة ولها القدرة على التطور
  - متكيفة.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى:<sup>2</sup>

- ✓ **كفاءات فردية:** وهي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المؤسسة من أجل الأداء الحسن لمهام محددة. ويمكن للمؤسسة الحصول على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.
- ✓ **كفاءات جماعية:** تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة وجهود مختلف وهي الأفراد العاملين بها بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، ولا تحل محل الموارد الملموسة وغير الملموسة بل تسمح بتطويرها وحسن استغلالها.

<sup>1</sup> Loic cadin Jean-François Amadien (1996). compétence et organisation qualifiante Paris : ECONOMICA.

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص37.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

كما أنها مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها أساسا جيد وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادي للمؤسسة في السوق.

- **الإبداع:** يشمل الإبداع كل تغير يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج، نظم التسيير، والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن تم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتج الجديد. غير أن المؤسسة تكون قد استفادة من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها.<sup>1</sup>
- **درجة الاستجابة للعميل:** حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتجات وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة. و بالتالي سيولي المستهلكون قيمة اكبر لمنتجاتها، الأمر الذي يؤدي إلى خلق التميز لقائم على الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### أهمية الميزة التنافسية

- للميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة مختلف المنظمات أو الشركات، فمن خلالها تسعى المنظمة إلى التطور والنمو والوصول إلى قمة التنافس، وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال:
- تعطي المنظمة تفوقا كميا ونوعيا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
  - تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
  - تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء ، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
  - إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية ، فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

<sup>1</sup> محمد قريشي (2005). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطني، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير مؤسسة - جامعة بسكرة.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميمتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 4.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.<sup>1</sup>

إن أهمية الميزة التنافسية لا يمكن المبالغة فيها ، أو عدم التقليل من قيمتها ، لأنها ماهي عليه تظهر بالتجربة والتحليل التفصيلي، إن العديد من الشركات الناجحة قد فشلت بنجاح من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية لا تعطيها الوزن المناسب، إذ يمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

✓ **أنها قلب إستراتيجية التسويق:** تجلب الشركات الناجحة عادة تلك الاستراتيجيات التي تدور حول مجال من الكفاءة المميزة للشركة ، فالحاجة الحقيقية للحصول على الميزة التنافسية واضحة تماما مثل الكريستال الذي فشلت فيه الشركات في الحصول على الميزة التنافسية للضرورة لجعل الإستراتيجية تعمل لصالح الشركة، فالميزة التنافسية تأخذ الشركة إلى أهدافها المحددة مسبقا وللاهداف بعيدة المنال والاستراتيجيات بشكل طبيعي، أي إستراتيجية ناجحة هي نسيج ميزة تنافسية.

✓ **التسارع لتفوق المنافس:** التأييد على المنافسين والدفاع ضد المنافسين، إنها إستراتيجية خاسرة المنافسة، والميزة التنافسية للشركة التي يتم فهمها بشكل واضح من خلال فحص مختلف أنشطة المؤسسة، من خلال مراقبة مدى اختلاف الشركة وأدائها بشكل متميز مقارنة مع منافسيها.

✓ **إنها الطريق لنجاح التسويق على المدى الطويل:** لا بد أن تثير الإجراءات التنافسية استجابة من المنافسة، يجب أن تكون الإستراتيجية التنافسية واحدة من المؤكد أنها ستعطي ميزة تنافسية كما يجب أن تكون الإستراتيجية قادرة أيضا على الميزة التنافسية ، أي أنها تعطي ميزة تنافسية مستدامة.

✓ **تجعل الربح منتج ثانوي:** العديد من المنظمات الجيدة تتعلم بشكل متزايد أين ترسم خط الاختلاف، أولئك الذين لم يتعلموا التمييز كان عليهم أن يختبروا الطريق الصعب الذي لا مفر منه، من خلال العملاء الضائعين وحصص السوق المفقودة، لذلك لم تعد كلمة (الربح) سيئة على الرغم من أن الأرباح مهمة لأنها توفر الطاقة الأساسية التي تحتاج إليها المنظمة في عملية تحويل مواردها إلى رضا العملاء.

✓ **تجعل الوحدة دائمة التنافسية كل منظمة تريد النمو، ومع نموها من الطبيعي أن تصبح بنيتها أكثر هشاشة، وان يصبح الشكل اقل مرونة، لذلك فهي تحتاج إلى أن تكون متيقظة وتدير نفسها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر محسن، وائل محمد صبجي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص309.

المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية و المعايير المتحكم فيها

### أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي على مجموعة أسس مميزة تهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد و تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي :

1. **الانفتاح الواسع عن الآخرين** : بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين ( المستهلكين ) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة و الذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب ، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها و من ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين و اكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، المنافسين، الموردين، المؤسسات المشابهة و غيرها.
2. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه**: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك، والحيازة لكافة أشكال الأصول ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- **زيادة العائد**: أسهم الملكية سندات التمويل صكوك الاستثمار .
- **زيادة المردود**: القيمة المضافة هامش الربح، فارق سعر البيع.
- **زيادة الدخل** : الأجور، الرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3. **التوغل في السوق العالمية**: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة و التحكم في هذه الأسواق.
4. **الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات و البحوث العلمية** : حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل لمشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف و البحث و الريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة ، و هي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة سالم ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص32.

<sup>2</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08-09 نوفمبر 2010.

5. خلق فرص تسويقية جديدة: كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Appel" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

6. دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية كذلك تكوين فرص مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد جديدة من المنتجات والخدمات و المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

7. تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة: تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها و القدرة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.<sup>1</sup>

8. خلق قيمة للعملاء: حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

9. إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل: أكبر قياسا من المنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية.<sup>2</sup>

### المعايير المتحكمة في جودة الميزة التنافسية:

تتحد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تملكها الشركة درجة التحسين والتطوير و التجديد المستمر في الميزة.

#### 1) مصدر الميزة: يمكن تقسيم التنافسية إلى درجتين:

✓ مزايا تنافسية مكن مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، مما يسهل نسبيا تقليدها ومحاكتها من قبل الشركات المنافسة.

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة وتكون في التكنولوجيا العلمية، التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- لتحقيق هذه المرتبة لابد من توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المديرين تدريباً خاصاً. لذلك القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

<sup>1</sup> دالي علي لامية، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص55-56.

<sup>2</sup> سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 ص32.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- تعتمد على استمرار الاستثمار لمدة طويلة و التراكم في التسهيلات المادية والبحوث والتطوير و هنا يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل تعتبر أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.
- (2) عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: ففي حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة، مثل تقديم المنتج بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد موارد الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.
- (3) درجة التحسين والتحديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تقوم بخلق مزايا جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بالتقليد أو المحاكاة الميزة القائمة حاليا، وهذا يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا و خلق مزايا جديدة و من مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع:اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية

**تمهيد:** تنشط المؤسسة الحديثة في السوق تنافسي يحملها على البحث عن مزايا تنافسية والتي تنشأ باكتشاف طرائق وأساليب أو منتجات مختلفة عن تلك التي يستعملها المنافسون بحيث تتمكن من تطبيق ذلك ميدانيا لكن عليها أن تحافظ عليها، فتصبح الأهمية بالنسبة للمؤسسة هي الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة. ومن الأساليب والوسائل التي تستعملها المؤسسة هي التردد أو اليقظة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات التي تنتجها وأيضا المعلومات الخارجية. حيث لا تكفي بالبحث عن المعلومات وإنما هي التي تنتج وتنشأ المعلومات التي تؤثر في المحيط. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية تنمية وتطوير و تحسين الميزة التنافسية وإلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية واليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر، كلية الاعوم الاقتصادية و التجاريو و علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات 2015-2016، ص53.

المطلب الأول: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

أولاً:علاقة اليقظة التكنولوجية بالميزة التنافسية

تلعب اليقظة التكنولوجية دورا كبيرا في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة في كل ما يتعلق بالمجال التكنولوجي، فهي تظهر مدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا التي تمتلكها فيجب على المؤسسة أن تكون يقظة لما يحدث في بيئتها والسعي لجعل التكنولوجيا أداة لرفع مستوى تنافسيتها وتحقيق تميزها على غيرها من المؤسسات الأخرى.

### 1) اليقظة التكنولوجية و الابتكار

الابتكار هو كل ما يتعلق بالتقنيات الجديدة، وتساهم اليقظة التكنولوجية في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار بما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال عدة نقاط تذكر منها:<sup>1</sup>

✓ اليقظة التكنولوجية تمنح المؤسسة معلومات تكنولوجية تحللها وتعالجها، ثم توصلها للقسم الذي هو في حاجة إليها مما يؤدي بالمؤسسة لتوقع التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهم المؤسسة، ما ينمي فرص المؤسسة في عملية الابتكار ووسيلتها في هذه العملية كل مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية من ندوات علمية مشاريع تطوير برامج بحث براءات اختراع ... وتساهم اليقظة التكنولوجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار فهو يعطي للمؤسسة ميزة حاسمة وذلك باختلاف منتجاتها عن منتجات منافسيها، ما يمكنها من فرض نفسها واحتكار طويل نسبيا، كما يمكن أن تعطي الابتكارات ميزة التكلفة الأقل (قيادة التكلفة) عن طريق عقلنة نماذج الإدارة التموين، الإنتاج والتشويق، فالمؤسسة تستفيد من اليقظة التكنولوجية من خلال قيامها في اليقظة بإنشاء نظام معلومات فعال يضمن انتقال المعلومة بسرعة واتصال مستمر بين وظائف المؤسسة.

✓ إن اليقظة التكنولوجية من خلال الابتكار تسمح للمؤسسة بتحسين تنافسيتها والحفاظ على ميزتها بفضل أنها تمول ابتكاراتها الجديدة من عوائد الابتكارات السابقة، فهي تسمح بسرعة انتقال المعلومة والتحكم فيها، وتمنحها مجال لتسجيل براءات الاختراع وكشف التهديدات الإلكترونية لسرقة واختراق قاعدة بياناتها وبالتالي اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات وهو ما يحقق للمؤسسة عدة مزايا من بينها:

- ولاء الزبائن، فالمؤسسة تسعى دوما لتقديم أحسن الخدمات بل تتوقع طلباتهم قبل أن يبدها للعلن.

<sup>1</sup> بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر ، ماي 2011، ص06.

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بفضل خدماتها الفريدة والتميزة في السوق.
- زيادة ربحية المؤسسة فالزبائن على استعداد لدفع سعر أعلى نظير الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى.
- سيطرة المؤسسة على ابتكاراتها والدفاع عنها لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي لتحسين المركز التنافسي لها.

**(2) اليقظة التكنولوجية والمنافسة:** من خلال الشكل السابق (شكل رقم 04 قوى التنافس الخمس لبورتر صفحة 30) والمتعلق بقوى التنافس الخمس لبورتر مجتمعة مع الأنواع الأربعة لليقظة، ظهر بأن اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات البديلة والمنافسين الحاليين، وتظهر هذه العلاقات من كون التكنولوجيا هدفها الأول إحلال (تبديل تغيير ...) المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث أوضحنا فيما سبق أن التكنولوجيا ساهمت في ظهور منتجات جديدة حلت محل منتجات سابقة، كما أن هذا التطور البالغ في التكنولوجيا جعل المؤسسات أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات الزبائن، وهو ما تعمل اليقظة التكنولوجية وفريقها العامل على استدراكه وتحقيقه من خلال تتبعها لمتخلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي التقني الذي يهم المؤسسة ويمكنها من خلق وإنتاج منتجات بديلة وطرق جديدة لتقديم خدماتها، ما يجعل المؤسسة في موقع قوة ومهدد لمنافسيها الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى قطاع النشاط.<sup>1</sup>

فاليقظة التكنولوجية تسمح باكتشاف التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، من خلال رصدها المستمر لتحركات المنافسين كما تقوم بصد وشل أي محاولة لهم من أجل التجسس على المؤسسة ومعرفة أسرارها وهذا بفضل فريقها العامل والمكون من أكفاء وأحسن المهارات التي تملكها المؤسسة، والذين يلقون الدعم الكافي في من طرف الإدارة العليا لدعم جهودهم في مجال الحفاظ على تنافسية المؤسسة وتحسين قدراتها في المجال التكنولوجي الذي أصبح الرهان الأساسي على المستوى الاقتصادي، إذ يعتبر المحرك الأساسي للنمو والضامن للرفاهية في الأسواق فالتكنولوجيا تسمح بتحسين الأنساق وتسهيل الحياة اليومية كما تسهم اليقظة التكنولوجية في إدامة عمر المؤسسة من خلال نسق متجدد.

### ثانيا: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية

تهتم بالمنافسين الحاليين والمرتبين والداخلين الجدد إلى السوق مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية، والتجارية، على اعتبار أن الهدف منتجات بديلة وهي تحقيق ميزة تنافسية للموقع في السوق، ومواجهة المنافسة تمكين المؤسسة الأساسي لهم هو الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط<sup>2</sup>، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة من الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم

<sup>1</sup> كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013/2014، ص 81.

<sup>2</sup> Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place

d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, ISG-Tunis, Tunis, 2008, p : 60

- والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي جوانب نذكر منها: <sup>1</sup>
- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، وأداء المنافسين، واستراتيجياتهم.
  - تتبع الأعمال التجارية للمنافسين، ومبيعاتهم.
  - تحليل التكاليف، ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك.
  - إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق، والمنافسة. فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي ، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمتابعة الدائمة للمنافسين، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية، ورد فعل استراتيجي.

### ثالثا: علاقة اليقظة التجارية بالميزة التنافسية (تحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء)

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة عملائها الحاليين و المستقبلين و لا تنشأ العلاقة التفاعلية بينهما و بين عملائها والتي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية ، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل ، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال و اعتبرته أصلا من أصولها ، وبذلت في سبيل ذلك المال و الجهد والوقت لدراسة سلوكياته المعرفة بمتطلباته و التوقع أماله و اتجاه تغيرات أذواقه وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية و خاصة التجارية على تحقيقها. تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث و توقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضا الموردين تحت المجهر ، فتبحث و تجمع معلومات عنهم بصفة دورية و متجددة ، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات و خصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات و تطلعات العملاء بصورة دورية و مستمرة و أكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرهم للمؤسسة. فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة و لليقظة التجارية بصفة خاصة لتحسين تنافسيتها من خلال إحرار التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، و لتحديد حاجاته ورغباته و أولوياته و تلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين تطوير تقنياتها التجارية ، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلائم مع خصائص كل عميل / مورد لتفعيل رضاه و تحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد مؤسسة عميل، يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن و الموردين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Laurent Hermel, op-cite, p : 12

<sup>2</sup> ضياء الدين زواو، (2013)، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف، ص104.

المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين رصد المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة  
أولاً: توفير المعلومة

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات المحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي ساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات و السرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى من يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتميئتها.<sup>1</sup>

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها وأمنها فهي. تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار ويحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز.

### ثانياً: مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار<sup>2</sup>

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال ومن خلال احد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين". وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإننا ليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الإستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الإستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناعا لقرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

<sup>1</sup> بن نافلة دور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص12.

<sup>2</sup> بوخرصة خديجة، مرجع سابق، ص 98-99.

### ثالثا : اليقظة الإستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظلال تطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء أكان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه<sup>1</sup> " التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو إخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤقتة بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤقتة بحيث تهدد أعمالها"، كما يمكن تعريف إدارة التغيير<sup>2</sup> بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا أو فعالية لإحداث التغيير الخدمية الأهداف المنشودة.

وبالتالي نستخلص أنا لتغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبعا تنافسيا عن غيرها. لكي يكون التغيير ناجعا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة<sup>3</sup>، تعد اليقظة الإستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

**رابعا: اليقظة الإستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة:** يؤكد كل من " كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو.

<sup>1</sup> منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص13.

<sup>3</sup> علاوي نصيرة، مرج سبق ذكره ص240.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليست لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن التغييرات طفيفة)، أو جذرياً (تغييره كاملاً) أو لهدف عام اكتشاف جديد). إحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة.<sup>1</sup>

من هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعود الفارق الأساسي بين المؤسسات ، لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر السرعة ويكون هذا إلا بتوفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدام لأغراض التخطيط الإستراتيجي".<sup>2</sup> وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة احد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة ودورانها من تحديد،بحث تحليل استغلال وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

### المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية

لليقظة الإستراتيجية دور فعال في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال النقاط التالية: ✓ توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، تحسين آليات و حل المشكلات التنظيمية المعقدة، خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة و تحسين الأداء التنافسي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برفين جوبتا، مترجمة احمد المغربي " الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008،ص200.

<sup>2</sup> عبد الرزاق خليل أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، تونس، يومي 27/28 أبريل 2005، ص 09.

<sup>3</sup> Humbert Lesca, Janissel-muniz.R, PME: Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client: vers l'identification de signaux faibles d'origine « terrain », CFPME- Montréal Canada 30,31octobre et 1 novembre 2002, P: 6.

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

- ✓ تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون و المتمثلة في المنفعة المكانية والزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان و الزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، ما يجعلها تتفوق على منافسيها و ترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- ✓ تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباغته بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومواجهة المنافسين.<sup>1</sup>
- ✓ تربط اليقظة الإستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.<sup>2</sup>
- ✓ تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم و استراتيجياتهم التسويقية و التجارية، السعر و النوعية الجودة الموارد الكفاءات... الخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة و الملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.<sup>3</sup>
- ✓ تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التعبير في الخدمات المرتبطة به، جعله أكثر جاذبية، و إتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، و زيادة الأرباح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوبصبيغ صالح بوبكر، رحومه الحسين، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2019-2020، ص52.

<sup>2</sup> R. Karthäuser, **La Veille Technologique support à l'innovation**, Pole technologique agro- alimentaire, newsletter <http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf>. consulté le 05/05/2016 à 22h46.

<sup>3</sup> Geneviève Le Blanc, **La Veille Stratégique**, sphère' doc, le blog info-doc, 08/09/2008 [http://veille4/unlivre sur la veille stratégique-le blog info-doc de Genevièveleblanc.htm](http://veille4/unlivre%20sur%20la%20veille%20strat%C3%A9gique%20le%20blog%20info%20doc%20de%20Genevi%C3%A8ve%20leblanc.htm). Consulté le 29/05/2014 à 23h54.

<sup>4</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, **dynamique du dispositif de veilles stratégiques proactives dans les entreprises industrielle**, thèse du doctorat, université Lumière, Lyon2, France, 2000, p:45

## الفصل الأول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة نظرية

✓ تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية أدائها وفعاليتها اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة، ومعنى وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال،<sup>1</sup> وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، " فالمؤسسة التي تملك اكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى".<sup>2</sup>

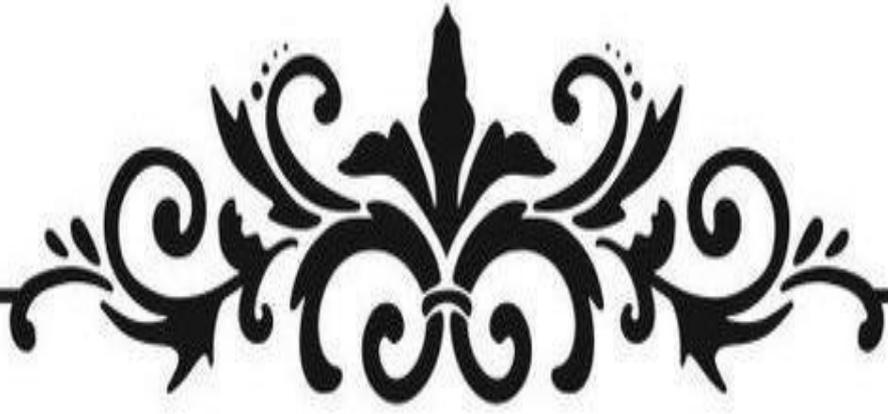
<sup>1</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص12.

<sup>2</sup> عيد الفتح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص18.

### خلاصة الفصل

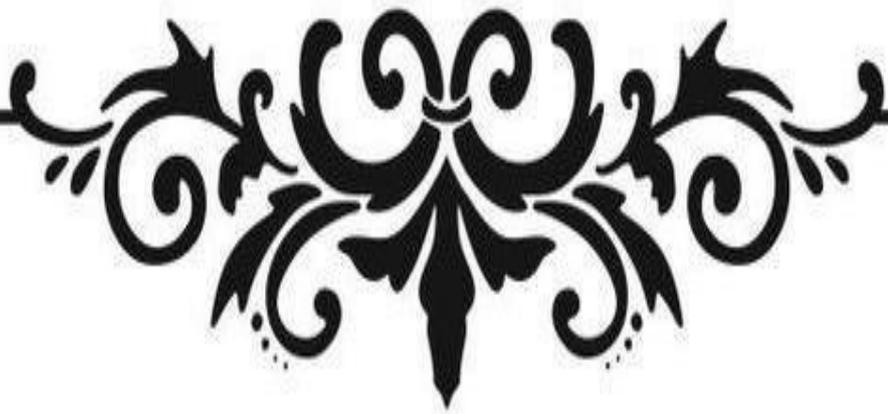
من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الأول نستخلص أن البيئة التنافسية في العالم المعاصر تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة كم تفرض عليها أن تكون في حالة ترقب دائم لبيئتها و الهدف من وراء هذا هو التقليل من حالة عدم التأكد البيئي و مواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية احد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي و التنافسي.

تقوم اليقظة الإستراتيجية على توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والموكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي.



الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

مؤسسة موبيليس ب:سعيدة



### تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة و تحديد المفاهيم و العناصر المرتبطة به و تدعيما لما تم التطرق له في الفصل الأول، سنحاول إسقاط ماتم تناوله نظريا على الدراسة الميدانية على مؤسسة موبيليس بولاية سعيدة باعتبارها من المؤسسات التي تتبنى اليقظة الإستراتيجية و تسعى لتحسين ميزتها التنافسية من اجل المقارنة ما تم التطرق له نظريا و ماهو موجود واقعا و تطبيقيا.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول:تعريف مؤسسة موبيليس و مختلف عروضها

##### 1. تعريف مؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك بالمتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال للجزائر تقدم لزيائنها مجموعة من الخدمات والمنتجات وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 100 مليون دينار موزع على ألف سهم، يقدر السهم الواحد ب 1 000 000 دج وكل الأسهم هو ملك مؤسسة اتصالات الجزائر وتم الإعلان عن نشأتها في أوت سنة 2003 وأصبح لها هيكل تنظيمي مستقل من جانفي 2004 وقد تم إنشاء أول إدارة مركزية في جويلية من نفس السنة.

و باختيارها و تبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم." هذا الشعار بعد تعهدا بالإصغاء الدائم و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

- تغطية وطنية للسكان .
- أكثر من 178 وكالة تجارية .
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة أكثر.
- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم وتطوير عروضها و لخدماتها المختلفة موسطو سلّكني, خدمة الرسائل المصورة و
- الصوتية MMS و خدمة 3G... GPRS.

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: " أرسلني, راسيمو, رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمعاملات الدولية لمشتركي الدفع المسبق ."

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة وحيوية , مبدعة , ودية وشفافة, في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.<sup>1</sup>

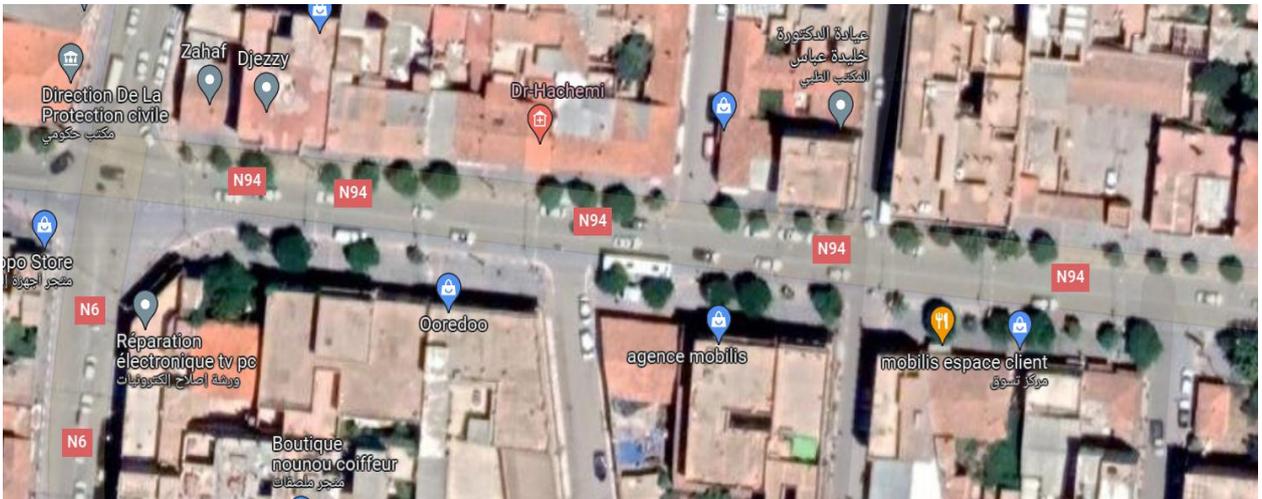
بعض رموز مؤسسة موبيليس:

الشكل رقم (11): بعض رموز مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (12): موقع مؤسسة موبيليس سعيدة



<sup>1</sup> www.mobilis.com

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب: سعيدة

عروض مؤسسة موبيليس المتوفرة الان:

### Mix

عرض 24 ساعة

**100 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
200 دج نحو كل الشبكات  
1 Go

**50 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
50 دج نحو كل الشبكات  
500 Mo

عرض 15 يوم

**500 دج**  
5 Go + نحو كل الشبكات 1000 دج + نحو موبيليس غير محدودة نحو موبيليس

عرض 30 يوم

**1500 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
3000 دج نحو كل الشبكات  
30 Go + f\*

**1000 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
2000 دج نحو كل الشبكات  
15 Go + f\*

**2000 دج**  
50 Go + نحو كل الشبكات 4000 دج + نحو موبيليس غير محدودة نحو موبيليس

### Net

عرض 24 ساعة

**30 دج**  
300 Mo & f

عرض 15 يوم

**500 دج**  
10 Go + نحو كل الشبكات 100 دج

عرض 30 يوم

**1500 دج**  
60 Go + نحو كل الشبكات 300 دج + f\*

**1000 دج**  
30 Go + نحو كل الشبكات 200 دج + f\*

**2000 دج**  
400 دج + نحو كل الشبكات 90 Go + f\*

### Talk

عرض 15 يوم

**500 دج**  
500 Mo + نحو كل الشبكات 2000 دج + نحو موبيليس غير محدودة نحو موبيليس

عرض 30 يوم

**1500 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
6000 دج نحو كل الشبكات  
3 Go

**1000 دج**  
غير محدودة نحو موبيليس  
4000 دج نحو كل الشبكات  
2 Go

**2000 دج**  
4 Go + نحو كل الشبكات 8000 دج + نحو موبيليس غير محدودة نحو موبيليس

\*السيولة غير محدودة بعد انتهاء حجم الانترنت خلال فترة صلاحية العرض

### SkyPro 1000

**أنتترنت** **مكالمات**

1000 دج نحو كل الشبكات + نحو موبيليس غير محدودة + 30Go أنتترنت

3000 دج نحو كل الشبكات + نحو موبيليس غير محدودة + 5Go أنتترنت

### SkyPro 1500

**أنتترنت** **مكالمات**

1500 دج نحو كل الشبكات + نحو موبيليس غير محدودة + 45Go أنتترنت

4500 دج نحو كل الشبكات + نحو موبيليس غير محدودة + 10Go أنتترنت

### SkyPro 2000

**أنتترنت** **مكالمات**

6000 دج نحو كل الشبكات + نحو موبيليس غير محدودة + 60Go أنتترنت

غير محدودة\* نحو كل الشبكات + 20Go أنتترنت

### SkyPro 1000

**Internet** **Voix**

1000DA En national + ILLIMITÉS vers Mobilis + 30Go Internet

3000DA En national + ILLIMITÉS vers Mobilis + 5Go Internet

### SkyPro 1500

**Internet** **Voix**

1500DA En national + ILLIMITÉS vers Mobilis + 45Go Internet

4500DA En national + ILLIMITÉS vers Mobilis + 10Go Internet

### SkyPro 2000

**Internet** **Voix**

6000DA En national + ILLIMITÉS vers Mobilis + 60Go Internet

ILLIMITÉS\* vers tous les opérateurs + 20Go Internet

Le crédit est valable pour les appels et les SMS  
Les plans SkyPro sont valables 30 jours et accessibles sur le menu \*600#  
\*L'usage de l'illimité suppose une utilisation raisonnable et non abusive.

### SkyBusiness

Vous êtes à la recherche d'une offre qui s'adapte simultanément à vos exigences et à votre budget Mobilis vous propose sa gamme diversifiée et généreuse de forfaits mensuels qui répondent efficacement à vos besoins et à ceux de vos collaborateurs.

Grâce aux forfaits "SkyBusiness", bénéficiez de communications gratuites en illimité de bonus avantageux vers l'international et de volumes internet abondants.

**1500 DA** | 3000 DA vers tous les réseaux + ILLIMITÉS\* vers Mobils + 40Go

**2500 DA** | 7000 DA vers tous les réseaux (dont 5000A vers l'international\*\*) + ILLIMITÉS vers Mobils + 70Go

**3500 DA** | 1000 DA vers l'international + ILLIMITÉS\* vers tous les réseaux + 100Go

Les forfaits sont proposés en mode libre ou contrôle , à l'exception de la **1500 DA** disponible en mode Contrôle. La taxation des appels & SMS en local est de **5DA/30 secondes et 5 DA** le SMS. L'ensemble des tarifs sont exprimés en TTC.

\*Les communications illimitées sont valables vers tous les réseaux fixes et mobiles en national, Hormis les numéros surtaxés et spéciaux / Les communications en illimité sont conditionnées par une utilisation raisonnable non abusive.

\*\*Le crédit international est valable pour un usage voix et SMS vers plus **100 pays**.

### SkyBusiness

تبحثون عن عرض يتناسب مع متطلباتكم وميزانيتكم موبيليس يقدم لكم تشكيلة من العروض الشهرية المتنوعة والسخية التي تلبي احتياجاتكم واحتياجات موظفيكم.

بفضل عرض "SkyBusiness" يمكنكم الاستفادة من مكالمات مجانية غير محدودة وحجم أترنت ورسيد دولي.

**1500 DA** | 3000 DA نحو كل الشبكات + غير محدودة\* نحو موبيليس + 40Go

**2500 DA** | 7000 DA نحو كل الشبكات منها 5000 نحو الخارج\*\* + غير محدودة\* نحو موبيليس + 70Go

**3500 DA** | 1000 DA نحو الخارج + غير محدودة\* نحو كل الشبكات + 100Go

العروض مقترحة بالصيغة Contrôle أو libre باستثناء **1500 DA** مقترحة بالصيغة Contrôle. تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية ب **5 DA/30 ثانية و 5 DA** للرسالة القصيرة. الأسمار محددة باحتساب كل الرسوم.

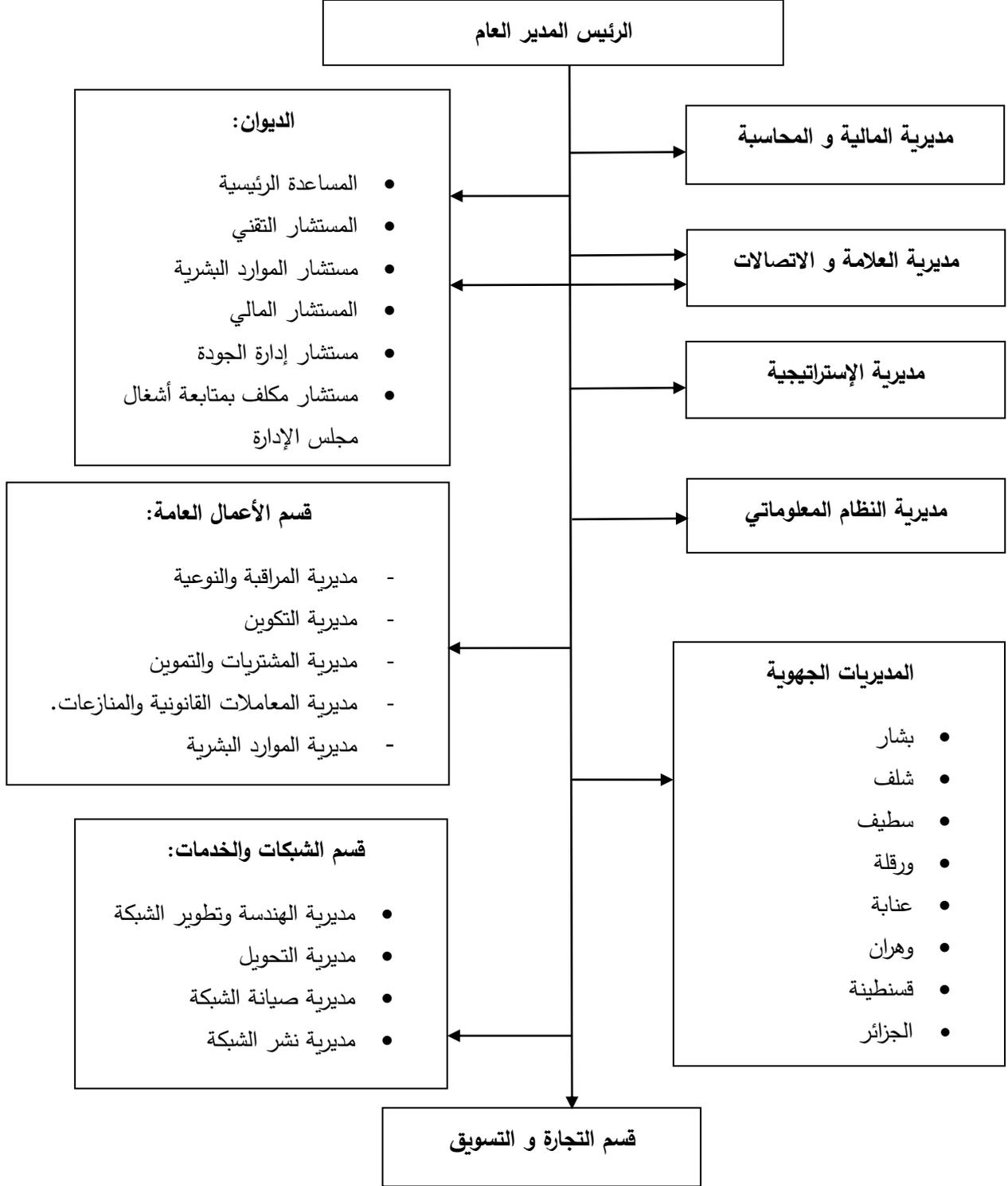
\* المكالمات غير المحدودة صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية (الثابت والنقال) باستثناء الأرقام المميزة والأرقام الخاصة تخضع المكالمات غير المحدودة لشروط استخدام عقلاني ومسؤول.

\*\* الرصيد الدولي صالح لإجراء المكالمات وإرسال الرسائل القصير نحو أكثر من **100** دولة.

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة موبيليس و التزاماتها

#### أولاً: أهداف مؤسسة موبيليس

تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساساً في :

- ✓ تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :
- ✓ تقديم أحسن الخدمات.
- ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم
- ✓ تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك..
- ✓ الزيادة في عدد المشتركين استرجاع الحصة في السوق.
- ✓ تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من سكان الجزائر.
- ✓ استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.
- ✓ أن تكون موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي ب :
- ✓ توسيع النظام EEDG.
- ✓ تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث. أن تكون موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات.
- ✓ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تنمية الشبكة التجارية.
- ✓ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية والسياسة الاتصال.

من أجل الوفاء بالتزاماتها والوصول إلى أهدافها ، سخرت موبيليس كل إمكانياتها المادية والبشرية ففي سنة 2006 ، بلغ عدد عمالها 2111 فرد ، أما الاستثمارات فتمثلت في تجهيز شبكتها ب: 3424 محطة قاعدية للاتصال 60 مراقب قاعدي للمحطات ، 19 مركز تحويل.

#### ثانياً: التزامات مؤسسة موبيليس

منذ نشأة مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" ومحاولة مواجهة رياح المنافسة الشديدة في مجال الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات الآتية أثناء أداءها لمهامها:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجئات.

- التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر وهذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بالعهود.

### المطلب الرابع : الواقع و الأفاق المستقبلية لمؤسسة موبيليس

#### أولا:واقع مؤسسة موبيليس

أكد الرئيس المدير العام ل”موبيليس” شوقي بوخزاني، بأن عروض المؤسسة عادت بقوة من خلال باقة متميزة، هي أفضل وأكثر تنافسية . مضيفا أن موبيليس تحتل اليوم وضعية مرجع ومحرك السوق، فقد سجلت المؤسسة خلال الأربعة أشهر الأخيرة فقط تفعيل أكثر من مليون شريحة جديدة..هذه العروض تزامنت مع تحسن كبير لنوعية الشبكة والتدفق، وهو ما ترجمه نمو رقم أعمال المؤسسة بأكثر من 23 بالمائة من السنة الجارية مقارنة بنفس الثلاثي من سنة 2021 وتتجه المؤسسة لتحقيق نمو في رقم الأعمال بأكثر من 12 بالمائة هذه السنة مقارنة بسنة 2021 في انعكاس لثقة الزبائن وتبنيهم للعروض الجديدة والتحسين الملحوظ لنوعية الشبكة وكذا مستوى التدفق.

- وتحدث بوخزاني عن تجربة موبيليس الرائدة خلال تنظيم الجزائر لألعاب البحر الأبيض المتوسط بوهران، قائلا أنها كانت استثنائية وفريدة من نوعها من حيث التغطية والتدفق العالي جدا، مضيفا أن هذه التجربة ستسمح ل”موبيليس” بتعميم المشروع تدريجيا على باقي ولايات الوطن على المدى القصير والمتوسط.
- موبيليس نجحت في تحدي آخر خلال انعقاد القمة العربية بالجزائر، حيث قدمت عملا احترافيا وجبارا، لتثبت في كل مرة بأنها مؤسسة وطنية مواطنة ترافق الجزائر في كل المحافل الكبرى بكفاءة واحترافية عالية.

بعض التصريحات التي جاء بها الرئيس المدير العام لمؤسسة موبيليس في 2023/01/05:

- ❖ يجب الإشارة أولا إلى أن موبيليس عادت إلى سوق العروض الخاصة بالنفال في الجزائر بقوة بتاريخ 9 مارس 2022، وهذا بعد غياب دام لسنوات، هذه العودة تميزت بإطلاق سلسلة من العروض الموجهة لمختلف الفئات و الميزانيات و الاحتياجات، تجاوز في مجموعها الـ30 عرضا تحت اسم “سما” بمختلف صيغها متوفرة حاليا في السوق، وقد كان إطلاق هذه الحزمة من العروض ضروريا لإعادة ديناميكية الآلة التسويقية لموبيليس، إذ كان من غير المقبول أن

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب: سعيدة

- متعامل بحجم موبيليس صام عن إطلاق عروض جديدة لمدة سنوات. اليوم يمكن القول أننا عدنا بقوة وبأفضل عروض أعطت حركية جديدة لسوق النقال في الجزائر.
- ❖ ميزة عروضنا أنها تستجيب لتطلعات زبائننا على اختلاف احتياجاتهم وميزانياتهم، هنالك عروض خاصة بالبيانات والانترنت، وعروض خاصة بالمكالمات وأخرى تجمع ما بين المكالمات والبيانات، كالعروض المتواجدة في باقة سما "سما talk خاصة بالمكالمات، سما net خاصة بالبيانات، و سما mix تجمع ما بين المكالمات والبيانات" ولكل عرض من هذه العروض ميزانيات مختلفة، لذا تبقى هذه العروض من أفضل العروض حاليا والأكثر تنافسية.
  - ❖ عروضنا تتم دراستها بناء على احتياجات زبائننا الحاليين والمستقبليين، وعلى ما هو متوفر وما يتطلبه السوق، كل هذا يتم وفق دراسات في المجال التسويقي و التجاري، والأهم من ذلك، هو قدرة شبكتنا تقنيا على الاستجابة والالتزام والوفاء بما تقدمه هذه العروض.
  - ❖ موبيليس يحتل مكانة المرجع والمحرك في السوق الجزائري للنقال، و إطلاق عروضنا لا يتم بالاستعجال ولا بالتعجل، وإنما وفق دراسات مسبقة، إذ لم نطلق يوما عروضنا لمواجهة المنافسة فقط، وإنما استجابة لحاجة زبائننا أولا وقبل كل شيء.
  - ❖ سجلنا خلال الأربعة أشهر الأخيرة فقط تفعيل أكثر من مليون شريحة جديدة لموبيليس وهو ما جعل عدد مشتركينا يتجاوز 21 مليون مشترك حاليا.

### ثانيا: الأفاق المستقبلية لمؤسسة موبيليس

- ❖ موبيليس بصدد تعميم مشروع "massive mimo" على عشرة ولايات أخرى، حيث بلغت نسبة متقدمة من المشروع على مستوى عدة ولايات، على غرار غليزان، تلمسان، تيزي وزو . عين تيموشنت، البليدة، المدية و بومرداس، في انتظار التحاق ولايات أخرى في السنة المقبلة. إذن في المستقبل القريب السعي لتوفير التدفق العالي جدا في مختلف مناطق الجزائر، حيث ستسعى خلال السنة القادمة لتغطية حوالي 20 ولاية أخرى، ليبلغ إجمالي الولايات المغطاة بالتدفق العالي جدا بنهاية سنة 2023، أكثر من 30 ولاية، ليتم الانتهاء من تغطية كل ولايات الجزائر بالتدفق العالي جدا خلال السنة الثالثة كأقصى تقدير.
- ❖ قبل أن تطلق موبيليس مشاريع "massive mimo" بالجزائر، وصلت المؤسسة إلى انطباع عام ولمدة سنوات، أن هذا كل ما تستطيع تقديمه شبكة الجيل الرابع، تدفق وتغطية ضعيفة، وهو ما كان يدفع بالكثيرين إلى التفكير بأن الحل الوحيد هو شبكة الجيل الخامس، غير أن النتائج التي قدمتها المشاريع المنجزة من طرف موبيليس في الفترة الأخيرة برهنت أن شبكة الجيل الرابع لم تقدم كل ما لديها، إذ كان بإمكان الوصول عن طريق شبكة الجيل الرابع إلى تدفقات عالية و تغطية قياسية باستعمال مختلف التكنولوجيات وكذا توسيع طيف الذبذبات، هذا التدفق القياسي

يسمح للمؤسسة باستغلال الكثير من التطبيقات و عديد الخدمات التي يعتقد الكثيرون أن الحل الوحيد لاستخدامها هو الجيل الخامس لكن موضوعيا و حسب التطور التكنولوجي الذي يحدث في العالم ، يجب التأكيد بأن شبكة الجيل 5 لها من المزايا ومجالات الاستخدام ما لا تستطيع شبكة الجيل الرابع تقديمه، تبقى موبيليس في استعداد لاستغلال كل ما تقدمه التكنولوجيا خدمة لزيائنها و للجزائر فور جاهزية الأطر القانونية و التنظيمية التي تسمح لاستغلال هذه التكنولوجيا كما أن التطور التكنولوجي يفرض على كل دول العالم الانتقال من جيل إلى جيل تدريجيا .

❖ بعد دراسة مقارنة الثلاثي الثالث لسنة 2022 بالثلاثي الثالث لسنة 2021، فقد تمكنت موبيليس من تحقيق نمو استثنائي في رقم أعمالها يتجاوز 23 بالمائة، وهو رقم يعتبر قياسيا في سوق النقال و الاتصالات بالجزائر وفي كل المنطقة، هذا الرقم سمح بأن يصل معدل نمو المؤسسة خلال العشرة أشهر الأولى لسنة 2022 مقارنة بالعشرة أشهر الأولى لسنة 2021 إلى أكثر من 12 بالمائة، وهو ما سيسمح بتعزيز الوضعية المالية للمؤسسة والدفع بعجلة الاستثمارات داخل المؤسسة باستعمال مواردها بدرجة أكبر للتمكن من تغطية المزيد من الولايات، وكل ذلك مؤشر يعكس صواب الخيارات التقنية، التكنولوجية والاتصالية والتسويقية التي اتخذتها المؤسسة حتى الآن.

❖ أما فيما يخص التدفق، ورغم ارتفاع نسبة استهلاك البيانات على شبكة موبيليس بأكثر من 32 بالمائة خلال أقل من سنة، فقد تمكنا من رفع نسبة التدفق الوطني بأكثر من 30 بالمائة بحيث تجاوز معدل التدفق في بعض الولايات، خاصة تلك التي عرفت مشاريع جديدة أكثر من ثلاثة أضعاف مستوى التدفق الذي كانت تعرفه قبل سنة.

❖ إن مشاريع البنية التحتية التي تسعى المؤسسة من خلالها لتوفير أفضل تغطية وأفضل تدفق، لفائدة الزبائن و الجمهور الواسع وكذلك لسوق المؤسسات و للإسهام في تجسيد إستراتيجية الدولة في ميدان الرقمنة وفي ميدان إطلاق المؤسسات الناشئة والدفع باقتصاد المعرفة، إذ من غير بنية تحتية اتصالية على مستوى عالي من الكفاءة والأداء لا يمكن الحديث عن بلوغ أهداف كبيرة في مستوى تقديم الخدمات الرقمية. في هذا الصدد موبيليس تسعى للتحويل تدريجيا من متعامل هاتف نقال كلاسيكي إلى مزود خدمات رقمية خلال المدى المتوسط، وهذا من خلال إنجاز مشاريع بنية تحتية تستجيب لتطلعات المتعاملين في هذا المجال سواء مؤسسات أو أفراد وذلك بالتعاون مع مختلف الفاعلين سواء شركاء محليين أو شركاء على المستوى الدولي.

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة

أولاً:مجتمع الدراسة:إن مجتمع الدراسة يتمثل في زبائن مؤسسة موبيليس بولاية سعيدة

ثانياً:عينة الدراسة:تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث حجم العينة 40 طالب.

المطلب الثاني: تقديم منهجية و أداة الدراسة

أولاً:أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية

2. الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية
- المحور الثاني: الميزة التنافسية
- المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

يتم الإجابة على عبارات الاستبيان باعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً:صدق وثبات أداة الدراسة:

• الجدول رقم (05):معامل ارتباط بيرسون لمحو التسويق الرقمي

المحور	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	0.912**	0.01
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.938**	0.01

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

0.01	0.765**	المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية
------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط وطردى وقوي حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.765) و(0.938) وهي كلها قيم موجبة ودالة إحصائياً وبالتالي فأداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم (06): يبين نتائج ثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	11	0.831
المحور الثاني: الميزة التنافسية	12	0.892
المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية	8	0.840
الاستبيان ككل	31	0.934

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيمة جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمحور اليقظة الإستراتيجية (0.831)، أما قيمة الثبات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية فقد قدرت بـ (0.892)، بينما قيمة ثبات محور العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية كانت (0.840)، في حين جاءت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان (0.934) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

### ثالثاً: أدوات تحليل البيانات :

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار T-Test لعينة واحدة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و تفسير النتائج

أولاً: وصف متغيرات الدراسة

1. تحليل البيانات الشخصية:

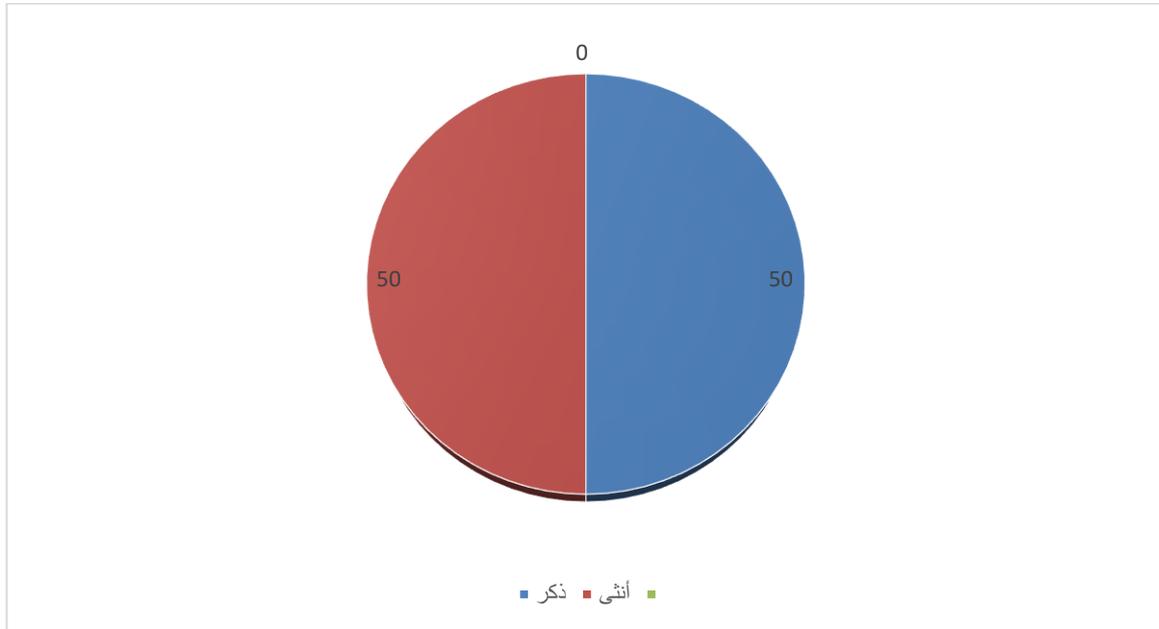
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%50	20	ذكر
%50	20	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث بنسبة متساوية بلغت (%50)

الشكل رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
%30	12	من 21 إلى 23 سنة

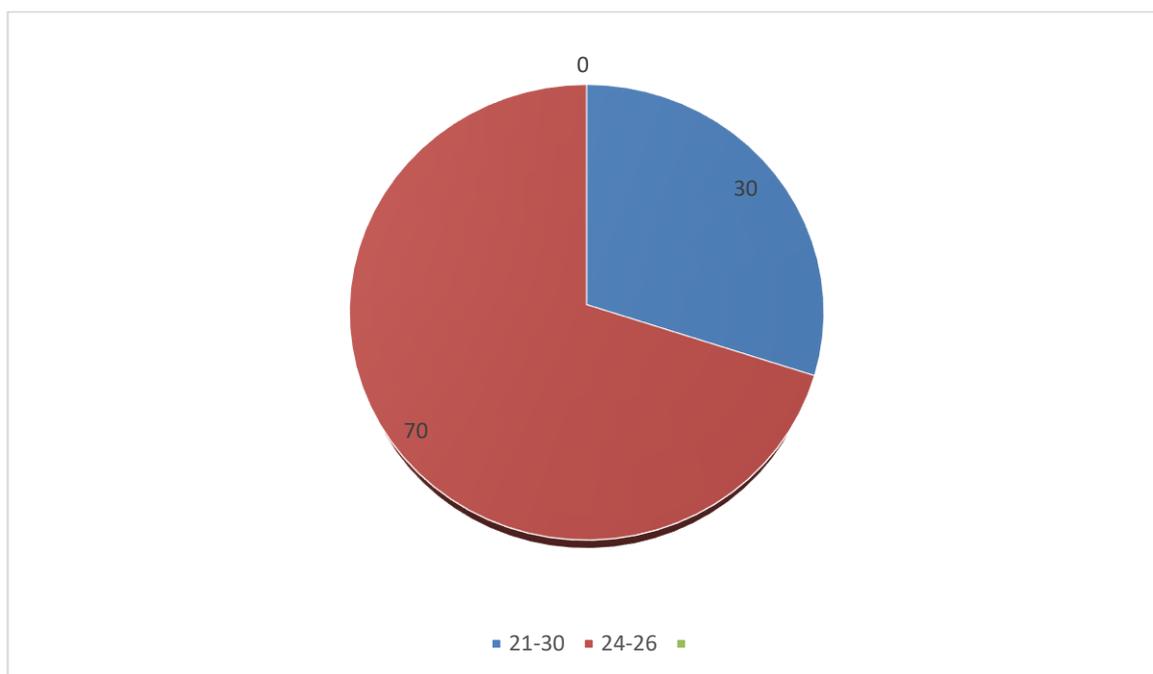
## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

من 24 إلى 26 سنة	28	70%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتكون أساسا من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 24 إلى 26 سنة بنسبة (70%) وتليها الفئة التي تكون أعمارهم ما بين 21 إلى 23 سنة أي بنسبة (30%)

الشكل رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



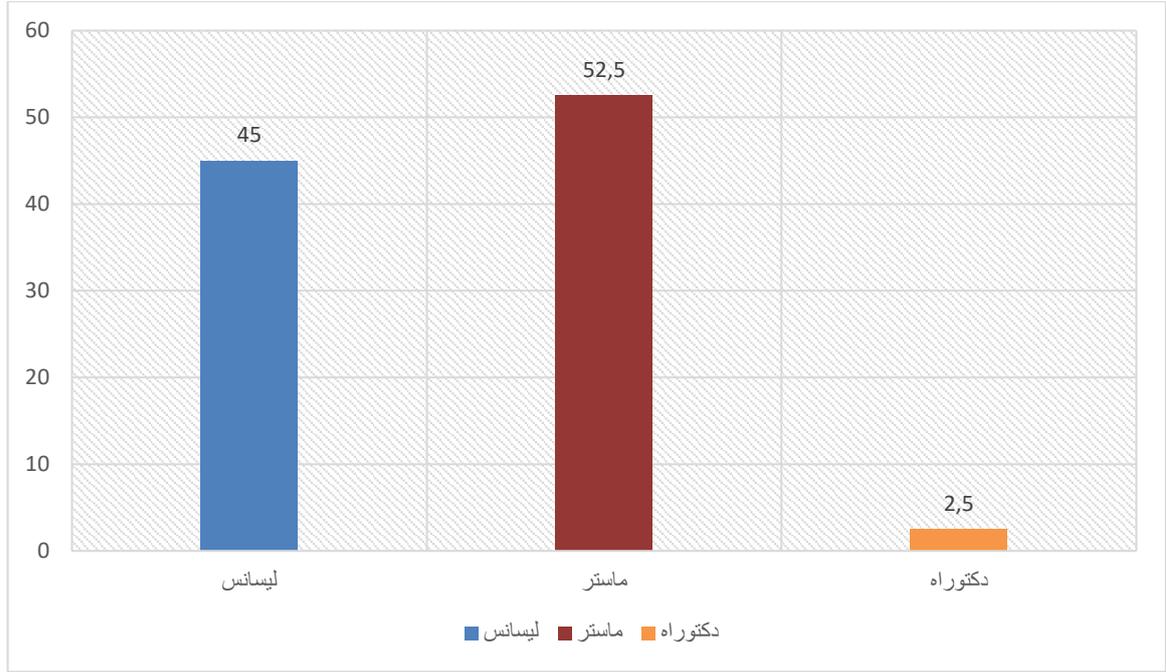
الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
45%	18	ليسانس
52.5%	21	ماستر
2.5%	1	دكتوراه
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة ماستر حيث كان عددهم (21) بنسبة (52.5%)، يليهم فئة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم شهادة ليسانس حيث كان عددهم (18) بنسبة (45%)، وأخير نجد أن هناك شخص واحد متحصل على شهادة الدكتوراه بنسبة (2.5%).

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب: سعيدة

الشكل رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وضح الشكل رقم (16) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التخصص، حيث نلاحظ أن نسبة طلبة الماجستير جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 52,5% تليها نسبة طلبة الليسانس والتي تمثل

45% في المرتبة الثانية، ثم تأتي نسبة طلبة دكتوراه الأخيرة بنسبة 2,5%.

نلاحظ وجود تقارب ذ في النسب بين طلبة الليسانس وطلبة الماجستير وذلك راجع إلى اغلب أفراد العينة يتعاملون مع خدمات مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص

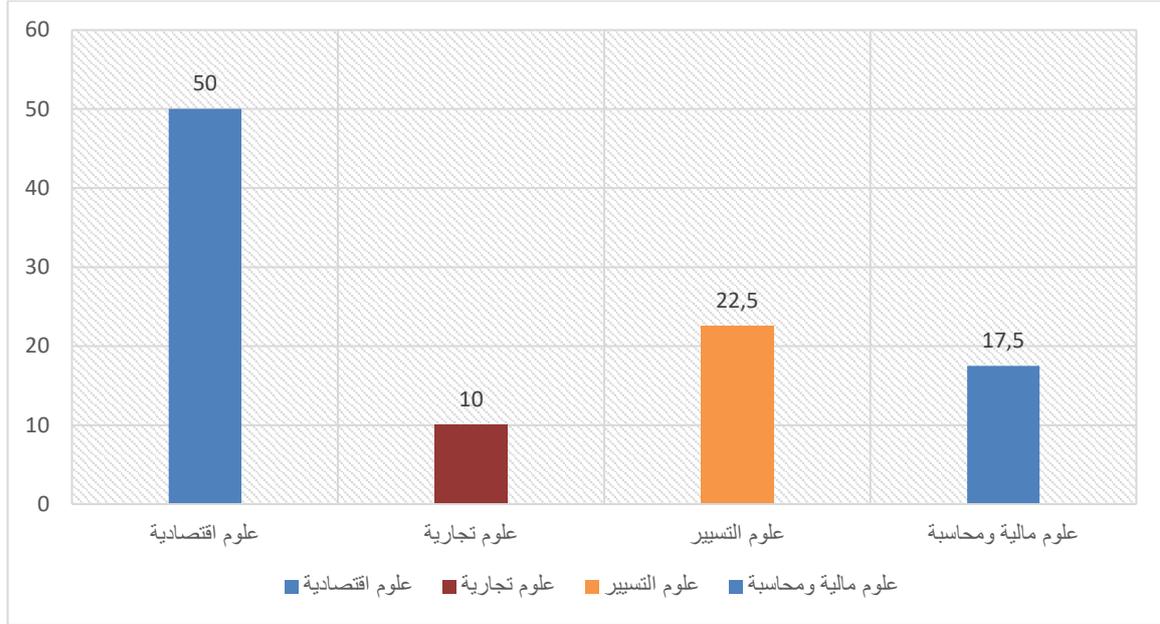
النسبة	التكرار	التخصص
50%	20	علوم اقتصادية
10%	4	علوم تجارية
22.5%	9	علوم التسيير
17.5%	7	علوم مالية ومحاسبة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير التخصص بنسبة (50%) لمن هم من تخصص علوم اقتصادية وهم يمثلون نصف أفراد العينة، ويليهما من هم من تخصص علوم التسيير بنسبة (22.5%)، ثم علوم مالية ومحاسبة بنسبة (17.5%)، اقل نسبة كانت لمن هم من تخصص علوم تجارية بنسبة (10%)

الشكل رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### ثانيا: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الجدول رقم (11): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
درجة منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
درجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
درجة مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
درجة مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب: سعيدة

الجدول رقم (12): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اليقظة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتبنى سياسة اليقظة الإستراتيجية؟	3,5750	0,90263	درجة مرتفعة
02	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتمتع بالقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهها بشكل فعال؟	3,5500	0,93233	درجة مرتفعة
03	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتبع إستراتيجية يقظة تجاه الاستدامة البيئية في سوق الاتصالات؟	3,4500	0,90441	درجة مرتفعة
04	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تعمل على تحسين خدمات العملاء وجودتها؟	4,0250	0,91952	درجة مرتفعة
05	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الابتكار وتحسين التقنيات الحديثة؟	3,7250	1,06187	درجة مرتفعة
06	هل تركز مؤسسة موبيليس في إعلاناتها على كل معلومة ضرورية عن عروضها إضافة إلى كيفية الإستفادة منها؟	3,6000	1,03280	درجة مرتفعة
07	هل ترى أن المؤسسة تعمل على تطوير تكنولوجيا المستعملة في قطاع الاتصال عن طريق معرفة ماهو حديث ومناسب لعملائها؟	3,7000	0,93918	درجة مرتفعة
08	هل أنت راض عن ما تقدمه مؤسسة موبيليس من خدمات؟	3,4500	1,21845	درجة مرتفعة
09	هل ترى أن لمؤسسة موبيليس معلومات عن أداء المنافسين الحاليين؟	3,7250	1,08575	درجة مرتفعة
10	هل ترى أن مؤسسة موبيليس تعمل على حماية منتوجها ضد أي تقليد؟	3,8500	0,94868	درجة مرتفعة
11	أصبحت المؤسسة لها القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول العملاء والسعي لتلبية طلباتهم وتقوية العلاقة معهم؟	3,4250	0,95776	درجة مرتفعة
	اليقظة الإستراتيجية	3.64	4.673	درجة مرتفعة

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور اليقظة الإستراتيجية قد بلغ (3.64) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، من الجدول أعلاه نجد أن :

احتلت العبارة (02) المرتبة الأولى بمتوسط (4.02) والدال على درجة عالية فهي تعكس النظرة الايجابية اتجاه محتوى العبارة و هذا يدل أن رغم التحديات التي تواجهها مؤسسة موبيليس إلا أنها لها القدرة على التعامل معها بشكل فعال ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة (11) بمتوسط حسابي قدره (3.42) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكرت.

### الجدول رقم (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	هل لمؤسسة موبيليس ميزة التنافسية تجعلك تختار شراء خدماتها مقارنة بمنافسيها؟	3,6750	1,14102	درجة مرتفعة
02	هل ترى أن سرعة الإنترنت لدى مؤسسة موبيليس تعطىها ميزة تنافسية على منافسيها؟	3,1250	1,36227	درجة متوسطة
03	هل تعتبر توفير باقات الإنترنت المختلفة بأسعار مناسبة ميزة تنافسية لدى موبيليس؟	3,8750	1,04237	درجة مرتفعة
04	هل تجد خدمة العملاء في مؤسسة موبيليس متميزة عن منافسيها؟	3,4750	1,06187	درجة مرتفعة
05	هل تعتبر توفير خدمات الجيل الرابع "4G" ميزة تنافسية لدى مؤسسة موبيليس؟	3,5750	1,31826	درجة مرتفعة
06	هل ترى أن مؤسسة موبيليس تقدم خدماتها بشكل مبتكر ومتجدد بشكل دائم مقارنة بمنافسيها؟	3,5250	1,15442	درجة مرتفعة
07	هل تعتبر تقنية الاتصال المستخدمة في شبكة موبيليس ميزة تنافسية على منافسيها؟	3,4000	1,21529	درجة مرتفعة
08	هل ترى أن مؤسسة موبيليس تتفهم احتياجات زبائنها وتوفر لهم الخدمات والعروض الملائمة لهم؟	3,1000	1,31656	درجة متوسطة
09	هل تعتبر توفير خدمات الجوال المتعددة مثل الرسائل	3,3250	1,24833	درجة

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

متوسطة			النصية والمكالمات والإنترنت ميزة تنافسية لدى موبيليس؟	
درجة متوسطة	1,07537	3,3500	هل ترى أن موبيليس تقدم حزم خدمات تناسب احتياجات الأفراد والشركات على حد سواء مما يجعلها متميزة عن منافسيها؟	10
درجة متوسطة	1,09515	3,3250	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين؟	11
درجة مرتفعة	1,05460	3,6250	هل تقوم مؤسسة موبيليس بممارات منافسيها لتقديم خدمات أفضل وبتكنولوجيا حديثة و متطورة؟	12
درجة مرتفعة	9.558	3.44	<b>اليقظة الإستراتيجية</b>	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية قد بلغ (3.44) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) والبال على درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية هي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية في سوق الاتصالات؟	4,5250	0,71567	درجة مرتفعة جدا
02	هل تعتقد أن موبيليس يتبنى مستوى عالٍ من اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها التنافسية؟	3,3750	0,97895	درجة متوسطة
03	هل يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساعد مؤسسة موبيليس في تحديد فرص جديدة ومنافسين جدد في السوق؟	4,1750	0,74722	درجة مرتفعة
04	هل يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساعد مؤسسة موبيليس في تحديد اتجاهات الصناعة وتوقع التحولات	4,0750	0,88831	درجة مرتفعة

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب: سعيدة

			المستقبلية في السوق؟	
05	تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة تجعل مؤسسة موبيليس تتمتع بميزة تنافسية بالنسبة لمنافسيها الرئيسيين في السوق؟	4,1250	0,91111	درجة مرتفعة
06	هل يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار جزءًا من إستراتيجية مؤسسة موبيليس؟ وهل تعتقد أن الاستثمار في هذه المجالات يمنح موبيليس ميزة تنافسية؟	4,0250	0,76753	درجة مرتفعة
07	هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تساعد موبيليس في تحديد العملاء المستهدفين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين؟	4,1500	0,83359	درجة مرتفعة
08	هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تساعد موبيليس في تحديد أفضل الطرق للتسويق للعملاء المستهدفين؟	4,1500	1,00128	درجة مرتفعة
	<b>العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية</b>	4.07	4.732	درجة مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية قد بلغ (4.07) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (4.52) والدال على درجة عالية جدا، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.37) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

### المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** تعتبر مؤسسة موبيليس كغيرها من المؤسسات التي تعيش في بيئة تنافسية شديدة ملزمة على تحقيق اليقظة الإستراتيجية حتى يتسنى لها البقاء و كذلك الرفع من حصتها السوقية و المحافظة عليها.

يتضح لنا من الجدول أعلاه إن اغلب إجابات مفردات العينة جاءت بدرجة مرتفعة، و اتضح أن كل العبارات ذات أهمية كبيرة، مما يدل على أن اليقظة الإستراتيجية عنصر أساسي في مؤسسة موبيليس لتحقيق الميزة التنافسية حيث جعلها قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق و المنافسة

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

بفعالية و ذلك بتحليل أداء المنافسين و تحديد نقاط الضعف و القوة لديهم و هذا يعزز فرصها للنجاح و الاستمرارية في الصناعة التنافسية. و عليه يتم قبول صحة الفرضية

الفرضية الثانية: مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس بدرجة مرتفعة

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على اليقظة الإستراتيجية

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	39	6.673	40.07	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

H0: لا يوجد مستوى بدرجة مرتفعة لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

H1: يوجد مستوى بدرجة مرتفعة لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

من خلال الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات اليقظة الإستراتيجية ب 40.70 وبانحراف معياري قدره 0.673، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تشير لوجود مستوى بدرجة لليقظة الإستراتيجية.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى بدرجة مرتفعة للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	39	9.558	41.37	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

H0: لا يوجد مستوى بدرجة مرتفعة للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

H1: يوجد مستوى بدرجة مرتفعة للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

من خلال الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الميزة التنافسية ب 41.37 وبانحراف معياري قدره 9.558، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي اقل من 0.05 مستوى

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تشير لوجود مستوى بدرجة مرتفعة للميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	39	4.73	32.60	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

H0: لا يوجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

H1: يوجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية ب 32.60 وانحراف معياري قدره 4.732، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، والتي تشير لوجود العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

جدول رقم (18) يمثل انحدار الخطي البسيط لتأثير اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل الانحدار	الثابت	معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قبول أو رفض الفرضية
0.546	17.469	0.783	0.612	0.000	قبول

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

H1: يوجد تأثير دال إحصائياً بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية كانت 0.783 بنسبة 78.3% فهو ارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.612$  أي أن 61.2% من التغيير في الميزة التنافسية يعود إلى التغيير في اليقظة الإستراتيجية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل يوجد تأثير دال إحصائياً بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

$$Y = 17.469 + 0.546X_1$$

### خلاصة الفصل.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، استعرضنا لمحة تعريفية عن المؤسسة و هيكلها التنظيمي ، حيث قمنا بإعداد استبيان صمم وفق الإجابات المتعددة وفق سلم ليكرت وتم توزيعه على عينة الدراسة ممثلة في طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بولاية سعيدة مكونة من (40) مفردة، بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء في برنامج (SPSS) في نسخته (26)، و ذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ،اختبار ألفا كرونباخ و غيرها،ثم قمنا بعرض وتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية،و أهم نتيجة توصلنا إليها وجود اثر بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية .

### نتائج و توصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات وسيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها:

### أولاً:نتائج الدراسة:

#### 1. النتائج النظرية:

- اليقظة الإستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من أجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي وتكون المؤسسة يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات في محيطها.
- لا يوجد مفهوم موحد لليقظة الإستراتيجية أو للميزة التنافسية، بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزاوية التي ينظر منها كل باحث.
- تعتبر المعلومة من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها.
- تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعاً مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية، السياسية و الاجتماعية.
- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، تعمل على تحسين أداء المؤسسة في استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الاختراع، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

## الفصل الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة موبيليس ب:سعيدة

- تقوم اليقظة الإستراتيجية بإمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزيادة الإبداع والابتكار، من خلال توفير المعارف التقنية التي تمكنها من اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة في الوقت المناسب وكذا تطوير منتجاتها من خلال إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ما يمكن المؤسسة من إيجاد الحلول الناجحة لمواجهة المنافسة.
- تتوفر المؤسسة على شبكتي اتصال داخلية وخارجية، وموقع انترنت وقاعدة بيانات، مما يجعل هذه الأخيرة في اتصال دائم مع عمالها، وعمالها ومنافسيها ومختلف الهيئات الإدارية، وهي تعد من البنية التحتية التي يتطلبها إرساء نظام يقظة فعّال.
- تهتم المؤسسة بتنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها، ومحاكاتها، وتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعّال في قطاع الاتصالات.

### النتائج التطبيقية

- ✓ تساوي أفراد العينة بين الذكور و الإناث بنسبة 50%.
- ✓ اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 24 الى 26 سنة بنسبة 70%.
- ✓ كشفت الدراسة أن اغلب تخصص أفراد العينة هو علوم اقتصادية بنسبة 50%.
- ✓ كشفت الدراسة أن جمهور الطلبة الجامعيين يحملون صورة ذهنية إيجابية عن مؤسسة موبيليس.
- ✓ بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة و التي تمثلت في زبائن مؤسسة موبيليس و التي كانت إجاباتهم بخصوص المحور الأول يرى أفراد العينة أن مؤسسة موبيليس تعتمد على اليقظة التنافسية و التكنولوجيا و التجارية و كذا البيئية لاكتساب الميزة التنافسية و معرفة منافسيها.
- ✓ تعتبر مؤسسة موبيليس لها قدرة تنافسية عالية وهذا في تقديم الخدمات ونوعيتها والسعر والعروض التي تقوم بها من اجل استقطاب العملاء.
- ✓ يرى أفراد العينة أن مؤسسة موبيليس تتمكن من الاستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقربها و احتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة و تقديم صورة ذهنية ممتازة عنها لدى عملائه.
- ✓ ميزة عروض مؤسسة موبيليس تستجيب لتطلعات الزبائن على اختلاف احتياجاتهم وميزانياتهم، هنالك عروض خاصة بالبيانات والانترنت، وعروض خاصة بالمكالمات وأخرى تجمع ما بين المكالمات والبيانات.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة وهذا ما بنيته قيمة المتوسط المرجح (3.64).

- ✓ الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة جدا وهذا ما بنيته قيمة المتوسط المرجح (3.44).
- ✓ العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة جدا وهذا ما بنيته قيمة المتوسط المرجح (4.07).
- ✓ يوجد تأثير دال إحصائيا بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

### ثانيا التوصيات:

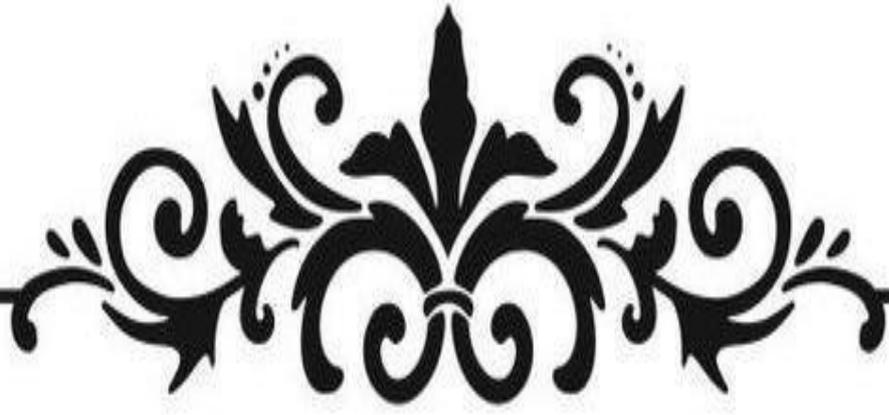
- ضرورة اهتمام مؤسسة موبيليس بالتطورات المحتملة في سلوك المستهلكين و في عروض الموردين.
- القيام بالدراسة السوق لمعرفة توقعات و حاجات الزبائن الحاليين المعلنه و غير المعلنه.
- تشجيع باهتمام بكل ماله صلة بالتكنولوجيا و مراقبة كل القدرات والإمكانية المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم.
- زيادة سرعة الانترنت لدى مؤسسة موبيليس لتحسين ميزتها التنافسية.
- يجب على المؤسسة تبني نظام معلومات شامل وموحد للتنسيق أكثر في عملياتها الداخلية والخارجية.
- يجب إتباع سياسة فعالة للتحكم و السيطرة على مراكز التكاليف . الاستباق في تقديم الخدمات الجديدة إلى السوق قبل المنافسين .



خاتمة

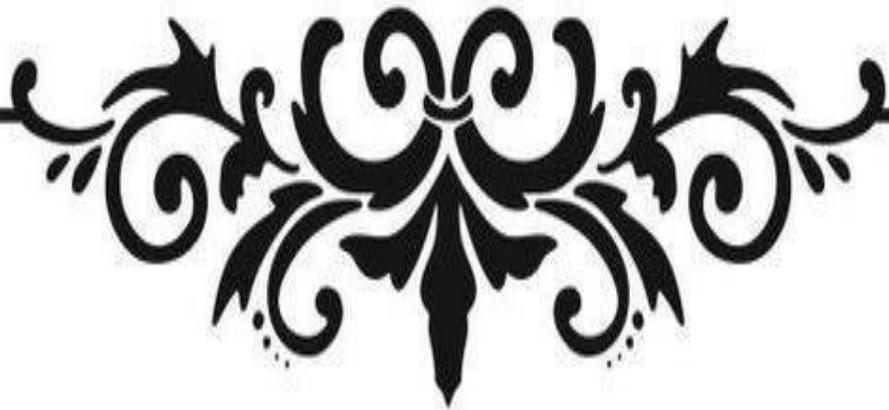
### خاتمة

تعتبر اليقظة وسيلة أساسية لتطوير وتمية المزايا التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية وفي نشاطها فاليقظة تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومات قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسات الاقتصادية وتستطيع هذه الأخيرة من خلال اليقظة الإستراتيجية أن تنمي وتطور العديد من مزاياها التنافسية مثل التسيير الجيد للوقت في كل النشاطات التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة، الوعي في اتخاذ القرارات التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديهم التحسين المستمر للسلع. فخلق وضمان الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية يعتمد أساساً على مدى فعالية يقظتها الإستراتيجية التي تشمل العديد من المجالات (التكنولوجية البيئية التنافسية التجارية) والتي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة الاقتصادية.



المصادر و

المراجع



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان،الأردن،2005.
2. الصيرفي محمد،إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية،مصر،2009.
3. أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق جامعة القاهرة، مصر، 1994.
4. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومة و المعرفة، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
5. عبلة الأفندي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية، مكتبة النهضة المصرية، لقاهرة، 1995.
6. يحي مصطفى الحلبي،أساسيات نظم المعلومات،مكتبة عين شمس، القاهرة،مصر،1998.
7. حداد إو،قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي،انجليزي،عربي،مكتبة لبنان 1988.
8. مصطفى ف تحليل البيانات و تصميم النظم،دار الـرتب الجامعية لبنان1993.
9. محمد السعيد خشبه،نظم المعلومات،المفاهيم و التكنولوجيا،جامعة الأزهر،1987.
10. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي ،دار المنهج،1999.
11. زكي حسين الوردى و مجبل لازم المالكي،مصادر المعلومات و الخدمات المستخدمين في المؤسسات المعلوماتية،الوراق للنشر و التوزيع،الاردن2002.
12. حسن علي الزعبي،نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل استراتيجي،جار وائل للنشر و التوزيع،عمان،ط2005،1.
13. برفاين جوبتا، مترجمة احمد المغربي " الإبداع الإداري في القرن الحدي والعشرين " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
14. تشارلز و جايت جونز (2006)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال الرياض: دار المريخ.
15. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
16. منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. كامل السيد غراب،فادية محمد حجازي،نظم المعلومات الإدارية،مدخل إداري،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،الطبعة الأولى،مصر،1999.
18. فريد راغب النجار، "المنافسة و لترويج التطبيقي" شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999.

19. الغالبي، طاهر محسن، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
  20. ضياء مجيد الموسوي، "نظرية السعر واستخداماته"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
  21. طارق قنذوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط4، الأردن، 2015.
  22. سعيد فرحات، حركة الأداء المالية لمنظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000.
  23. روبرت . أ . بتس ديفيد (ترجمة عبد الحكم الخزامي) ،الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- ثانيا: الاطروحات و الرسائل:
1. أسامة سالم ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013/2014.
  2. أسيا نصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الخليج وكالة عين مليلة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
  3. أميرة محاط، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ميله)،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2013-2014.
  4. بلحاج آمنة،واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان،2014/2015.
  5. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - ، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
  6. بوخريصة خديجة،اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية، جامعة وهران،2014/2015.
  7. بوزايد وسيلة،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012.

8. بوصبيح صالح بوبكر، رحومه الحسين، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2019-2020.
9. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر.
10. حمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2013-2014.
11. حمو مريم، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2013-2014.
12. خليل موفق، خليل صائي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
13. رفيق عليوات، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
14. زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012 .
15. سماء رحماني ، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
16. سمية جرنان، (ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2008-2009.
17. سهيلة عمور، الترصد الاستراتيجي-حاجة و ضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية- دراسة حالة سونغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قالم، 2005.
18. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2008-2009.

19. عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilise)، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009.
20. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
21. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها و تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
22. فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات 2015-2016.
23. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.
24. قوجيل نور الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، رسالة ماجستير، تخصص الإعلام و الاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
25. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013.
26. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
27. كعبيش نور هدى، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب و مشتقاته SAPLAIT-سكيدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019-2020.
28. محمد قريشي (2005)، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطني، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير مؤسسة - جامعة بسكرة.
29. مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

30. مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال والتنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، 2012.
31. منصف بن خديجة، محددات اليقظة الإستراتيجية، أطروحة الدكتوراه، تخصص الإدارة الإستراتيجية و التسويق، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012.
32. ناصري حورية ، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2015.
33. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003.

### ثالثا: المجالات:

1. أحمد توفيق بورحلي وصراح بن لحرش، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم بواقي، العدد 1، 2014.
2. بن خليفة احمد، د. فرحات عباس ، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة ،الجزائر ،العدد 02/32.
3. بوداود فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2019، جامعة وهران 2، الجزائر.
4. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثاني، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، ديسمبر 2014.
5. خالد بن محمد وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2010.
6. خالد ليتيم، عيسى نجيمي، اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، جامعة البليدة، الجزائر، 2017.
7. عمر بن سيدي ، صناعة المزايا التنافسية ، المداخل النظرية وتطبيقاتها داخل المؤسسة الجزائرية مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد 04، سطيف، 2015.
8. مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد المالية، العجج 03، الجزائر، 2015.

9. محمد فايز النجار وخالد محمود الشوابكة، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية (GJEB) Global (Journal of Economics and Business) (المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 8 (3) ، 2020.
10. منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
11. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد 32، جامعة باتنة، 2015.
12. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2013-2014.
13. براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، " دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014.
14. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون -ديسمبر، 2003.
- رابعا: الملتقيات و المؤتمرات العلمية:
1. بلعزوز بن علي، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، التاريخ غير مذكور.
2. بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر ، ماي 2011.
3. بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010.
4. بومدين يوسف: آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية و احد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

- خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010 .
5. خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
6. داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
7. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
8. صورية معموري و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف الجزائر، 9-2010/11/10.
9. عبد الرازق خليل أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، تونس، يومي 27/28 أبريل 2005.
10. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 9/8 نوفمبر 2010.
11. إشراف عقون، محمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال - حالة الجزائر الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية و المعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي 17-18 افريل 2014.

1. **Brilman J, l'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition organisation, paris, 1996.**
2. **Corine Cohen, veille et intelligence stratégique, Lavoisier, paris, 2004**
3. **Elavette, M.Niculescuk, Les stratégies de croissance, Edition d'organisation, Paris, 1999.**
4. **Emmanuelle Pateyron, la veille stratégique, Edition Economica, paris, France, 1999.**
5. **Etude 3IE, La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise, France, 2001, disponible sur le cite: <http://www.innovhera.be>, consulté le 8/03/2019.**
6. **François Brouard, Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des des PME, these du doctorat en administration des affaires, université du Québec, 2004.**
7. **François Brouard, Que la veille stratégique selve faisons le point sur la terminologie et le concept, congrégé ASAC-IFSAM université du Québec a trois rivières, canada, octobre, 2000.**
8. **Frédéric Leroy (2001) .Les stratégies de l'entreprise Paris : DUNOD.**
9. **Geneviève Le Blanc, La Veille Stratégique, sphère' doc, le blog info-doc, 08/09/2008 <http://veille4/un livre sur la veille stratégique-le blog info-doc de Genevièveleblanc.htm>. Consulté le 29/05/2014.**
10. **HERMAL L., (1997), Marketing multimedia- Internet, edition Economica, Paris,**
11. **Humbert lasca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ministère de l'éducation nation ale de la recherche et de la technologie, ADBS ?1997.**
12. **Humbert Lesca, Janissel-muniz.R, PME: Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client: vers l'identification de signaux faibles d'origine «< terrain », CFPME- Montréal Canada 30,31octobre et 1novembre 2002.**
13. **Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, ISG- Tunis, Tunis, 2008.**
14. **La veille Stratégique que du concept à la pratique \_Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005.**
15. **La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, [www.3ie.org](http://www.3ie.org).**

16. LATTOUCHE (D), «La compétitivité devra apprendre à s'autoréguler : Québec Entreprises ». Propos recueillis par GAUTHIER (PH), Mars 1996.
17. Laurent Hermel, maitriser et pratiqué la veille stratégique, AFNOR, paris, 2001
18. Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007.
19. Loic cadin Jean-François Amadien (1996) .compétence et organisation qualifiante Paris : ECONOMICA.
20. Marie- Christine, Chalus-Souvannet, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour La conduite stratégique proactive dans les entreprises industrielles, thèse du doctorat en sciences de gestion, université lumière, lyon2, 2000.
21. Mustapha djenaas ,abderrezak benhabib,veille stratégique et outils daide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services ,les cahiers du mecas,n 2avril 2006,faculté des sciences économiques et des gestion ,université aboubakr belkaid tlemcen,algérie.
22. R. Karthausser, La Veille Technologique support à l'innovation, Pole technologique agro- alimentaire, newsletter  
<http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf>. consulté le 05/05/2016 .
23. Science de Management 25/06/2006 [www.ae.gladitatus.com](http://www.ae.gladitatus.com) op-cite.



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات



استبيان الدراسة

السلام عليكم، تحية طيبة و بعد...

بغية التمكن من إثراء دراستنا حول " خدمات مؤسسة موبيليس " وذلك قصد تحضير مذكرة نهاية الدراسة من أجل الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، قمنا بإعداد استبيان يتعلق بموضوع الدراسة و المتمثل في " اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس - سعيدة " ولهدف المساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع، من أجل التعرف على مدى رضا المستهلك الجزائري للخدمات المقدمة من طرف هاته المؤسسة، نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة مع تشكراتنا المسبقة لتعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ:

مهدي عمر

من إعداد الطالب:

شعبان شاوش رشيد

السنة الجامعية: 2022-2023

## الملاحق

ملاحظة: إن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا يرجى منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (x) أمام العبارات التي تراها مناسبة حسب رأيك.

### البيانات الشخصية :

#### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2. السن:

من 18 إلى 20 سنة  من 21 إلى 23 سنة  من 24 إلى 26 سنة

من 27 سنة فما فوق

#### 3. المستوى التعليمي:

ليسانس  ماجستير  دكتوراه

#### 4. التخصص:

علوم اقتصادية  علوم تجارية  علوم التسيير

علوم مالية و المحاسبة

### المحور الأول:اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتبنى سياسة اليقظة الإستراتيجية؟					
02	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتمتع بالقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهها بشكل فعال؟					
03	هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تتبع إستراتيجية يقظة تجاه الاستدامة البيئية في سوق الاتصالات؟					

## الملاحق

					04 هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تعمل على تحسين خدمات العملاء وجودتها؟
					05 هل تعتقد أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الابتكار وتحسين التقنيات الحديثة؟
					06 هل تركز مؤسسة موبيليس في إعلاناتها على كل معلومة ضرورية عن عروضها إضافة إلى كيفية استفادة منها؟
					07 هل ترى أن المؤسسة تعمل على تطوير تكنولوجيا المستعملة في قطاع الاتصال عن طريق معرفة ما هو حديث ومناسب لعملائها؟
					08 هل أنت راض عن ما تقدمه مؤسسة موبيليس من خدمات؟
					09 هل ترى أن مؤسسة موبيليس معلومات عن أداء المنافسين الحاليين؟
					10 هل ترى أن مؤسسة موبيليس تعمل على حماية منتوجها ضد أي تقليد؟
					11 أصبحت المؤسسة لها القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول العملاء والسعي لتلبية طلباتهم وتقوية العلاقة معهم؟

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل لمؤسسة موبيليس ميزة التنافسية تجعلك تختار شراء خدماتها مقارنة بمنافسيها؟					
02	هل ترى أن سرعة الإنترنت لدى مؤسسة موبيليس تعطيها ميزة تنافسية على منافسيها؟					
03	هل تعتبر توفير باقات الإنترنت المختلفة بأسعار مناسبة ميزة تنافسية لدى موبيليس؟					

## الملاحق

					هل تجد خدمة العملاء في مؤسسة موبيليس متميزة عن منافسيها؟	04
					هل تعتبر توفير خدمات الجيل الرابع "G4" ميزة تنافسية لدى مؤسسة موبيليس؟	05
					هل ترى أن مؤسسة موبيليس تقدم خدماتها بشكل مبتكر ومتجدد بشكل دائم مقارنة بمنافسيها؟	06
					هل تعتبر تقنية الاتصال المستخدمة في شبكة موبيليس ميزة تنافسية على منافسيها؟	07
					هل ترى أن مؤسسة موبيليس تتفهم احتياجات زبائنها وتوفر لهم الخدمات والعروض الملائمة لهم؟	08
					هل تعتبر توفير خدمات الجوال المتعددة مثل الرسائل النصية والمكالمات والإنترنت ميزة تنافسية لدى موبيليس؟	09
					هل ترى أن موبيليس تقدم حزم خدمات تناسب احتياجات الأفراد والشركات على حد سواء مما يجعلها متميزة عن منافسيها؟	10
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين؟	11
					هل تقوم مؤسسة موبيليس بممارات منافسيها لتقديم خدمات أفضل وتكنولوجيا حديثة و متطورة؟	12

### المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية هي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية في سوق الاتصالات؟					
02	هل تعتقد أن موبيليس يتبنى مستوى عالٍ من اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها التنافسية؟					

## الملاحق

					03 هل يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساعد مؤسسة موبيليس في تحديد فرص جديدة ومنافسين جدد في السوق؟
					04 هل يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساعد مؤسسة موبيليس في تحديد اتجاهات الصناعة وتوقع التحولات المستقبلية في السوق؟
					05 تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة تجعل مؤسسة موبيليس تتمتع بميزة تنافسية بالنسبة لمنافسيها الرئيسيين في السوق؟
					06 هل يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار جزءًا من إستراتيجية مؤسسة موبيليس؟ وهل تعتقد أن الاستثمار في هذه المجالات يمنح موبيليس ميزة تنافسية؟
					07 هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تساعد موبيليس في تحديد العملاء المستهدفين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين؟
					08 هل تعتقد أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تساعد موبيليس في تحديد أفضل الطرق للتسويق للعملاء المستهدفين؟

الملحق رقم(02):طلب الاستقبال

UNIVERSITY of SAIDA  
Dr. MOULAY TAHAR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعيدة . مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية  
الرقم : 3.73 /ق ع /ق /ك ع ا ق ، ع تج ، ع نس / ج س / 2023

الى / السيد : مؤسسة موبيليس

الموضوع: طلب استقبال

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطلبة:  
-الطالب (ة): شعبان شاوش رشيد ، السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.  
- الطالب (ة): ، السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على كل ما يساعدهم لإجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتمنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .  
في الأخير، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

حررت) بسعيدة في: 17 /05/ 2023

رئيس القسم  
رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
طيبسي مساديين

Agence Principale  
SAIDA

M.R BENZERFA  
Chef d'Agence Principale  
SAIDA

ملحق رقم (03): الأساليب الإحصائية المستخدمة

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	التخصص
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	50,0	50,0	50,0
	أنثى	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-23	12	30,0	30,0	30,0
	24-26	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	18	45,0	45,0	45,0
	ماجستير	21	52,5	52,5	97,5
	دكتوراه	1	2,5	2,5	100,0

## الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### التخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	علوم اقتصادية	20	50,0	50,0	50,0
	علوم تجارية	4	10,0	10,0	60,0
	علوم التسبير	9	22,5	22,5	82,5
	علوم مالية ومحاسبة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### Corrélations

		sum	total.a	total.b	total.c
sum	Corrélacion de Pearson	1	,912	,938	,765
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
total.a	Corrélacion de Pearson	,912	1	,783	,607
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
total.b	Corrélacion de Pearson	,938	,783	1	,575
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
total.c	Corrélacion de Pearson	,765	,607	,575	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	40	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	11

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	40	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	12

RELIABILITY

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	40	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	8

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	40	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	31

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	40	1,00	5,00	3,5750	,90263
a2	40	2,00	5,00	3,5500	,93233
a3	40	2,00	5,00	3,4500	,90441
a4	40	2,00	5,00	4,0250	,91952
a5	40	2,00	5,00	3,7250	1,06187
a6	40	1,00	5,00	3,6000	1,03280
a7	40	2,00	5,00	3,7000	,93918
a8	40	1,00	5,00	3,4500	1,21845
a9	40	1,00	5,00	3,7250	1,08575
a10	40	2,00	5,00	3,8500	,94868
a11	40	2,00	5,00	3,4250	,95776
total.a	40	27,00	55,00	40,0750	6,67328
N valide (liste)	40				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	40	1,00	5,00	3,6750	1,14102
b2	40	1,00	5,00	3,1250	1,36227
b3	40	1,00	5,00	3,8750	1,04237
b4	40	1,00	5,00	3,4750	1,06187
b5	40	1,00	5,00	3,5750	1,31826
b6	40	1,00	5,00	3,5250	1,15442
b7	40	1,00	5,00	3,4000	1,21529

## الملاحق

b8	40	1,00	5,00	3,1000	1,31656
b9	40	1,00	5,00	3,3250	1,24833
b10	40	1,00	5,00	3,3500	1,07537
b11	40	2,00	5,00	3,3250	1,09515
b12	40	2,00	5,00	3,6250	1,05460
total.b	40	23,00	60,00	41,3750	9,55869
N valide (liste)	40				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
c1	40	2,00	5,00	4,5250	,71567
c2	40	1,00	5,00	3,3750	,97895
c3	40	3,00	5,00	4,1750	,74722
c4	40	1,00	5,00	4,0750	,88831
c5	40	2,00	5,00	4,1250	,91111
c6	40	2,00	5,00	4,0250	,76753
c7	40	2,00	5,00	4,1500	,83359
c8	40	1,00	5,00	4,1500	1,00128
total.c	40	23,00	40,00	32,6000	4,73286
N valide (liste)	40				

### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	total.b	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783	,612	,602	4,20866

### ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1063,689	1	1063,689	60,052	,000
	de Student	673,086	38	17,713		
	Total	1736,775	39			

### Coefficients

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	17,469	2,992		5,839	,000
	total.b	,546	,071	,783	7,749	,000

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
total.a	40	40,0750	6,67328	1,05514

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

## الملاحق

				Différence	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
total.a	37,981	39	,000	40,07500	37,9408	42,2092

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
total.b	40	41,3750	9,55869	1,51136

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

				Différence	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
total.b	27,376	39	,000	41,37500	38,3180	44,4320

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
total.c	40	32,6000	4,73286	,74833

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

## الملاحق

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
total.c	43,564	39	,000	32,60000	31,0864	34,1136