

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة : تيتي مباركة

بغنوان :

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة " إتصالات الجزائر - غرداية "

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 20 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. هتهات المهدي	أستاذ محاضر. ب	رئيسا
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر. أ	مشرفا ومقررا
د. خنيش يوسف	أستاذ محاضر. أ	مناقشا
أ. رحمانى يوسف زكريا	أستاذ مساعد. أ	مناقشا

الموسم الجامعي 2017-2018



# الإهداء



أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الرحمان في حقهما

و"قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

وإلى من تقاسمت معهم الحياة جميع أفراد عائلتي

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى كل أصدقائي وصديقاتي

وإلى روح صديقتي الطاهرة" باي مختارية "رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

والى كل من علمني حرفا وأنار دروب العلم والمعرفة معلمي وأساتذتي عبر مختلف الأطوار

الدراسية فلولا فضلهم لما وصلنا الى ما نحن عليه

والى كل زملائي وزميلاتي بمفتشية الضرائب أول نوفمبر غرداية

والى كل زملائي في دفعة ماستر إدارة الأعمال

مباركة

# الشكر

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم . بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا

البحث

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور " شرقي مهدي " لإشرافه على هذا العمل والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا ووفقه إلى ما يصبو إليه .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وبكل عبارات الامتنان الى أخي وزميلتي العيد غشي على صبره ونصائحه وتوجيهاته ومساعدته جزاه الله عنا خير الجزاء

والشكر موصول إلى الدكتور خنيش يوسف والأستاذ رحمان يوسف على مساعدتهما ونصائهما وارشادتهما

والى كل أساتذة دفعة ماستر إدارة أعمال (2016-2018)

والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ما يضمن بقائها واستمراريتها في السوق . ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب المسح المكتبي بناء على الكتب والمجلات والمقالات في الشق النظري للدراسة، والمنهج التحليلي بالنسبة للشق التطبيقي حيث تم توزيع 100 استبانة وبعد عملية الفرز تم الإبقاء على 74 استبانة ، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و EXEL تم تفرغ الاستبيان وتحليله . ومن خلال الدراسة تبين بأن تحسين التنافسية نابع عن مدى معرفة المؤسسة بمحيطها وتحديد استراتيجياتها .

**الكلمات المفتاحية:** يقظة إستراتيجية، معلومة، تنافسية، تحليل بيئي.

### Abstract:

*The aim of this study is to highlight the role of strategic vigilance in improving the competitiveness of Algeria Telecom, and analyzing its external and internal environment, thus ensuring its survival and continuity in the market.*

*In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was based on the method of desk survey based on the books, journals and articles in the theoretical section of the study. The analytical method for the applied stratum was distributed 100 questionnaires. After the screening process, 74 questionnaires were retained, based on the statistical program SPSS and EXEL.*

*The study showed that improving competitiveness stems from the extent to which the institution is familiar with its surroundings and determining its strategies.*

**Key words:** *strategic vigilance, information, competitiveness, environmental analysis*

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الإستراتيجية والتنافسية
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية والتنافسية
44	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
56	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
58	المبحث الأول: الطرق والاجراءات المتبعة في الدراسة
65	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
92	الخاتمة
98	المراجع
101	الفهرس
107	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الترتيب	رقم الجدول
22	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية	01 - 01	01
37	الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمة	02 - 01	02
41	مصنوفة SWOT	03 - 01	03
52	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات	04 - 01	04
65	توزيع استمارة الاستبيان	01 - 02	01
65	مقياس ليكارت الحماسي	02 - 02	02
66	سلم الاتجاهات العامة للأجوبة	03 - 02	03
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04 - 02	04
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05 - 02	05
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	06 - 02	06
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	07 - 02	07
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وظيفة المستجوب	08 - 02	08
72	تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر و.غ	09 - 02	09
73	تحليل الارتباط بين عبارات بعد اليقظة البيئية	10 - 02	10
74	تحليل الارتباط بين عبارات بعد اليقظة التجارية	11 - 02	11
75	تحليل الارتباط بين عبارات بعد اليقظة التنافسية	12 - 02	12
76	تحليل الارتباط بين عبارات بعد اليقظة التكنولوجية	13 - 02	13
77	تحليل الارتباط بين عبارات بعد استراتيجية التركيز	14 - 02	14
77	تحليل الارتباط بين عبارات بعد استراتيجية التميز	15 - 02	15
78	تحليل الارتباط بين عبارات بعد استراتيجية التكلفة المنخفضة	16 - 02	16
79	اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	17 - 02	17
80	آراء أفراد العينة حول واقع اليقظة الإستراتيجية	18 - 02	18
81	آراء أفراد العينة حول بعد اليقظة البيئية	19 - 02	19
VIII 82	آراء أفراد العينة حول بعد اليقظة التجارية	20 - 02	20

## قائمة الجداول

83	أراء أفراد العينة حول بعد التنافسية	21 - 02	21
84	أراء أفراد العينة حول بعد اليقظة التكنولوجية	22 - 02	22
85	أراء أفراد العينة حول بعد استراتيجية التركيز	23 - 02	23
86	أراء أفراد العينة حول بعد استراتيجية التميز	24 - 02	24
87	أراء أفراد العينة حول بعد استراتيجية التكلفة المنخفضة	25 - 02	25
88	اختبار(T)للعينة الواحدة لفقرات محور الإستراتيجية	26 - 02	26
88	اختبار(T)للعينة الواحدة لفقرات محور التنافسية	27 - 02	27
89	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة	28 - 02	28
90	اختبار الفرضية الرابعة	29 - 02	29
90	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة البيئية وتنافسية المؤسسة	30 - 02	30



## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الترتيب	رقم الشكل
18	الأنواع الأربع لليقظة مجتمعة مع قوى بوتر التنافسية	01-01	01
21	أنواع اليقظة الإستراتيجية	02-01	02
25	المعلومة كمنتوج	03-01	03
26	كيفية تحويل البيانات إلى معلومات	04-01	04
28	أهم تصنيفات المعلومات ومصادرها	05-01	05
29	أنواع المعلومات	06-01	06
37	القوى التنافسية لبوتر	07-01	07
41	تحليل SOWT	08-01	08
63	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر غرداية	01 - 02	01
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02 - 02	02
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03 - 02	03
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04 - 02	04
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05 - 02	05
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وظيفة المستجوب	06 - 02	06

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	قائمة المحكمين	ملحق رقم (01)
108	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (02)
114	مخرجات الـ SPSS	ملحق رقم (03)

# مقدمة

أ. توطئة :

في ظل التحولات المستمرة التي بات يعيش فيها العالم اليوم ومع تواجد العديد من المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية ، أصبح لزاما على المؤسسات أن تحجز مكانتها و تفرض وجودها في سوق يتميز بالتغير والمنافسة ، نظرا للتطورات الكبيرة و المبتكرة في التكنولوجيا و أذواق المستهلكين ، والحركة السريعة للأسواق وشدة التنافس ، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في التأقلم مع هذه التطورات ومواكبتها ، هذا ما ألزم عليها الاستعانة بطرق وأساليب تسييرية حديثة والعمل بالمفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقها على أرض الواقع حتى يتسنى لها البقاء و الاستمرار في ظل بيئة متغيرة ومتجددة دوما حيث يجب عليها التكيف معها أحيانا مع توخي الحيطه والحذر وهذا ما يدفعها إلى تبني نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعد حيويا ويساعدها على معرفة البيئة المحيطة بها وتحليلها للتمكن من رصد المعلومات حول منافسيها ومعرفة أذواق وتوجهات الزبائن ، والسعي إلى كسب ثقتهم ورضاهم مما يعزز مكانتها وسمعتها ويمضي بها قدما إلى ترسيخ علامتها ومميزاتها لديهم وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ، كما أنها أداة تسمح للمؤسسة بالتموقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة ، فعلى المؤسسة أن تكون على دراية بما يحدث بمحيطها ، كما يجب أن تكون شديدة الحيطه والحذر في إتباع الاستراتيجيات التنافسية وفي هذا الصدد تعمل المؤسسات على تقوية مركزها التنافسي ومواجهة التحديات البيئية المختلفة .

ومواكبة للعصرنة والانفتاح تسعى المؤسسات الجزائرية الى التميز في تقديم خدماتها لكسب رضى زبائنها وثقتهم وولائهم .

ومؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تصبو الى الريادة في مجال الاتصال هذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية .

ب. الإشكالية :

إلى أي مدى تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة العملية لغرداية ؟

والتي تتفرع عنها الأسئلة التالية :

الأسئلة الفرعية :

- 1- هل هناك مظاهر أو بعض الممارسات لليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2- هل تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية اليقظة الاستراتيجية ؟
- 3- هل تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر اليقظة الاستراتيجية على مستوى بيعتها المحيطة بها ؟
- 4- ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

- 5- هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ؟  
6- ما هي العوامل المؤثرة في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### ت. الفرضيات:

- 1- تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر بعض الممارسات لليقظة الاستراتيجية .
- 2- تعمل اتصالات الجزائر بنظام اليقظة الاستراتيجية .
- 3- يتم تطبيق اليقظة من خلال معرفة البيئة (الداخلية والخارجية) لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية
- 4- تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .
- 5- تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاثة استراتيجيات تنافسية .
- 6- تتأثر تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بعوامل البيئة المحيطة بها

### ث. مبررات اختبار الموضوع :

**1-دوافع شخصية:** إزالة الغموض عن مفهوم اليقظة وما الذي يمكن تحقيقه من خلال إرساء هذا النظام في المؤسسة الجزائرية ، طرح الموضوع في يوم دراسي ولم يتم الإجابة عنه لفت انتباهي، ما دفعني للبحث من أجل معرفة هذا المفهوم .

**2-دوافع موضوعية:** حداثة الموضوع وما يحمله من أهمية للمؤسسات الجزائرية باعتباره أحد المتطلبات للبقاء في السوق ، إثراء المكتبة نظرا لنقص المراجع في هذا الموضوع، خاصة بمكتبة جامعة غرداية .

### ج. أهداف الدراسة وأهميتها :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عدة عناصر مهمة في أدبيات إدارة الأعمال بالإضافة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطور ورفقي المؤسسات وبقائها واستمرارها من أهم أهداف الدراسة ما يلي :

- 1-تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والتنافسية .
- 2-الإمكانيات الواجب توفرها لتكوين نظام اليقظة الإستراتيجية .
- 3- التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية والاطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين تنافسية المؤسسة .
- 4- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية لمعرفة مدى تحكّمها واستخدامها لنظام اليقظة الإستراتيجية وطرق العمل بها .
- 5-إبراز العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

تكمُن أهمية دراستنا في :

- 1- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية من أجل معرفة دورها في حياة المؤسسة وأثبات وجودها في السوق وضمان استمراريتها .
- 2- معرفة إلى أي مدى تتبنى المؤسسة الجزائرية اليقظة الاستراتيجية .
- 3- معرفة إلى أي مدى تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد استراتيجيات التنافس لمؤسسة اتصالات الجزائر بـغرداية .
- 4- إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصال .

#### ح. حدود الدراسة :

تنقسم حدود هذه الدراسة إلى :

- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية غرداية .
- الحدود البشرية : تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر .
- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 02 إلى 26 فيفري 2018.

#### خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اتبعنا في هذه الدراسة منهجين مختلفين ومتراپطين نوعا ما من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات وهما:  
أولا المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بالجانب النظري وشرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسح المكتبي.  
ثانيا استخدمنا المنهج التحليلي للتعقيب على ما تم وصفه وتحليل الجداول والأشكال المتعلقة بالنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية بناء على تحليل الاستبيانات الموزعة والمحللة في برنامجي التحليل الإحصائي SPSS و EXEL المستخدم في الدراسة.

#### د. مرجعية الدراسة :

من أجل إثراء هذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على مراجع متنوعة متمثلة في الكتب والمجلات والمقالات و أطروحات الدكتوراه وكذا رسائل الماجستير إضافة إلى مواقع الانترنت لمعرفة الموضوع وضبط المفاهيم الخاصة به .

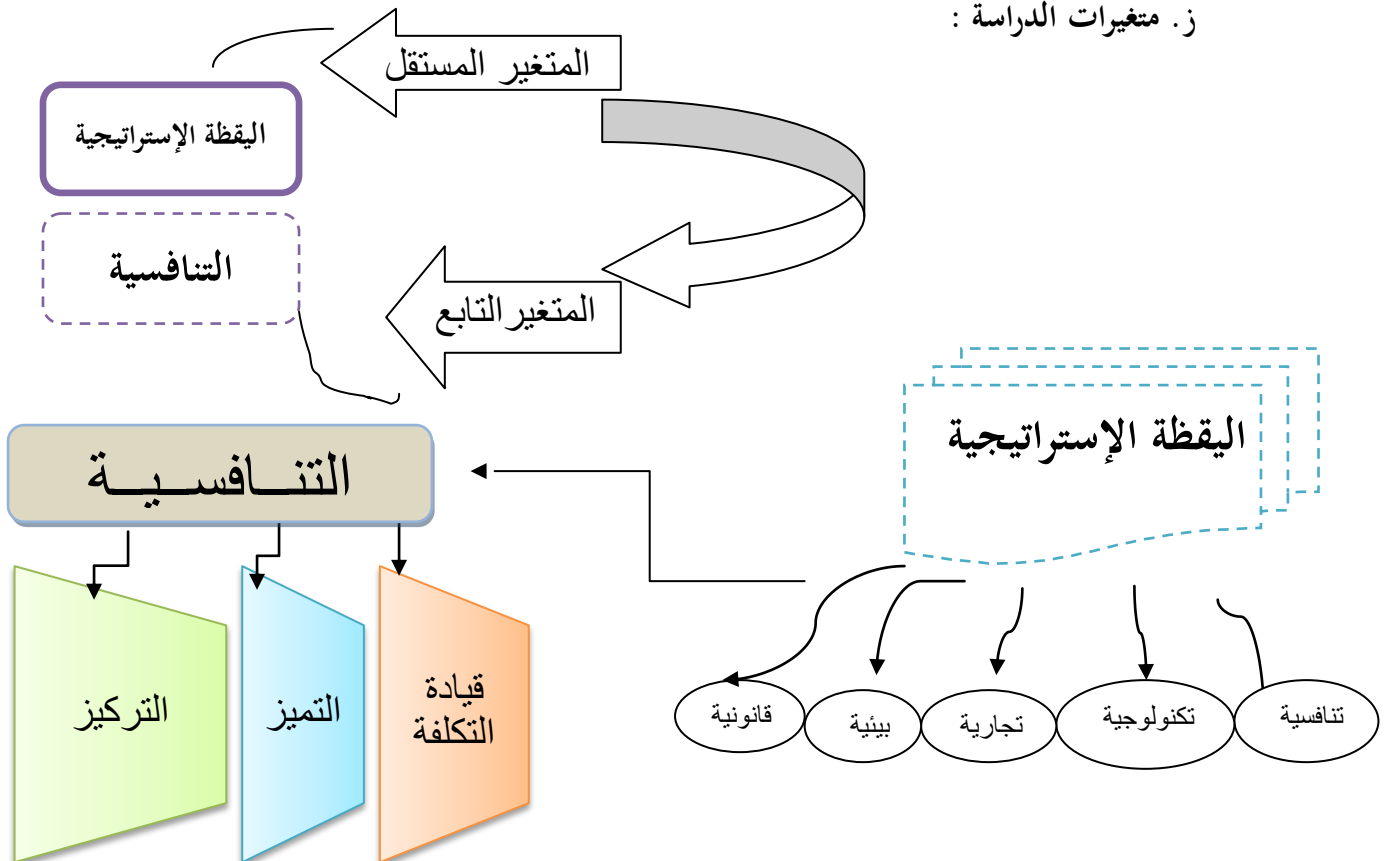
## ذ. صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث من معوقات تحول دون الوصول إلى الغاية المرجوة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف و النتائج وأهم ما اعترضنا هو نقص المراجع ،اضافة الى نقص مرجعية في مجال التكوين ،وكذلك عدم التمكن من الوصول الى المعلومات المرادة في المؤسسة،صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه نظرا لعدم تواجد العمال بصفة دائمة خاصة الفرق التقنية .

## ر. هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية الخاصة باليقظة الاستراتيجية والتنافسية هذا بالنسبة للمبحث الأول ،كما تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب ،أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى الدراسات السابقة وتم تقسيمه الى ثلاثة مطالب تناولنا فيها الدراسات باللغة العربية والمتمثلة في الوطنية والعربية ،أما المطلب الثاني كان عن الدراسات باللغة الأجنبية ،أما المطلب الثالث تحدثنا فيه عن أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ،وفيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية وتفرغ الاستبيانات في برنامج Exel وSpss اضافة الى تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات .

## ز. متغيرات الدراسة :



الفصل الأول

الإطار النظري

والدراسات السابقة



تمهيد :

تشهد المؤسسات اليوم حالة من عدم التأكد في محيط يتميز بالكثير من التغيرات الدائمة وجملة من التطورات في شتى مجالات الحياة أوجب عليها التفتن وأخذ الحيلة والحذر حتى تضمن البقاء والاستمرار، وهذا يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها وتفاعلها مع الظروف المحيطة بها ومراقبة البيئة التي تنشط فيها، مما يستدعي منها العمل بنظام اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر من الأمور الضرورية التي يجب على المؤسسة مراعاتها . إن اليقظة الإستراتيجية تتمثل في عدة أنواع مما يوفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وهذا يفرض عليها التأقلم أو المواجهة، مما يساعدها على إثبات وجودها وسط شدة المنافسة، بالاعتماد على المعطيات المتواجدة لديها ومعالجتها والاستفادة منها بما يخدمها، حيث تزداد المنافسة بين المؤسسات الشيء الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة، ومن أجل ضمان بقائها واستمراريتها يتوجب عليها تسخير كافة جهودها وإمكاناتها المادية والبشرية، لبناء حصن منيع يساعدها في حماية نفسها من المخاطر التي قد تتعرض لها في محيطها وذلك من أجل مجاراة التطورات ومواجهة التهديدات المحدقة بها، واستغلال الفرص المتاحة أمامها حتى تصبح رائدة ومتميزة في السوق .

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على بعض المفاهيم الخاصة باليقظة الإستراتيجية وكذا التنافسية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما كالآتي:

المبحث الأول يتضمن ماهية اليقظة الإستراتيجية خصائصها، أنواعها... الخ، هذا فيما يخص المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه مفهوم التنافسية، أنواعها، أهميتها، مؤشراتنا، وأهم البدائل الاستراتيجية أما بالنسبة للمطلب الثالث فيعكس دور اليقظة الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة .

وفيما يخص المبحث الثاني فقد تضمنت الدراسات التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية وكذا موضوع التنافسية وقسم الى ثلاثة مطالب، الأول تناولنا فيها الدراسات العربية (محلية، عربية)، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه الى بعض الدراسات الأجنبية حسبما توفر لدينا، أما المطلب الثالث فهو عبارة عن مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية والتنافسية

في ظل تزايد المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسات وحب تبني اليقظة الإستراتيجية كضرورة حتمية وليس اختياراً ولو بطريقة غير مباشرة، من خلال المعلومات الموجودة في محيطها الذي تنشط فيه، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها. اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال حيث الاهتمام بالمعلومة وتسييرها أهم ما يشغل المؤسسة .

### المطلب الأول : اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم التعاريف لكل من المصطلحات التالية: اليقظة، الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية .

### الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية سنتطرق إلى مفهومي اليقظة والإستراتيجية

### 1- تعريف اليقظة :

لقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة ولعل ذلك يعود إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم وفي هذا السياق سنتطرق إلى تعريف كلمة اليقظة نذكر منها

### حسب: (*L'AFNOR (l'Association Française de Normalisation*)

هي نشاط و عملية مستمرة ومتكررة إلى حد كبير لتعزيز رصد البيئية التكنولوجية والتجارية .. إلخ. لتوقع التغييرات .<sup>1</sup>

يمكن استكمال التعريف الأول بالتعريف المقدم من طرف "LNTD"

### (L'Instituté national des sciences et techniques de la documentation)

هي نظام منظم ومتكامل ونهائي لجمع ومعالجة ونشر و استغلال المعلومات التي تهدف إلى جعل الأعمال التجارية، منظمة، مهما كانت، قادرة على الاستجابة، على المدى المتوسط والطويل، لتواجه تطورات أو تهديدات بيئتها، تكون تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية، إلخ .<sup>2</sup>

### - اليقظة (Vigilance):

تعني أن يكون الشخص على تيقظ-حالة الوعي وإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال و أقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث .<sup>3</sup>

1- Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998 p06

AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053

2 -Marie-Madeleine Géroudet ,**la veille métier à la veille stratigique queles enjeux pour les bibliothèqu**,diplôme conservateur des bibliothèqu,enssib universités de lyon,2013,p15.

3- عبد الفتاح بوخخم،عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 9/8 نوفمبر 2010 ص6

-اليقظة: تعني تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العام من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها: كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة<sup>2</sup>.

كما يعتبرها **Jakoubiak** جاكوبياك "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية"<sup>3</sup>

### 2- تعريف الإستراتيجية :

يعرفها **Ansoff** أنسوف بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

في حين يعرف **Chandler** شاندلر الإستراتيجية على أنها "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والأهداف"<sup>4</sup> وبعد تعريفنا لمصطلح اليقظة سنتطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

### 3- مفهوم اليقظة الإستراتيجية (Strategic vigilance) :

تعتبر اليقظة الإستراتيجية الوظيفة العملية للمؤسسة، والتي تهتم بجمع المعلومات باستمرار وتحليلها ونشرها وتسييرها تسييرا أمثل لمساعدة المسؤولين لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والتي تساهم في تقدم المؤسسة ورفيها ومن بين تعريف اليقظة الإستراتيجية على سبيل المثال لا الحصر التعاريف التالية:

أ- **(Jean Michel Ribault) جون ميشال ريبو**

"هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة"<sup>5</sup>.

1- علاوي نصر، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس- رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص82.

2- قايد نور الدين أحمد، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 ص16

3- Jakoubiak, . Exemples commentés de veille technologique, édition d'organisation, paris, 1992, p 20

4-مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009، ص125.

5- Jean Michal Riboult, veille stratégique séminaire, En PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. Ed : Afnour, 2001, p02.

كما يعرفها بصيغة أخرى على أنها :

" المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمخطط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية " <sup>1</sup>

**ج- Humbert Lesca هيمنت ليسكا:**

يعرفها على أنها : " عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام من خلال الإنذار المبكر " <sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها : " العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمخيطها الاجتماعي والاقتصادي سعيا إلى خلق الفرص وتقليص المخاطر، وقد تحمل هذه المعلومات إرهابات وإشارات انذارية تمكن المؤسسة من الاحتراز " <sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية " هي عملية مراقبة تهتم برصد وجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة لوضع خططها التي تبني عليها مستقبلها وتساعد في تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية مما يمكنها من تحسين نقاط الضعف، واستخدام نقاط القوة و استغلال الفرص المتاحة أمامها و مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها مما يضمن بقائها واستمراريتها " .

**4- مفاهيم متقاربة:** في أدبيات إدارة الأعمال هناك بعض المصطلحات المتقاربة، ظهرت في العصر الحديث نتيجة التطور والانفتاح ومتطلبات السوق مما يوجب على المؤسسة الاقتصادية ضرورة التمييز بينها ومن أهم المصطلحات نذكر الآتي :

**أ- الذكاء الاستراتيجي :**

يعرفه **kuhlman** بأنه عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعيا، وذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة <sup>4</sup>

1-Mohamed Jouad Elqasm, **Le management par processus ( la veille stratégique )**, article publié sur le site:

[http://isdsm.univ.rln.fr/pdf/isdsm/2024/isdsm\\_24\\_elqasmi.pdf](http://isdsm.univ.rln.fr/pdf/isdsm/2024/isdsm_24_elqasmi.pdf) consulté

2-Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise** guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001, p.1

3- عبد المللك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة

العدد 04 2006 ص 91.

4- Kuhlmann, Stefan et al., **"Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems "**, Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research ,Karlsruhe, June, 1999.p:14.sur le site : /www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf

### ب- الذكاء التنافسي:

عرفته جمعية مهنيي الذكاء التنافسي بأنه : " عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها<sup>1</sup>

### ج- الذكاء الاقتصادي:

يعرفه *B. Besson et J-C. Possin (1996)* بأنه أداة قادرة على الكشف عن التهديدات والفرص من أين وفي سياق المنافسة المتزايدة.<sup>2</sup>

كما يعرف *Alain-Dupré et Duhard* : الذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء أداة للمساعدة على اتخاذ القرار، أي أن المعلومات هي مورد استراتيجي للمنظمة، الغرض منه الحد من عدم اليقين لاتخاذ قرارات غير عشوائية<sup>3</sup>.

د-التجسس الصناعي: هو عملية ولوج إلى المعلومات المحمية، والمحصنة، والممنوعة، والمغلقة؛ بمعنى غير المسموح بها لأي جهة خارج المؤسسة أو الإدارة المعنية بها. إذ أنه يلجأ في عمله إلى مناهج تذهب من المساومة إلى المراقبة مروراً بالرشوة، والتغلغل إلى داخل أنظمة المعلومات، والتصوير المتكتم، والتوظيف داخل المؤسسة المستهدفة، وسرقة الوثائق، والتصنت على المكالمات الهاتفية، والتصنت عن بعد<sup>4</sup>.

### و- إشارات الإنذار المبكر:

هي المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصوراً عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة المسؤولين في المنظمة. " وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه أنسوف Igor Ansof حيث عبر عنها " بالإشارات الضعيفة " وهي: " معلومات غامضة جداً، تتطور وتتوضح

1-فواز حموي، محمد العبدالله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، أبريل 2012ص891.

2-Besson Bernard et Possin Jean Claude, **du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises**, édition Dunod, [https://www.persee.fr/doc/reso\\_0751-7971\\_1999\\_num\\_17\\_92\\_2133\\_t1\\_0457\\_0000\\_1](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1999_num_17_92_2133_t1_0457_0000_1)

3- Derfouf Mohamed amine, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, Thème **Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe SONATRACH AVAL Analyse exploratoire**, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2013/2014p17.

4- <https://www.maghress.com/attajdid/51722> تاريخ الإطلاع 208/06/23

بشكل تصاعدي مع الزمن". إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : خصائص اليقظة الإستراتيجية

وتتميز بعدة خصائص نذكر منها الآتي :

#### 1- الإستراتيجية (*The strategy*):

تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء و استمرار المؤسسة.<sup>2</sup>

2- التطوعية (*Volunteerism*): لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، شريطة الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإلتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

#### 3- الذكاء الجماعي (*Collective intelligence*):

يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث:  
يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق

#### 4- التوقع (*Expectation*):

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات، كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

1- زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة

العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 15/2014 ص 140

2- محاط أميرة أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ص 6

### 5- الابتكار (Innovation):

نظرا لخصائص المعلومات المعنية، يشمل ذكاء الأعمال مراحل تفسير علامات الإنذار المبكر التي تشبه الإبداع. في الواقع، المعلومات التي لا نتحدث عنها لا تصف الأحداث التي تم تحقيقها بالفعل، ولكن تجعل من الممكن صياغة الفرضيات وخلق رؤية استباقية. ويستند التفسير والإبداع على العلامات التي تم التقاطها في البيئة تجربة الناس الذين يفسرون المعلومات والمعرفة المخزنة جميع مذكرات الشركة التقديمات الرسمية والضمنية الفردية<sup>1</sup>

### 6- المحيط (Ocean):

يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن والموردين، المنافسون، القوانين، الحكومات<sup>2</sup>

### 7- التصنت المسبق (Pre-tapping):

أسلوب يهدف إلى توفير معلومات تخص المستقبل، و بالتالي فان هذا يسمح باتخاذ القرارات، التي تظهر النتائج المستقبلية، لهذا فان معلومات اليقظة الإستراتيجية، هي إشارات الإنذار المبكرة وليست توقعات مستنبطة من الماضي<sup>3</sup>.

### 8- التنبؤ (Forecasting):

وهذا من خلال توقع ما هو مطلوب أي حاجات المنظمة في المستقبل حيث دائما ما تسعى لتلبية احتياجاتها فاليقظة عبارة عن استشعار ورصد لكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وضمان أفضل تخطيط لكل المراحل عن استشعار ورصد جميع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وضمان أفضل تخطيط لكل المراحل<sup>4</sup>

### 9- إنشاء الإبداع (Create Creativity):

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر لإبداع، فمعلومات اليقظة لا تصف الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة للإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، و الذكرات الضمنية الفردية).

1- Humbert LESCA ,Référence ci-dessus , p02 .

2- سعيد كرومي وأحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف في 8-9 نوفمبر 2009 ص 09 .

3- حسان بوعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2014 ص 222.

4- أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 ص 5.

### الفرع الثالث : أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتفرع اليقظة الإستراتيجية إلى عدة مجالات، فتوجد اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية،... الخ، كل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالاً محدداً و تجتمع في الأخير لتصب في اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع و جدية من الإدارة العليا ورغم التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من جراء قيامها باليقظة الإستراتيجية فهي مطالبة على الأقل بتحقيق يقظة تكنولوجية، و يقظة تنافسية كي تضمن قرارات فعالة و بالتالي البقاء و الاستمرارية<sup>1</sup>.

#### 1- اليقظة التنافسية (*Competitive vigilance*):

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وكل سياساتهم، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة ويتم ذلك من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية وهي كالأتي:

#### أ- المعلومات الكمية (*Quantitative information*):

وتتعلق بالأداء الحالي للمنافسين، استراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، قدراتهم، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين .

#### ب- المعلومات النوعية (*Quality information*):

تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الأسواق والمنتجات الجديدة حملات إشهارية جديدة، تكنولوجيا جديدة؛ فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، لأنها تسمح بتحديد الاتجاه التجاري، تحديد المنافسين الأكثر تهديداً<sup>2</sup>.

إن تحليل المنافسين يعتبر خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها .

ومن بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:

\* التعرف على موردي المنافسين؛

\* معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛

\* قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس؛

\* المنتجات الجديدة للمنافسين؛

\* التحركات المحتملة للمنافسين؛

\* نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون .

1- كرومي سعيد، أحمد عمرستي مرجع سبق ذكره ص08.

2- زروخي فيروز، سكر فاطمة، اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف 2010، ص09.



ويمكن أيضا إضافة :

- إستراتيجية المنافسين ؛
- سياستهم التسعيرية ؛
- نتائجهم المالية ؛
- سياسات التوظيف التي يقومون بها ؛
- زبائنهم، والعقود الجديدة (الاتفاقيات) ؛
- إعلاناتهم ومقالاتهم في الجرائد ؛
- دخول منافسين جدد<sup>1</sup>.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا :

\***منتجات المؤسسة المنافسة**: التشكيلة الكاملة، الأسواق التي تستحوذ عليها، الحصص السوقية؛

\***تقنية البيع والتوزيع**: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛

\***الشركاء**: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛

\***الإنتاج**: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

\***البحث والتطوير**: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون:

-**عدد كبير ومتوازن من المنافسين**: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق.

-**نمو القطاع بطيء**: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين.

-**ارتفاع التكاليف الثابتة**: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛ السعر.

-**عدم التميز في المنتجات**: عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس وجود الخدمة المقدمة.

-**اختلاف المنافسين**: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.

- **حواجز الخروج مرتفعة**: يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الاجتماعية،.. الخ). فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح .

1- بن نافلة قدور ، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف 2010 ص10-11.

- حواجز الخروج ضعيفة: المؤسسة معرضة لخطر تحلُّ داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه<sup>1</sup>

### 2- اليقظة التكنولوجية (Technological vigilance):

تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة، كذلك على التحركات الإستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات و التقنيات، أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية، كما تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، الإمكانيات و الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميدان التقني و التكنولوجي، و التي تهتم المؤسسة حاليا و مستقبلا<sup>2</sup>.

ويعرفها "ناصر داداي عدون" على أنها: "مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة"<sup>3</sup>.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

- بنوك المعلومات؛

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة<sup>4</sup>.

وتمثل الأهداف الرئيسية لليقظة التكنولوجية في :

-الكشف عن التهديدات

-اغتنام فرص النمو .

-تنسيق الجهات الفاعلة على مستويات مختلفة من المؤسسة

- الكشف عن الاتجاهات

1- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08 مارس 2005، ص 190.

2- يوسف الزين خيرة دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (د. ح معجم صيدال فرع المدية )، رسالة ماجستير جامعة المدية 2013 ص 87.

3- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني ص 259.

4- رتيبة حديد، نوفيل حديد مرجع سبق ذكره ص 191، ص 04

ولكي تكون المؤسسة يقظة تكنولوجيا وتمتلك عوامل النجاح الحاسمة فانه من الضروري فهم سلوك منافسيها وذلك من خلال معرفة :

- أهدافها الجديدة ،استراتيجياتها ،أدائها ،قدراتها .

- الافتراضات التي تقوم عليها الإجراءات والقرارات

كما يمكننا أن نضيف المزيد من الأهداف التي تتعلق بإدارة المعلومات وهي :

- العمل على تحديد مجالات الجهل للمؤسسة

- تشجيع تداول المعلومات داخليا ( الرأسية والأفقية) .

- تسريع عملية المعلومات داخل المؤسسة.

هذا يسلط الضوء على الأهمية المتزايدة للمعلومات على جميع مستويات المؤسسة الاقتصادية، كما يبدو الآن انه مورد حقيقي للنجاح الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في :

- جمع المعلومة العلمية والتكنولوجية ،لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة ؛

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين ؛

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي ،بما فيه الاكتشافات العلمية ،الإبداع في السلع والخدمات ،التطور في الطرق وأساليب الصنع ،وظهور مفاهيم جديدة .

### 3-اليقظة التجارية(Commercial vigilance):

وهم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل،فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين ،وأذواقهم ،وتطور علاقاتهم بالمؤسسة ،كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين ،التي تتعلق بالمنتجات الجديدة ،فاليقظة التجارية تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المادة الأولية،الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه ،من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين و الموردين؛وهي تحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات<sup>2</sup>.

إذن في إطار هذا النوع من نشاط اليقظة من المهم تتبع ما يلي:

أ- الزبائن والأسواق: ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذا تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة .

1 - رحمان يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة (د. ح موبيليس الأغواط )، رسالة ماجستير ،جامعة أبي بكر بلقايد 2015 ص16 .

2- حسن بوبعابة مرجع سبق ذكره ص228.

ب- الموردون: يجب تتبع وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات<sup>1</sup>.

تتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتعلق ب:

- تطور سوق المؤسسة، سلوك مستهلكيها، محاور اتصال منافسيها، التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم، وتطور استراتيجيات الموزعين.
- تسمح اليقظة التجارية ب:
- اكتشاف أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة للعملاء؛
- تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق<sup>2</sup>.

#### 4- اليقظة البيئية (Environmental vigilance):

وهي تعمل على دراسة كل المتغيرات والعناصر التي لم تقم الأنواع السابقة على من اليقظة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية) برصدها وتحليلها، فهي تهتم خاصة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... وحتى العوامل الدولية)، لذلك هناك الكثير من الاقتصاديين الذين يطلقون عليها اليقظة المجتمعية<sup>3</sup>.

حيث المعلومات المجمعة يجب تحليلها لتعطي لمتخذ القرار العناصر المهمة لوضعية إستراتيجية بصفة سريعة ومتكيفة مع المتغيرات البيئية الموجودة.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجد بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة<sup>4</sup>.

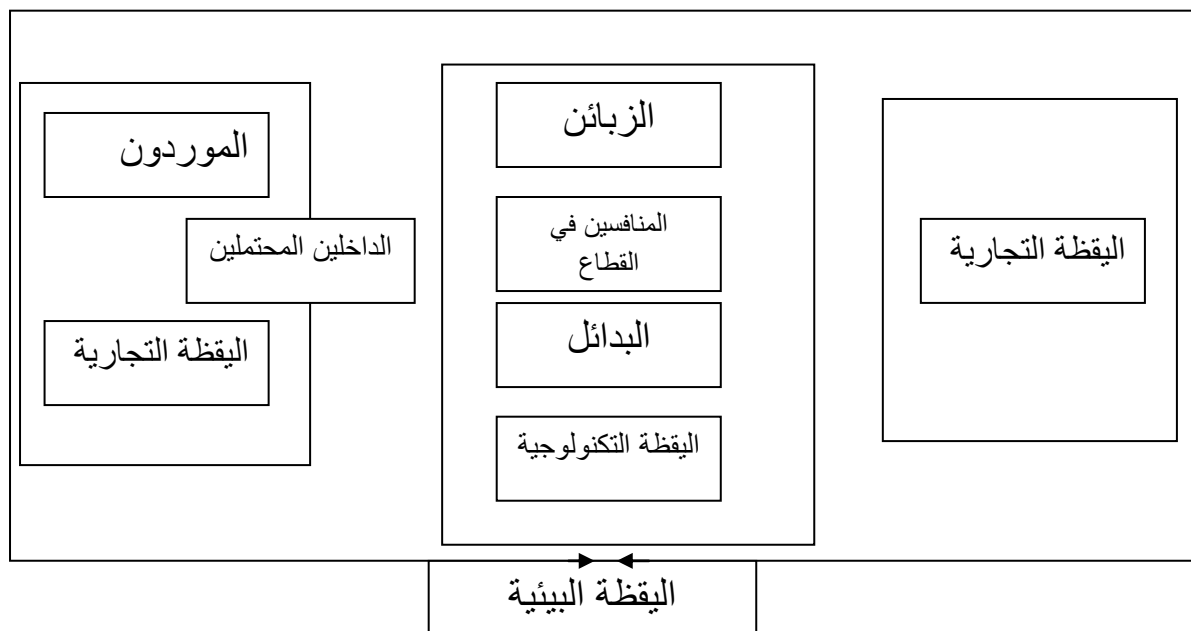
1- حمزة رملي مرجع سبق ذكره ص 260.

2- نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان الأردن 23-26 أبريل 2012 ص 161.

3- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (د. ح مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، جامعة منتوري - قسنطينة 2009 ص 107).

4- عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (د. ح الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال) رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2008 ص 58.

الشكل رقم (01- 01) الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى بورتر التنافسية



المصدر : ولد عابد عمر ، علوطني لمين ، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف-الدراسات الاجتماعية والإنسانية؛ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية؛ العدد 17 - جانفي 2017. ص 07.

##### 5- اليقظة الاجتماعية (Social vigilance) :

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية التعارضات الدينية والعرفية ، سوء التفاهم بين الأجيال ، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز التماسك التنظيمي ، وهناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط ، وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات :

- تطور النمو الديمغرافي ؛
- عادات الاستهلاك ؛
- تغير الموضة في اللباس ؛
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما . حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ، ولذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ، ومعدل النمو السكاني ، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع وعددها

كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك<sup>1</sup>.

### 6-اليقظة القانونية(*Legal vigilance*):

تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و ليس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة و السائدة في المنطقة ، و كذا تطور السياسات و لذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة و ذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس . كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا<sup>2</sup>.

كما أن هناك أنواع أخرى من اليقظة نذكر منها :

#### 1- حسب معيار طبيعة المعلومات :

##### أ- اليقظة التكتيكية(*Tactical vigilance*):

تهتم برصد وجمع المعلومات أكثر تخصصا والموجهة خصيصا للإدارة الوسطى في المؤسسة أو احتياجات مستوى التسيير التكتيكي .

##### ب- اليقظة العملية(*Practical vigilance*):

ترتبط باحتياجات الإدارة الدنيا من أنواع المعلومات ،وهي عادة ذات طبيعة عملية وتشغيلية ،أو ما تعلق منها بمستوى التسيير الجاري .

#### 2- حسب معيار زمن اليقظة :

##### أ- اليقظة المنتظمة(*Regular vigilance*):

وهي عملية غير متكررة على فترات زمنية منتظمة تقوم على تحليل الوضع ودراسة الوقائع ضمن سياق معين ،وهي أقرب ما يكون لدراسة السوق .

##### ب - اليقظة العرضية(*Occasional vigilance*):

يحدث هذا النوع من اليقظة بين الحين والآخر كلما أتيحت الفرصة لذلك بحيث تكون فيها المؤسسة علم ودراية بالهدف المراد مراقبته مسبقا .

<sup>1</sup> - علاوي نصيرة ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (د.ح مجمع صيدال ) ، أطروحة دكتوراة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015 ص59

<sup>2</sup> - علاوي نصيرة ،اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ،رسالة ماجستير ،مرجع سبق ذكره ص59 .

### ج - اليقظة الدورية (*Periodic vigilance*):

هي يقظة تتم على فترات زمنية منتظمة، بشكل دوري وترتبط بما يظهر من دراسات، و ما ينشر من مقالات وما يصدر من تقارير دورية .

### د- اليقظة الدائمة (*Constant vigilance*):

هي يقظة تتم بشكل دائم، ترتبط أكثر برقابة جميع نواحي المحيط وبرصد أية إشارة ضعيفة يمكن أن تنذر بحدوث شيء ما مستقبلا .

### 3- حسب معيار نطاق اليقظة :

#### أ- اليقظة الكامنة (*Latent alertness*):

وهي عملية تقوم على رصد الإشارات الضعيفة والبيانات العامة ضمن نطاق واسع يشمل جميع جوانب المحيط، ودون هدف محدد بشكل مسبق تقريبا لأي تغيير ممكن، بما يسمح للمؤسسة استباق الأحداث قبل وقوعها .

#### ب -اليقظة النشطة (*Active vigilance*):

تتم هذه اليقظة برصد معلومات مطلوبة مسبقا، وهي في شكل إشارات قوية عادة ما تشمل المنافسين ضمن حيز من المحيط تم تحديده بشكل مسبق، مثل قطاع النشاط أو مجال النشاط . هذا النوع من اليقظة عند (*Guerny et Delbes*) "غيرني و دلبس" إما أن تكون يقظة دفاعية أو أن تكون يقظة هجومية .

يرى البعض أنه ليس من المنطقي أن تبدد المؤسسة إمكانياتها و وجودها في مراقبة ومتابعة تغيرات مختلف جوانب المحيط، لأن القيام بهذه العملية سيكون مكلفا جدا وقد لا يكون في متناول المؤسسة لذا فهذه الأخيرة مطالبة من حيث المبدأ بمراقبة خمس أنواع من قوى التغيير تعتبر كمجالات رئيسية في تعاملها مع المؤسسة وهذه القوى هي :

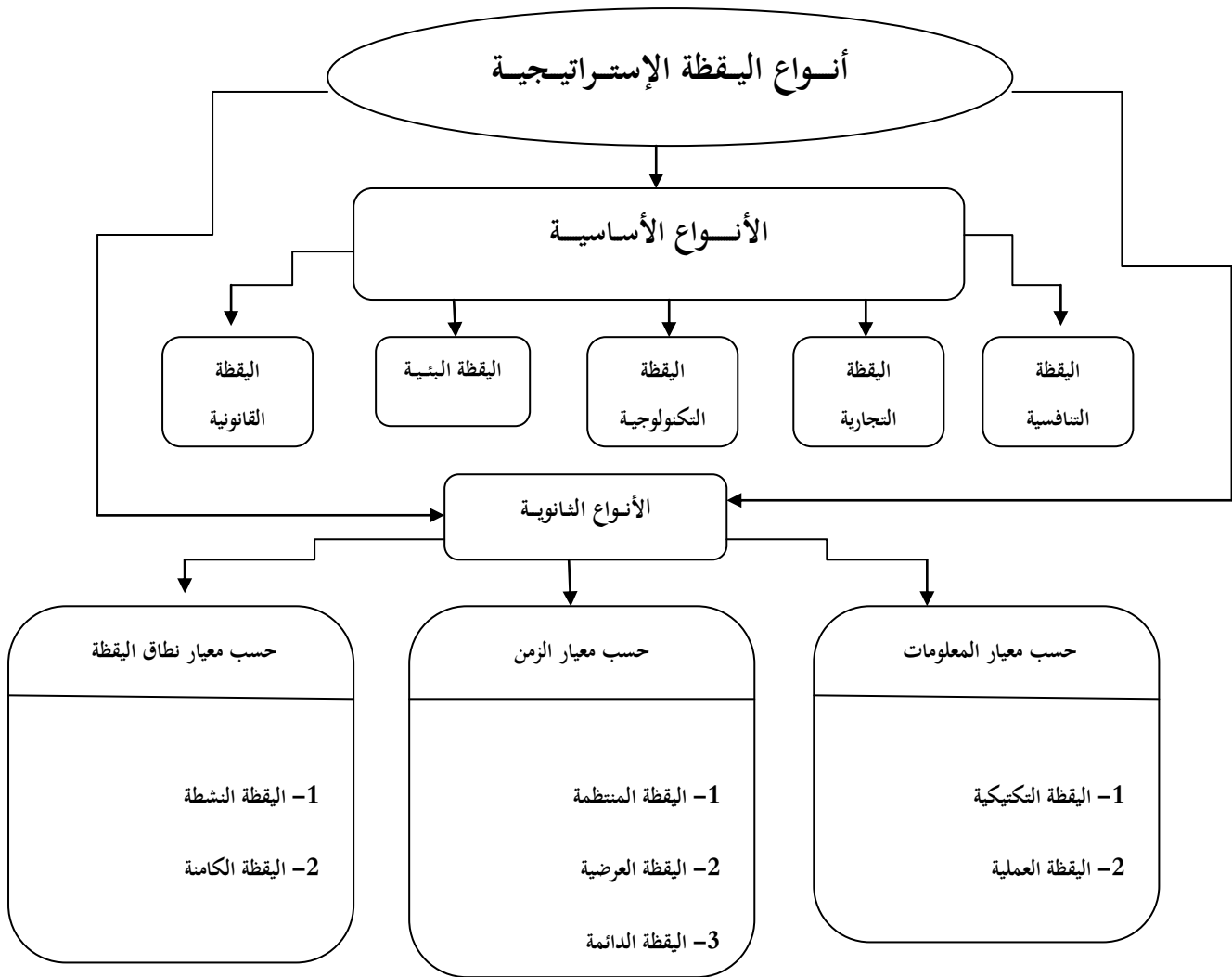
-الموردون ؛ الزبائن ؛ المنافسون المباشرون؛ المنافسون غير المباشرين ؛ التشريعات القانونية والمعايير .

غير أن (*Verna* فيرنا) قد اعتبر أن عملية اليقظة مرتبطة بحجم المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا القيام باليقظة التكنولوجية، في الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسات الكبيرة أن تذهب لأبعد من ذلك فتهتم باليقظة التنافسية والتجارية، أما المؤسسات الضخمة فوحدها من تستطيع ممارسة يقظة شاملة أي يقظة إستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراة

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ص 98 .

الشكل رقم (01-02) أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة المذكورة في الفرع الثالث.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

الجدول رقم (01- 01): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية

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 و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات .</li> <li>- البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة</li> </ul>	<p>متخذوا القرارات الإستراتيجية</p> <p><i>Les Décideurs stratégiques</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسير الموارد البشرية</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة</li> <li>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط</li> <li>- مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة</li> </ul>	<p>المدير</p> <p><i>Le Directeur</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير إستراتيجيا .</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 ، 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>المتيقظون الكبار</p> <p><i>Les veilleurs seniors</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث والاستماع )، إضافة إلى روح الفضولية .</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم .</li> <li>- قدرة 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>المتيقظون المشتركون</p> <p><i>Les veilleurs Associés</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل . روح عمل جماعية عالية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمن المكتبة، كاتب السر ، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، إدخال المعلومات في الموزع . حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات .</li> <li>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي</li> </ul>	<p>العمال</p> <p><i>Les Employés</i></p>

المصدر: عقون شراف، هبول محمد، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الملتقى الوطني الرابع نظام

المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - جامعة أم البواقي ص 10-11

### الفرع الرابع: نماذج اليقظة الاستراتيجية

من أبرز النماذج لليقظة الاستراتيجية نذكر الآتي:

#### 1- نموذج Gerard Verna جيرار فيرنا :

تم وضعه من طرف "فيرنا" ويسمى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تمر عبر زمنين، يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية يتعلق الزمن الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات، بينما يخص الزمن الثاني لاستعمال المعلومات<sup>1</sup>

أ- الزمن الأول : ويتكون حسب فيرنا من :

#### 1- عملية البحث عن المعلومات:

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية ويكون ذلك عن طريق تحديد وتخطيط موضوعات ومحاور البحث وكذلك طرق البحث عن المعلومات

#### 2- عملية جمع المعلومات :

بعد القيام بوضع إستراتيجية البحث عن المعلومات، يتم إعداد برنامج استعلام يسمح بجمع المعلومات المفيدة بطريقة فعالة .

#### 3- عملية بث المعلومات :

في هذه المرحلة المعلومات تنشر على أساس فائدتها ومنفعتها للمستفيدين النهائيين.

#### ب- الزمن الثاني :

ويتكون من العمليات التالية للمعلومات

#### 1- عملية معالجة المعلومات:

معالجة المعلومات المحصل عليها مرحلة مهمة تسمح بإيجاد المعلومات المفيدة من المعلومات التي تمت المصادقة عليها.

#### 2- عملية تحليل المعلومات:

يجب تحليل المعلومة حتى تصبح ذات فائدة لأصحاب القرار ولذا يجب أن تحلل ويصادق عليها

#### 3- عملية استعمال المعلومات:

يتم استعمال المعلومات الموزعة انطلاقاً من فهم المعلومات ومدى خطورتها أو نفعها، وذلك من أجل اتخاذ قرار مبني على أساسها<sup>2</sup>

1- فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره ص73.

2- رزاق إلياس ، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2013 ص62.

### 2- نموذج *Labonté et Legedre*:

يقدم هذا النموذج عملية اليقظة على أنها طريقة تتكون من عشرة مراحل مميزة، تشكل هذه المراحل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة، باعتبار أن هذا التقسيم جاء من أجل تبسيط عملية اليقظة وليس الزيادة في تعقيدها بغرض جلب الانتباه الى المراحل، لأنها غالباً ما تحمل عند الكثيرين من المهتمين باليقظة، وهذه المراحل هي: الأهداف؛ الجرد؛ التخطيط؛ الجمع؛ الانتقاء؛ التحليل؛ الاستخلاص؛ النشر؛ التنفيذ، التقييم<sup>1</sup>.

### 3- نموذج *L.E.SCanning (VAS\_IC)*

#### Veille Anticipative Stratégique- Intelligence Collective

##### الذكاء الاستباقي الاستراتيجي والاستخبارات الجماعية :

إنشاء مراقبة استراتيجية وتشغيلها واستخدامها تتطلب طريقة دقيقة وكاملة. المراقبة الإستباقية الجماعية الإستراتيجية هي "العملية التي بواسطتها يمكن لأعضاء المؤسسة أو الأشخاص المعنيين تتبع وجمع المعلومات واستخدامها، فيما يتعلق ببيئتها لخارجية والتغيرات التي قد تحدث و يتم تطبيق الذكاء الجماعي في المؤسسة ويساعد في قدرتها على اكتشاف الأحداث للتحدث عنها، وتفسيرها معاً، من خلال اكتشاف الإشارات الضعيفة في البيئة<sup>2</sup>.

### 4- نموذج *KB Crawl*:

يعرف بالحل التلقائي على الانترنت تستخدمه المؤسسات لمواكبة آخر الأخبار في قطاعها ومعرفة أخبار أو الابتكارات أو إدارة حالة الأزمات، يلتمس من خلاله حارس اليقظة والاستخبارات الاقتصادية المهام الرئيسية للمؤسسة، الدراسات الاستراتيجية، البحث والتطوير، التوثيق أو خدمات التواصل والتسويق حيث تعمل ميزة الزحف على تجميع الميزات الأساسية للذكاء عبر الانترنت على جميع المستويات<sup>3</sup>.

### الفرع الخامس: أهمية المعلومات

تعتبر المعلومات مورد هام وأساسي بالنسبة للمؤسسة وتلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحسين الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبواسطتها تستطيع هذه الأخيرة النفاذ إلى الأسواق ومعرفة تحركات المنافسين، مما يضمن البقاء والاستمرار، حيث تضع اليقظة الإستراتيجية المعلومة على قائمة أولوياتها مما يمكنها من استغلال نقاط القوة لديها والفرص المتاحة أمامها ويقلص التهديدات والمخاطر التي

1-فائلة البمين مرجع سبق ذكره ص81

2- Souad Kamoun CHOUK , Humbert LESCA LE " SUPPORT " DE L'INFORMATION UN FACTEUR CLE DANS LE PROCESSUS D' ATTENTION COLLECTIVE AUX SIGNAUX FAIBLES , Une version préliminaire de cet article a été présentée au Journée d' études Montp' 2003 du 12 décembre 2003, sous le thème Management des entreprises électroniques p05.

3- Dorothee LEVEUGLE Anne Laure SAUTREAU L'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information MASTER 2 ICD – mention GIDE 2008 p24.

ستواجهها، وقبل التطرق إلى مفهوم المعلومات لا بد لنا من معرفة الخطوة التي تسبقها وهي جمع البيانات فسنعرف البيانات ونتطرق بعد ذلك إلى الفرق بينها وبين المعلومات .

### القسم الأول: تعريف البيانات (Definition of data):

هي مجموعة الحقائق والقياسات والملاحظات التي تكون على شكل أرقام وحروف ورموز وأشكال خاصة، تختص بفكرة وموضوع معيّن، والبيانات لا يكون لها معنى، ولهذا يتم تجميعها حتى يتم استخدامها<sup>1</sup>.

### القسم الثاني: تعريف المعلومة (Definition of information):

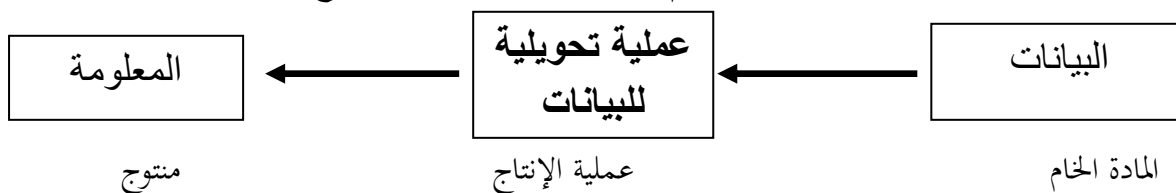
تعرف المعلومة على أنها تلك البيانات والمعطيات والمعارف التي يتم معالجتها وإعدادها من أجل تحويلها إلى معلومات ذات قيمة ومنفعة حتى يمكن استخدامها حالياً أو مستقبلياً والتي تعمل على ترشيد الوظائف وتقليل درجة عدم التأكد، فهي عبارة عن مورد أساسي<sup>2</sup>.

ويعرفها صلاح زين الدين "التعريف الشائع لكلمة المعلومات يعني تغير الحالة المعرفية للمتلقى باستخدام البيانات لهدف معرفي، وهي مرحلة وسطى بين البيانات، التي تتمثل في أرقام ورموز المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد"<sup>3</sup>.

إذ تعرف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات، أو المعلومات هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها".

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي بيانات تم تحويلها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر دلالة وذات معنى وقيمة بالنسبة لمستخدميها<sup>4</sup>.

### الشكل رقم (01-03) المعلومة كمنتج



المصدر: رزاق الياس، مرجع سبق ذكره ص 60

1- <http://mawdoo3.com> تم الاطلاع في: 2018/04/07

2- زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، مرجع سبق ذكره، ص 137.

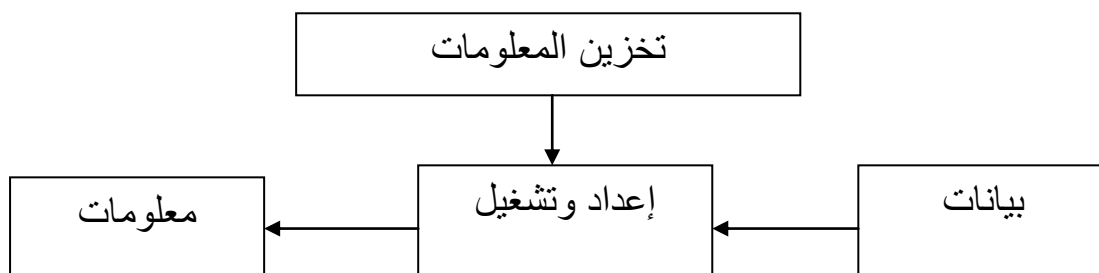
3- رزاق إلياس، مرجع سبق ذكره ص 59.

4- بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2015، ص 27.

### القسم الثالث: الفرق بين البيانات والمعلومات (Difference between data and information):

تعتبر البيانات هي المدخلات وهي كالمادة الخام عند الحصول عليها، والمعلومات هي المخرجات، وهي كالمادة المصنعة، تمّ تصنيعها بعد الحصول على مواد الخام ومعالجتها، أي البيانات هي التي تدخل إلى النظام أولاً، ثمّ يتمّ معالجتها حتى تخرج على شكل معلومات مفيدة واضحة لها معنى وعلى ضوءها يتمّ إتخاذ القرارات. تكون البيانات على هيئة أرقام وأشكال بيانية ورموز وأحرف وصور ونصوص، بينما المعلومات تكون على شكل صور توضيحية، أو نصوص وعبارات مفهومة المعنى. تُعتبر البيانات والمعلومات مكملات لبعضهما، فلولا البيانات لما تشكلت المعلومات، فالمعلومة لا تأتي من فراغ، وإنما من بيانات تم بذل الجهد عليها لتوفيرها، ومن ثمّ يُبذل جهد آخر لمعالجتها، وتحقيق معلومة تصنع منها قرارات، وتحقيق غرضاً منشوداً. تعتمد التقارير الإدارية عند إرسالها على معلومات تمّ الحصول عليها من بيانات، فالذي يدخل في التقارير هي معلومات حقيقية وصحيحة وليس بيانات غير معالجة بعد<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم ( 01-04) كيفية تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر : محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998، ص2. نقلا عن زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، مرجع سبق ذكره ص138

#### القسم الرابع: مصادر المعلومات Sources of information :

تتعدد المصادر التي تستقي منها المؤسسة معلوماتها وفي هذا الصدد نميز أربعة أنواع من المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء قراراتها الإستراتيجية وهي كالتالي:

##### 1- المصادر غير الرسمية:

منظمات محلية، غرف فلاحية، تجارية، صناعية، الأسواق تجارب وملاحظات عامة، الصحافة العامة، إصلاحات عامة مقابلات و محدثات جانبية علاقات غير رسمية بين عناصر الإدارة.

### 2- المصادر الرسمية:

هي الجهات التي تتولى الإشراف على جمع المعلومات و تسجيلها و معالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للجهات المتعاملة مع المعلومة. وقد تكون هذه المعلومات في شكل معلومات نازلة كالقوانين أو معلومات صاعدة كالتقارير وتنقسم إلى:

أ- منشورة: تقارير وسجلات، تعليمات، وثائق مناشير، محاضر إحصائيات سنوية.

ب- غير منشورة: خطب وتوجيهات الجهات الإدارية، إنتاج ذاتي للمعلومات، آراء الخبراء والمستشارين ملفات سرية، اقتراحات وتوصيات .

### 3- المصادر الداخلية:

وتتمثل المصادر الداخلية للمعلومات في المجموعة الشبكية الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف، الفاكس، البرقيات أو المعلومات المتعلقة بطريقة أداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات أو المتعلقة بالمراسلات و العقود المبرمة و المعلومات الخاصة بالشؤون المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية و الحسابات و النفقات و الإيرادات ....

### 4- المصادر الخارجية:

فهي تخص المعلومات التي ينبغي للإدارة الديناميكية الحصول عليها، وتمثل في المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا ونموها كالتقنيات الحديثة من الأجهزة و المعدات الإدارية. و قد تكون عبارة عن:

-المصالح الخارجية كمؤسسات الدرك و الشرطة و الجمارك و الإدارات الأخرى كالبنوك...

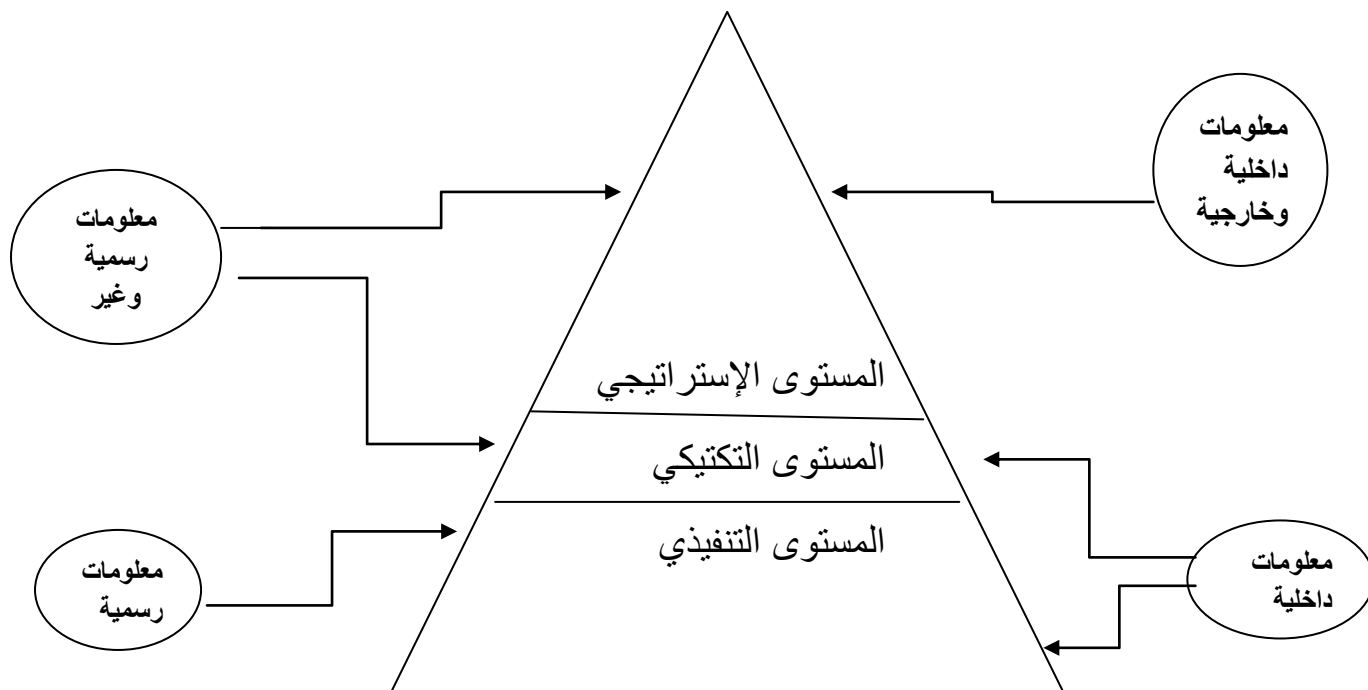
-الوسائل الإعلامية الأخرى المتعددة كالتلفزيون، و الفضائيات، الإذاعات المحلية.

-الرأي العام المتمثل في المنظمات الجماهيرية، المجتمع المدني، الأحزاب السياسية و النقابات هيئات رسمية كالوزارات، البرلمان، مجلس الأمة...

- المنظمات الدولية، لأن هذه المؤسسات تمتلك إحصائيات وحقائق لتغذية بيانات محددة و مفصلة حول مواضيع متعددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراة مرجع سبق ذكره ص 11.

الشكل رقم ( 01-05) أهم تصنيفات المعلومات ومصادرها



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة المذكورة في الفرع الخامس من المطلب الأول

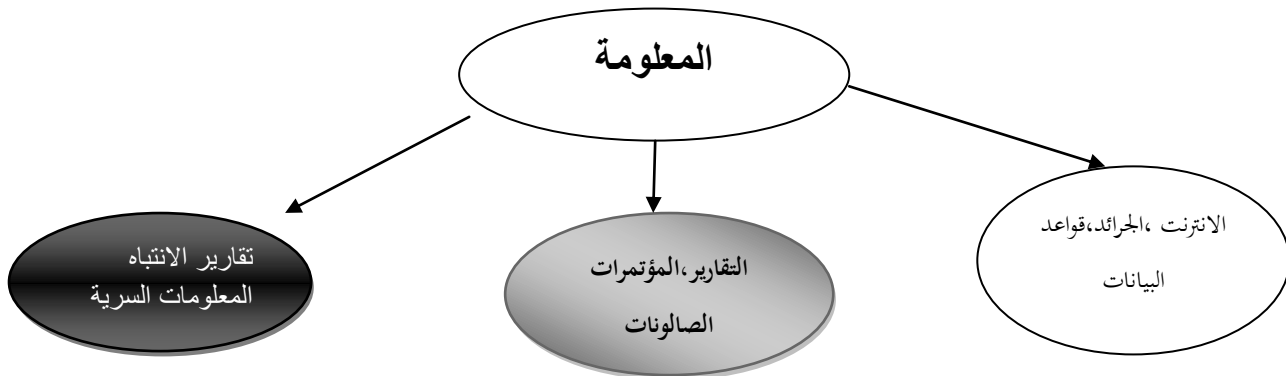
### القسم الخامس: أنواع المعلومات (Types of information):

ونميز ثلاثه أنواع من المعلومات وهي :

- 1- بيضاء: وهي المعلومات الموجودة و المباح الحصول عليها مثل الانترنت الجرائد وقواعد البيانات .
- 2- رمادية : وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة، وتكون موجودة في تقارير المؤتمرات و الصالونات...الخ.
- 3- سوداء : مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية و الحمية قانونيا...الخ<sup>1</sup>.

1- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير ،جامعة باجي مختار عنابة

الشكل رقم ( 01-06) أنواع المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة للقسم الخامس من المطلب الأول

#### القسم السادس: أهمية المعلومة :

تكتسي المعلومة أهميتها في أنها المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في معرفة محيطها، وقوة منافسيها، كما تساعد على بناء استراتيجياتها التنافسية و اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بناء على ما يتوفر لديها من بيانات وإشارات، كما تعتبر المعلومة أداة جيدة للرقابة .  
تكمّن أهمية المعلومات في :

1-المعلومة أداة للاتصال :الاتصال هو عملية من خلالها تنتقل المعلومة من مرسل إلى مستقبل.

2-المعلومات أداة ودعامة لتنسيق إجراءات التسيير:تستخدم الإدارة المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ...إلخ.

3-المعلومات وسيلة لدعم المعرفة الفردية في المؤسسة :تشكل المعلومة حامل للمعرفة الفردية والجماعية، إذ دون المعلومة لا يكون هناك تصور ولا يكون هناك تكوين أو اكتساب لمعارف و مهارات جديدة.

4-المعلومة أداة للتواصل مع المحيط : كلما زاد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زادت حاجتها للمعلومة .<sup>1</sup>

1 - هاجر بوزيان ، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك دراسة حالة بنك الخليج - الجزائر AGB وكالة عين مليلة 110 ،

مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015، ص44.



### المطلب الثاني: التنافسية

فيها المطلب سوف نتطرق الى مفهوم التنافسية، أنواعها، أهميتها، بالإضافة الى معرفة أهم مؤشرات وأبعادها وكذا الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة بتحليلها للبيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية .

### الفرع الأول مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف واختلفت الآراء حول وضع مفهوم محدد للتنافسية رغم أنها مصطلح متداول في أدبيات إدارة الأعمال حيث تعتبر السمة التي تسعى المؤسسة لاكتسابها والحصول عليها، ويختلف مفهومها حسب مجال الحديث عنها وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تعاريفها حسب المستويات التي تتواجد بها .

#### 1- تنافسية الدولة: تطرقت عدة مجالس و منظمات لتعريف تنافسية الدولة و من أهمها:

##### أ- مجلس السياسة التنافسية الأمريكية :

يعرفها على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية."

##### ب- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :

و تعرفها بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة أو المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي للدولة".

##### ج- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

يعرفها على أنها "قدرة الدولة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة"<sup>1</sup>

#### 2- التنافسية على مستوى القطاع :

هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون اعتماد حماية ودعم حكومي وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة .

#### 3- التنافسية على مستوى المؤسسة :

هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع بواسطتها النفاذ إلى الأسواق في الوقت المناسب والسعر المناسب، أي تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

يمكن تعريفها بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل تطوير أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية، فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية النمو/الحصة السوقية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف الزين خيرة، مرجع سبق ذكره ص42

<sup>2</sup> - بوربالة أحمد، مرجع سبق ذكره ص33-34.

<sup>3</sup> - يوسف الزين خيرة، مرجع سبق ذكره ص44

تعريف **porter** بورتر : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

تعريف **علي السلمي** : القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>2</sup>.

تعريف **نبيل مرسى خليل** : تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.

ويمكننا استخلاص تعريف التنافسية بأنها : " هي قدرة المؤسسة على البقاء وكسب مكانة في السوق والمحافظة عليها بما يحقق لها النمو و الاستقرار ومواجهة المخاطر في ظل محيط يتميز بعدم الاستقرار كما أنها تمثل قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بمنافسيها وتقديم الأفضل للمستهلك ولزبائنهما بما تقدمه من خدمات ومنتجات ، بما يحقق لها نجاحا دائما ومستمرًا " .

### الفرع الثاني أنواع التنافسية

ونذكر منها :

#### 1- التنافسية بحسب الموضوع : و تصنف إلى:

أ- **تنافسية المنتج** : تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار أساسي لتقييم تنافسية منتج معين ، و يعد ذلك أمراً غير دقيقاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

ب- **تنافسية المؤسسة** : يتم تقييم تنافسية المؤسسة آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

#### 2- التنافسية وفق الزمن: و تصنف إلى التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية المستدامة كما يلي:

أ- **التنافسية الملحوظة**: تعتمد درجة التنافسية هنا على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل كثيراً بنتائج إيجابية على المدى القصير، لكونها قد تنجم عن فرصة

1-M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Inter-éditions, 1993, p. 48

نقلا عن بن ندير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة

التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب، جامعة سعد حلب، البلدة 11-12 أبريل 2016

2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

3- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1998، ص 37.

عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون معبرة بصدق على تحسن حقيقي و مستدام في الأدوات و الوسائل التنافسية للمؤسسة.

### ب- القدرة التنافسية المستدامة :

تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.

كما توجد أنواع أخرى للتنافسية وهي:

#### 1- تنافسية التكلفة أو السعر :

تتمثل في انخفاض ما يدفعه المشتري مقابل ما تقدمه له المؤسسة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج، فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصريف السلع إلى الأسواق الداخلية و الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف<sup>1</sup>

#### 2- التنافسية غير السعرية :

وتشمل التنافسية النوعية والتي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعراً من السلع المنافسة

#### 3- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المؤسسة من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : أهمية التنافسية :

تطور المستوى الاجتماعي و الثقافي للسكان و التحسن المستمر في مستوى المعيشة يؤدي إلى زيادة الطلب العالمي، مما ينجر عنه اتساع الأسواق و تزايد المنتجات المتشابهة فيها، الشيء الذي يخلق صعوبات متزايدة للمؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها و يتطلب منها العمل على تطوير وسائل تنافسياتها.

-تشبع الأسواق الداخلية للدول و المناطق الجغرافية أصبح عائقاً في وجه نمو و تطور المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مما يدفعها إلى البحث باستمرار عن أسواق خارجية، الشيء الذي يتطلب منها العمل على التحسين المستمر لأدوات و وسائل تنافسياتها.

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وآفاقها، مجلة جسر التنمية العدد 24 ديسمبر 2003 ص7

<sup>2</sup> - منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة شمال اقتصاديات شمال إفريقيا العدد4، ص25

-التغيرات الحاصلة على البحث العلمي في مختلف جوانبه الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية كظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة.

-التطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال ومستوى تطوره بقدر ارتباطها بالمعرفة و مهارات العاملين و الإدارة ذات الكفاءة العالية<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع مؤشرات التنافسية :

سوف نتعرض فيما يلي لأهم مؤشرات التنافسية حسب المستويات الثلاثة للتنافسية

#### 1- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة :

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها فيما يلي :

أ- **التكلفة**: تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي ،لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف ، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي .

ب- **الربحية**: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة ، لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لا تكفي لوحدها بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.

ج- **مؤشر الحصة السوقية**: يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية ، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر ، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

#### 2- مؤشرات تنافسية القطاع:

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى ، أما فيما يخص مؤشراتهما فهي تنحصر في مايلي:

##### أ- مؤشر التكاليف والإنتاجية :

يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب ، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة الواحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب .

<sup>1</sup> -يوسف الزين خيرة ،مرجع سبق ذكره ص47.

ب- مؤشر التجارة الخارجية: يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات تعبر عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية، أو عندما تزداد حصته من الواردات، وتقاس تنافسيته كذلك بالربحية الكلية للقطاع، محصلة الاستثمار الأجنبي إضافة إلى جودة المنتجات<sup>1</sup>.

### 3- مؤشرات تنافسية الدولة:

إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة ومتنوعة إلا أننا سنتطرق إلى أهمها وهي:

أ- مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية للإنتاج و على الطبيعية و حدود التجارة، وأن الارتفاع في هذه العوامل يزيد من الدخل الفردي بارتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج الكلية.

#### ب- مؤشر النتائج التجارية:

توجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي:

#### -رصيد الميزان التجاري:

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

#### -تركيبية الصادرات:

إن ارتفاع حجم الصادرات خارج الموارد الطبيعية و المواد الأولية يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، و زيادة الإنتاجية نتيجة التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل.

#### -حصة السوق الدولية:

من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق آفلة، فإن هذا لا يؤشر على مستوى تنافسي جيد، كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص<sup>2</sup>.

1 -زروخي فيروز ، سكر فاطمة ، مرجع سبق ذكره ص6-7

2 - يوسف الزين خيرة ، مرجع سبق ذكره ص51

الفرع الخامس أبعاد التنافسية :

وتشتمل على ثلاثة أبعاد وهي :

- 1- **مستوى التحليل**: اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد و حتى على مستوى الإقليم .
- 2- **الشمول**: أي شمول الفعالية أو الكفاءة و هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، و الفعالية هي الاختيار الصحيح للغايات .
- 3- **النسبية**: حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدنا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة أو بين فترتين زمنييتين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية أو مستهدفة و تكون معرفة جيدا.<sup>1</sup>

الفرع السادس الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness strategies):

وهي البدائل الاستراتيجية التي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات، لأن من خلالها تسعى المنظمات إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيا وراء تحقيق أهدافها ،نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيتها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها *porter* بورتير بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة:**

هي الاستراتيجية التي تعتمد على استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف و اختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقا كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين<sup>2</sup>.  
تطالب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما، بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام ،و أن تولي قدر كبير من الاهتمام بمراقبة التكاليف الإدارية و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية ،ثم يمكن للمنظمة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحا أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار اقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق ،وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا وانخفضت الأسعار

<sup>1</sup> - علاوي نصيرة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره ص75.

<sup>2</sup> - لؤي صبحي دحبور ، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية ،رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط الأردن 2010 ص

فان المنظمات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة اقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول ،وتستهدف إستراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة.

### 2- إستراتيجية التميز :

هي الاستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر إليها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها ،بحيث تستطيع وضع أسعار إستثنائية للمنتج وهي تشمل ثلاثة أنواع هي :

أ- **الخدمة الجوهرية** :وهي العنصر الرئيس أو الجوهرى للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من اجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء

ب- **الخدمة التكميلية** :و بها يتم تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرى وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك منتج الجوهرى وتتكامل معه .

ج- **المحيط المادي** : والذي يعني تمثيل الأشياء الملموسة في بيئة تقدم الخدمة سواء كانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات والمعدات و الأثاث و الألوان أو أي شيء يمكن أن تقع عليه العين أو يشم أو يلمس في أماكن تقديم الخدمة.

### 3- إستراتيجية التركيز :

هي الاستراتيجية التي تستند الى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة ،وتهدف الى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته ،وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة ،والثاني تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة<sup>1</sup>.

### الفرع السابع :القوة التنافسية *porter* لبورتر :

أداة صممها مايكل بورتر لتستخدم في تحديد مركز القوة في الأعمال . حيث حدد خمسة عوامل تؤثر على التنافسية في أي مجال وهي :

1- **قدرة الموردين على المساومة** : أو ما يعرف أحياناً بالقدرة التفاوضية للموردين وقدرتهم على التأثير على أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو العمالة.

1- يونس مقدادي وآخرون ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

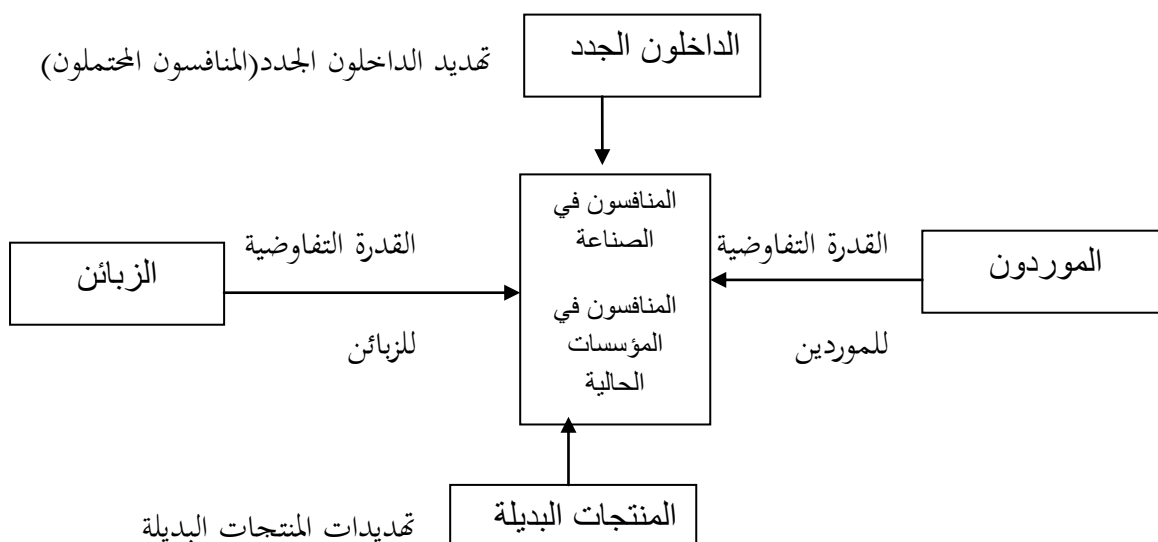
2- قدرة المشتريين على المساومة: وهي القدرة التفاوضية للعملاء وقدرتهم على خفض أسعار السلع والخدمات في السوق .

3- المنافسون الجدد: والمقصود هو عدد المنافسين ومدى قوتهم ومدى تأثير ذلك على المؤسسة .

4- مدخلات جديدة على السوق: وتمثل مدى قدرة دخول شركات جديدة للسوق بسهولة مما قد يؤثر على ربحية المؤسسة

5- المنتجات البديلة: مدى قدرة المستهلكين على إيجاد بدائل للسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة<sup>1</sup>

### شكل رقم (01-07) القوى التنافسية لبورتر



المصدر : Michel porter, l'avantage concurrentiel. edition dunod paris, france 1999p15 نقلا عن خالد خالفي<sup>1</sup>\*

### الجدول رقم (01-02) الإستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمة

الإستراتيجيات الإنكماشية	إستراتيجيات النمو المحدد	الإستراتيجية العامة للمنافسة	إستراتيجيات النمو التوسعية
- إستراتيجية التشذيب . - إستراتيجية المنظمة الأسيرة - إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة . - إستراتيجية التحول. - إستراتيجيات التصفية.	- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه . - إستراتيجية النمو البطيء.	- إستراتيجية القيادة في التكاليف . - إستراتيجية التمايز. - إستراتيجية التركيز.	- إستراتيجية تركيز مجال النشاط. - إستراتيجيات التنوع. - إستراتيجية الاستثمار المشترك.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، المكتب العربي الحديث للنشر، ط1، الإسكندرية، 2012ص210.

<sup>1</sup> - تاريخ الاطلاع يوم 2017/09/12 <https://egyptinnovate.com/innovation-too>



القسم السابع: دراسة و تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الاقتصادية. تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية قوة ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة ككل وعلى أداء المديرين و العاملين، لذا يجب التعامل مع تلك المؤثرات الخارجية بكفاءة، فالمؤسسة ككل تتفاعل باستمرار مع محيط دائم التغير والتعقيد.

### الفرع الثامن: تعريف البيئة :

البيئة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من القيود والفرص التي تحيط بالمؤسسة، وهي المسؤولة عن تحديد سلوك وتوجه المؤسسة، وينبغي التكيف معها لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف. فالمؤسسة الناجحة هي التي تتفاعل مع البيئة بمعنى أنها تؤثر في البيئة وتتأثر بها، أما المؤسسة التي لا تحقق نجاحاً فهي التي لا تتفاعل مع ظروف البيئة بمعنى أن المنتجات التي تقدمها لا تلقى قبولاً من مكونات البيئة وبالتالي فهي لا تحقق أهدافها، ويكون مصيرها الفشل إذا لم تتأقلم مع البيئة، و بالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة<sup>1</sup>.

### 1- مفهوم التحليل البيئي:

إن هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص .

### 2- التشخيص :

هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو يتطلب تحليل بيئي (environmental analysis) للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي (internal audit) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. ومن خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو (تشخيص) إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، فانه لا

1- بن نافلة قدور، د. مزريق عاشور، مرجع سبق ذكره ص3.

مناص من اللجوء الى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك على العرض، ومعرفة المؤثرين الرئيسيين الذين لهم دور في القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة والجوانب الحساسة التي تسمح لها بالتعرف على الفرص والتهديدات.<sup>1</sup>

### الفرع التاسع: أقسام البيئة

وتنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما:

#### أ- البيئة الداخلية للمؤسسة:

يقصد بها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الميكمل، الأهداف، السياسات... إلخ)، المكونات التسويقية (المنتوج، التسعير، الترويج، التوزيع... إلخ) المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... إلخ)، المكونات الشخصية (الأفراد، علاقات العمل، برامج التدريب، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية)<sup>2</sup> وتتكون البيئة الداخلية من عدة عناصر هي :

#### 1- الهيكل التنظيمي :

ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

#### 2- ثقافة المنظمة :

ويعبر عنها بأنها عبارة عن منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والطرق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم.

#### 3- العوامل التسويقية :

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة .

#### 4- العوامل الإنتاجية :

1- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 02 جوان 2015 ص 134.

1 - <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477>

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، 1 ط، 2007ص

هي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق .

### 5- عوامل إدارة الموارد البشرية :

هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقة الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والموظفين .

### 6-العوامل المالية :

وتتعلق بالإدارة المالية والمحاسبية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل.<sup>1</sup>

### ب - البيئة الخارجية للمؤسسة:

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها، من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى<sup>2</sup> وتتكون من :

#### 1- البيئة العامة:

وتتكون من عدة متغيرات هي المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية، المتغيرات التكنولوجية

#### 2- البيئة الخاصة :

تعرف بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به و تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد : البنوك، و المنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها<sup>3</sup>.

\* مصفوفة SWOT وتبين ( نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ) ، كما أنها تبين الاستراتيجيات

التالية :

- الاستراتيجية الهجومية : هي عندما تتوفر لدى المنظمة أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.

- استراتيجية التنويع: من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

7 تاريخ الاطلاع: 2018/03/05 http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=3447-3

<sup>2</sup> - الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سبق ذكره ص136.

<sup>3</sup> - بوخریصة خديجة، مرجع سبق ذكره ص13

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

- الاستراتيجيات الدفاعية : هي عندما تكون المنظمة أمام نقاط قوة وتهديدات تكون أمام تعزيز واستثمار نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.

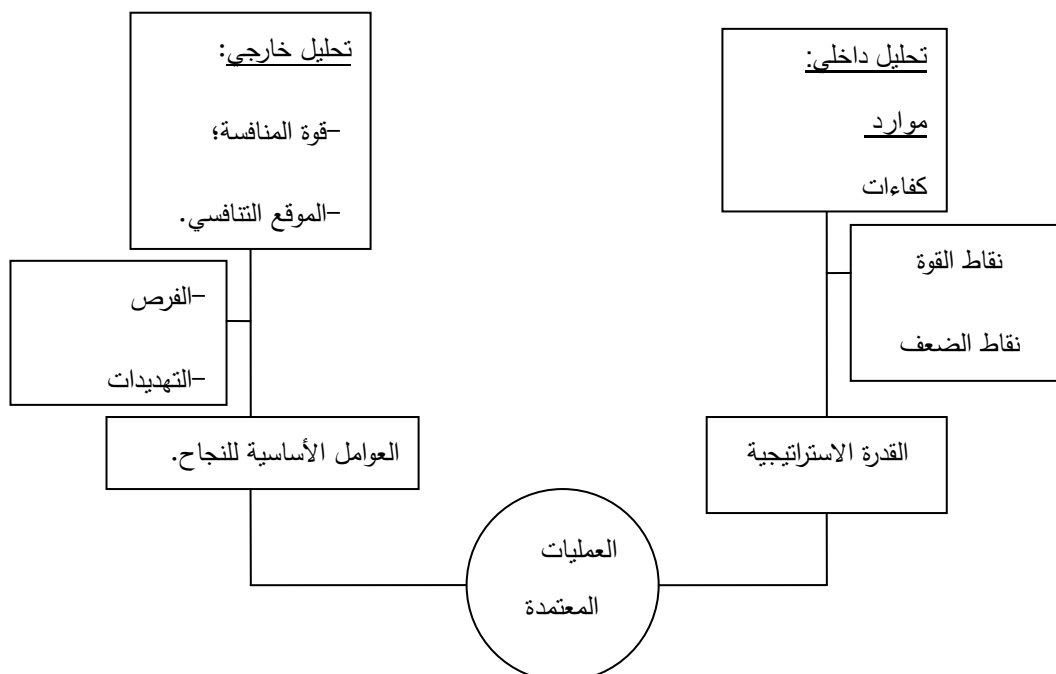
- الاستراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

الجدول رقم (03-01) مصفوفة SOWT

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
استراتيجية التدوير	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية دفاعية	استراتيجية التنويع	التهديدات

المصدر: الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.

الشكل رقم (08-01) تحليل (SWOT):



المصدر: بن نذير نصر الدين، منصور الزين، مرجع سبق ذكره ص 10

### المطلب الثالث: انعكاسات اليقظة الإستراتيجية على تحسين التنافسية

في هذا المطلب سوف نتطرق الى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في المؤسسة وما هي العوامل التي تساعدها في اكساب ميزة تنافسية واثبات وجود وبقاء للمؤسسة .

#### الفرع الأول توفير المعلومة اللازمة للمؤسسة واتخاذ القرار :

##### القسم الأول: توفير المعلومة

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يلزم أن تجمع و تنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساسا جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات فالمعلومات مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية، بحكم تواجدها (المعلومات) في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تنميتها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة.

##### القسم الثاني: اتخاذ القرار

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية<sup>1</sup> وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالاتي :

- المعرفة المعمقة للأسواق المنافسة ؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لمتطلبات الزبون؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في إتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقتها مع الموردين والزبائن؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات أو التغيرات المفاجئة؛
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات؛

1- بن نافلة قدور، مرزوق علوش، مرجع سبق ذكره ص13-14

- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة ، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية ؛
- وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمنظمة؛ وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها ؛
- الاقتصاد في الموارد ، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة؛
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور اليقظة في تطوير وتحسين تنافسية المؤسسة:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جمع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، ولهذا فاليقظة الإستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدنا في تحليله وفي هذا الصدد تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعلا في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الإستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي : التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم.

**التوقع:** وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين

1- سعيد كرومي ، أحمد عمرستي ، مرجع سبق ذكره ص 7-8.

2- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة دكتوراه، مرجع سبق ذكره ص 131

**الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق.... إلخ.

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

**التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين<sup>1</sup>

### المبحث الثاني الدراسات السابقة :

في هذا المبحث سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية وكذا التنافسية من جوانب مختلفة ومن وجهات نظر متعددة تختلف باختلاف الأهداف التي سطرتها الدراسة للوصول إليها، ومعالجة الموضوع حسب متغيرات الدراسة .

### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

#### أ- الدراسات الوطنية :

أولاً: فالتة اليمين أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات مذكرة بعنوان "اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية(دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2012 قد طرح الطالب الإشكالية التالية :ما مدى اهتمام متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،بالأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟

أهداف الدراسة : سعت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف من بينها :

- توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة ،قبل التفكير في إرساء نظام لليقظة .
- إبراز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية للتكفل بانجاز الدراسات الاستشرافية ،وتحليا للإشارات الضعيفة وتقييم أهميتها الاستراتيجية.
- تعبئة مختلف الأطراف الفاعلة والمتفاعلة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو مزيد من التفاعل والتعلم الجماعي بغرض تكوين محترفي اليقظة و الذكاء الاقتصادي للقيام بجمع والتنقيب عن البيانات وتصنيفها وترتيبها بالاعتماد على نظم المعلومات.
- وضع آلية عمل لترقية عمليات جمع ،تحليل،توثيق ونشر المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ص12.

**منهجية الدراسة:** استخدم الطالب أسلوبين متكاملين، الأسلوب الأول وثائقي يتمثل في الدراسة المكتبية، أما الأسلوب الثاني فهو مسحي يعتمد على الدراسة الاستكشافية حيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي في دراسته .  
**عينية الدراسة:** أجريت هذه الدراسة على جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهو مجتمع قام الباحث بحصره بناء على إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري سنة 2011، وكذا الاعتماد أكثر على نتائج ومؤشرات الإحصاء الاقتصادي لسنة 2012 بإشراف الديوان الوطني للإحصاء، وتم توزيع 100 استبانة على عينة الدراسة قام الباحث بتقسيمها الى ستة محاور، ولقياس مدى ثبات الدراسة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ حيث كان معامل الثبات مرتفع 0.894 كما أن معاملات الثبات لمختلف مراحل الدراسة تراوحت بين 0.732 الى 0.831 مما يدل بان لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات .

**نتائج الدراسة:** ولقد توصل الطالب في دراسته الى النتائج التالية :

- 1- المؤسسات الكبيرة تعاني من صعوبة مراقبة المحيط أكثر مما تعانيه المؤسسات الصغيرة.
- 2- القدرة على متابعة ما يقع من أحداث كعمل انتقائي لتحديد المصدر المستهدف
- 3- ضرورة إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات.

**ثانيا: حسان بوعايدة، أطروحة دكتوراة بعنوان "فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2014/2013، وتضمنت الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟**  
**أهداف الدراسة:** سعت هذه الدراسة الى تحقيق نوعين من الأهداف وهي أهداف متعلقة بالجانب النظري حيث سعى الطالب الى التعريف بالتسيير الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية ونظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات، أما الأهداف المتعلقة بالجانب النظري فسعت الى معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وكذلك قياس مدى جودة هذه النظم بالإضافة الى معرفة دور مخرجات هذه النظم في دعم وتطوير المزايا التنافسية .

**منهجية الدراسة:** استخدم الطالب في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح المكتبي في الجانب النظري، والمقابلة والاستبيان بالنسبة للجانب التطبيقي.

**عينية الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 50 مؤسسة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة الصناعية، والتجارية، والخدمية، بالإضافة إلى المؤسسات المالية المتمثلة في شركات التأمين والبنوك التجارية سواء كانت هذه المؤسسات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص بولاية المسيلة، حيث تم توزيع 300 استبانة على القطاعات الأربعة من المؤسسات (مالية، خدمية، صناعية، تجارية)، وللتأكد من الصدق والثبات تم استخدام معامل



ألفا كرونباخ حيث أعطت نتائج الثبات (0.621-0.991) لكل محاور الاستبيان وهي قيمة مرتفعة بينما كانت نتائج الصدق لكل المحاور (0.788-0.964) وهي قيمة عالية .

### نتائج الدراسة :

وخلص الطالب إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- هناك اتفاق على عدم وضوح وتحديد الإستراتيجية و إجراءات تنفيذها و الرقابة عليها جزئيا في المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية).
- 2- عدم وضوح وتحديد الثقافة التنظيمية جزئيا في كل من المؤسسات المالية والتجارية والخدمية ، والمؤسسات العامة ، بالإضافة إلى عدم وضوح سياسات البحث والتطوير في المؤسسات الخدمية .
- 3- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، أن نظم المعلومات في هذه المؤسسات تستخدم في صنع واتخاذ القرارات، وأن مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثالثا: علاوي نصيرة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال" ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر) سنة 2015/2014 وقد طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما و مجمع صيدال خصوصا ؟

أهداف الدراسة : وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- 1- تحليل صناعة الدواء على المستوى العالمي و العربي و على مستوى الجزائر.
- 2- تحليل تنافسية مجمع صيدال ومحاولة تحديد العوامل المؤثرة فيها .
- 3- معرفة واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل المجمع لتحسين تنافسيته .

منهجية الدراسة : استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتعقيب على ما تم وصفه ، كما أنها استخدمت المنهج التاريخي من أجل معرفة أصول الظاهرة ونشأتها بالاعتماد على المسح المكتبي في الجانب النظري ، ودراسة حالة بالنسبة للشق التطبيقي بالاعتماد على المقابلات، والملاحظة ووثائق المؤسسة ، كما قامت الباحثة بتحليل تنافسية مجمع صيدال بناء على تقارير التسيير للمجمع ما بين السنوات (2009-2012) نتائج الدراسة : وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية .

- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال من أربعة خلايا هي : خلية اليقظة التنافسية (التسويقية) و خلية اليقظة التجارية، و خلية اليقظة التكنولوجية ، خلية اليقظة القانونية ،هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون عشوائي.

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة مرن برين عمال المؤسسة تكرون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية، بشرط أن تتوافر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة لمجمع صيدال بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة، لتعزيز الروح المعنوية. و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، وكذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

-يجب عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة الإستراتيجية المكونة أساسا من أربعة خلايا مع عرض مسؤولي المجمع كالأمين العام و هذا بغرض تحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم المجمع ، و مرنا هنا تكون بداية عمل جهاز اليقظة بشكل منظم بدءا بالتعقب و الانتقاء و المعالجة ثم النشر .

رابعا: بوخرينة خديجة ،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية بعنوان "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر - رام مستغانم -"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2 سنة 2015/2014 ،وقد طرحت الطالبة الإشكالية التالية : هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

**منهجية الدراسة :** استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الكتب والمذكرات بالنسبة للجانب النظري ،والمقابلات والملاحظة بالإضافة الى الاستبيان بالنسبة للشق التطبيقي من الدراسة .

عينة الدراسة :تم اختيار عينة عشوائية مقدرة ب32 فرد من مجموع مجتمع متكون 250 فردا ،حيث تعادل 12% من المجتمع الكلي للدراسة، وكان اختبار نتائج الصدق والثبات حسب معامل ألفا كرونباخ كالتالي القيمة 0.935 نتيجة الثبات وهي عالية جدا أما معامل الصدق يساوي 0.966 وهي قيمة قريبة جدا من الواحد مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات .

**أهداف الدراسة :** وهدفت هذه الدراسة الى :

- عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية.

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.

- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية .

**نتائج الدراسة:** وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

لا بد على المؤسسة من الحيطة والحذر الدائمين و لا مجال للغفلة في ظل الظروف التنافسية الحالية، ويعد إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية أحد المدخل لتحقيق التنبه واليقظة حيث أنه نظام معلوماتي هادف وبنّاء مفتوح على بيئة المؤسسة، إذ يسمح إرساؤه بالسيطرة المعلوماتية التي تمكّن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و تحقيق أداء تنافسي فعال.

في ظل الظروف التنافسية الراهنة وخصوصا بعد ما أدركت أنه لا مجال للتغافل وأن السوق لا يرحم الغافلين ولا يكون هذا إلا بفعل اليقظة، وهذا ما جعلها تحصل على العديد من المزايا التنافسية أهمها حيازة المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب والتي من خلالها تتمكن من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير المناسب، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم وهذا ما يعزز مكانتها في السوق ويعطي صورة ذهنية جيدة عنها، ويحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين .

خامسا: رحماني يوسف زكريا مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت عنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان 2015/2014 .

إشكالية الدراسة: كيف يمكن بناء الميزة التنافسية المستدامة عن طريق نظام اليقظة الإستراتيجية ؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الى تحقيق هدفين قسمهما الطالب إلى :

- هدف علمي وتمثل في محاولة إبراز دور اليقظة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في بناء الميزة التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات الجزائرية.  
- الهدف العملي تمثل في المساهمة في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

منهجية الدراسة : استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، كما أنه استخدم المنهج التاريخي من أجل معرفة تطور الظاهرة عبر الزمن ونشأتها بالاعتماد على المسح المكتبي في الجانب النظري ، واستخدم أسلوب المقابلة والاستبيان وجمع المعلومات الإحصائية بالاعتماد على عدة مصادر منها مواقع الانترنت والوثائق الإحصائية لدراسة حالة بالنسبة للشق التطبيقي وشملت الدراسة عينة عشوائية تتكون من 67 فردا ، تم استبعاد 07 استبانات منهم والإبقاء على 60 استبانة تم تحليلها .

نتائج الدراسة : خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها :

- التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة.

- تتمين دور المعلومات في التفوق على المنافسين والتعامل معها على اعتبار أنها مورد إستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه .

- ضرورة الاهتمام بالبيئة من خلال إنشاء نظام يقظة مناسب يسمح بمتابعة فعالة والرصد لكل التغيرات والتطورات .

### ب- الدراسات العربية:

أولاً: وليد عباس جبر وآخرون مقال بعنوان "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4، العدد 13 سنة 2009 كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

إشكالية الدراسة: كيف يمكن للمؤسسات العراقية إيجاد مواقع تنافسية مقارنة مع بديلاتها الأجنبية ؟

أهداف الدراسة: وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية وتطويرها كما أوردته الأدبيات المتخصصة
  - بيان استراتيجيات الميزة التنافسية ومزاياها وعيوبها كما جاءت في الأدبيات .
  - تحديد وعي المنظمات الصناعية العراقية بأهمية الميزة التنافسية .
  - التعرف على الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمات الصناعية العراقية في تحديد ميزتها التنافسية.
- منهجية الدراسة: المنهج الوصفي إضافة الى المقابلات المنظمة والاستبيان لدراسة الحالة .
- عينة الدراسة: تكونت العينة من 30 فرداً من الشركتين (شركة الألبسة الجاهزة وشركة المنتجات النسيجية) تم توزيع الاستبيان بالتساوي بين أفراد الشركتين .

نتائج الدراسة : في ضوء معلومات البحث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج هي كالاتي:

- ظهر أن شركة (الألبسة الجاهزة) تهتم بالجوانب النوعية أكثر من اهتمامها بسياسة البيع بأقل الأسعار في تميز منتجاتها في السوق العراقية .
- شركة (المنتجات النسيجية) تركز على سياسة البيع بأقل الأسعار أكثر من الاهتمام بالجوانب النوعية في تمييز منتجاتها في السوق العراقية .

ثانياً: لؤي صبحي دحور، مذكرة ماجستير بعنوان "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات

التنافسية (دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية)"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ماي 2010 .

إشكالية الدراسة: تم بناء الدراسة على مجموعة من التساؤلات كان من أبرزها التساؤل رقم 04 وهو كالتالي: ما هي المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة الأردنية الى تحقيقها من خلال استراتيجياتها التنافسية؟ منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسات 07 جامعات أردنية خاصة تم توزيع 150 استبانة شملت فئة الإداريين و450 استبانة شملت فئة الطلبة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات فكانت نتائجه كالتالي:

المعرفة السوقية (0.917)، الخيارات الإستراتيجية (0.877)، الميزة التنافسية (0.912) .

**أهداف الدراسة:** سعت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية .
  - التعرف على مدى اختلاف المعرفة التي يمتلكها العاملون باختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الخبرة)
  - معرفة أثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية .
- نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها :
- أشارت الدراسة الى اهتمام الإداريين بالجامعات الخاصة الى المعرفة السوقية \_المنافسين والطلبة) في اختيار أحد الاستراتيجيات التنافسية .
  - لم تظهر الدراسة أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والمتمثلة في الجنس والخبرة للإداريين وبين المعرفة السوقية .
  - أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والمعرفة السوقية بازدياد العمر تزداد الخبرة .
  - تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وبين الميزة المحققة منها .

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-IMAD ZEHANI, Magister Marketing, Mémoire intitulé Essai de mise en place d'un système de veille stratégique Cas : TOYOTA Algérie. Ecole des Hautes Etudes Commerciales Alger 2011/2012.

عماد زهار، مذكرة ماجستير، بعنوان "اختبار إقامة نظام مراقبة إستراتيجي" دراسة حالة شركة تويوتا الجزائر

،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2012.

**إشكالية الدراسة:** كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إتخاذ القرارات الصائبة ؟

**منهجية الدراسة:** اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

**أهداف الدراسة :**

- كيفية التعامل مع نظام المعلومات في ظل وجود نظام استراتيجي .
- معرفة إجراءات تشخيص المعلومات للشركة محل الدراسة وكيفية تدقيقها المسؤول عن هذا العمل .
- إبراز طريقة إيصال المعلومات ونشرها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية .
- معرفة كيفية قياس نظام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة .

**نتائج الدراسة :**

- تحديد مجال التنافس وذلك عن طريق العروض الترويجية واللوحات الإشهارية المنشورة على مستوى وسائل الإعلام .

- عدم وجود نظام إستراتيجي منظم لجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات حتى يتسنى لها اكتشاف الفرص والتهديدات المستقبلية في الحقل الذي تنشط فيه .
- نقص التأهيل لدى الموظفين بالمؤسسة ،لذا يجب عليها القيام بدورات تكوينية وتدريبية لموظفيها المرتبطين بمهمة اليقظة الإستراتيجية .
- عدم وجود رصد مستمر للبيئة الخارجية ،وذلك لإستخراج المعلومات الهامة المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة والتي تعتبر دافع قوي للمؤسسة على المنافسة .

2- BEKADDOUR HASSAN ,VEILLE STRATIGIQUE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE ,CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES , mémoire pour l'obtention d'un magistère : option système d'information , université Tlemcen , 2013/2014.

-بقدور حسان ،اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،بالمؤسسات الجزائرية ،نظم المعلومات ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014.

إشكالية الدراسة : "في عالم تنافسي حيث تعتبر المعلومات شكلا من أشكال الثروة، كيف يمكن للاستخبارات التجارية أن كون مفيدة في نجاح عملية الاستخبارات الاقتصادية لفهم المرور، والتكيف مع عملية الاستخبارات الاقتصادية لفهم المرور، والتكيف مع الحاضر وتوقع المستقبل ؟  
المنهجية الدراسة : الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي  
أهداف الدراسة :

رصد تطور البيئة يعتبر أمر ضروري حتى يتسنى للمؤسسة التكيف السريع مع المستجدات الجديدة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

إبراز دور المعلومات ومدى تأثيرها على السوق ،والعمل على حمايتها من الاستغلال من جهات خارج المؤسسة .  
إظهار قدرة المؤسسة في الحفاظ على المعلومة، واستغلالها لمعرفة انتقاء خيارها الاستراتيجية في السوق

نتائج الدراسة:

رفع اللبس في الفهم لدى الموظفين في التمييز بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي إذ أغلبهم يعتقد أن اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي لهما نفس المعنى.

أظهرت الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تؤدي إلى جمع المعلومات والبيانات بصفة دورية ومعالجتها في آن واحد وأشخاص مؤهلين وذوي خبرة

المراقبة الاستراتيجية تسمح لمختلف الجهات الفاعلة بتوقع حالة السوق وتطور المنافسة وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات في البيئة التي ينشطون فيه وبالتالي هناك علاقة وطيدة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في هذا المطلب ارتأينا أن نستعرض أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول التالي حسب الترتيب السابق للدراسات المذكورة سابقا في المطلبين الأول والثاني على التوالي مع التركيز على منهج الدراسة وحجم العينة المدروسة وأهم الأهداف التي ركزت عليها الدراسة .

الجدول رقم (01-04) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
فالتة اليمين	من حيث منهج الدراسة عدد استبانات الدراسة	ركزت الدراسة على أهمية القرارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة . اختلاف عينة الدراسة حيث أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . إبراز أهمية اليقظة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وأهمية اكتساب المعلومة .
حسان بوبعاية	المنهج المتبع في الدراسة إبراز دور المعلومة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .	أجريت الدراسة في عدة مؤسسات (50) مؤسسة بقطاعات مختلفة . عدد الاستبانات 300 استبانة . ركزت الدراسة على إظهار فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات .
علاوي نصيرة	منهج الدراسة موضوع الدراسة	فترة الدراسة امتدت خلال ثلاثة سنوات . مؤسسة الدراسة . التركيز على الصناعات الدوائية أهداف الدراسة . الدراسة التطبيقية اعتمدت على تحليل القوائم والتقارير المالية والمؤشرات التنافسية لمجمع صيدال
بوخرينة خديجة	منهج الدراسة	المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

موضوع الدراسة	حجم عينة الدراسة	
المنهج المتبع في الدراسة إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة .	ركزت الدراسة على التنافسية المستدامة للمؤسسة حجم عينة الدراسة	رحماني يوسف زكريا
ركزت الدراسة على التنافسية وإبراز الاستراتيجيات التنافسية ودورها بالنسبة للمؤسسة	المؤسسة محل الدراسة (شركة نسيج ،شركة ألبسة جاهزة ) حجم عينة الدراسة مكونة من 30 فردا ركزت الدراسة على إيجاد مواقع تنافسية للمؤسسة بدلا من تحسين التنافسية .	وليد عباس جبر
تحديد الاستراتيجيات التي تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة	حجم وعينة الدراسة التركيز على المتغيرات الديمغرافية	لؤي صبحي دحبور
إبراز أهمية اليقظة بالنسبة للمؤسسة	ركزت الدراسة على إظهار أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية	عماد زهار
التحليل البيئي ودور المعلومة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	دور اليقظة في اتخاذ القرارات الصائبة المؤسسة محل الدراسة شركة تويوتا الجزائر	بقدرور حسان

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ملاحظة :

كل الدراسات المتناولة تشابهت من حيث المنهج المتبع فاعتمدت على المنهج الوصفي والمسح المكتبي في الشق النظري والتحليل الإحصائي باستخدام الاستبيانات في الشق التطبيقي باستثناء دراسة علاوي نصرّة التي اعتمدت على تحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة ، كذلك دراسة فالتة اليمين أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اعتمد في المقارنة بينها على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء والديوان الوطني



للسجل التجاري ، كما أن عينة الدراسة اختلفت حسب طبيعة الموضوع المدروس واسقاطه على المؤسسة محل الدراسة أي الاختلاف في القطاعات الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات المدروسة .  
اضافة الى الاختلاف في أهمية الدراسة والنتائج المحققة والعينة المدروسة وذلك نتيجة لتناول الموضوع من جوانب مختلفة كل حسب رؤيته .

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من حيث الأهمية ، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية ، والى أي مدى يتم تبني نظام اليقظة في ظل التغيرات التكنولوجية والتطورات التي يشهدها قطاع الاتصالات ، وما أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة ، كما أننا نريد إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني للمؤسسة لمعرفة كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وما هي العوامل التي تؤثر في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية .

كما أن هذه الدراسة أجريت على عينة مقدرة ب100 فرد وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة ماعدا دراسة حسان بوبعابة التي أجريت على عينة مكونة من 300 فرد ولكن بعدد كبير من المؤسسات الاقتصادية مقدر ب50 مؤسسة .

كما اختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من ناحية الأهداف فكل دراسة أخذت مفهوم اليقظة الاستراتيجية من منظور مختلف عن الآخر فمنهم من ربطها باتخاذ القرارات الاستراتيجية كما هو الحال في دراسة فالتة اليمين التي سعت الى إبراز دور الوظيفة الاستشرافية في اتخاذ القرار .

أما دراسة حسان بوبعابة فسعت الى إبراز دور فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أما دراسة علاوي نصيرة فهدف الى معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحديد العوامل المؤثرة في تنافسية مجمع صيدال للأدوية ، وكغيرها من الدراسات سعت بوحريصة خديجة في دراستها إلى إظهار دور المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية ومدى تأثير العوامل البيئية على مؤسسة تكرير السكر -رام- بمستغانم ، أما الدراسة التي قام بها رحمان يوسف زكريا فسعت الى إبراز دور نظام اليقظة وأهميتها في بناء مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة موبيليس ، أما دراسة وليد جبر فاهتمت بإبراز أهمية تحديد الاستراتيجيات ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة العراقية للأنسجة والألبسة الجاهزة ومدى وعي المؤسسات العراقية بمفهوم التنافسية وطرق السعي الى تحقيقها ، دراسة لؤي دحبور لم تختلف كثيرا عن سابقتها من حيث الهدف لكنها اختلفت في المؤسسة محل الدراسة (الجامعات الأردنية) ، أما دراسة عماد زهار والتي كانت باللغة الفرنسية فهدف الى إبراز دور المعلومات في ظل وجود نظام استراتيجي بالمؤسسة وما الدور الذي يمكن تحقيقه ، وأخيرا دراسة بقدر حسان والتي كانت أيضا باللغة الفرنسية ألفت الضوء على أهمية ا رصد البيئي في تحديد الاستراتيجيات التسويقية في ظل الظروف الراهنة بالتطلع للمستقبل

### خلاصة الفصل :

الواقع الذي تعيش فيه المؤسسة اليوم والبيئة المتميزة بعدم الاستقرار وحالة عدم التأكد، تفرض عليها التيقظ والاحتراس وإيجاد وسائل تسييرية حديثة لتوفير المعلومة في الوقت المناسب واستخدامها في الوقت اللازم وهذا باكتشافها لكل ما يدور بمحيطها، فتحليل البيئة أمر ضروري وهام بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما يجب أن تسعى لترسيخه وتوعية العاملين لديها بأهمية التعامل مع اليقظة الاستراتيجية بكل دقة وموضوعية حتى تضمن البقاء والاستمرار وتثبت وجودها رغم شدة المنافسة، كما أن الضرورة تحتم عليها تحسين تنافسيتها من أجل التصدي للتغيرات الدائمة فنظام اليقظة الفعال الذي تمتلكه المؤسسة يمكنها من رصد التغيرات ومعرفة شدة المنافسين كما يساهم في تحسين نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، كما أنه يساعدها في استغلال الفرص المتاحة أمامها والتصدي للتهديدات التي قد تتعرض لها، إضافة الى أن تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة يساهم بشكل كبير وفعال من تحسين تنافسيتها ويكسبها قوة في السوق .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

اتصالات الجزائر

بغرداية

## تمهيد:

بعدها تطرقنا الى الموضوع من الجانب النظري في الفصل الأول وألقينا الضوء على أهم تعريفات اليقظة الاستراتيجية والتنافسية، سوف نتطرق في هذا الفصل الى تناول الدراسة من جانبها التطبيقي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، بالنسبة للمبحث الأول ضمن ثلاثة مطالب سنعرض فيها على تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (الوحدة العملية بغرداية )، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه الى الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss وExcel في إدخال البيانات وتفريغها، حيث أننا في المبحث الثاني من هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج، تفسيرها ومناقشتها، واختبار الفرضيات .

**المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية**

في هذا المبحث سنتناول أهم ما جاءت به الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بدءا بتعريف المؤسسة وتطورها وتعريف المؤسسة محل الدراسة والاجراءات والطرق المتبعة في الدراسة الميدانية .

**المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر**

وهذا المطلب مقسم الى عدة فروع تناولنا فيها تعريف المؤسسة ، تأسيسها ، مهامها وهيكلها ومصالحها ونشاطات كل مصلحة .

**الفرع الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر**

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي و الرئيسي الذي يتكفل باستغلال الشبكات و الوسائل الأساسية لتطبيق إستراتيجية إدراج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة للجزائر، مساهمة بذلك في بناء مجتمع جزائري يمتلك المعلومات، من خلال تمكين أكبر عدد من المواطنين من التواصل.

اتصالات الجزائر ، هي الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر ،تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات سنة 2000 بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 و المحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد و المواصلات.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

تم الاطلاع يوم 2018/02/03 - <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> -<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصال، تأسست شركة اتصالات الجزائر رسميا في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الرقمية، لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر برأس مال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج<sup>2</sup>

تُعد مؤسسة "اتصالات الجزائر" الرائدة في مجال الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور، لذلك سعت الشركة الى توفير العديد من العروض المتنوعة، تشمل الهاتف الثابت، الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها من الخدمات.

وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، اعتمد المجمع على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي.

يخصي مجمع "اتصالات الجزائر" اليوم حوالي 15 مليون مشترك، موزعة بين الهاتف الثابت والنقال ومشتركي الانترنت وخدمات أخرى، إلا أن القائمين على المجمع مازالوا يسعون لاستقطاب المزيد من الزبائن في

<sup>1</sup> - <https://www.marefa.org> 2018/03/12 تم الاطلاع في

<sup>2</sup> - <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> 2018/03/12 تم الاطلاع في .

سوق يميزه التغير والتنافس، لذلك فهم مدعوون لرفع المزيد من التحديات الجديدة التي تعكس العزم الكبير الذي يجذوهم، وهذا لتثمين وتفعيل كل البنى والتجهيزات ووسائل الإنتاج .

لقد أصبح الأمر أكثر من ضروري بالنظر إلى الأهداف الجديدة التي فرضتها الاستثمارات المسجلة في السنوات الأخيرة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، التي سمحت بترتيب مكانة المتعاملين في السوق على أساس الحصص المكتسبة.

فمجموعة "اتصالات الجزائر" بفروعها الأساسية للهاتف النقال، الانترنت والاتصالات عبر الساتل، تعرض على زبائنها المميزين، المؤسسات وباقي متعاملي الاتصالات، مجموعة متكاملة من الخدمات في مجالات الاتصالات الثابتة، النقالة واللاسلكية، في إرسال المعطيات، الانترنت إلى جانب خدمات أخرى. تعمل اتصالات الجزائر في مجالات متعددة في سوق الشبكات الخاصة بالاتصالات والخدمات، ودخلت الشركة رسميا عالم تكنولوجيا الاتصالات بتاريخ الفاتح جانفي، 2003 حددت وقتها مجموعة من الأهداف لبلوغها، تركز أساسا في أن تصبح الفاعل الرئيسي لتطوير استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر، وإرضاء الزبون والمستخدم، اضافة الى ضمان الفاعلية والنجاعة وتحقيق مردودية وربحية لضمان ديمومة نشاط الجمع. وتطمح الشركة إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة ومراعاة واقعه الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة، كما تسعى "اتصالات الجزائر" إلى ضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

يبقى مجمع اتصالات الجزائر يمثل اكبر تواجد في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من خلال 2621 كلم من شبكة الألياف البصرية 34 ألف كلم من شبكة الألياف الأرضية، و 47 ألف كلم شبكة ألياف رقمية، خاصة بأجهزة الاتصال وقرابة 21 ألف موظف ورقم أعمال بأكثر من 106 مليارات دينار، فضلا عن 4 ملايين مشترك في الهاتف الثابت و650 ألف مشترك في شبكة الانترنت ذات التدفق العالي أي أغلبية المشتركين والمستخدمين، إلى جانب 10 ملايين مشترك في الهاتف النقال و2700 مشترك في الاتصالات عبر الساتل، و1400 في نظام GMPCS

#### الفرع الرابع: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تقديم خدماتها للمواطنين سواء جماعات أو أفراد وذلك من خلال توفير الخدمات التالية :

- 1- توفير خدمات الهاتف والانترنت .
- 2- بيع الهواتف الخاصة مثل هواتف مديريات الأمن والمؤسسات العسكرية .
- 3- كراء الشبكات (réseaux) لمؤسستي موبيليس وأريدو .

4- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

### 3- تقسيماتها :

اتصالات الجزائر مقسمة إلى مديريات مركزية، جهوية ومديريات تنفيذية في جميع أنحاء الولايات، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، إضافة إلى ذلك فهي تنقسم أيضا إلى :

- الهاتف النقال (موبيليس-Mobilis)

- شبكة الانترنت (جواب-Djaweb)

- الاتصالات السلكية واللاسلكية (REVSAT)<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: تعريف المؤسسة محل الدراسة (وحدة غرداية)

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر (وحدة غرداية) فرع تابع للشركة الأم اتصالات الجزائر، تم افتتاحها رسميا سنة 2006 بعدما كانت تابعة لبريد الجزائر، وهي تقع وسط مدينة غرداية بساحة محمد خميسيتي ويعتبر موقعها استراتيجيا، حيث تتربع على مساحة 241 متر مربع، تتفرع عنها عدة وكالات في الدوائر التابعة إقليميا لتراب الولاية وهي: غرداية، متليلي، زلفانة، القرارة، المنيعه، بريان .

ويبلغ عدد العمال في وحدة غرداية 224 عامل مقسمين حسب دوائر العمل في الوحدة الرئيسة .

تنقسم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فرع غرداية الى مجموعة من الخلايا والدوائر ونلخصها كما يلي :

**1-المدير العملي:** ويتواجد على رأس الهرم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويحرص على تطبيق الأهداف بطريقة صحيحة، وتتناسب مع السياسة العامة للأعمال ، كما يساعده في تسيير المهام مساعد(مساعد المدير العملي) ، ديوان الشؤون القانونية .

كما تكون تحت سلطة المدير مجموعة من الخلايا هي :

1-خلية الإعلام والاتصال.

2- خلية التفيتش وتضم :

أ-المحقق التجاري والمالي .

ب- المحقق التقني .

3- خلية التقارير ومراقبة التسيير

4- مدعم وظيفي محلي تجاري .

5- مدعم وظيفي محلي تقني .

أما بالنسبة للدوائر (المصالح/الأقسام) فهي كالتالي :

**1- الدائرة التجارية:** وتضم عدة مصالح هي :

<sup>1</sup>-<https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2>



أ- مصلحة البيع

ب- مصلحة العلاقات مع الزبائن .

ج- مصلحة التحصيل .

وتتفرع عن الدائرة التجارية الوكالات التالية :

غرداية-المنيعة -لقرارة .

كما تتفرع عنها نقاط البيع التالية :

حاسي لفحل ، متليلي ، بريان ، النوميترات ، العطف ، ضاية بن ضحوة .

**2-الدائرة المالية:** وتضم المصالح التالية :

أ- مصلحة الميزانية

ب- مصلحة المحاسبة

ج- مصلحة الخزينة .

**3- دائرة الوسائل والممتلكات:** وتضم المصالح التالية:

أ- مصلحة الإمداد: تعتبر المصلحة الخاصة بالوسائل المستخدمة في إنجاز الأشغال .

ب- مصلحة المشتريات : تتمثل في كل عمليات الشراء والمدخلات والاستثمارات .

ج- مصلحة تسيير الممتلكات : وهي المصلحة المختصة في تسيير كل ما يمتلكه المؤسسة مثل السيارات، ومختلف

الأجهزة والموجودات ويتفرع منها فرع يسمى المحاسب

د- مصلحة الأمن والنظافة .

**4- الدائرة التقنية:** وتضم المصالح التالية :

أ- مصلحة نشر واستغلال العتاد

ب- مصلحة الصيانة واستغلال المعدات

ج- مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات

د- مصلحة الهندسة والتخطيط

و- وحدة المنشآت : تتفرع منها الهياكل القاعدية، وقسم رئيس مشروع شبكات النفاذ، وقسم رئيس مشروع

الجيل الرابع .

كما تتفرع عن الدائر التقنية عدة مراكز هي :

- مركز الصيانة التقنية للاتصالات ؛ المركز الولائي للمحيط ؛المركز الهاتفي الرقمي ؛مركز صيانة الخطوط ؛مركز

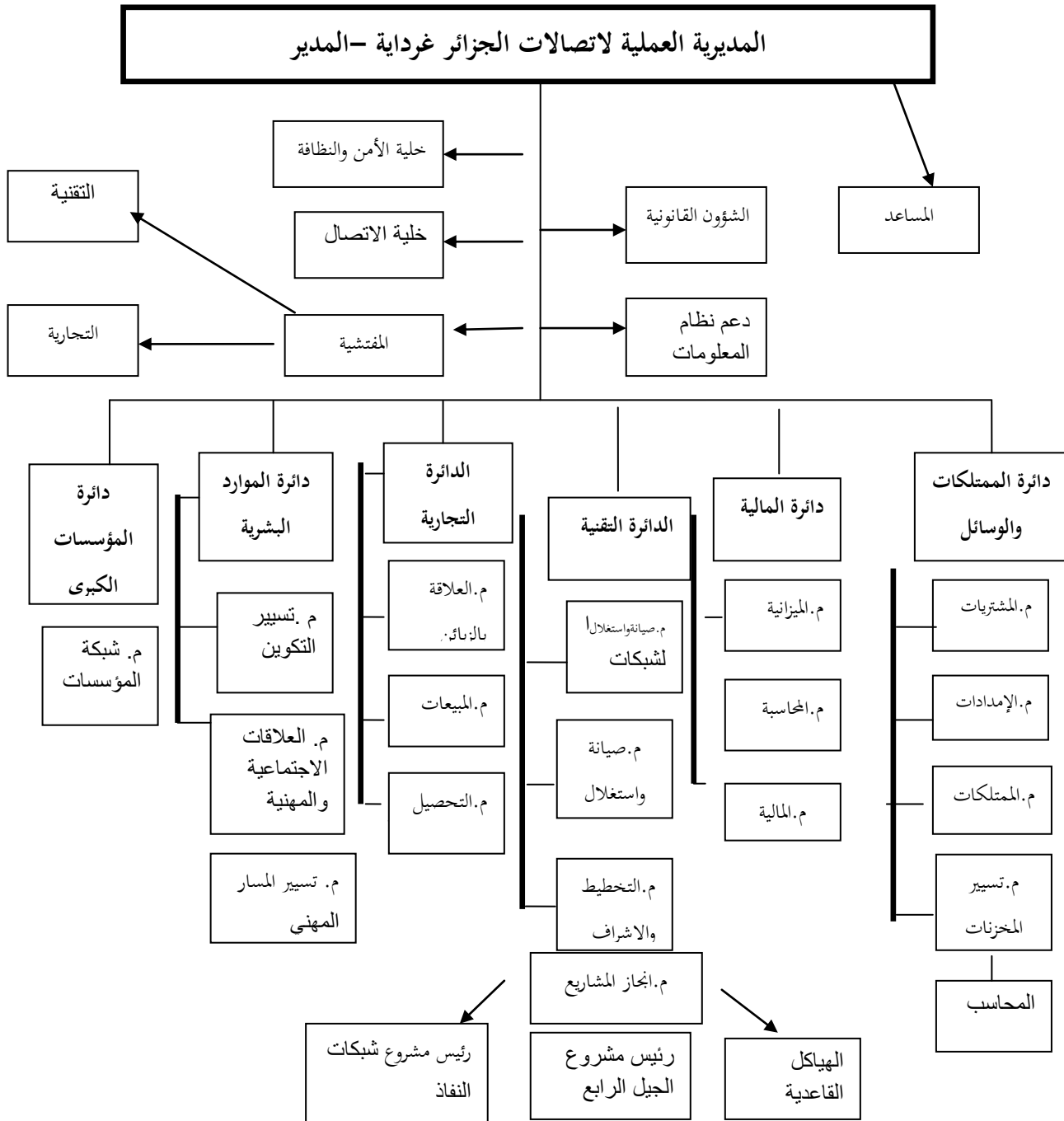
صيانة العتاد ، مركز التضخيم المركزي .

**5-دائرة الموارد البشرية:** تندرج ضمنها كل من مصلحة تسيير التكوين ومصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية

ومصلحة تسيير المسار المهني ،مصلحة الأجور .

6- دائرة الحسابات الكبرى : وتشمل هذه الدائرة مصلحة واحدة وهي مصلحة شبكة المؤسسات<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-02) الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر غرداية



المصدر: مصلحة التكوين بمديرية اتصالات الجزائر وحدة غرداية

<sup>1</sup>-بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة التكوين بمديرية اتصالات الجزائر وحدة غرداية -.

**المطلب الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة**

قمنا في هذا المطلب بتوضيح الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر حسبما هو موضح وفق العناصر الآتي ذكرها .

**الفرع الأول: منهج الدراسة**

أتبعنا في هذه الدراسة المنهج التحليلي وذلك بغية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها عن طريق جمع الاستبيانات وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss .

**الفرع الثاني: مجتمع الدراسة**

أجريت الدراسة بمديرية اتصالات الجزائر بالوحدة العملية لولاية غرداية شملت عينة عشوائية من الموظفين بالمديرية، وزعت الاستبيانات على 100 فرد من العاملين في حين تم استرجاع 85 استبانة منها 74 استمارة صالحة للتحليل، 05 استمارات ملغاة، 06 لم يتم الإجابة عنها بينما 15 استمارة لم تسترجع نظرا لنظام المناوبة المعمول به خاصة في الوكالة التجارية، وكذلك عدم تواجد بعض العمال وهذا فيما يخص الفرق التقنية التي تباشر عملها خارج المصالح الإدارية للمؤسسة، كما أن العينة اشتملت على الموظفين بدون استثناء حيث اشتملت على المديرين ورؤساء المصالح والأقسام وموظفين في مختلف الأسلاك بالمديرية .

**الفرع الثالث: الإجراءات المتبعة في الدراسة****1- جمع البيانات:**

تم إتباع عدة خطوات ضرورية في هذه الدراسة بدءا بجمع البيانات من عدة مصادر متمثلة في بعض المواقع الالكترونية، وبعض المجالات والمقالات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة إضافة الى الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه، وذلك بغية الإلمام بالمفهوم العام للموضوع بمتغيريه المستقل المتمثل في اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في التنافسية .

**2- الاستبيان :**

من خلاله نسعى الى توضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية، من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات، كما أن الاستبيان خلال تصميمه مر بمرحلتين :  
**1- المرحلة الأولى:** تصميم استبيان أولي تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة غرداية .

**2- المرحلة الثانية:** بعدما تم تحكيم الاستبيان والأخذ بعين الاعتبار بالملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين تم تصميم الاستبيان في نسخته الثانية حيث تضمن تمهيد لموضوع الدراسة والغرض منه مع الالتزام والتعهد بسرية المعلومات ووضع تعاريف لكلا المفهومين (اليقظة الاستراتيجية-التنافسية) وذلك بغية تقريب المصطلحات وتوضيحها حتى يتسنى الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وبعد ذلك تم توزيعه على عينة الدراسة وقد تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان وكان استرجاعها كالتالي :

74 استمارة صالحة للتحليل، 05 استمارات ملغاة، 06 لم يتم الإجابة عنها بينما 15 استمارة لم تسترجع وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01-02) توزيع استمارة الاستبيان

الإستبيان		البيان
% النسبة المئوية	عدد الإستبيانات	
100%	100	عدد الإستبيانات الموزعة
85%	85	عدد الإستبيانات المسترجعة
5%	05	عدد الإستبيانات الملغاة
15%	15	عدد الإستبيانات غير المسترجعة
74%	74	عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة

من إعداد الطالبة بناء على توزيع الاستبيان

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها

المطلب الأول: درجات الموافقة على إجابات الإستبيان :

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يشمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02) تصنيف درجات إجابات الإستبيان

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكارت الخماسي

مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال :

■ حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالاتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5}{4} = 0.8$$

ومنه يتم إضافة طول الفئة للفئة الأولى و يتم ذلك في كل مرة وصولا إلى آخر فئة محسوبة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02-03) سلم الاتجاهات العامة للأجوبة

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	[1.80 – 1]
منخفض	[2.60 – 1.81]
مرتفع إلى حد ما	[3.40 – 2.61]
مرتفع	[4.20 – 3.41]
مرتفع جدا	[5 – 4.21]

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على القراءات الإحصائية

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وتفسيرها  
1.الجنس

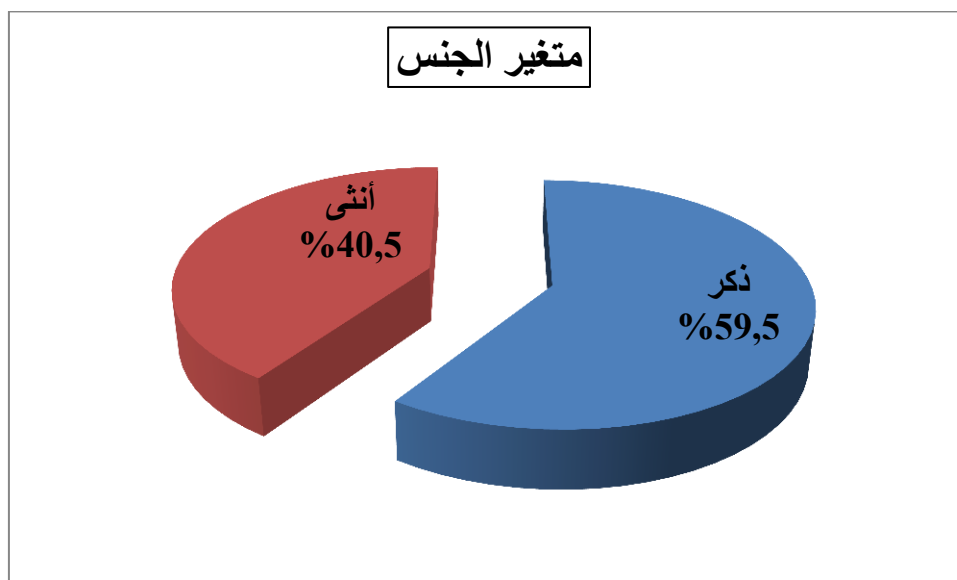
الجدول رقم (02-04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	59,5%
أنثى	30	40,5%
المجموع	74	100,0%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس ، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 59,5% أي ما يعادل 44 فردا ، غير أن نسبة الإناث كانت 40,5 % أي ما يعادل 30 أنثى ، وهذا ما يدل على أنه بالمؤسسة محل الدراسة نسبة الذكور الموظفين أكثر من نسبة الإناث والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج

.Exel

## 2.المؤهل

الجدول رقم (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

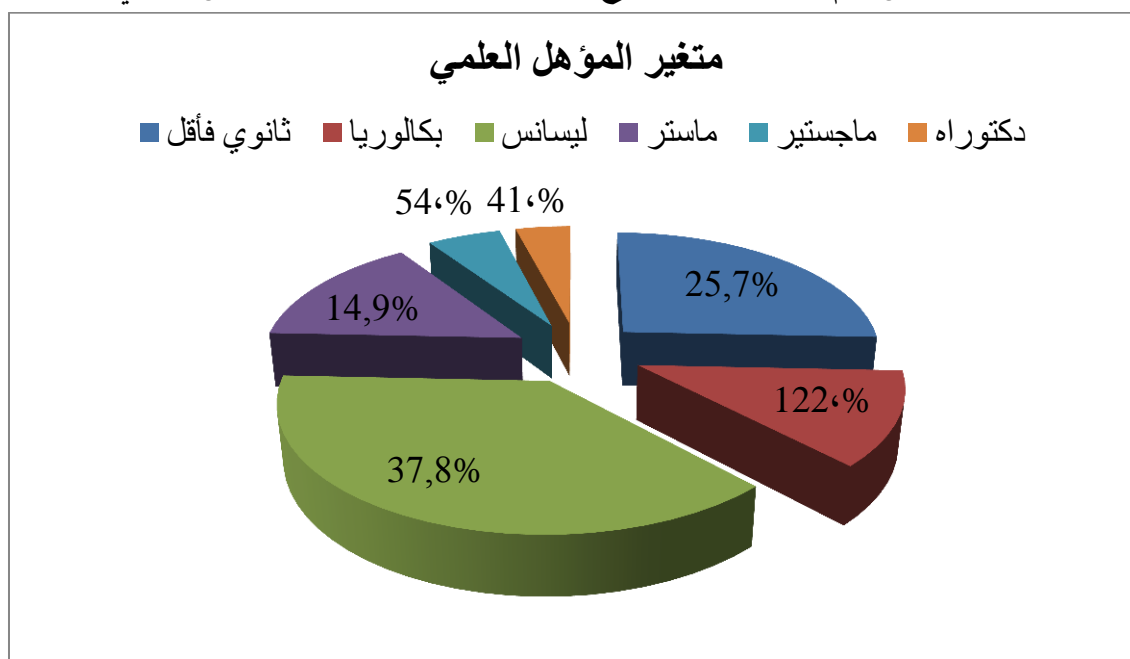
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
25,7%	19	ثانوي فأقل
12,2%	9	بكالوريا
37,8%	28	ليسانس
14,9%	11	ماستر
5,4%	4	ماجستير
4,1%	3	دكتوراه
%100,0	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على الشهادة الجامعية ليسانس وذلك بنسبة قدرها 37.8 % أي ما يمثل 28 فرد ، ثم تليها نسبة الحاصلين على تأهيل علمي ثانوي فأقل لتبلغ 25.7 % ، لتكون بعدها نسبة الحاصلين على شهادة

ماستر تقدر بـ 14.9 % ، ونسبة الحاصلين على مستوى بكالوريا تقدر بـ 12.2 % ليكون في آخر الترتيب نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه تقدر بـ 5.4 % و 4.1 % على الترتيب وعليه يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات العلمية وبالأخص الشهادات الجامعية مما يمكنهم من فهم موضوع الدراسة و الإجابة بدقة وعناية على أسئلة الإستبيان، و الشكل التالي يوضح لنا النتائج السابقة :

الشكل رقم (02-03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel .

### 3. العمر

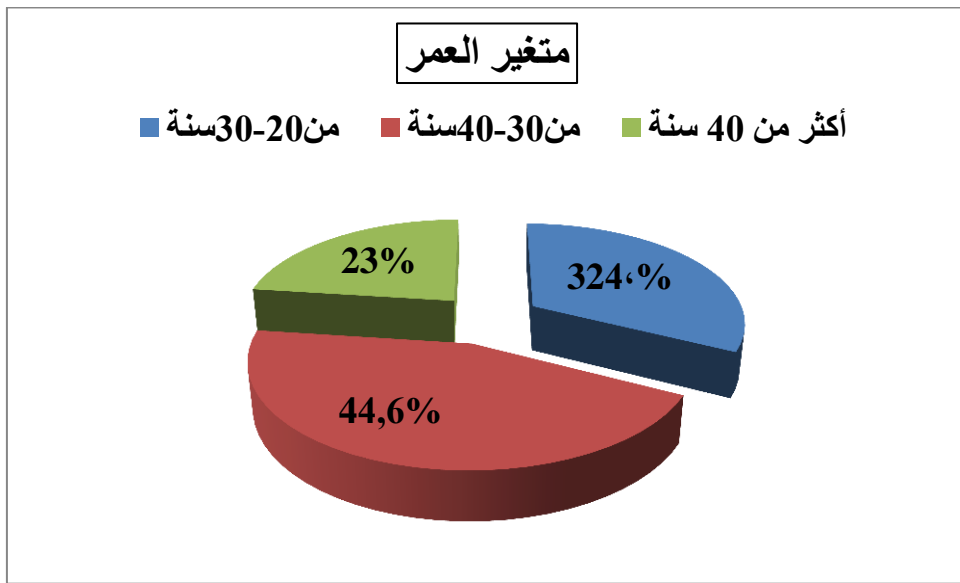
الجدول رقم (2-6) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
32,4%	24	من 20-30 سنة
44,6%	33	من 30-40 سنة
23,0%	17	أكثر من 40 سنة
100,0%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح لنا الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الثانية حيث بلغت بنسبة 44.6 % أي ما يمثل 33 فرد من أفراد العينة ، أما الفئة التي تليها هي الفئة الأولى التي بلغت نسبة 32.4 % ، أي ما يمثل 24 فرد ، لتكون الفئة الثالثة هي أقل تكرار لتبلغ نسبة 23.0 % أي ما يمثل 17 فرد ، ومنه يمكن القول بأن نسبة الفئة الشبانية بالمؤسسة كانت ضعيفة نوعا ما ، وأغلب موظفيها هم من فئة الكهول إلى حد ما وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

#### 4. الأقدمية

الجدول رقم (02-07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

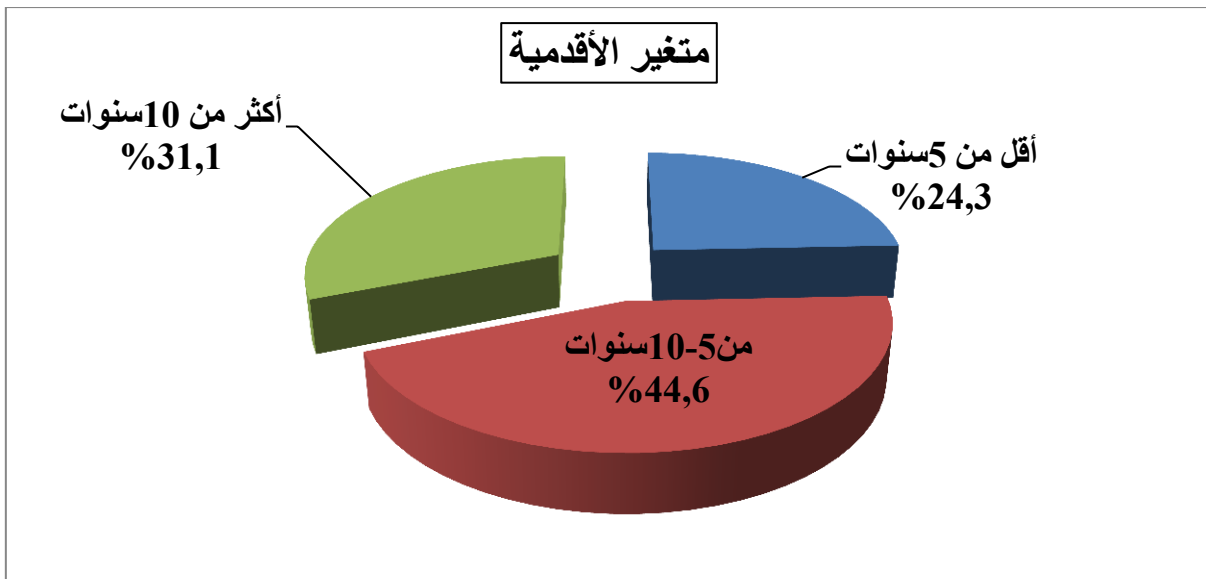
النسبة	التكرار	الأقدمية
24,3%	18	أقل من 5 سنوات
44,6%	33	من 5-10 سنوات
31,1%	23	أكثر من 10 سنوات
100,0%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .



يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية والتي كانت موزعة عبر فئات زمنية ، حيث نلاحظ أن الفئة الثانية هي التي لها أكثر تكرارا بنسبة 44.6 % أي ما يمثل 33 موظف ، ثم تليها الفئة الثالثة بحصولها على نسبة تكرار 31.1 % أي ما يمثل 23 فردا ، لتكون الفئة الأولى لها أقل تكرار بحصولها على نسبة 24.3 % أي ما يمثل 18 فرد ، أي أن للمؤسسة محل الدراسة موظفين لهم أقدميه مهنية عالية تسمح لهم بالقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفعالية ، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (20-05) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel .

### 5. وظيفة المستجوب

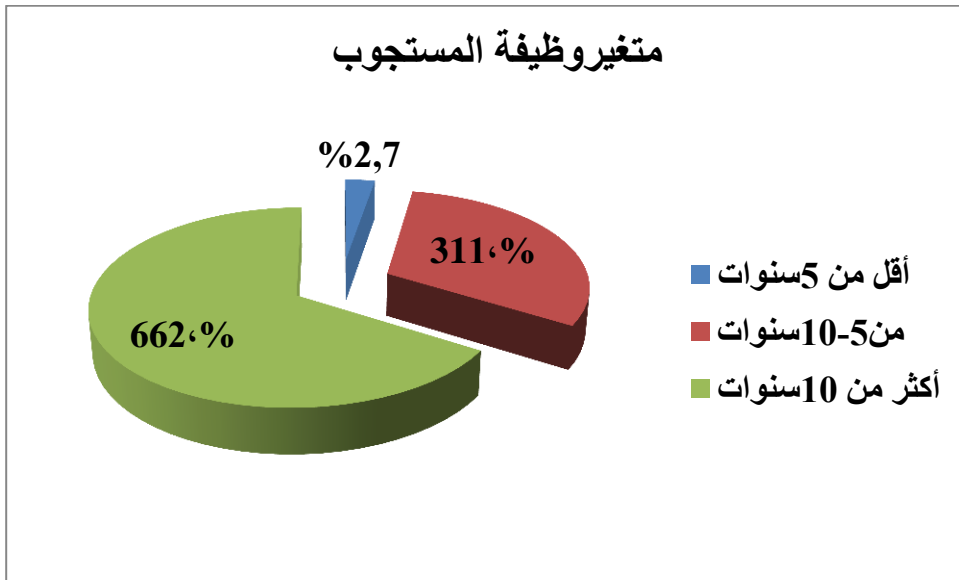
الجدول رقم (02-08) : توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة المستجوب

النسبة	التكرار	طبيعة المستجوب
2,7%	2	مدير
31,1%	23	رئيس مصلحة/رئيس قسم
66,2%	49	موظف
100,0%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول أعلاه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المستجوب والتي هي موزعة إلى ثلاث فئات ، حيث شهدت الفئة الثالثة أكثر تكرار بنسبة تقدر بـ 66.2 % أي ما يمثل 49 فرد ، لتحظى الفئة الثانية بنسبة تكرارية تقدر بـ 31.1 % وهو ما يمثل 23 فرد ، أما أدنى نسبة تكرارية فقد تحصلت عليها الفئة الأولى بـ 2.7 % وهو ما يمثل فردين فقط من أفراد العينة المدروسة.

الشكل رقم (02-06) : توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

ثانيا: تحليل الارتباط بين درجات الفقرات ودرجة المحور  
 البعد الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر  
 الجدول رقم (02-09) تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات  
 الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية	0.590**	0.00
2	تلجأ المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية	0.628**	0.00
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	0.656**	0.00
4	مفهوم اليقظة معروف و متداول في مؤسستكم	0.608**	0.00
5	هناك في المصلحة تتولى نظام اليقظة	0.524**	0.00
6	تمتلك المؤسسة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية	0.647**	0.00
7	اليقظة الإستراتيجية عملية تشاركية في المؤسسة	0.631**	0.00
8	اليقظة الإستراتيجية عملية طوعية تقوم بها المؤسسة	0.502**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الأول (واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر) ، ويتضح لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.502-0.656) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد ب (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الأول دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا ويقين ما وضع لأجله .

البعد الثاني: اليقظة البيئية

الجدول رقم (02-10) تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة البيئية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات	0.714**	0.00
2	تسمح اليقظة الإستراتيجية باستكشاف الفرص والتهديدات في البيئة	0.504**	0.00
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	0.549**	0.00
4	هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية	0.469**	0.00
5	القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية	0.636**	0.00
6	هناك مصلحة مسؤولة عن الترصّد البيئي	0.532**	0.00
7	مراقبة البيئة باستمرار عملية سهلة بالنسبة للمؤسسة	0.601**	0.00
8	يساهم تحليل البيئة في مراعاة متطلبات الزبائن	0.610**	0.00
9	يحتاج القرار الإستراتيجي إلى تشخيص فعال للبيئة	0.446**	0.00
10	يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة ومحيطها	0.457**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني من المحور الأول (اليقظة البيئية) ، ويتضح لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.714-0.446) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الثاني دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا ويقين ما وضع لأجله .

## البعد الثالث: اليقظة التجارية

الجدول رقم (02-11) تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة التجارية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن بطريقة أفضل	0.617**	0.00
2	لليقظة الإستراتيجية تأثير على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة	0.654**	0.00
3	تؤثر عمليات اليقظة التجارية على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد	0.595**	0.00
4	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات	0.714**	0.00
5	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها	0.692**	0.00
6	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم	0.725**	0.00
7	تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم	0.649**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث من المحور الأول (اليقظة التجارية) ، ويتضح لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.595-0.725) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الثالث دالة إحصائياً ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً ويقاس ما وضع لأجله .

البعد الرابع : اليقظة التنافسية

الجدول رقم (02-12) تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم	0.399**	0.00
2	تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم	0.414**	0.00
3	تقوم المؤسسة بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين	0.671**	0.00
4	لليقظة الإستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الإستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة	0.760**	0.00
5	تسعى اليقظة إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية	0.770**	0.00
6	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن في المؤسسات المنافسة	0.776**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع من المحور الأول (اليقظة التجارية) ، ويتضح لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.399-0.776) ، وأن مستوى الدلالة لها أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الرابع تعد دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا وقياس ما وضع لأجله .

البعد الخامس: اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (02-13) تحليل الارتباط بين عبارات بعد واقع اليقظة التكنولوجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تسعى المؤسسة إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات	0.734**	0.00
2	تسعى المؤسسة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة	0.730**	0.00
3	تسعى المؤسسة إلى إدخال تقنيات متطورة	0.839**	0.00
4	من الضروري على المؤسسة حماية رأسمالها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر	0.729**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس من المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) ، كما يتبين لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.729-0.839) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الخامس دالة إحصائياً ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً وقياس ما وضع لأجله .

البعد السادس: استراتيجية التركيز

الجدول رقم (02-14) تحليل الارتباط بين عبارات بعد استراتيجية التركيز في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق	0.773**	0.00
2	تستهدف المؤسسة زبائن محددين	0.858**	0.00
3	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على نوع معين	0.822**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس (استراتيجية التركيز) ، كما يتبين لنا من النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.773-0.822) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد السادس دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا ويقين ما وضع لأجله .

البعد السابع: إستراتيجية التميز

الجدول رقم (02-15) تحليل الارتباط بين عبارات بعد إستراتيجية التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون	0.703**	0.00
2	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات الزبائن	0.808**	0.00
3	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة	0.791**	0.00
4	تسعى المؤسسة إلى الريادة في تقديم الخدمات	0.673**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .



يبين لنا الجدول الموضح أعلاه القيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السابع (إستراتيجية التميز) ، كما نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.673-0.808) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد السابع دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا ويقيس ما وضع لأجله .

البعد الثامن: إستراتيجية التكلفة المنخفضة

الجدول رقم (02-16) تحليل الارتباط بين عبارات بعد إستراتيجية التكلفة المنخفضة في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارات	معامل ر	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف قدر الإمكان	0.823**	0.00
2	تستخدم المؤسسة إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية	0.824**	0.00
3	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل	0.796**	0.00

\*\* (مستوى المعنوية الإحصائية المقبولة  $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه القيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن (إستراتيجية التكلفة المنخفضة) ، كما نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن معاملات ارتباط فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.796-0.824) ، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به (مستوى المعنوية) المحدد بـ (0.01) لذا فإن معاملات ارتباط البعد الثامن دالة إحصائيا ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا ويقيس ما وضع لأجله .

ثالثا- اختبار الثبات :

الجدول رقم (02-17) يوضح اختبار ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
واقع اليقظة	8	0,742
اليقظة البيئية	10	0,748
اليقظة التجارية	7	0,787
اليقظة التنافسية	6	0,722
اليقظة التكنولوجية	4	0,752
إستراتيجية التركيز	3	0,751
إستراتيجية التميز	4	0,728
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	3	0,746
الثبات الكلي	45	0,874

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول الموضح أعلاه يبين لنا اختبار معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) ، وذلك حسب كل بعد من أبعاد التي تراوحت ما بين (0.722 - 0.874) وقيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور الكلي للاستبانة ككل والذي بلغت قيمته بلغ  $\alpha = 87.4\%$  وهي قيمة مرتفعة وموجبة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات و أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا  $\alpha = 60\%$  ولذلك نكون قد تأكدنا من وجود ارتباط قوي بين الإجابات ومن صدق وثبات استبانة الدراسة والمتعلقة بموضوع الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الجدول رقم (02-18) يوضح آراء أفراد العينة حول بعد واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية	24	30	9	7	4	3,85	1,143	مرتفع
2	تلجأ المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية	23	22	12	11	6	3,61	1,291	مرتفع
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	20	22	12	14	6	3,49	1,295	مرتفع
4	مفهوم اليقظة معروف و متداول في مؤسستكم	18	22	12	13	9	3,36	1,351	متوسط
5	هناك في المصلحة تتولى نظام اليقظة	19	19	12	12	12	3,28	1,429	متوسط
6	تمتلك المؤسسة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية	20	18	14	15	7	3,39	1,333	متوسط
7	اليقظة الإستراتيجية عملية تشاركيه في المؤسسة	18	22	16	14	4	3,39	1,208	متوسط
8	اليقظة الإستراتيجية عملية طوعية تقوم بها المؤسسة	29	16	17	9	3	3,80	1,205	مرتفع
	المجموع العام						3,53	0,766	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول المبين أعلاه الإجابات البعد الأول ( واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة) من خلال عرض التكرارات الممثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.28-3.85) أي ما يوافق درجة " متوسط" ودرجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.114-1.429) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لبعد واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة فبلغت قيمته 3.53 وبانحراف معياري عام بقيمة 0.776 وهذا ما

يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة وموجهة نحو وجود مؤشرات دالة عن اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة .

البعد الثاني:اليقظة البيئية

الجدول رقم (02-19): يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات	28	20	12	7	7	3.74	1.314	مرتفع
2	تسمح اليقظة الإستراتيجية باستكشاف الفرص والتحديات في البيئة	22	21	12	16	3	3.58	1.239	مرتفع
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	19	19	19	16	1	3.53	1.137	مرتفع
4	هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية	18	18	18	17	3	3.42	1.205	مرتفع
5	القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية	21	22	14	9	8	3.53	1.316	مرتفع
6	هناك مصلحة مسؤولة عن التردد البيئي	11	19	10	14	20	2.82	1.456	متوسط
7	مراقبة البيئة باستمرار عملية سهلة بالنسبة للمؤسسة	19	11	15	16	13	3.09	1.454	متوسط
8	يساهم تحليل البيئة في مراعاة متطلبات الزبائن	16	25	10	14	9	3.34	1.337	متوسط
9	يحتاج القرار الإستراتيجي إلى تشخيص فعال للبيئة	22	21	15	13	3	3.62	1.202	مرتفع
10	يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة ومحيطها	24	20	11	16	3	3.62	1.257	مرتفع
	المجموع العام						3.42	0.716	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول المبين أعلاه إجابات البعد الثاني ( واقع اليقظة البيئية في المؤسسة) من خلال عرض التكرارات الممتثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن

المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.09-3.82) أي ما يوافق درجة "متوسط" ودرجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.137-1.257) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لبعدها واقع اليقظة البيئية في المؤسسة فبلغت قيمته 3.42 وبانحراف معياري عام بقيمة 0.716 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن اليقظة البيئية بالمؤسسة محل الدراسة .

### البعده الثالث: اليقظة التجارية

الجدول رقم (02-20) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد اليقظة التجارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن بطريقة أفضل	33	23	8	6	4	4.01	1.176	مرتفع
2	اليقظة الإستراتيجية تأثير على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة	25	22	11	10	6	3.68	1.294	مرتفع
3	تؤثر عمليات اليقظة التجارية على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد	28	21	13	11	1	3.86	1.127	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات	32	19	15	6	2	3.99	1.104	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها	25	27	10	5	7	3.78	1.253	مرتفع
6	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم	32	26	5	7	4	4.01	1.176	مرتفع
7	تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم	32	18	12	6	6	3.86	1.286	مرتفع
	المجموع العام						3.88	0.797	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول المبين أعلاه لإجابات البعد الثالث ( واقع اليقظة التجارية في المؤسسة) من خلال عرض التكرارات الممتثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن

المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.68-4.01) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.104-1.294) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لبعد واقع اليقظة البيئية في المؤسسة فبلغت قيمته 3.88 وبانحراف معياري عام بقيمة 0.797 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن تطبيق اليقظة التجارية بالمؤسسة محل الدراسة .

البعد الرابع : اليقظة التنافسية

الجدول رقم (02-21) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم	30	22	15	5	2	3.99	1.066	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم	23	30	16	1	4	3.91	1.036	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين	26	27	9	7	15	3.30	1.440	متوسط
4	اليقظة الإستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الإستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة	32	13	10	10	9	3.66	1.455	مرتفع
5	تسعى اليقظة إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية	26	18	10	15	5	3.61	1.333	مرتفع
6	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن في المؤسسات المنافسة	24	17	9	14	10	3.42	1.453	مرتفع
	المجموع العام						3.64	0.864	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول المبين أعلاه إجابات البعد الرابع ( واقع اليقظة التنافسية في المؤسسة) من خلال عرض التكرارات الممثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن

المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.42- 3.99) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.036-1.455) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لبعدها واقع اليقظة التنافسية في المؤسسة فبلغت قيمته 3.64 وبانحراف معياري عام بقيمة 0.864 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت ذات اتجاه إيجابي نحو وجود مؤشرات دالة عن تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

#### البعد الخامس: اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (02-22) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تسعى المؤسسة إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات	32	24	7	7	4	3.99	1.188	مرتفع
2	تسعى المؤسسة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة	31	27	7	4	5	4.01	1.164	مرتفع
3	تسعى المؤسسة إلى إدخال تقنيات متطورة	28	26	10	6	4	3.92	1.156	مرتفع
4	من الضروري على المؤسسة حماية رأس مالها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر	33	23	7	6	5	3.99	1.222	مرتفع
	المجموع العام						3.97	0.895	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول المبين أعلاه لإجابات البعد الخامس ( واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة) من خلال عرض التكرارات الممثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.92- 4.01) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف

المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.156-1.222) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لبعده واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة فبلغت قيمته 3.97 وبإنحراف معياري عام بقيمة 0.895 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة

المحور الثاني: التنافسية

البعده الأول: التركيز

الجدول رقم (02-23) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعده التركيز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط	الانحراف	
1	تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق	29	22	10	9	4	3.85	1.224	
2	تستهدف المؤسسة زبائن محددین	26	21	10	15	2	3.73	1.22	
3	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على نوع معين	28	29	4	10	3	3.93	1.163	
المجموع العام								3.83	0.982

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول المبين أعلاه إجابات بعده التركيز من خلال عرض التكرارات الممثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعده والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.73 - 3.93) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (1.163-1.224) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا البعده في المؤسسة فبلغت قيمته 3.83 وبإنحراف معياري عام بقيمة 0.982 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن اتخاذ المؤسسة لإستراتيجية التركيز في السوق



. بعد التمييز

الجدول رقم (02-24) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد التمييز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون	29	26	8	6	5	3.92	1.202	مرتفع
2	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات الزبائن	33	21	10	7	3	4.00	1.159	مرتفع
3	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة	37	20	10	6	1	4.16	1.034	مرتفع
4	تسعى المؤسسة إلى الريادة في تقديم الخدمات	35	25	11	2	1	4.23	0.900	مرتفع جدا
	المجموع العام						4.07	0.801	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول المبين أعلاه لإجابات بعد التمييز من خلال عرض التكرارات الممثلة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.92 - 4.23) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (0.900-1.202) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا البعد في المؤسسة فبلغت قيمته 4.07 وانحراف معياري عام بقيمة 0.801 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن حرص المؤسسة محل الدراسة على الوصول لدرجة التمييز في خدماتها وأدائها.

. بعد الكلفة الأقل

الجدول رقم (02-25) : يوضح آراء أفراد العينة حول عبارات بعد الكلفة الأقل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف قدر الإمكان	25	33	9	4	3	3.99	1.027	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية	29	33	7	3	2	4.16	1.021	مرتفع
3	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل	29	33	7	3	2	4.14	0.941	مرتفع
	المجموع العام						4.09	0.811	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول المبين أعلاه لإجابات بعد الكلفة الأقل وذلك من خلال عرض التكرارات الممتلئة لكل فقرة من فقرات هذا البعد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بين الفقرات يتراوح ما بين (3.99- 4.16) أي ما يوافق درجة "مرتفع" ، أما الانحراف المعياري للفقرات فقد تراوحت قيمته ما بين (0.941-1.027) ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الكلفة الأقل في المؤسسة فبلغت قيمته 4.09 ويأخرف معياري عام بقيمة 0.811 وهذا ما يوافق درجة "مرتفع" ، أي أن إجابات أفراد العينة كانت موجبة نحو وجود مؤشرات دالة عن سعي المؤسسة لتطبيق الكلفة الأقل لخدماتها المقدمة بالسوق.

### المطلب الثالث:اختبار الفرضيات

#### 1- الفرضية الأولى:تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر بعض الممارسات لليقظة الاستراتيجية

من أجل إثبات الفرضية الأولى قمنا بصياغة أسئلة الاستبانة لها وذلك عن طريق مقارنة إجابات الباحثين حسب المتوسط الحسابي المفترض وهو درجة مستوى مرتفع أي درجة (4) باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، فكانت نتائج اختبار المقارنة موضحة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02-26) : إختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات محور واقع اليقظة الإستراتيجية

البيان	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
القيمة	74	3.53	0.76	-5.23	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاختبار (T) للعينة الواحدة والإحصاء الوصفي لفقرات محور واقع اليقظة الإستراتيجية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول كانت إيجابية حيث بلغت قيمته 3.53 أي ما يقابل درجة مرتفع ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للمحور 0.76 ، أما قيمة (T) تساوي -5.32 وقيمتها الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $0.05 = \alpha$  لذا فيمكن القول بأنه يتم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد معرفة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بغرداية بمفهوم اليقظة الى حد ما وبالمقابل يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عكس ذلك ، وما يسمح لنا بالقول أن واقع اليقظة في المؤسسة معروف .

#### الفرضية الثانية: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بنظام اليقظة

من أجل إثبات الفرضية الثانية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية لها وذلك عن طريق مقارنة إجابات الباحثين لمتوسط حسابي مفترض وهو درجة الحياد (3) باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، فكانت نتائج اختبار المقارنة موضحة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02-27) : إختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات محور اليقظة الإستراتيجية

البيان	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
القيمة	74	3.64	0.51	10.71	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاختبار (T) للعينة الواحدة والإحصاء الوصفي لفقرات محور اليقظة الإستراتيجية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول كانت إيجابية حيث بلغت قيمته 3.64 أي ما يقابل درجة مرتفع ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للمحور 0.51 ، أما قيمة (T) تساوي 10.71 وقيمتها الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $0.05 = \alpha$  لذا فيمكن القول بأنه يتم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود تطبيق نظام اليقظة في مديرية اتصالات

الجزائر بغرداية وبالمقابل يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عكس ذلك ، وما يسمح لنا بالقول أن المؤسسة تعتمد على نظام اليقظة في تحسين تنافسيتها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية المدعمة لذلك.

### إختبار الفرضية الثالثة :

اختبار الفرضية وصفي بحيث تبين من خلال النتائج بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات الحاصلة في ظل ظروف تغيرات السوق.

### إختبار الفرضية الرابعة :

**الفرضية الرابعة :** تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة قصد إثبات الفرضية الرابعة قمنا بإجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة وذلك من خلال تحليل معاملات الانحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد والجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الجدول رقم (02-28) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة

مستوى دلالة (F)	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	T اختبار	معامل الانحدار	
0.000	15.08	0.41	0.17	4.32	2.29	التنافسية
				3.88	0.43	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة، حيث نلاحظ أن مستوى دلالة قيمة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في تحسين تنافسية المؤسسة ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة ذات علاقة موجبة ومتوسطة وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 0.41 بقوة تفسيرية تساوي 0.17 لمتغير تنافسية المؤسسة وهي لحد ما مقبولة إحصائيا لتفسير التباين بين المتغيرين.

إختبار الفرضية الخامسة:

جدول رقم (02-29) اختبار الفرضية الخامسة

مستوى الدلالة	اليقظة الاستراتيجية	
0.011	*0.293	إستراتيجية التركيز
0.003	**0.340	استراتيجية التميز
0.007	**0.309	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
0.000	0.420	التنافسية

\* مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 \*\* مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد الاستراتيجيات التنافسية

إختبار الفرضية 06 : تتأثر تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بعوامل البيئة المحيطة بها

الجدول رقم (02-30) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة البيئية و تنافسية المؤسسة

مستوى دلالة F	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	إختبار T	معامل الانحدار	
0.190	1.75	0.154	0.24	9.343	11.786	التنافسية
				1.323	0.046	اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر اليقظة البيئية على تنافسية المؤسسة، حيث نلاحظ أن مستوى دلالة قيمة (F) تساوي (1.75) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني رفض معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في تحسين تنافسية المؤسسة ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ويتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية على تحسين تنافسية المؤسسة عند مستوى (0.05 ≤ α) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين اليقظة البيئية و تنافسية المؤسسة ذات علاقة موجبة جد ضعيفة وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 0.154 بقوة تفسيرية تساوي 0.24.

## خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل الاجابة على الإشكالية المطروحة ومعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة العملية بغرداية اعتمادا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، باستخدام الاستبيان الموزع على عينة الدراسة ، حيث اشتمل هذا الفصل على مبحثين الأول تناولنا فيه الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة ، حيث تطرقنا في المطلب الأول الى تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما المطلب الثاني فكان حول إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة والمتمثلة في برنامج Exel وSpss حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة وجهات نظر العينة المدروسة في كل فقرة من فقرات المحور بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي واستظهار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات عينة الدراسة ، واستخراج الجداول الإحصائية ومناقشتها وتفسيرها بناء على استمارة الاستبيان وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها ، إضافة الى تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض معرفة ترابط المحاور ، وصولا الى النتائج المحصل عليها من هذه الدراسة والأفاق التي تصبو إليها مستقبلا.

الخاتمة

## خاتمة

التطورات المستمرة والدائمة التي أصبح يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات خاصة التكنولوجية منها، وتسارع الأحداث دفع بالمؤسسات الاقتصادية الى ضرورة تبني أنظمة فعالة تسعى الى مواكبة المستجدات والتغيرات من أجل التصدي للمخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها وحتى تكون جاهزة لأية أفعال معاكسة تؤثر على نموها وازدهارها، يفرض عليها امتلاك تكنولوجيا حديثة وأنظمة معلومات متطورة وفعالة تجاري كل ما يحصل بالبيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بالاعتماد على مصادر ذات مصداقية وموثوقية تستطيع من خلالها فهم العلاقة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، حتى تتمكن من معرفة منافسيها وطبيعة الأسواق التي تتعامل معها ورغبات الزبائن المستهدفين، هذا ما يدفعها للبحث عن طرق لمراقبة المحيط وتحليله وتشخيصه، حيث أن معرفتها ببيئتها يسهل عليها الكثير من الأعمال ويعطيها فرصة لمعرفة منافسيها وتحديد استراتيجياتهم والعمل على خلق ميزة تنافسية خاصة بما يصعب تقليدها أو مجاراتها ما يضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة ممكنة، حيث يساهم في الرفع من ربحيتها وزيادة عملائها وزبائنها وكسب ثقتهم وولائهم رغم التغيرات المستمرة ودخول منافسين جدد يشكلون تهديدا للمؤسسة ما لم تكن تكتسب نظاما لليقظة فعال يعمل على التصدي للمخاطر قبل حدوثها.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي اهتمت بموضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة، يمكن القول بأننا تعرفنا على مفهوم اليقظة الاستراتيجية، خصائصها، أنواعها وكيفية تحقيقها والوسائل المساعدة على إنشائها، بما يمكن المؤسسة من معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية بمحيطها اعتمادا على المعلومات التي تعتبر المورد الحيوي لنظام اليقظة، وطرق وأساليب جمعها والترصد لها ومدى أهميتها في التنبؤ من أجل استخدامها في الوقت المناسب بما يخدم مصلحة المؤسسة ويضمن قدرتها التنافسية وبقائها في السوق، من خلال تحليل وتشخيص البيئة التي تتواجد بها (داخلية وخارجية)، ما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة لها وتحسين نقاط القوة لديها، ومواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها في ظل التغيرات المتجددة والسريعة في شتى المجالات التكنولوجية، البيئية، التجارية التنافسية، وهذا ما تسعى اليقظة الاستراتيجية الى إرسائه في محيط يتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، حيث لا تستطيع المؤسسة مسايرة هذا الواقع ما لم تكن متيقظة وتملك نظام فعال قادر على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة بناء على الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة التي تحتم عليها الظروف امتلاك نظام معلومات متطور، متجدد فعال يعمل على رصد كل التحركات التي يقوم بها المنافسون ومعرفة استراتيجياتهم وتوجهاتهم والعمل على تحقيق سبق في الميدان بتقديم الأفضل والأحسن لزبائنها بناء على رغباتهم وتطلعاتهم وارضائهم حتى تكسب ثقتهم وبالتالي ولائهم لها، كما أن الرصد البيئي وتحليل البيئة يساهمان في معرفة الداخلين الجدد وقوة المنافسين، مما يمنح المؤسسة ببناء استراتيجياتها وفق ما يتوفر لديها من معلومات تساعدها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية لفرض مكانتها في السوق بانتهاج استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات، وتحضير استراتيجيات بديلة في حالة تعرضها للهجوم أو التقليد، فبامتلاكها للبدائل الاستراتيجية وتحديد الخطط والأهداف تكتسب الريادة والبقاء لمدة أطول .



وهذا ما أعطته الدراسة الميدانية التي قمنا بها بناء على الفرضيات التي قمنا بصياغتها حيث أثبتت الفرضية الأولى أن واقع اليقظة يشهد مستوى مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية، أما الفرضية الثانية فأثبتت بأن هناك مستوى ذا دلالة إحصائية عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بما يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية تعمل بنظام اليقظة الاستراتيجية .

أما الفرضية الثالثة كانت وصفية بحيث تبين من خلال الأسئلة المطروحة بان المؤسسة تعمل على مراقبة محيطها باستمرار، وهذا ما توجهه عليها تغيرات السوق .

ومن خلال الدراسة و بناء على النتائج المتحصل عنها تبين بأن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد الاستراتيجيات التنافسية وفقا لما تمليه طبيعة الزبائن ورغباتهم وتقلبات السوق والاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المنافسين في نفس المجال .

وهذا ما أثبتته صحة الفرضية الخامسة حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع ثلاثة استراتيجيات وهي استراتيجية التميز حيث تعتبر المتعامل الوحيد والحصري بالنسبة للهاتف الثابت بدون منافس في هذا المجال، أما فيما يخص استراتيجية التركيز فهي تركز على بيع خدمات الانترنت باستخدام خط الهاتف الأرضي وتعمل على التطور المستمر من خلال إيجاد حلول أكثر ابتكارية حيث تعمل على زيادة سرعة خدمات الانترنت نظرا لوجود المنافسة من قبل مؤسسات الاتصال الخاصة بخدمات الهاتف النقال مثل جيزي وأريدو، أما فيما يخص قيادة التكلفة فهي تعمل على إرساء استراتيجية التكلفة المنخفضة لكسب مختلف شرائح المجتمع واستقطاب أكبر عدد من الزبائن .

الفرضية السادسة تتأثر تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمنافسة المحيطة بها من جانب خدمات الانترنت لأن هناك متعاملين آخرين في نفس المجال لذا يجب أن تكون على علم ودراية مستمرة .

من خلال ما سبق ذكره وبناء على تحليل النتائج المتحصل عنها يمكننا استخلاص النتائج التالية :

### نتائج الدراسة :

تطبيق نظام الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر يعرف ارتفاعا نوعا ما لكنه يتم بصفة عشوائية لا يعتمد على دراسات معمقة .

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الاستراتيجيات الثلاثة المعروفة وهي التركيز والتميز وقيادة التكلفة حيث تسعى الى التركيز على خدمات الهاتف الثابت والانترنت، كما أنها تتميز في هذا المجال رغم وجود منافسين من نفس القطاع، وتهتم بإضافة خصائص معينة للمنتجات والخدمات تلبية لرغبات الزبائن بتقديم خدمات متميزة وذات جودة تصبو من خلالها الى الريادة. أما بالنسبة لقيادة التكلفة فهي تعمل على خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية، بتقديم خدمات أفضل كتدفق سريع للانترنت، وتعميم شبكات الهاتف الثابت بتكاليف أقل .

الاقتراحات :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وبناء على ما سبق ذكره هناك جملة من التوصيات نذكرها في النقاط الآتية :

- 1- ضرورة تبني نظام فعال لليقظة الاستراتيجية من طرف المؤسسة لأن النظام المعمول به يعتبر عشوائي نوعا ما .
- 2- تكوين ورسكلة اطارات خاصة بمراقبة المحيط .
- 3- الاهتمام بتحسين تنافسية المؤسسة والبحث عن استراتيجيات بديلة .
- 4- التنويع في الخدمات والعروض المقدمة للعملاء والزبائن كي تضمن ولائهم وتكسب ثقتهم .
- 5- تشكيل خلية لليقظة الاستراتيجية على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية .

أفاق الدراسة :

ضرورة مواصلة البحث في الموضوع تدفعنا الى اقتراح مواضيع عليها تكون اسهاما بناء في الاقتصاد الوطني ومن بين المواضيع المقترحة مايلي :

- 1- اليقظة الاستراتيجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة .
- 2- فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي.
- 3- تأثير انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارية على تنافسية المؤسسات الجزائرية .
- 4-أثر نظم المعلومات على الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية .
- 5-التشخيص البيئي ودوره في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

## أولا المصادر والمراجع باللغة العربية

### 1- الكتب :

- 1- إسماعيل محمد السيد، المكتب العربي الحديث للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012.
- 2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، 1 ط، 2007.
- 3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 4- محمد عبد الحسين الظائي، نعيمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009 .
- 5- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 .
- 6- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2012.
- 7- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009 .
- 8- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1998.

### 2- البحوث الجامعية

#### أ- الأطروحات :

- 1- خالد خالفي، التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر(03)، 2014.
- 2- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014.
- 3- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (د.ح مجمع صيدال )، أطروحة دكتوراة جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015
- 4- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية )، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013

#### ب- رسائل الماجستير:

- 1- أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة . 2015

2- بوخریصة خدیجة ، یقظة الإستراتيجية ودورها فی تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران ، 2015 ،

3- بومعزة سهيلة ، دور یقظة فی تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (د.ح مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري - قسنطينة 2009 .

4- رحمانی يوسف زكريا ، دور یقظة الإستراتيجية فی بناء الميزة التنافسية المستدامة (د.ح موبيليس الأغواط ) رسالة ماجستير جامعة أبي بكر بلقايد 2015 .

5- رزاق إلیاس ، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها فی تفعيل یقظة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2013

6- عباس فهيمه ، أهمية یقظة الإستراتيجية فی تحقيق الميزة التنافسية (د.ح الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال) رسالة ماجستير ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2008 .

7- علاوي نصره ، یقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير فی المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011.

8- قوجیل نور العابدين ، دور یقظة الإستراتيجية فی ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، رسالة ماجستير جامعة باجي مختار عنابة ، 2012.

9- لؤي صبحي دحبور ، دور المعرفة السوقية فی اختيار الاستراتيجيات التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2010

10- يوسف الزين خيرة دور نظام یقظة الإستراتيجية فی تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (د.ح مجمع صيدال فرع المدية ) ، رسالة ماجستير جامعة المدية .

### 3- مذكرات الماستر :

1- محاط أميرة أثر یقظة الإستراتيجية فی تحسين الأداء التسويقي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.

2- هاجر بوزيان ، دور یقظة الإستراتيجية فی تطوير الهندسة المالية فی البنك دراسة حالة بنك الخليج -

الجزائر AGB وكالة عين مليلة 110 ، مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي ، 2015.

### 4- المجلات :

1- الشريف بقعة ، فايضة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات یقظة الإستراتيجية فی بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعرييج وسطيف المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية عدد 02 جوان 2015.

2- حمزة رملي ، دراسة استطلاعية حول واقع یقظة الإستراتيجية فی مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة أم البواقي ، العدد الثاني. 2014

- 3- زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوى فى تحقيق اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 2014/15.
- 4- عابد عمر، علواطى لمن، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف- المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية؛ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية؛ العدد 17 - جانفى 2017.
- 5- عبد المللك مزهودة، التسيير الاستراتيجى للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04 2006.

- 6- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وآفاقها، مجلة جسر التنمية العدد 24 ديسمبر 2003
- 7- منير نورى، تحليل التنافسية العربية فى ظل العولمة الاقتصادية، مجلة شمال اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 04، 2006
- 8- يونس مقدادى وآخرون، المعرفة السوقية ودورها فى تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى العدد 10، الأردن 2002
- 4- التظاهرات العلمية المؤتمرات والملتقيات :  
أ- المؤتمرات :

- 1- رتيبة حديد، نوفيل حديد، ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العالمى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08 مارس 2005
- 2- فواز حموي، محمد العبدالله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية فى بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أبريل 2012
- 3- نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال فى منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)، المؤتمر السنوى الحادى عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان الأردن 23 -26 أبريل 2012.
- 5- الملتقيات :

- 1- بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها، الملتقى الدولى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 2010 .
- 2- بن ندير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة فى منظمات الأعمال، الملتقى الدولى حول العلاقة التى تربط الإبداع بالميزة التنافسية فى ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب، جامعة سعد حلب، البلدة 11-12 أبريل 2016.

**3- زروخي فيروز، سكر فاطمة،** اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ،جامعة حسيبة ن بوعلي الشلف 2010.

**4- سعيد كرومي وأحمد عمرستي،**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف في 8-9 نوفمبر 2009

**5- عبد الفتاح بومخحم، عائشة مصباح،** دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 9/8 نوفمبر 2010

**6- عقون شراف ، هبول محمد،**اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات ،اليقظة الإستراتيجية ،الذكاء الاقتصادي -بين حتمية التفاعل أو الزوال -جامعة أم البواقي .

**7- قايد نور الدين أحمد،** المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010

ثانيا :المراجع الأجنبية :

1- Derfouf Mohamed amine, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, Thème Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe SONATRACH AVAL Analyse exploratoire, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2014.

2- Dorothee LEVEUGLE Anne Laure SAUTREAU L'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information MASTER 2 ICD – mention GIDE 2008

3- Jakobiak,. Exemples commentés de veille technologique, édition d'organisation, paris, 1992,

4- Jean Michal Riboult, veille stratégique séminaire, En PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. Ed : Afnour, 2001,

5-Humbert Lesca, Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001

6- Kuhlmann, Stefan et al., "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems ", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program,

7-Marie-Madeleine Géroudet ,la veille métier à la veille stratégique : quelques enjeux pour les bibliothèques ,diplôme conservateur des bibliothèques,université de Lyon,2013.

8-Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998

9-Souad Kamoun CHOUK , Humbert LESCA LE " SUPPORT " DE L'INFORMATION UN FACTEUR CLE DANS LE PROCESSUS D' ATTENTION COLLECTIVE AUX SIGNAUX FAIBLES ,  
Une version préliminaire de cet article a été présentée au Journée d' études Montp' 2003 du 12 décembre 2003, sous le thème Management des entreprises électroniques

ثالثا: الروابط والمواقع الالكترونية:

1-Mohamed Jouad Elqasm, Le management par processus ( la veille stratégique) article publié sur le site:

[http://isd.m.univ.rln.fr/pdf/isd.m/2024/isd.m\\_24\\_elqasmi.pdf](http://isd.m.univ.rln.fr/pdf/isd.m/2024/isd.m_24_elqasmi.pdf) consulté

2- Besson Bernard et Possin Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises, édition Dunod, [https://www.persee.fr/doc/reso\\_0751-7971\\_1999\\_num\\_17\\_92\\_2133\\_t1\\_0457\\_0000\\_1](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1999_num_17_92_2133_t1_0457_0000_1)

3--<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=344771> -

4--<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34472>- 7

5--<https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/le-groupe>-

6--<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

7- <https://www.marefa.org>

8--<https://www.maghress.com/attajdid/51722>





## الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة الإستراتيجية والتنافسية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية والتنافسية
07	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية
07	الفرع الأول: مفاهيم عامة
11	الفرع الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
23	الفرع الرابع: نماذج اليقظة الإستراتيجية
24	الفرع الخامس: أهمية المعلومات
30	المطلب الثاني: التنافسية
30	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
31	الفرع الثاني: أنواع التنافسية
32	الفرع الثالث: أهمية التنافسية
33	الفرع الرابع: مؤشرات التنافسية
35	الفرع الخامس: أبعاد التنافسية
35	الفرع السادس: الإستراتيجيات التنافسية
36	الفرع السابع: القوى التنافسية لبورتر
38	الفرع الثامن: تعريف البيئة
39	الفرع التاسع: أقسام البيئة
42	المطلب الثالث: انعكاسات اليقظة الاستراتيجية على حسين التنافسية
42	الفرع الأول: توفير المعلومة واتخاذ القرار

## الفهرس

43	الفرع الثاني: دور اليقظة في تطوير وتحسين تنافسية المؤسسة
43	الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها
44	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
44	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
50	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
52	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
58	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
59	الفرع الثاني: تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر
59	الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
60	الفرع الرابع: مهام اتصالات الجزائر
61	الفرع الخامس: تعريف المؤسسة محل الدراسة وحدة غرداية
64	المطلب الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة
64	الفرع الأول: منهج الدراسة
64	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
64	الفرع الثالث: الإجراءات المتبعة في الدراسة
65	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها
65	المطلب الأول: درجات الموافقة على إجابات الاستبيان
66	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالدراسة
87	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
91	خلاصة الفصل
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
107	الملاحق

الملاحق

قائمة المحكمين

الكلية	اسم ولقب الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	د. شرع مريم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	د. خنيش يوسف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	أ. رحمانى يوسف زكريا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	أ. خنوس محمد الهادي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

**الموضوع:** تعبئة استبيان مذكرة ماستر حول " اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية "

(السلام عليكم ورحمة الله وبركاته)

أخي الفاضل، أختي الفاضلة في جميع المصالح بالمؤسسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان " اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة " ، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال ،-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة غرداية -.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في قطاع الاتصالات ،قمنا باختياركم كمجتمع لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أنّ إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة.

علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**\*شاكرين لكم حسن استجاباتكم وتعاونكم معنا\***  
**\*و تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام\***

السنة الجامعية 2018/2017

## الملاحق

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك .

### البيانات الشخصية :

#### الجنس :

أنثى

ذكر

#### المؤهل العلمي :

دكتوراه

ماجستير

ماستر

ليسانس

بكالوريا

#### الفئة العمرية :

أكثر من 40 سنة

من 30-40 سنة

أقل من 30 سنة

#### الأقدمية :

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

#### الوظيفة :

موظف

رئيس مصلحة /رئيس قسم

مدير

المحور الأول : اليقظة الإستراتيجية

البعد الأول : واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية					
2	تلجأ المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية					
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها					
4	مفهوم اليقظة معروف و متداول في مؤسستكم					
5	هناك في المصلحة تتولى نظام اليقظة					
6	تمتلك المؤسسة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية					
7	اليقظة الإستراتيجية عملية تشاركية في المؤسسة					
8	اليقظة الإستراتيجية عملية طوعية تقوم بها المؤسسة					

اليقظة الإستراتيجية : نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطورات ،خلق الفرص ومواجهة التهديدات وهي معلومات ذات طابع استباقي تعطي للمنظمة صورة عن وقوع الأحداث يمكن تمثل منفعة أو خطر .

البعد الثاني :اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات					
2	تسمح اليقظة الإستراتيجية باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة					

## الملاحق

					تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	3
					هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية	4
					القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية	5
					هناك مصلحة مسؤولة عن التردد البيئي	6
					مراقبة البيئة باستمرار عملية سهلة بالنسبة للمؤسسة	7
					يساهم تحليل البيئة في مراعاة متطلبات الزبائن	8
					يحتاج القرار الإستراتيجي إلى تشخيص فعال للبيئة	9
					يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة ومحيطها	10

### البعد الثالث: اليقظة التجارية

الرقم	العبارات	مواضع			
		موافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن بطريقة أفضل				
2	اليقظة الإستراتيجية تؤثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة				
3	تؤثر عمليات اليقظة التجارية على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد				
4	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات				
5	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها				
6	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم				
7	تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم				



## الملاحق

### البعد الرابع: اليقظة التنافسية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تترصد جميع قدرات وإمكانات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم	1
					تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم	2
					تقوم المؤسسة بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين	3
					لليقظة الإستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الإستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة	4
					تسعى اليقظة إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية	5
					تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن في المؤسسات المنافسة	6

### البعد الخامس: اليقظة التكنولوجية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تسعى المؤسسة إلى تتبّع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات	1
					تسعى المؤسسة إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة	2
					تسعى المؤسسة إلى ادخال تقنيات متطورة	3
					من الضروري على المؤسسة حماية رأسمالها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر	4

## الملاحق

### المحور الثاني: التنافسية

#### البعد الأول : إستراتيجية التركيز

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق	1
					تستهدف المؤسسة زبائن محددين	2
					تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على نوع معين	3

#### البعد الثاني : استراتيجية التميز

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون	1
					تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية لرغبات الزبائن	2
					تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة	3
					تسعى المؤسسة إلى الريادة في تقديم الخدمات	4

#### البعد الثالث: إستراتيجية التكلفة المنخفضة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تعمل المؤسسة على خفض التكاليف قدر الإمكان	1
					تستخدم المؤسسة إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية	2
					تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل	3

## الملاحق

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	44	59,5	59,5	59,5
أنتى	30	40,5	40,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	19	25,7	25,7	25,7
فأقل				
بكالوريا	9	12,2	12,2	37,8
ليسانس	28	37,8	37,8	75,7
ماستر	11	14,9	14,9	90,5
ماجستير	4	5,4	5,4	95,9
دكتوراة	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20-	24	32,4	32,4	32,4
30 سنة				
من 30-	33	44,6	44,6	77,0
40 سنة				
أكثر من 40 سنة	17	23,0	23,0	100,0

## الملاحق

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20- 30 سنة	24	32,4	32,4	32,4
من 30- 40 سنة	33	44,6	44,6	77,0
أكثر من 40 سنة	17	23,0	23,0	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	18	24,3	24,3	24,3
من 5- 10 سنوات	33	44,6	44,6	68,9
أكثر من 10 سنوات	23	31,1	31,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### طبيعة المستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	2	2,7	2,7	2,7
رئيس قسم/مصلحة	23	31,1	31,1	33,8
موظف	49	66,2	66,2	100,0

## الملاحق

### طبيعة المستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	2	2,7	2,7	2,7
رئيس	23	31,1	31,1	33,8
قسم/مصلحة				
موظف	49	66,2	66,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### Correlations

	1 واقع	2 واقع	3 واقع	4 واقع	5 واقع	6 واقع	7 واقع	8 واقع	البعد 1
1 واقع Pearson Correlation	1	,591*	,392*	,151	,152	,174	,182	,276*	,590*
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,199	,196	,139	,120	,017	,000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
2 واقع Pearson Correlation	,591*	1	,689*	,295*	-,058	,250*	,150	,133	,628*
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,011	,625	,032	,201	,258	,000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
3 واقع Pearson Correlation	,392*	,689*	1	,343*	,243*	,150	,241*	,073	,656*
Sig. (2-tailed)	,001	,000		,003	,037	,202	,039	,537	,000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
4 واقع Pearson Correlation	,151	,295*	,343*	1	,336*	,369*	,167	,172	,608*
Sig. (2-tailed)	,199	,011	,003		,003	,001	,155	,142	,000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
5 واقع Pearson Correlation	,152	-,058	,243*	,336*	1	,257*	,363*	,113	,524*
Sig. (2-tailed)	,196	,625	,037	,003		,027	,001	,336	,000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74

## الملاحق

واقع 6	Pearson Correlation	,174	,250*	,150	,369*	,257*	1	,552*	,323*	,647*
	Sig. (2- tailed)	,139	,032	,202	,001	,027		,000	,005	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
واقع 7	Pearson Correlation	,182	,150	,241*	,167	,363*	,552*	1	,389*	,631*
	Sig. (2- tailed)	,120	,201	,039	,155	,001	,000		,001	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
واقع 8	Pearson Correlation	,276*	,133	,073	,172	,113	,323*	,389*	1	,502*
	Sig. (2- tailed)	,017	,258	,537	,142	,336	,005	,001		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البعد 1	Pearson Correlation	,590*	,628*	,656*	,608*	,524*	,647*	,631*	,502*	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74

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

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

### Correlations

		البعة 1	البعة 2	البعة 3	البعة 4	البعة 5	البعة 6	البعة 7	البعة 8	البعة 9	البعة 10	اليقظة البعية
البعة 1	Pearson Correlation	1	,589**	,504**	,354**	,491**	,327**	,235*	,206	,076	,189	,714**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,002	,000	,004	,044	,078	,518	,107	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البعة 2	Pearson Correlation	,589**	1	,519**	,367**	,356**	,103	,053	,012	-	-	,504**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,001	,002	,383	,655	,918	,448	,781	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

## الملاحق

البئة 3	Pearson Correlati on	,50 4**	,519 **	1	,336 **	,315 **	,255 *	,185	,007	- ,033	,046	,549 **
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,000		,003	,006	,028	,115	,950	,783	,700	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 4	Pearson Correlati on	,35 4**	,367 **	,336 **	1	,619 **	- ,036	,024	,013	- ,021	,052	,469 **
	Sig. (2- tailed)	,00 2	,001	,003		,000	,764	,839	,913	,856	,661	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 5	Pearson Correlati on	,49 1**	,356 **	,315 **	,619 **	1	,149	,138	,209	,119	,164	,636 **
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,002	,006	,000		,205	,240	,074	,312	,164	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 6	Pearson Correlati on	,32 7**	,103	,255 *	- ,036	,149	1	,616 **	,312 **	,079	- ,044	,532 **
	Sig. (2- tailed)	,00 4	,383	,028	,764	,205		,000	,007	,504	,708	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 7	Pearson Correlati on	,23 5*	,053	,185	,024	,138	,616 **	1	,519 **	,201	,177	,601 **
	Sig. (2- tailed)	,04 4	,655	,115	,839	,240	,000		,000	,086	,131	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 8	Pearson Correlati on	,20 6	,012	,007	,013	,209	,312 **	,519 **	1	,575 **	,436 **	,610 **
	Sig. (2- tailed)	,07 8	,918	,950	,913	,074	,007	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
البئة 9	Pearson Correlati on	,07 6	- ,090	- ,033	- ,021	,119	,079	,201	,575 **	1	,584 **	,446 **
	Sig. (2- tailed)	,51 8	,448	,783	,856	,312	,504	,086	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

## الملاحق

البئة 10	Pearson Correlation	,189	- ,033	,046	,052	,164	- ,044	,177	,436**	,584**	1	,457**
	Sig. (2-tailed)	,107	,781	,700	,661	,164	,708	,131	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
اليقظة البئة	Pearson Correlation	,714**	,504**	,549**	,469**	,636**	,532**	,601**	,610**	,446**	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

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

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

### Correlations

		التجارة 1	التجارة 2	التجارة 3	التجارة 4	التجارة 5	التجارة 6	التجارة 7	اليقظة التجارية
التجارة 1	Pearson Correlation	1	,651* *	,498* *	,222	,123	,228	,155	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,058	,297	,051	,187	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
التجارة 2	Pearson Correlation	,651* *	1	,627* *	,189	,201	,210	,138	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,107	,086	,073	,241	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
التجارة 3	Pearson Correlation	,498* *	,627* *	1	,142	,280* *	,146	,091	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,229	,016	,214	,439	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
التجارة 4	Pearson Correlation	,222	,189	,142	1	,652* *	,644* *	,501* *	,714**
	Sig. (2-tailed)	,058	,107	,229		,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74



## الملاحق

التجارة 5	Pearson Correlation	,123	,201	,280*	,652*	1	,504*	,449*	,692**
	Sig. (2-tailed)	,297	,086	,016	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
التجارة 6	Pearson Correlation	,228	,210	,146	,644*	,504*	1	,644*	,725**
	Sig. (2-tailed)	,051	,073	,214	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
التجارة 7	Pearson Correlation	,155	,138	,091	,501*	,449*	,644*	1	,649**
	Sig. (2-tailed)	,187	,241	,439	,000	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	,617*	,654*	,595*	,714*	,692*	,725*	,649*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74

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

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

### Correlations

	التنافس	التنافس	التنافس	التنافس	التنافس	التنافس	اليقظة التنافسية
	1	2	3	4	5	6	
التنافس 1	1	,582*	-,033	,085	-,013	,207	,399**
		,000	,780	,470	,910	,077	,000
	N	74	74	74	74	74	74
التنافس 2	,582*	1	,010	,015	,042	,245*	,414**
	,000	,933	,900	,721	,035	,000	
	N	74	74	74	74	74	74
التنافس	-,033	,010	1	,585*	,511*	,319*	,671**

## الملاحق

3	Sig. (2-tailed)	,780	,933		,000	,000	,006	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
التنافس 4	Pearson Correlation	,085	,015	,585*	1	,588*	,463*	,760**
	Sig. (2-tailed)	,470	,900	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
التنافس 5	Pearson Correlation	-,013	,042	,511*	,588*	1	,659*	,770**
	Sig. (2-tailed)	,910	,721	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
التنافس 6	Pearson Correlation	,207	,245*	,319*	,463*	,659*	1	,776**
	Sig. (2-tailed)	,077	,035	,006	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	,399*	,414*	,671*	,760*	,770*	,776*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

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

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

### Correlations

		التكنولوجيا 1	التكنولوجيا 2	التكنولوجيا 3	التكنولوجيا 4	اليقظة التكنولوجية
التكنولوجيا 1	Pearson Correlation	1	,426**	,438**	,359**	,734**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	74	74	74	74	74
التكنولوجيا 2	Pearson Correlation	,426**	1	,540**	,260*	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,025	,000
	N	74	74	74	74	74
التكنولوجيا 3	Pearson Correlation	,438**	,540**	1	,572**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000

## الملاحق

	N	74	74	74	74	74
التكنولوجيا 4	Pearson Correlation	,359**	,260*	,572**	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	,002	,025	,000		,000
	N	74	74	74	74	74
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	,734**	,730**	,839**	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74

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

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

### Correlations

		التركيز 1	التركيز 2	التركيز 3	استراتيجية التركيز
التركيز 1	Pearson Correlation	1	,477**	,407**	,773**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74
التركيز 2	Pearson Correlation	,477**	1	,625**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74
التركيز 3	Pearson Correlation	,407**	,625**	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74
استراتيجية التركيز	Pearson Correlation	,773**	,858**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74

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

Correlations

## الملاحق

		التمييز 1	التمييز 2	التمييز 3	التمييز 4	استراتيجية التمييز
التمييز 1	Pearson Correlation	1	,472**	,330**	,182	,703**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,120	,000
	N	74	74	74	74	74
التمييز 2	Pearson Correlation	,472**	1	,503**	,381**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	74	74	74	74	74
التمييز 3	Pearson Correlation	,330**	,503**	1	,578**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74
التمييز 4	Pearson Correlation	,182	,381**	,578**	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,120	,001	,000		,000
	N	74	74	74	74	74
استراتيجية التمييز	Pearson Correlation	,703**	,808**	,791**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74

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

### Correlations

		التكلفة 1	التكلفة 2	التكلفة 3	التكلفة المنخفضة
التكلفة 1	Pearson Correlation	1	,512**	,484**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74
التكلفة 2	Pearson Correlation	,512**	1	,490**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74
التكلفة 3	Pearson Correlation	,484**	,490**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000

## الملاحق

	N	74	74	74	74
التكلفة	Pearson	,823**	,824**	,796**	1
المنخفضة	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	8

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	10

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	7

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	3

### Reliability Statistics

## الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	3

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	45

## Correlations

	محور 01	استراتيجية التركيز	استراتيجية التمييز	التكلفة المنخفضة	محور 02
Pearson Correlation	1	.293*	.340**	.309**	.420**
محور 01 Sig. (2-tailed)		.011	.003	.007	.000
N	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	.293*	1	.170	.334**	.669**
استراتيجية التركيز Sig. (2-tailed)	.011		.148	.004	.000
N	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	.340**	.170	1	.548**	.783**
استراتيجية التمييز Sig. (2-tailed)	.003	.148		.000	.000
N	74	74	74	74	74

## الملاحق

التكلفة	Pearson Correlation	.309**	.334**	.548**	1	.804**
المنخفضة	Sig. (2-tailed)	.007	.004	.000		.000
	N	74	74	74	74	74
محور02	Pearson Correlation	.420**	.669**	.783**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد 01	74	3.5338	.76674	.08913

### One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد 01	-5.231-	73	.000	-.46622-	-.6439-	-.2886-

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

## الملاحق

Regression	7.979	1	7.979	1.750	.190 <sup>b</sup>
1 Residual	328.369	72	4.561		
Total	336.348	73			

a. Dependent Variable: محور 02

b. Predictors: (Constant), اليقظة البعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.786	1.222		9.643	.000
اليقظة البعية	.046	.035	.154	1.323	.190

a. Dependent Variable: محور 02