



جامعة الجيلاي بونعاما – خميس مليانة-
كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر

الموضوع:

أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة الحالة لمبلنة عريب ولاية عين الدفلى

اشراف الأستاذ:

-د. قاسم شاوش سعيدة

اعداد الطالبين:

- كراش عبد الله

- غلاب ياسين

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر " ب "	د/ خلوف عقيلة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر " أ "	د/ قاسم شاوش سعيدة
ممتحنا	أستاذ محاضر " أ "	د/ قسول فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

* كلمة شكر *

لا الحمد لله حمدا كثيرا طيبا والصلاة والسلام على من علمنا أدب الشكر والعمل به، سيدنا محمد وعلى آله أصحابه ومن اقتدى به وبعد.

قال الله تعالى: "..... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة الزمل.

بداية نحمد الله رب العالمين على توفيقه وحمايته وسهل لنا الطريق واتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الخاص للأستاذة المشرفة " التي كانت خير عون لنا بعد الله في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا للأعضاء لجنة المناقشة وقبولها مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بوزعامة، دون أن ننسى زملائنا الكرام وكل من دعمنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

إهداء



الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكروه أن أكرموني بزمعته لإتمام هذا العمل المتواضع.
إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير
..... نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار لي دربي وعلماي كيف تكون الحياة، أبي وأمي وتقدير ووفاء
إليكما.

أدامكم الله نورا وضياء في حياتي.....والذي العزيزين.

إلى أملي وأحز من معرفتهم على وجه الأرض والذين أكرموني بحبهم وحنانهم

أطال الله في أعمارهم جميعا.....أخواتي وأبنائهم.

إلى من أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة جيلالي بونعامة

جزاهم الله كل خير.

والى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء.

جزاهم الله محني خير الجزاء.

عبد الله

إهداء



بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين بإحسان

أما بعد:

نهدي ثمرة جهدنا على من أنارا لنا دربنا وعلمانا كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير

ووفاء وعرفان لكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا

في حياتنا.....الوالدين الكريمين.

إلى من نرى السعادة في أعينهم ونشاركهم كل لحظات حياتنا، إخوتي وأخواتي،

أدامكم الله لنا سندنا وعونا.

إلى كل من شاركنا أفراننا وأحزاننا وكانوا لنا عوناً في مشوارنا الدراسي من أفراد

العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم.

حفظهم الله جميعاً من كل مكروه.

إلى من أكرمونا وأخذوا بأيدينا إلى نور العلم أساتذتنا الكرام جزاهم الله كل خير.

إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو

بالدعاء أو الكلمة الطيبة.....جزاهم الله جميعاً عنا خير الجزاء.

غلاب ياسين

فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتنافسية	
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية والتنافسية
6	المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية
6	أولاً: نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية
8	ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجي
11	ثالثاً: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية
13	رابعاً: عمليات اليقظة الاستراتيجية
18	خامساً: أنواع اليقظة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: التنافسية
20	أولاً: مفهوم التنافسية
21	ثانياً: مجالات واستراتيجيات التنافسية
23	المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية والتنافسية
24	المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة
25	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد
25	المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول اليقظة الاستراتيجية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول التنافسية
29-30	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي	

فهرس الموضوعات

33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
34	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
36	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها
37	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
37	أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملينة عريب ودراسة المهام والوظائف
38	ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43	:المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان
43	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
43	أولاً: تحليل المعلومات الشخصية
47	ثانياً: تحليل محاور الاستبيان
52	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58-59	خاتمة عامة
61-63	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
41	سلم ليكرت الخماسي	01
43	مقياس ألفا كرومباخ	02
44	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	03
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	04
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
46	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	06
47	.يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (اليقظة التنافسية) في المؤسسة محل الدراسة	07
49	.يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (اليقظة التكنولوجية) في المؤسسة محل الدراسة	08
51	.يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (اليقظة التجارية) في المؤسسة محل الدراسة	09
52	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني	10
53	اختبار الفرضية الأولى	11
54	اختبار الفرضية الثانية	12
55	.اختبار الفرضية الثانية	13

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية	01
14	عمليات اليقظة الاستراتيجية	02
38	الهيكل التنظيمي لمدينة عريب	03
40	نموذج الدراسة	04
43	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	05
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	06
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
47	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
65	الملحق رقم 01	01
66	الملحق رقم 02	02
67	المبجق رقم 03	03

مقدمة

في ظل التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات واليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها. كما أن سرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية تتم بسرعة فائقة مما يصعب من مواكبتها. والمؤسسة باعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم فهي مجبرة على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، وهذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتيسير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

ولقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية والعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال المنافسة وتتهار فيه أيضا الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق. والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات دون استثناء. كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها. فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

ومدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ في قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية. بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية

واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها. فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها وأدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة ومنها تستمد القيم والأهداف التي تسترشد منها، وهي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة.

الإشكالية

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية

- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية لدى عمال ملبنة عريب؟
- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية لدى عمال ملبنة عريب؟
- ❖ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية لدى عمال ملبنة عريب؟

فرضيات البحث

- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية لدى عمال ملبنة عريب.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية لدى عمال ملبنة عريب.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية لدى عمال ملبنة عريب.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف دراسة هذا الموضوع في:

1. محاولة إبراز مفاهيم وعمليات اليقظة الاستراتيجية.
2. كيفية إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- إبراز دور نظام اليقظة الاستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات.
3. تحديد أهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في تبيان أهمية اليقظة الاستراتيجية نظرا للحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي، وذلك من خلال تحسين أداءها المستدام انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

أسباب الدراسة

تعود أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى:

- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.
- الأهمية التي يتمتع بها مفهوم اليقظة الاستراتيجية.
- تعد اليقظة الاستراتيجية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة.
- محاولة المساهمة في إثراء الكم والرصيد النظري حول اليقظة الاستراتيجية.

منهجية الدراسة

بالنسبة للجانب النظري في هذا البحث سيتم اعتماد المنهج الوصفي، كونه أكثر المناهج ملائمة للمواضيع والمرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة، وللإجابة على إشكالية هذا البحث، وبهدف اختبار صحة أو نفي الفرضيات المتبناة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه.

الاطار الزمني:

السنة 2022/2021

الاطار المكاني:

ملبنة عريب

الفصل الأول :

الإطار النظري للبقعة الاستراتيجية والتنافسية

تمهيد الفصل

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي كثيرة ومشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ذلك أن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها، وفي وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق لها، بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث.

اليقظة الاستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، استخراج المعلومات من خلال إعداد تصميم نظام معلومات داخلي وخارجي ومتابعة مصادر مختلف المعلومات، والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وفدرتها على تحسين تنافسيتها.

يهدف هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى

ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية والتنافسية

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية والتنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية والتنافسية

اليقظة الاستراتيجية عملية أساسية، تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومناهج علمية، فهي المفتاح الأساسي للتنافس، وباعتبار المؤسسة متأثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فاليقظة الاستراتيجية ضرورية لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها وهذا لن يتحقق إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية، للوصول بالمؤسسة إلى محطة الريادة في مجالها.

المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

1. نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية

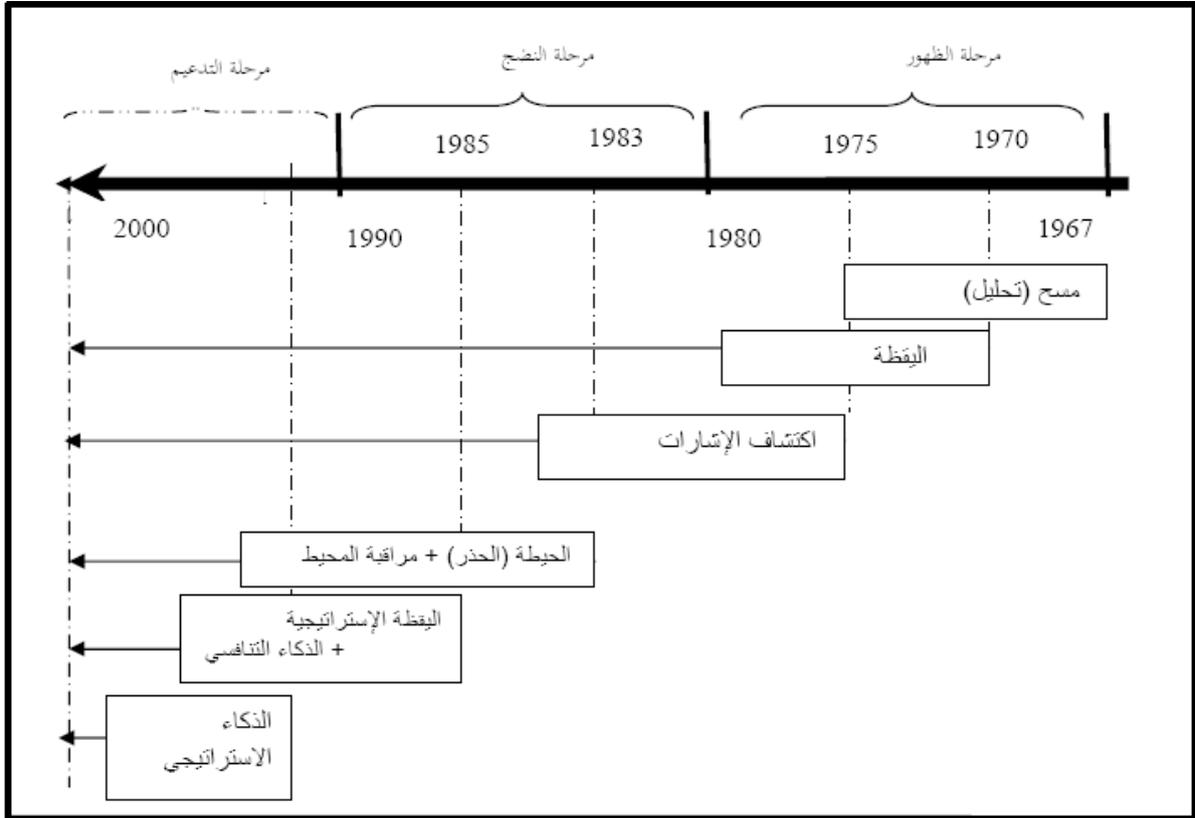
لقد مرت اليقظة الاستراتيجية بعدة تطورات تاريخية التي مكنتنا من التعرف على مصطلح اليقظة، وهو مصطلح حديث النشأة وقد تطور في مجال إدارة الأعمال، وارتبط ارتباطاً وثيقاً بمراقبة وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات وقد اتخذ مؤخرًا بعداً استراتيجياً، هذه الأخيرة هي سيرورة معلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار.

1.1. التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة هي نشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة. وباعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الاستراتيجية، تنظيمها، ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة، حيث حددتها " Corine Cohen " بثلاث مراحل أساسية: مرحلة الظهور بين 1967-1979، مرحلة النضج بين 1980-1990، ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداء من سنة 1991، ويمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:¹

¹ - Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique. Lavoisier, Paris, 2004, pp. 46-58.

الشكل 01: التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية



(Source : Corine Cohen, veille et intelligence stratégique)

1. **مرحلة الظهور:** تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، ولقد ظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية " مسح أو تحليل المحيط" لظهر فيما بعد مصطلح " اكتشاف الإشارات الضعيفة" وفي نفس الوقت تطور مفهوم " الذكاء " في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح "اليقظة التكنولوجية" في فرنسا سنة 1970. خلال مرحلة الظهور أصبحت المؤسسات حساسة لمصطلحات المسح/التحليل، المراقبة واليقظة، وأكثر وعياً بأهمية وضرورة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها، إذ تميزت هذه المرحلة بالنزعة المتزايدة نحو البحث عن المعلومات وجمع البيانات.
2. **مرحلة النضج:** مع بداية سنوات الثمانينات، حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل، التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط.

تميزت مرحلة النضج بزيادة عدد المؤسسات التي تمارس عملية مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المؤسسة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي، فلم تبقى فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف، بل أصبح لها نهاية استراتيجية، تسعى لأن تبقى المؤسسة دائما في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تعبر فقط على الوضع الحالي بل تشير إلى وضع مستقبلي، خاصة هذه المعلومات أنها معلومات جزئية وقليلة تتطلب جهود كبيرة لتفسيرها واستخراج المعنى منها.

3. مرحلة التدعيم: هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فأثناء فترة النضج، المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تتبعه على ربحيتها، صعوبة الإجابة عن هذا السؤال، جمد نوعا ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية¹ أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الاستراتيجية.

تميزت هذه المرحلة أيضا، بتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية وظهور ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يعرف بأنه: عملية رسمية من بحث: جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الاستراتيجية، وبعيدا عن الوظيفة الإعلامية، ولتنبؤيه فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص وتهديدات غير متوقعة للمنافسين.

II. مفهوم اليقظة الاستراتيجية

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من طرف الباحثين وهذا نظرا لكونه مصطلح حديث النشأة، يرجع أصله إلى المراقبة بالرادار وسمي برادار اليقظة لمراقبة منطقة ما، هدفه إشعار الأشخاص الآخرين عن أي خطر يداهمهم، ويرجع ظهور اليقظة إلى القرن 21 في بريطانيا نظرا لاشتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية، ثم تطرق إلى التعاريف المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

1. مفهوم اليقظة

قبل التطرق إلى المفاهيم التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية، يمكن توضيح معنى اليقظة كالتالي:
اليقظة: تعني اليقظة في اللغة "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال، وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين¹.

2. بعض تعريفات اليقظة الاستراتيجية

• جون ميشال ريبولت Jean Michel Ribault

يقول اليقظة الاستراتيجية "المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة"².

• هيمبارت ليسكا Humbart Lesca

يرى أنها ذلك "الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة افراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر وعدم اليقين"³.

• امانويل باتيرون Emmanuel Pateyron

هي سيرورة معلوماتية اختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية - الاقتصادية، بهدف خلق الفرق وتقليل التهديدات⁴.

¹ - بشير مصيطفي، درس في اليقظة الاستراتيجية، متاح على الموقع (www.ghardainews.com) غرداية نيوز.

² - العالبة طجين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر "دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 04.

³ - أميرة محاط: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ميله"،

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 05.

⁴ - لامية حلبي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص: 17.

• دفيد كوندل وستافان قوس David Condal et Stephane Geos

يشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية "نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة"¹.

• كورين كورسن Crine Cohsen

تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب توقعات الاستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات الطابع التوقعي) وهي تقوم عامة على مختلف أنواع اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية، لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة"².

• لوسكا Lesca

عرفها "على أنها العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"³.

• لوسكا وشهلور Lesca et Schuler

يعرفان اليقظة الاستراتيجية على أنها "سيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الاعمال وتقليل وعدم اليقين"⁴.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريف شامل وموحد تقريبا وهو "اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار (تتبع، مراقبة) التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا، من خلال

1 - أشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال-حالة الجزائر-، "الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي-بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 03.

2 - لامية حلبي: مرجع أعلاه، ص: 17.

3 - العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

4 - نور العابدين قولجين: دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الاعلام وحاكمية التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص: 31.

الملاحظة، البحث، الجمع، التخزين، التحليل والاستنتاج، وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها، لتحقيق أهداف استراتيجية تنافسية، فهي عبارة عن نظام معلومات مفتوح يهدف بالاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة أي استباق الاحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

III. أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، لذا لا بد أن كون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب. فاليقظة إذا تمثل منطقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا هاما في تسيير المؤسسات بمساهماتها في اتخاذ القرارات.

فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الاستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة.

III.1. أهمية اليقظة الاستراتيجية

يسمح اليقظة الاستراتيجية بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات كما تكمن أهميتها أيضا في:¹

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.²

¹ - نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص: 75.

- تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، وتساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص.
- التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى.
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على العمل الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة. كذلك تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:¹

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها بالزبائن والموردين.
- اكتساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من التآزر والتعاقد في المؤسسة.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطور والابتكار.
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.

2.iii. أهداف اليقظة الاستراتيجية

- الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، نقطة، عنصر أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال اتباع طريقة معينة، وبالرجوع إلى اليقظة الاستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف.

¹ - سعيد كرومي، أحمد عمرستي: "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

لليقظة الاستراتيجية عدد من الأهداف، أهمها:¹

- تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الانية للبيئة في كل الميادين والمجالات، بهدف اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، وكذا تحديد المركز التنافسي.
- تسمح بتحقيق الوفرة المالية، من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج.
- تساعد المعلومات المجمعّة في تنمية الابداع التكنولوجي وبحوث التطوير.
- حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة، وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة.
- إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.
- تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.
- تساعد في ضمان وجود المعلومات وتدققها في المؤسسة باستمرار، مما يساعد على التنبؤ.
- تشخيص، تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة لمعالجتها وإحاطتها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة في اتخاذ القرار.

IV. عمليات اليقظة الاستراتيجية.

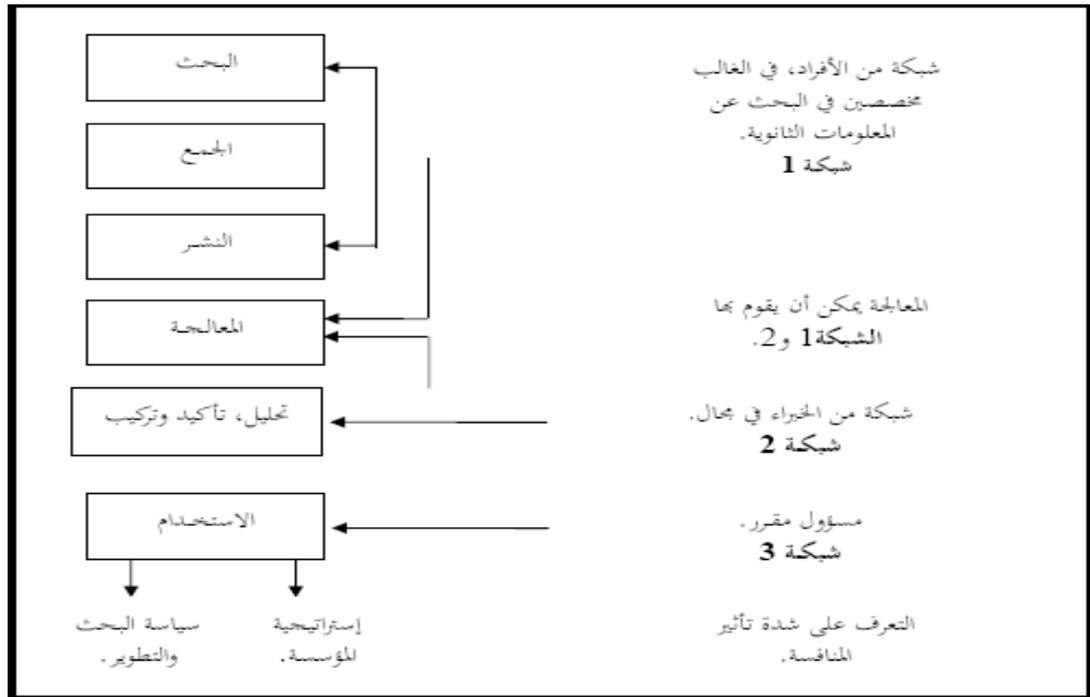
اليقظة الاستراتيجية هي عملية إعلامية طوعية، تقوم على متابعة ورصد المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف التنبؤ بالتطورات والتقليل من حالة عدم التأكد. وبالبحث في الأدبيات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية ومراقبة (تحليل/مسح) المحيط بصفة عامة، فإننا نجد ما يقارب عشرين نموذجاً للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية بطريقة علمية ومنهجية، هذه النماذج تختلف في الشكل أكثر من المحتوى.

¹ - حلبي لامية، دروازي يسمين: "دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية"، أبعاد الاقتصادية، مجلة علمية أكاديمية محكمة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الحجم 01، العدد 07.

الفصل الأول _____ الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتنافسية

وتجدر الإشارة الى أن هناك شبه اتفاق على أن أحسن نموذج للقيام بعمليات اليقظة الاستراتيجية بطريقة منهجية منظمة، هو النموذج المختصر الذي وضعه "Humbert Lesca" والذي يتكون من ستة مراحل أساسية هي: الاستهداف، التتبع، الانتقاء، التخزين، التوصيل واتخاذ القرار. والشكل الموالي يوضح منهجية عمل عمليات اليقظة الاستراتيجية، والأطراف المؤثرة في كل مرحلة منها.

الشكل 02: عمليات اليقظة الاستراتيجية



Source : François Jakobiak, L'intelligence économique, Op.cit. p.37.

1.IV. مرحلة البحث وجمع المعلومات

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، تتمحور حول مجموعة من نشاطات البحث، الجمع واستقبال المعلومات، استنادا إلى مصادر معروفة، حيث تقوم بهذه النشاطات خلية اليقظة وهي مجموعة من الأشخاص ذوي صفات وخصائص معينة، يطلق عليهم اسم الملاحظين " Les observateurs " أو المتتبعين " Les traqueurs "، ومن خلال خبراتهم، تكوينهم وذاكرتهم يتعرفون على معلومات اليقظة الاستراتيجية (التوقعية).¹

- الاستهداف

¹- Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles", Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998.

- تعقب وجمع المعلومات

1. الاستهداف

استهداف اليقظة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحديد المصادر التي يمكن جمع المعلومات منها وكيفية الوصول إليها، ويتم ذلك بتحديد مجالات تعقب المعلومات، والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات لا سيما الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.

كما أن عملية الاستهداف تركز على عنصرين هما:

▪ المتعاملون

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء أكان التأثير إيجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة وأن تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين المحليين وكذا المتعاملين المحتملين، لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة، والمتعامل يتميز باسم وعنوان (متضمنا عنوان إلكتروني)، والاستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون عددهم صغير اقل من مائة مثلا.

▪ الموضوع

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل والتي تهتم وتتعلق بنشاط اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، أي أن الموضوعات تتعلق بنشاط وكل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل يفيد في صنع قرارات المؤسسة، ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

✓ **حول الزبون:** مشاريعه في الميدان الذي أن نكون نريده.

✓ **حول المنافس:** شركاؤه، توجهات أبحاثه... الخ

✓ **حول المحيط القانوني والعام:** مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة، أو العكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

- جمع المعلومات

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ وبصفة

عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات، اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يتم نشرها في المؤسسة إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة .

في الأخير، البحث عن المعلومات الاستراتيجية هي ضرورة قصوى، لهذا السبب وأيضا لسبب ترشيد تكلفة الحصول، البحث عليها لا يجب أن يكون مسؤولية بعض الأشخاص بل مسؤولية المؤسسة ككل، فالبحث عن المعلومات يجب أن يصبح ثقافة تنظيمية للمؤسسة. وحتى تكون عملية البحث وجمع المعلومات عملية فعالة وتحقق أهدافها، تساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الاستراتيجية، يجب أن تركز على النقاط الخمس التالية :

1. التخطيط الجيد لعملية البحث عن المعلومات هو أساس نجاح اليقظة الاستراتيجية.
2. القاعدة الذهبية للبحث هي دائما طرح سؤال: ما الذي يحفز الفرد على جمع المعلومات عن موضوع ما؟
3. جمع المعلومات يكون أسهل ويعطي نتائج أفضل عندما يرتبط البحث بوضع فرضيات.
4. التدفق المستمر للمعلومات يؤمن المادة الأولية للتحليل، وجودة/ كفاءة الباحثين هي صفة حيوية لضمان التدفق المستمر لها.
5. البحث الجيد يمارس من قبل باحثين جيدين، والذين يمكنهم أن يصبحوا ممتازين، إذا بقوا في تواصل مستمر مع بعضهم البعض وحرصوا على التنمية الذاتية لمهاراتهم، كذلك من مصلحة المسؤولين أيضا الاستثمار فيهم وتعزيز قدراتهم.

2.IV. معالجة المعلومات المجمعة

من خلال هذه العملية تتمكن المؤسسة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع، كما تتمثل العملية في تحويل المعلومات الجزئية والغير كاملة إلى شكل مهيكلي، معترف ومعقول، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل "الإشارات الضعيفة" إلى قوى محركية وتقديم معلومات ذات طابع استباقي (توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

مرحلة المعالجة هي المرحلة التي تحول الكم الهائل من المعلومات الخام المجمعة، والتي في الغالب تتميز بعدم التجانس وبكونها متجزئة، إلى مجموعة معلومات دالة ومفيدة للمستخدمين. لذلك، هي عملية تركز على مهمتين، مهمة الاختيار أو الفرز (تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف)، ومهمة الترجمة (تحليل، تفسير، تلخيص وإعادة تشكيل)، وذلك حتى يتم استخراج واستخلاص المعنى منها، ففعالية عملية الترجمة والمعالجة

بصفة عامة، تركز على قدرة القائمين على جهاز اليقظة في المؤسسة (الخبراء والمحليين بدرجة أكبر) على تفسير وبناء معنى من المعلومات المجمعّة المختارة، أي القدرة على القراءة ما بين السطور.

1. الاختيار بين المعلومات المجمعّة

المعلومات المجمعّة يمكن أن تكون كثيرة، متداخلة مع بعضها البعض، والجزء الأكبر منها غير مفيد، كما يمكن أن تكون غير صحيحة (إشاعة أو معلومة خاطئة)، أو من مصدر غير موثوق، لهذا السبب فإن المعلومات المجمعّة يجب أن تخضع لعملية انتقاء (اختيار) منهجية¹.

فالاختيار يمثل سلسلة من النشاطات (فرز، تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف للمعلومات)، يتخذ قرار المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها، ومن ثم وضعها ضمن إطار يسهل على المحللين فيما بعد على استخراج دلائل ومعنى كل معلومة من المعلومات المجمعّة المختارة (تشكيل). وفي الغالب، يتدخل في هذه المرحلة عدد معتبر من الأفراد (بين ملاحظين، محللين، خبراء ومستخدمين)، وذلك نظرا لصعوبة تحديد المعلومات التوقعية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإشارات الضعيفة من جهة، وخبرة الأفراد من جهة أخرى².

2. ترجمة وتفسير المعلومات المجمعّة المختارة (الأولية/ المبدئية)

الترجمة أو التفسير هي النشاط الذي يحول المعلومة المختارة إلى معرفة، وبعبارة أخرى، هي مرحلة استخراج معلومات اليقظة الاستراتيجية من بين المعلومات الأولية، وهي أيضا مرحلة استخلاص المعنى من هذه المعلومات، لأجل استخدام يضمن القيمة المضافة³.

فالترجمة أو التفسير هو القدرة على قراءة الجزء المخفي في المعلومات. هذا الإشكال دفع الكثير من المؤسسات إلى الاستناد بالخبراء والاستشاريين لأجل المساعدة في تحليل المعلومات.

¹- Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003,p.7

²- Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le processus? Retours d'expérience et recommandation", 2000, pp.7-8.

³- Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence, DeBoek Bruxelles, 1^{er} ed, 2001

v. أنواع اليقظة الاستراتيجية

تتقسم اليقظة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأنواع يهتم كل نوع بمجال معين في المؤسسة وأهم هذه الأنواع نذكر:¹

1. اليقظة التكنولوجية:

هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:

- التحليل المستمر، والمنظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- دراسة السوق التكنولوجي، الداخليين والخارجيين منه والتغيرات التي تطرأ عليه.
- البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.
- التقييم التكنولوجي للاستثمار، تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص. وهي تسمح بالقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

2. اليقظة التنافسية

تهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخليين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للموقع في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكر منها:

- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، وأداء المنافسين، واستراتيجياتهم.

¹ - بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية/ قسنطينة، جامعة منتوري.

- تتبع الأعمال التجارية للمنافسين، ومبيعاتهم.
- تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك.
- تنظيم وثقافة المؤسسة، وشبكات الاتصال داخلها.
- قدرة المديرية العامة على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة قرارات المنافسين.
- إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة.
- فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمتابعة الدائمة للمنافسين، والتحذير المقررين في حالة المشاكل، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية ورد فعل استراتيجي.

3. اليقظة التجارية

تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، احتياجاتهم، تطور السوق، الطلب، والموزعين إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (اجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء والموردين، وجودة المنتجات والخدمات...)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.

المبحث الثاني: التنافسية

التنافسية، القدرة التنافسية، هي مصطلحات ترتبط ببيئة المؤسسة، ظهرت خاصة بفضل أعمال الكاتب والأستاذ بجامعة هارفرد الأمريكية "مايكل بورتر" خلال الثمانينات من القرن العشرين، إذ تعتبر التنافسية مصطلح جدير بالاهتمام في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة، وتعني التنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة، وفي هذا المبحث سنتناول مختلف مفاهيم التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

يعتبر مفهوم كل من المنافسة والتنافسية من المصطلحات شديدة التداخل حيث هناك من يستخدمها مترادفات، غير أن هناك اختلاف وتباين فيما بينهما.

- مفهوم التنافسية

توجد عدة تعريفات للتنافسية نذكر منها:

على أنها مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومريحة للزبائن الذين يرغبون،
مفضلينها على منتجات المنافسين¹.

● ويعرفها " Jean Charles Mathe " على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية
للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين هذه النشاطات، أما من ناحية
الاستراتيجية فالتنافسية تسمح في التحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي
يمكن أن تخلقها².

وبصفة عامة تتضمن التعاريف التي تطرقت لمفهوم تنافسية المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير التالية:³

- الربحية، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر.
 - التميز، وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة من
خلال تكاليف منخفضة نسبيا أو كليهما.
 - التفوق والمساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها في السوق العالمي.
 - المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.
- ومن خلال ما سبق، يتضح أن:

- ✓ المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك
بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها.
- ✓ هناك بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في
الأسواق وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة.
- ✓ التنافسية لا تعني فقط التركيز على البقاء والاستمرار وعدم الاكتفاء بالمركز الحالي، بل يستوجب
الأمر السعي في تحسين هذا المركز.
- ✓ بعض التعاريف تركز على عنصر التكلفة في تمييزها للمؤسسات، فالمؤسسة التنافسية هي التي لديها
التكاليف الأقل، فالتكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، لاسيما وأنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال
مواردها.

1 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

2 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 51.

3 - محمد قويدري، وصاف سعيدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،
العدد، 09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر، ص 10.

يمكن القول إن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لزيائنها تكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين، كما تعتبر التنافسية هدفا استراتيجيا للمؤسسات لضمان ولاء العملاء وريادة السوق وتعظيم الربحية على.

2- مجالات واستراتيجيات التنافسية

1. مجالات التنافسية

تعتبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها:¹

1. **التنافسية المالية:** وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.

2. **التنافسية التجارية:** أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية.

3. **التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتوجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.

4. **التنافسية التنظيمية والتسييرية:** تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر....

¹ - زاوا ضياء الدين (2013)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

II. الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية هي كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل ضغط المنافسة، وتحسين مركزها التنافسي من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية، وتتمثل أهم الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي:¹

1. استراتيجية التكلفة: هي استراتيجية قائمة على تكلفة المنخفضة وموجهة للأسواق المستهدفة الكبيرة باستخدام أساليب تتعلق بالتسهيلات عند البيع، تخفيض التكاليف بالرقابة الصارمة على التكلفة وهامش الربح ويتم ذلك من خلال مجموعة من الشروط من بينها:

✓ المنافسة السعرية هي السائدة في السوق.

✓ محدودية تحقيق التميز بخلق قيمة للمستهلك.

✓ قوة المساومة نفسها بالنسبة للمشتريين.

ولتطبيق هذه الاستراتيجية هناك أساليب وطرق من بينها:

• الاستغلال الأمثل للموارد.

• التسويق المباشر للمستهلك وتخفيض منافذ التوزيع.

• التركيز على تحقيق وفورات من خلال اقتصاديات الحجم، والتكامل إلى الأمام (أي استحواذ أو اندماج المؤسسة المنتجة مع العملاء للسيطرة على منافذ التوزيع ما يساهم في تقليل التكاليف).

• الحد من إضافات للمنتوج، ومنح رواتب منخفضة.

2. استراتيجية التميز: هي استراتيجية تسعى لتزويد المستهلكين بمنتوج أو خدمة منفردة على أن يكونوا قادرين على دفع أكثر، فالمنتج ذو جودة عالية ومتفوق تقنيا، وتبني المؤسسة ميزتها بناء على هذه الاستراتيجية من خلال قيمة مؤثرة لدى المستهلك وتجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها، من بين أهم الطرق ما يلي:

• المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المنتج لها مواصفات عالية، ذو نوعية جيدة حتى لو كانت تكلفتها مرتفعة.

• تخصيص جزء للبحث والتطوير والإبداع.

• تقديم خدمات ما بعد البيع.

¹ - فاطمة الزهراء مولفوعة، وزهير طافر (2017): أثر الابداع التسويقي على تنافسية المؤسسة، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 04.

- الاهتمام بالمواصفات والاضافات الجديدة للمنتوج والتحكم فيه.
 - 3. استراتيجية التركيز: تساعد المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل صناعة ما أو سوق جغرافي معين...وبذلك المنظمة تخدم فئة معينة وبالتالي تتمكن من تحسين مصادر للأشطة المضيفة للقيمة وتساهم في تحسين التكاليف والتميز، تحقق هذه الاستراتيجية النتائج المرجوة إذا ما تحققت شروط بينها:
 - ✓ توفر استراتيجية للدفاع من خلال التركيز على سمعة والعلامة التجارية.
 - ✓ القطاع المستهدف كبير ويسمح بتحقيق الربح.
- استراتيجية التركيز في تطبيقها تأخذ شكلين هما:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** من خلال تكلفة المنتج والتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة معينة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير، دون الاهتمام بجودة المنتج وهو ما تسعى إليه المؤسسة بخلق ميزة تعتمد على تكلفة منخفضة.
- **التركيز مع التميز:** تعتمد المؤسسة التميز في منتجاتها وخدماتها المقدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات فريدة بغض النظر عن تكلفته يختلف عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى وهو ما يمكنها من خلق ولاء للعلامة.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بتحسين تنافسية المؤسسة

تعتبر الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والابداع والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فالكفاءة المتميزة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض التكاليف، الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكاليفها، كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح لها بتحقيق رضا وولاء هذا الأخير، بينما التجديد يمكن من جعل المؤسسة قائمة في السوق وليس تابعة للمنافسين. وكل هذه العوامل تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتؤثر في النهاية على الاتجاه العام لتنافسية المؤسسة. في هذا السياق، يمكن أن نربط اليقظة الاستراتيجية بعوامل بناء المزايا التنافسية، فاليقظة الاستراتيجية هي العملية التي تمكن المؤسسة ليس فقط في امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة في محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث المستقبلية، بل تمكنها أيضا من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء، الموردين، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة وحتى النامية..، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في كل أجزائه، المحيط التنافسي (اليقظة التنافسية)، المحيط التكنولوجي (يقظة

تكنولوجية)، المحيط التجاري (يقظة تجارية) باقي أجزاء المحيط (يقظة بيئية)... وكل يقظة من هذه اليقظات تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم كل عامل من عوامل بناء التنافسية.¹

1. اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة، فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية وخارجية)، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة إذ يتجلى دورها في:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة.
 - تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها.
 - مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.
- فاليقظة الاستراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال مساهمتها في: الاقتصاد والموارد واختصار الوقت، الاستجابة بسرعة للتغيرات (ردة فعل سريعة وصائبة)، خفض معدل الخطأ، الاقتصاد في التكلفة، ترشيد القرارات...

وتتعرز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية، التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة بما تعلق بالمنافسين الحاليين والمستقبليين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم وقدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول بتوقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين، ومن ثم تحليلها، وتخزينها، هو ما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين. هذا الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله إلى متخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد.

مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد الليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

¹ - كعيش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT-سكيدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019.

2. اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد

الإبداع هو نشاط منظم للتوصل إلى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، المحافظة عليها، ولتحسينها باستمرار، فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أدائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة. وتدعم اليقظة الاستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد بالمؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة - من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي) بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي).

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بها الوظيفة التنبؤية لليقظة الاستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين.

3. اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص عملائها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين عملائها والتي تعتبر بحد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال واعتبرته أصلا من أصولها، وبذلت في سبيل ذلك المال والجهد والوقت لدراسة سلوكياته، لمعرفة متطلباته ولتوقع أماله واتجاه تغيرات أدواقه، وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الاستراتيجية وخاصة التجارية على تحقيقه.

تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري، فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضاً الموردين تحت المجهر، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومنتجدة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات العملاء بصورة دورية ومستمرة، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الاستراتيجية لتحسين تنافسيتها من خلال احراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد-مؤسسة-عميل، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة منطلقا هاما للبحث، لأنها تساعد على إظهار ما يمكن أن تساهم به الدراسة الحالية في إطار مشكلة البحث لمعرفة جوانب التوافق والاختلاف بينهما، وأن أهمية عرض الدراسات السابقة بالنسبة لأي باحث تكمن في خلفية نظرية عن موضوع بحثه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم. فأتناء البحث عن دراسات سابقة تناولت "اليقظة الاستراتيجية" و"الميزة التنافسية"، اتضح أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع "اليقظة الاستراتيجية" هي دراسات تبحث عن كيفية تفعيل جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، دراسات تشرح أدوات اليقظة الاستراتيجية أو دراسات تسعى إلى معالجة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لعملية اليقظة الاستراتيجية. من بين هذه الدراسات نجد:¹

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول اليقظة الاستراتيجية

- دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة بيار منداس قرونوبل، أعدتها سامية منيف سنة 2005 بعنوان:

"Problématique de la recherche d'informations d'origine "terrain" dans la Veille Stratégique – Application aux entreprises tunisiennes".

وفي نفس السياق ورقة بحثية لـ "LESCA Humbert" بعنوان:

"Veille Stratégique : Comment sélectionner les informations pertinentes concepts, méthodologie, expérimentation. Résultat".

¹ - زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2013.

حيث تهدف هذه الدراسات عموماً إلى تسليط الضوء على مشكل يصادف المؤسسات عند تطبيقها لليقظة الاستراتيجية ألا وهي مشكل كثرة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة في تحديد المعلومات الملائمة. كما تنطرق إلى خصائص المعلومات الواجب جمعها حتى تتحقق الصفة الاستراتيجية لليقظة، فمعلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات ذات طبيعة خاصة - هي في الأساس إشارة ضعيفة - تعجز الكثير من المؤسسات الوصول إليها، أو تحديد نوع المعلومات الواجب الحصول عليها.

ولإزالة هذا المشكل لابد من اقتراح طريقة منهجية للاختيار بين معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تكون مقبولة من طرف المهتمين (الممارسين)، وهو الهدف من هذه الدراسة.

وتتعلق هذه الدراسة من كون أن الكثير من الكتاب تطرقوا إلى ضرورة معرفة المؤسسة لمحيطها، ولأجل ذلك اقترح العديد منهم قائمة تتضمن أنواع المعلومات الواجب الحصول عليها للتقليل من حالة التأكد، لكن لا أحد اقترح طريقة أو معايير تشغيلية للاختيار والمفاضلة تمنع المؤسسات من الغرق في بحر من المعلومات. ودراسة أخرى لـ "Nicoles Lesca"، مقدمة كذلك في إطار الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير من مدرسة الدكتوراه بقرونوبل سنة 2002 وتحمل عنوان:

"Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)".

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أدوات معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية كما تناولت مختلف النماذج التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لاستخراج المعنى من المعلومات، أهمها النموذج الجماعي لبناء المعنى. ودراسات أخرى تناولت أدوات اليقظة الاستراتيجية، ومن أهم الأدوات كثيرة التداول في هذه الدراسات هي الانترنت. من بينها دراسة الهدف منها هو البحث عن إمكانية إدماج الانترنت كأداة من اليقظة في المؤسسات الدولية، مقدمة من قبل: "Sophie Espitalier" في شكل مذكرة تخرج - مناقشة سنة 2000 - من المدرسة العليا للتجارة - مرسيليا - بعنوان:

"L'intégration d'internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale".

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول التنافسية

دحماني سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والأثاث المكتبي البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج بالبويرة، 2018/2017.

1. أجرى بوربوعة عبد الوهاب دراسة بعنوان "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011-2012.

توصل الباحث بأن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار، كما توصلت إلى أن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

2. أجرى الطالب خراز الأخضر دراسة بعنوان "دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسات EGTT سنة 2011.

استنتج الباحث أن المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة اهتمامها بعامل الابداع في أنشطتها اليومية، وكل هذا راجع إلى قيامها بإدخال تحسينات والتقنيات المستحدثة في تقديم الخدمات الجديدة، والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات الخدمية ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائرية.

أجرت الطالبتان فاطمة الزهراء ثلجون وعائشة قاسمي دراسة بعنوان "علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة" دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة" نموذجا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2012.

دحماني سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والأثاث المكتبي البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج بالبويرة، 2018/2017.

1. أجرى بوربوعة عبد الوهاب دراسة بعنوان "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011-2012.

الفصل الأول _____ الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتنافسية

توصل الباحث بأن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار، كما توصلت إلى أن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

2. أجرى الطالب خراز الأخضر دراسة بعنوان "دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسات EGTT سنة 2011.

استنتج الباحث أن المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة اهتمامها بعامل الابداع في أنشطتها اليومية، وكل هذا راجع إلى قيامها بإدخال تحسينات والتقنيات المستحدثة في تقديم الخدمات الجديدة، والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات الخدمية ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائرية.

أجرت الطالبتان فاطمة الزهراء ثلجون وعائشة قاسمي دراسة بعنوان "علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة" دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة" نموذجا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2012.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة

أوجه التشابه والاختلاف

بغرض عرض اهم اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة .

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دحماني سعيدة	-التطابق في المتغير التابع) اليقظة () - استخدام نفس المنهج (الوصفي التحليلي)	- المتغير المستقل يتمثل أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية الميزة التنافسية للمؤسسة مكان الدراسة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والأثاث المكتبي البويرة،
- أجرى بوربوعة عبد الوهاب	- التطابق في المتغير التابع (ميزة التنافسية)	- مكان الدراسة (اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس).
- أجرى الطالب خراز الأخضر	- التطابق في المتغير المستقل (دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية)	- المتغير التابع اداء المؤسسات الاقتصادية - مكان الدراسة (مركب حمام

ربي سعيدة)		
	-	-
	-	-

المطلب الثالث: القيمة المضافة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة يمكن إيجازه فيما يلي :

- تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية ومناطق داخل التراب الوطني، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر حول اليقظة الاستراتيجية ولاية عين الدفلى.

وبناء على ما جاء في الدراسات السابقة ونتائجها يمكن القول ان جميع هذه الدراسات في تكامل وانسجام اذا تركز بعضها على اليقظة الاستراتيجية الداخل المؤسسة والبعض الاخر على اليقظة الاستراتيجية ، ومنه يمكن استخلاص ان ما يميز دراستنا عن سابقتها هي معرفة الدور الذي يلعبه اليقظة الاستراتيجية

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن إيجازه فيما يلي :

1- من حيث بيئة الدراسة

تمت بعض الدراسات السابقة في بعض الدول العربية ومناطق داخل التراب الوطني توجد الدراسات الأخرى تم خارج الوطن ، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر ملبنة عريب عين الدفلى .

2- من حيث هدف الدراسة

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.

بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية ، دراسة ملبنة عريب عين الدفلى .

3- من حيث منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية استطلاعية وصفية تسعى إلى اليقظة الاستراتيجية .

خلاصة الفصل

تناول الفصل الأول اليقظة الإستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الإستراتيجية، وإلى التطرق إلى مكونات اليقظة الإستراتيجية، عمليات اليقظة الإستراتيجية، إلى وظائف اليقظة الإستراتيجية، وإلى طريقة تنظيم عملية اليقظة في المؤسسات، بينما طريقة تقييم وقياس مدى فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

وبصفة عامة، اليقظة الاستراتيجية أو الاستماع التوقعي للمحيط الخارجي للمؤسسة وهي نشاط ينقسم إلى جزئين أساسيين هما الجزء الأول يتمثل في الرصد النشط، والمتواصل لعنصر من عناصر المحيط الخارجي.

الفصل الثاني:

الأطار التطبيقي

تمهيد الفصل

بعد وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بكل من المعلومات كمادة أولية لليقظة الاستراتيجية، وكذا ما يمكن لليقظة الاستراتيجية تحقيقه لتحسين تنافسية المؤسسة.

يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع على مؤسسة ملبنة عريب، وبدرجة أولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة.

ولعرض ما سبق، تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة، بينما المبحث الثاني سيخصص لعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة، أما المبحث الثالث فنعرض فيه مناقشة الاستبيان.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته (orlac) أورلاك، منطقة عريب من أهم الوحدات الاقتصادية في البلد من خلال دورها في تلبية رغبات المستهلكين عن طريق منتجاتها، كما أنها تضم عدد كبير من العمال ومحاولة توعيتهم اتجاه الأمن الصناعي، سعيا منها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع انتاجي تختص في إنتاج الحليب ومشتقاته والنشاطات المتعلقة به من تخزين، بيع وتوزيع. وهي تابعة للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط، أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 365/81 المؤرخ في 19/09/1981 م. من طرف الشركة الإيطالية inter Coop أنتركوب، حيث قامت بتجهيزها وبناء المقر الاجتماعي والإداري والسكنات الوظيفية بينما قامت شركة ميتال batimital ببنية الإنتاج والتخزين.

تتربع المؤسسة على 11 هكتار مبنية، مولت من طرف البنك الإفريقي للتنمية، قدرت تكلفة إنجاز المشروع ب 1.67000000000 دج، يقدر رأس مالها ب 275.000.000.000 دج، بلغ عدد عمالها 280 عامل، وعدد إطاراتها 35 إطار. تبلغ القدرة الإنتاجية بها 340.000 لتر يوميا، 40.195.550 لتر سنويا، وتتمثل مناطق التوزيع في كل من ولاية عين الدفلى وجزء من الولايات الشلف، تيبازة، المدية، الجلفة. أصبحت شركة ذات أسهم بتاريخ 21/09/1997 وسميت بملبنة عريب.

أولا: نشأتها وتطورها التاريخي

عرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته عدة تطورات منذ نشأته، حيث كان في بداية الأمر عبارة عن مؤسسة صغيرة أنشأت من طرف المستعمر الفرنسي تحت اسم "LAICIO" ليسيو، بمعنى التعاونية الجزائرية للحليب وكان مقرها ببئر خادم. ونتيجة لإفلاسها توقفت المؤسسة عن نشاطها بعد الاستقلال تحت اسم "COLAITAL" كوليتال، تقوم بتوزيع حليب البقر في القارورات من الزجاج وبما أن إنتاج الحليب كان ضعيف لا يغطي السوق الجزائرية فإن الديوان الوطني للتجارة لجأ إلى عملية الاستيراد من طرف السوق الأوروبية المشتركة آنذاك.

وفي بداية الأمر كانت تغطية الاحتياجات من مادة الحليب لا تتجاوز 45% معنى أن أعلى نسبة تلبية الاحتياجات من هذه المادة كانت مستوردة، ومن سنة 1980 عمدت الدولة إلى عدة استثمارات لتوسع قدراتها الإنتاجية فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية قامت الدولة بإنشاء الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته في الوسط حيث لم تتمكن

المؤسسة من تلبية كل رغبات المستهلكين على المستوى الوطني بالنظر إلى مختلف الصعوبات التي كانت تواجهها الجزائر آنذاك فكان التفكير في إعادة الهيكلة للمؤسسات، وبعد ذلك أصبحت تمارس نشاطها تحت

اسم "ONALAIT" أونلي، حيث تفرعت إلى 03 تعاونيات¹:

الديوان الجهوي للشرق ORELAIT أورلي، ومقره الجزائر.

- الديوان الجهوي للغرب OROLAIT أورلي، ومقره عنابة.

- الديوان الجهوي للوسط ORLAC أورلاك، ومقره وهران.

ووحدة عريب تنتمي إلى الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط وفيما يلي نتطرق إلى التفاصيل الخاصة بهذه الوحدة:

1. إنشاء الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط

تم إنشاء الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط "orlac" أورلاك، بموجب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 19-12-1981 بفرض تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تطبيق السياسة الوطنية في ميدان الحليب ومشتقاته.
- ضمان التموين المنتظم للسوق الوطنية عن طريق توزيع الحليب ومشتقاته بشكل عقلاني وعادي.
- تزويد تعاونيات الأبقار بوسائل الإنتاج.
- المشاركة في تعميم التقنيات الرامية إلى تعزيز إنتاج الحليب.

2. تقديم المؤسسة

كان يشمل الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط "orlac" بعد تأسيسه سنة 1981 ثلاث وحدات هي: وحدة بئر خادم، وحدة بوداوا ووحدة ذراع بن خدة. ثم في سنة 1987 إنشاء وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه عام 1989 بعد ما تم تأسيسه من طرف الشركة الإيطالية "inter coop" وتم إبرام الصفقة في 24-12-1985 وقدرت رخصة البرنامج بـ 15.500.000 دج وتحصلت الوحدة على استقلاليتها بتاريخ 21-10-1991. وابتداء من تاريخ 07-07-1997 أصبحت "orlac" أورلاك تسمى بالمجمع الصناعي للحليب (GIPLAIT)².

¹ - معلومات مقدمة من طرف المديرية الفرعية للمديرية العامة لمدينة عريب، عين الدفلى.

² - مصلحة المستخدمين للمؤسسة لمدينة عريب.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

سننتظر في هذا المطلب إلى النشاطات التي تقوم بها مؤسسة ملبنة عريب، كما سنلقي الضوء على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أولاً: نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الاقتصادية الأخرى المشاركة في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، فملبنة عريب تمزج عدة أنشطة أو وظائف دورها السنوية وهي:

(1) وظيفة الشراء

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجرد والسعر، بالإضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات مؤسسة وطنية أخرى لها نفس طبيعة النشاط والتي تنتجها من أجل إعادة بيعها، وذلك قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها، كما تلتقى المؤسسة نفس الشيء، إذ تباع منتجاتها للمؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تستعملها لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها والأمثلة التالية تدل على ذلك¹:

- تقوم ملبنة عريب بشراء الجبن الأحمر (fromage rouge) من ملبنة بودواو مقابل تحلية شوكولاتة لهذه الملبنة.
- شراء الزبدة من ملبنة سيدي بلعباس مقابل بيع منتج الحليب المادة الأخيرة.

(2) وظيفة الإنتاج

بعد ما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة التي تدخل في المرحلة الثانية، وهي مرحلة في نشاط المؤسسة حيث تقوم الملبنة بتحويل المواد من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك وتتجلى هذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وتجد أن المؤسسة تنتج العديد من المنتجات تساهم في التنمية الاقتصادية تتمثل هذه المنتجات في الحليب المبستر، اللبن، الياغورت المعطر والجامد، الرايب، الزبدة، الجبن الطري، السمن، قشدة التحلية، القشدة المتلجة².

¹ - مصلحة التموين لملبنة عريب

² - المصلحة الفرعية للإنتاج لملبنة عريب

3) وظيفة التوزيع (البيع)

تعد مهمة البيع أهم عقبة داخل المؤسسة، إذ تجد الملبنة نفسها مضطرة الى بيع ما قد تم إنتاجه وما هو في طور الإنتاج وكيفية إيصاله للزبون أو المستهلك النهائي، وهذا النشاط تشرف عليه مديرية التجارة الى جانب مصلحة الشراء (مصلحة البيع).

- في حالة المنتج الطلبي، البيع في هذه الحالة يكون مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما يتم بوسائل الملبنة أو وسائل الزبون.
 - في حالة المنتج غير الطلبي، فإن البيع في هذه الحالة يكون أصعب، ولهذا تقوم المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدراتها البيعية.
- من خلال التعرف على اهم نشاطات الملبنة نستنتج أن نشاط المؤسسة ينقسم الى مرحلتين: مرحلة الإنتاج ومرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي يتم بها إيصال السلعة إلى المستهلك النهائي¹.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها التوزيعي ومختلف أنشطتها الى تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها.
- إعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن.
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع الموردين وزبائن جدد.
- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال.
- السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة المستهلك.
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال².

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب في تغيير مستمر وذلك بسبب التحولات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة وذلك منذ بداية نشاطها سنة 1989. وفي هذا المطلب نشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب ودراسة المهام والوظائف

1. عرض الهيكل التنظيمي

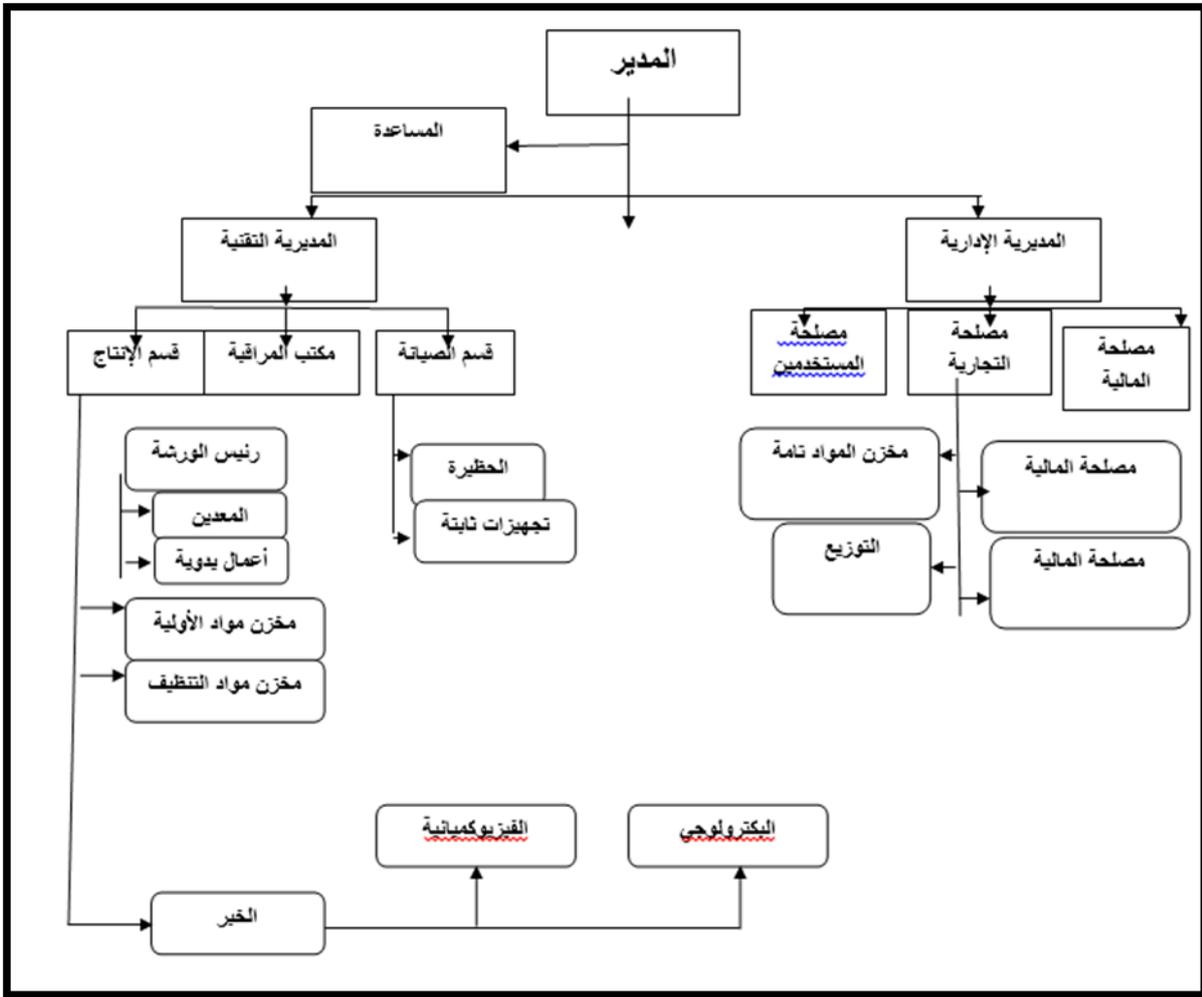
¹ - المصلحة الفرعية للتوزيع لملبنة عريب، عين الدفلى

² - المديرية العامة، ملبنة عريب

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها بالنظر الى الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها مع العلم أن تصميمه مرتبط الى حد كبير بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى المؤسسة للوصول اليه، وما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو تعرضه للعديد من التغيرات سواء بالإضفاء أو بالانقاص نتيجة التحولات الاقتصادية للبلاد عامة وللوحدة خاصة.

وفي الآونة الأخيرة استقرت الملبنة على الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل التالي:



المصدر: وثائق المؤسسة (مصلحة المستخدمين)

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

1-المدير: يسهر على التنسيق الشامل بين مختلف المديريات وإدارة الشركة

2-المساعدة: وهي تابعة للمسير وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد والطبع المراسلات

¹المصدر: من وثائق ملبنة (مصلحة المستخدمين)

3-المديرية الإدارية: تقوم بالإشراف على المصلحة المالية والمصلحة التجارية ومصحة المستخدمين.

4-المديرية التقنية:

وتكون الأقسام التالية تحت مسؤولية رئيس المديرية التقنية، قسم الصيانة ومكتب المراقبة، وقسم الإنتاج.

أولاً: قسم الصيانة:

من مهام هذا القسم ما يلي:

-المراقبة اليومية للآلات والتجهيزات

-وضع ميزانية وبرامج الصيانة الشهرية

-التنسيق بين النشاطات الصيانة

ثانياً: مكتب المراقبة:

ويقوم بالمهام التالية:

-تطبيق القوانين الخاصة بالوقاية والأمن ومتابعتها.

-الحفاظ وحماية ممتلكات الملبنة.

ثالثاً: قسم الإنتاج:

ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للملبنة.

- الإشراف على تنسيق نشاطات هذا القسم وتحويل التقارير الخاصة بكمية الإنتاج.

- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية.

- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك.

- السهر على احترام الجودة ومراقبتها.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه

يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف

الأدوات المستخدمة.

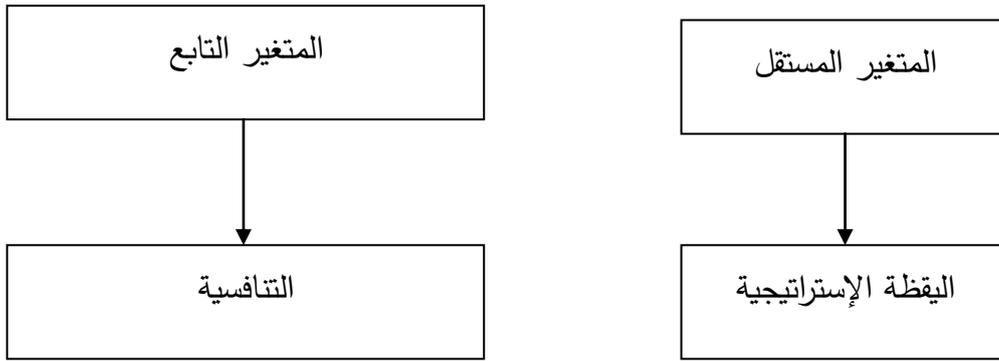
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا عينة من عمال ملبنة عريب وذلك كعينة ممثلة

للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظراً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

- 1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال ملبنة عريب.
- 2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 30 مستجوب (عامل) من عمال ملبنة عريب وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.
- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ،الخبرة العملية).
- 3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:
 - x المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية محاولين معرفة العلاقة بينها وبين التنافسية
 - x المتغير التابع: يتمثل في التنافسية
- 4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

- 1 * الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان الإلكتروني في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

أ*الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب*فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:
الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي العمر، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، ويحتوي 17 عبارات.

الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (التنافسية) وفيه 8 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (01): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$0.8 = \frac{4 - 3.39}{5}$$

✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة.

***2 أداة القياس:** قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

***4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

x المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

x الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

***5 ثبات أداة الدراسة:**

x الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

x الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): مقياس ألفا كرومباخ

معايير الثبات	عدد العبارات	معايير الاستبيان
0.973	17	اليقظة الإستراتيجية
0.985	8	التنافسية
0.983	25	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.983 أي بنسبة 98.3 % وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60 %، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور اليقظة الإستراتيجية 0.973 أي بنسبة 97.3 %، وبالنسبة لمعايير الثبات لمحور التنافسية 0.985 أي بنسبة 98.54 %، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الاستبيان:

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وعبارات متعلقة بالتنافسية.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

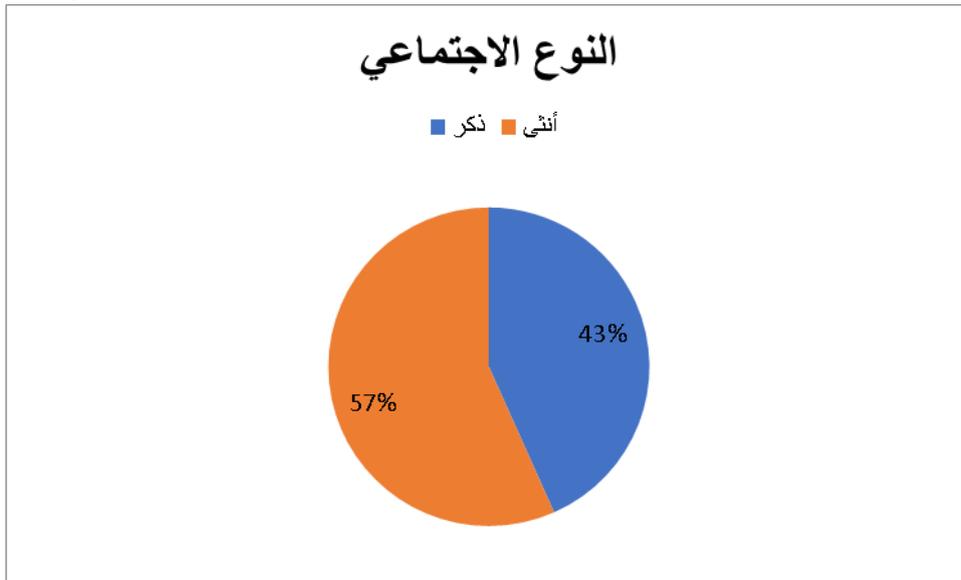
1* النوع الاجتماعي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	43%
	أنثى	17	57%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة هم إناث في حين مثلت نسبة 43% نسبة

الذكور، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون المؤسسة تحتاج للإناث أكثر.

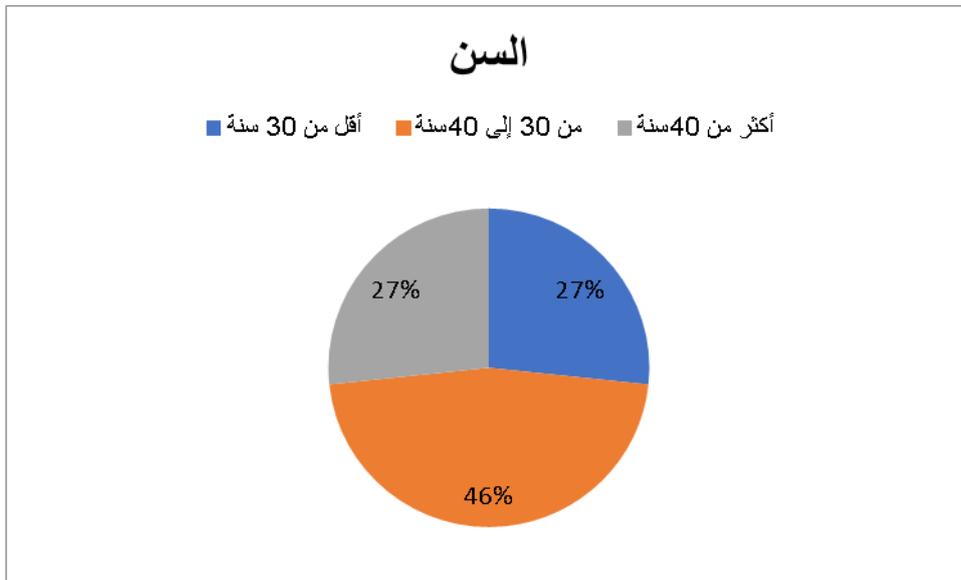
2*السن: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	8	27%
	من 30 إلى 40 سنة	14	46%
	أكثر من 40 سنة	8	27%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 46% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة ونسبة فئة التي عمرها أكبر من 41 سنة بنسبة متساوية بنسبة 27%، ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب.

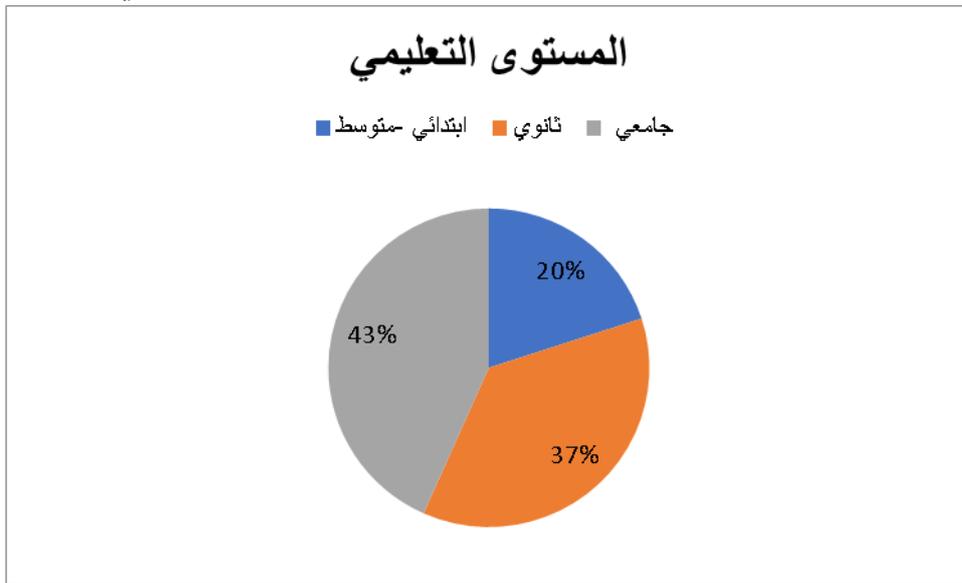
*المؤهل العلمي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي - متوسط	6	20%
	ثانوي	11	37%
	جامعي	13	43%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

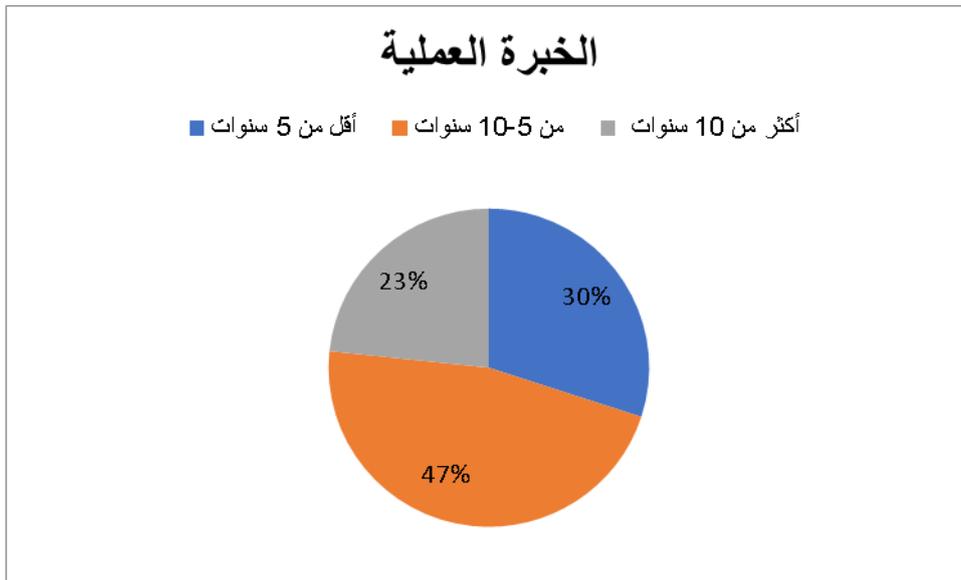
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 43 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 37%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط بنسبة 20%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تستعين بذوي المستوى العلمي العالي في إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية 4*الخبرة العملية: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	9	30%
	من 5-10 سنوات	14	47%
	أكثر من 10 سنوات	7	23%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 30%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة التي تفوق 10 سنوات بنسبة 23% ومنه نستخلص أن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة طويلة متوسطة وتوظف العمال الأقل خبرة.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

أولا: اليقظة التنافسية

الجدول رقم (07): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (اليقظة التنافسية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	القدرة على الفهم الجيد لخطط المنافسين	3.43	1.30
02	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة المنافسة	3.63	1.35
03	القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين	4.13	1.04
04	تتابع ملبنة عريب الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	3.66	0.95
	المجموع	3.77	1.02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على الفهم الجيد لخطط المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43، والانحراف المعياري 1.30 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على الفهم الجيد لخطط المنافسين.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لديها معلومات عن الأسواق الجديدة المنافسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفر المؤسسة على معلومات المتعلقة بالأسواق الجديدة المنافسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على تحديد خطر مرتقب من المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13، والانحراف المعياري 1.04 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على تحديد خطر مرتقب من المنافسين.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن ملبنة عريب تتابع الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66، والانحراف المعياري 0.95 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول متابعة ملبنة عريب الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.

ثانياً: اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (اليقظة التكنولوجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة	4.00	1.14
02	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي	3.83	1.01
03	تملك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	3.70	0.83
04	القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	3.16	1.17
05	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة	3.56	1.16
06	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة	3.26	1.46
	المجموع	3.51	1.02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00، والانحراف المعياري 1.14، أي يدل هذا على عدم تشتت قدرة المؤسسة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على إحداث سبق تكنولوجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83، والانحراف المعياري 1.01، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على إحداث سبق تكنولوجي.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك بنية تحتية تكنولوجية حديثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70، والانحراف المعياري 0.83، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16، والانحراف المعياري 1.17، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56، والانحراف المعياري 1.16، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26، والانحراف المعياري 1.46، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة.

ثالثاً: اليقظة التجارية

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (اليقظة التجارية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء	3.70	1.11
02	القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء	3.86	1.00
03	تعمل ملبنة عريب بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين	4.33	0.80
04	توفي ملبنة عريب بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم	3.73	1.22

1.08	3.93	القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العامل	05
1.40	3.50	تبحث المؤسسة باستمرار على فرص الدخول في الأسواق الجديدة	06
1.49	3.36	القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة	07
0.93	3.77	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70، والانحراف المعياري 1.11، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.86، والانحراف المعياري 1.00، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على بناء علاقة دائمة مع العملاء.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن ملبنة عريب تعمل بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.33، والانحراف المعياري 0.80، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل ملبنة عريب بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن ملبنة عريب توفى بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73، والانحراف المعياري 1.22، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إيفاء ملبنة عريب بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93، والانحراف المعياري 1.08، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العامل.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تبحث باستمرار على فرص الدخول في الأسواق الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50، والانحراف المعياري 1.40، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول بحث المؤسسة باستمرار على فرص الدخول في الأسواق الجديدة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لها القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36، والانحراف المعياري 1.49، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة المؤسسة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة.

المحور الثاني: التنافسية

الجدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعنى مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات	3.73	1.22
02	تسعى مؤسستكم إلى إنتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	3.66	1.39
03	من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار	3.86	1.19
04	تمتلك مؤسستكم مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	3.96	1.06
05	تسعى مؤسستكم دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	3.66	1.44
06	تسعى مؤسستكم إلى البحث عن أسواق خارجية ومحلية	3.93	1.25
07	تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات بديلة وتتلاءم مع رغبات الزبائن	3.63	1.37
08	تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر	3.80	1.39
1.23	المجموع	3.78	1.23

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعنى باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استقطاب المؤسسة ذوي الكفاءة إليها.

2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى إلى إنتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة إلى إنتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن من مقومات نجاح المؤسسة حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.86 والانحراف المعياري 1.19 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن من مقومات نجاح المؤسسة حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.44 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى إلى البحث عن أسواق جديدة خارجية ومحلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 6.93 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة خارجية ومحلية.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات بديلة وتتلاءم مع رغبات الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المؤسسة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات بديلة وتتلاءم مع رغبات الزبائن.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
 -قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.
 -قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.
 وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

الجدول رقم (11): اختبار الفرضية الأولى.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
اليقظة التنافسية	30	3.77	1.02	0.653	0.000
التنافسية		3.78	1.23		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس اليقظة الإستراتيجية وبين درجاتهم على محور الأول (اليقظة التنافسية) من مقياس التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.653 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب. ونرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الثانية.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
اليقظة التكنولوجية	30	3.51	1.02	0.772	0.000
التنافسية		3.78	1.23		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس اليقظة الإستراتيجية وبين درجاتهم على المحور الثاني (اليقظة التكنولوجية) من مقياس التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.772 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب، ونرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب.

❖ الجدول رقم (13): اختبار الفرضية الثانية.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
اليقظة التجارية	30	3.77	0.93	0.727	0.000
التنافسية		3.78	1.23		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس اليقظة الإستراتيجية وبين درجاتهم على محور الثالث (اليقظة التجارية) من مقياس التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.727 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتنافسية لدى عمال ملبنة عريب. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل الثاني.

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف الى معرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "ملبنة عريب" لإنتاج الحليب ومشتقاته التي أجريت في المؤسسة، حيث تم التعرض الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات اراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، والوقوف على واقع اليقظة الاستراتيجية من خلال أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية) وأثرها في تحسين التنافسية في مؤسسة ملبنة عريب.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة التي شملت أهمية اليقظة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة، تمكنها من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتهيؤ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما يعني قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها الى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

ومما تم سرده والتطرق اليه من خلال فصلي هذا البحث، المتعلقة بأهمية المعلومات ودورها في قيام وإرساء نظام اليقظة الاستراتيجية ويمكنها تقديمه لتحسين تنافسية المؤسسة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات من عدمها الموضوعية في أول البحث.

النتائج: تنقسم نتائج هذا البحث حسب الدراستين النظرية والتطبيقية كما يلي:

النتائج النظرية:

✓ ظهور اليقظة الاستراتيجية كان نتيجة لأحداث عالمية منذ بداية القرن الحادي والعشرين وهذا ما أدى الى الاهتمام بها، والعمل على حصر تعريف محدد لها، الذي يركز على سيرورة، مراقبة البيئة، جمع ومعالجة ونشر المعلومات، توقع الفرص والتهديدات حيث تهدف اليقظة لتأمين مختلف أنواع المعلومات الخاصة بمجال نشاط المؤسسة، والتعرف على التكنولوجيات الحديثة لاكتسابها واستغلالها ومنه تخفيض حالات عدم التأكد الخاصة بالسوق المنتوجات، المنافسون، التكنولوجيا، التنظيمات والقوانين التي من خلالها تتمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق تنافسية والاستمرار أطول فترة ممكنة في السوق.

✓ تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في الدفاع عن مكانة واستمرارية المؤسسة، الرفع من فرص التجديد الداخلية والخارجية، الحفاظ على الإرث المعلوماتي والتسيير الجيد لمحفظه نشاطاتها، وتنقسم هذه الأخيرة الى يقظة تنافسية تتعلق بالمنافسين، اليقظة التجارية ذات صلة بالزبائن وكل ماله صلة بالسوق، اليقظة التكنولوجية تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

✓ تلعب التنافسية دور مهم في تحسين المنتجات واختراق الأسواق وتحقيق منافسة على مستوى الأسواق المحلية والدولية.

النتائج التطبيقية:

وليتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز وتطوير تنافسية مؤسسة ملبنة عريب، قمنا بدراسة حالة المؤسسة من خلال قيامنا بمقابلة شخصية مع مسؤول قسم الموارد البشرية، وبعد تحليلها توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ توجد وظيفة رسمية لليقظة التنافسية للمؤسسة ويشرف على وضعها المدير.
- ✓ تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المتعلقة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية.
- ✓ تتوفر المؤسسة على شبكتي اتصال داخلية وخارجية مما يجعل هذه الأخيرة باتصال دائم مع عمالها وعمالها ومنافسيها.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية لدى عمال ملبنة عريب.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية لدى عمال ملبنة عريب.
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية لدى عمال ملبنة عريب.

فائمة المراجع والمصادر

- الكتب باللغة العربية :

1- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.

2- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

2-الكتب باللغة الفرنسية

1-Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles", Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998.

2-Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique. Lavoisier, Paris, 2004

3- Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003

4- Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le processus? Retours d'expérience et recommandation", 2000.

5- Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence, DeBoeck Bruxelles, 1er ed, 2001.

3- المذكرات

01-أشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال-حالة الجزائر، "الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي-بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

02-نور العابدين قولجين: دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الاعلام وحاكميه التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011.

- 03- نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 04- سعيد كرومي، أحمد عمرستي: "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.
- 05- بوختم عبد الفتاح، مصباح عائشة: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية/ قسنطينة، جامعة منتوري.
- 06- حلومي لامية، دروازي يسمين: "دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية"، أبعاد الاقتصادية، مجلة علمية أكاديمية محكمة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الحجم 01، العدد 07.
- 07- محمد قويدري، وصاف سعيدي، "مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد، 09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر.
- 08- زواو ضياء الدين (2013)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 09- فاطمة الزهراء مولفرعة، وزهير طافر (2017): أثر الابداع التسويقي على تنافسية المؤسسة، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 21.
- 10- كعيش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته-SAPLAIT سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
- 11- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012

12-العالية طجين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر "دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

13-أميرة محاط: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ميلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

14-امية حلومي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009./2008

4-مواقع الالكترونية

a. (www.ghardainews.com) بشير مصيطفي، درس في اليقظة الاستراتيجية، متاح على الموقع

فائمة الملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة استبائية



في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان " تقييم دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين التنافسية" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1_ النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2_ السن:

أقل من 30 سنة
أكثر من 41 سنة
من 30 . 40 سنة

3_ المؤهل العلمي:

جامعي ب. ثانوي

ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : اليقظة الإستراتيجية

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولاً: اليقظة التنافسية : من خلال ممارسة اليقظة التنافسية، المؤسسة أصبحت لها:					
1. القدرة على الفهم الجيد لخطط المنافسين					
2. لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة المنافسة					
3. القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين					
4. تتابع ملبنة عريب الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين					
ثانيا : اليقظة التكنولوجية : من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها:					
5. القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجية المستخدمة					
6. القدرة على إحداث سبق تكنولوجي					
7. تملك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة					
8. القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي					
9. القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة					
10. القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة					
ثالثا : اليقظة التجارية : من خلال ممارسة اليقظة التجارية، المؤسسة أصبحت لها:					
11. القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء					
12. القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء					
13. تعمل ملبنة عريب بصفة مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين					
14. توفي ملبنة عريب بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم					
15. القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العامل					
16. تبحث المؤسسة باستمرار على فرص الدخول في الأسواق الجديدة					
17. القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة					

المحور الثاني: التنافسية

نرجو منكم بوضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تعنى مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات					
2. تسعى مؤسستكم إلى إنتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية					
3. من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار					
4. تمتلك مؤسستكم مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					
5. تسعى مؤسستكم دوماً إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة					
6. تسعى مؤسستكم إلى البحث عن أسواق خارجية ومحلية					
7. تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات بديلة وتتعامل مع رغبات الزبائن					
8. تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر					

