

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: شافية العمري

بعنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....:

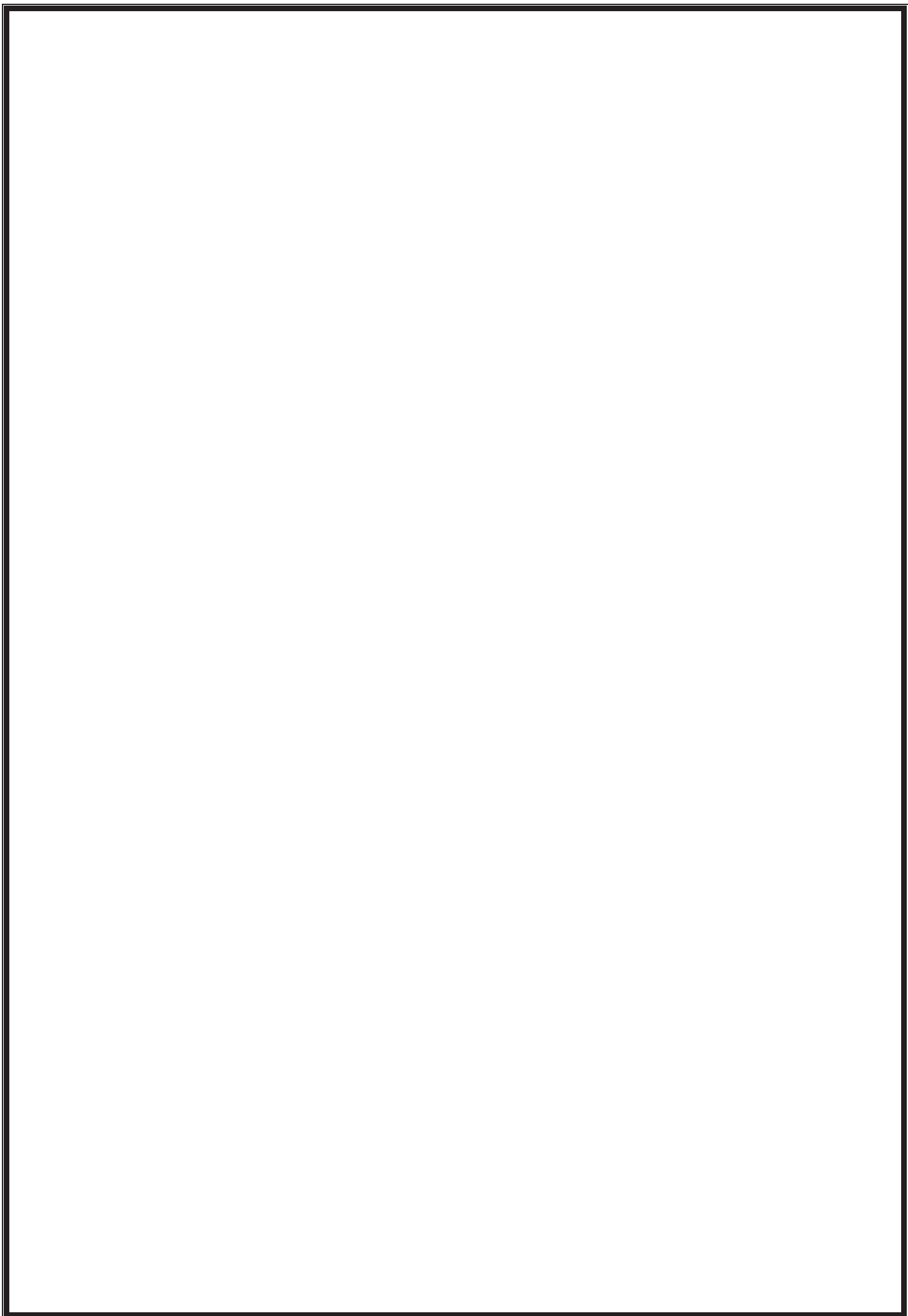
أماما للجنة المكونة من السادة:

أستاذ/دويس محمد الطيب.....(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

أستاذ/مرزوقي مرزوقي..... (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا

أستاذ/رجم خالد.....(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2012/2013



# الإهداء

أهدي خلاصة جهدي المتواضع إلى:

إلى الذين قال فيهم الله عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"،

والداي حفظهما الله اللذان طالما سهرا على تربيتي وتمنيا أن يريا ثمرة

جهدهما.

إلى التي علمتني أن الحياة تجارب، وكل نجاح بجهد صادق، وما كنت لأحب الدنيا لولاها، إلى التي علمتني أن الحياة صبر و كل مشقة في الدنيا وترضى عنا بدعواتها، إلى من الجنة تحت أقدامها.....أمي الحبيبة.....جزآك الله خيرا.

إلى الذي كان سندي في الحياة، إلى من تحمل معي عناء ومشقة مشواري الدراسي، إلى من عمل و تعب وسقاني من عرق جبينه ، رمز العطاء بلا حدود.....أبي الغالي....جزآك الله خيرا.

إلى الشموع التي أضاءت مشواري، إخوتي وأخواتي.

إلى جميع الأهل والأقارب خاصة جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى كل أصدقائي و صديقاتي.

إلى كل من حفظهم قلبي، ولم يذكرهم لساني

شافية

## شكر وتقدير

أشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل مرزوقي مرزوقي لما منحني من جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث رغم إشغالاته العديدة، كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المؤطرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة وأشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل خاصة الأستاذ سعيد هتهات و خالد رجم

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

شافية

## ملخص البحث:

تواجه المؤسسة ضغطا متواصلا بسبب ديناميكية وتعقيد البيئة الخارجية، مما يولد لديها دافعا مستمرا للحفاظ على مكانتها واكتساب مزايا تنافسية وتنميتها، لضمان النجاح و الأسيقية المتواصلة على المنافسة ومواكبة مختلف المستجدات في البيئة، ولن يأتي ذلك ما لم يتم امتلاك المعلومات واستخدامها بذكاء قبل المنافسين، من هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة الإستراتيجية في الحصول على المعلومات التي أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية والتي من شأنها جعل المؤسسات على إطلاع وتيقظ لكل ما يجري في بيئتها. ولممارسة اليقظة بطريقة ناجعة يجب تبني نظام يقظة مناسب يسمح بالحصول على المعلومة الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة التي تمكن من مواجهة التحديات المختلفة والتنافس بنجاح.

أما في ما يخص الدراسة الميدانية التي كانت لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بينت نتائج الدراسة عدم وجود نظام لليقظة الإستراتيجية تساعدها على تحليل بيئتها، وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات على تنمية مزاياها التنافسية واستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: ميزة تنافسية، معلومات، يقظة إستراتيجية، نظام اليقظة الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Résumé :

L'entreprise confronte des pressions continues à cause de dynamique et de la complexité citée de l'entourage externe , ce qui génère à un motif continu à maintenir sa position et obtenir des avantages concurrentiels , pour assurer le succès continu et la primauté sur les concurrents, et de se tenir au courant des différents changements dans l'environnement. Cela ne se sera pas atteint que par la possession d'information précieuse et son intelligente utilisation avant les concurrents c'est ce qui met en lumière le grand rôle significatif de la veille dans l'acquisition de ces informations, qui sont devenus la plus importante ressource stratégique. et qui permettent à l'entreprise d'être vigilante et informée de tout ce qui se passe dans son environnement. Afin d'exercer la veille de manière efficace un système adéquat de veille doit être adopté pour obtenir une bonne information dans un temps opportun pour prendre les bonnes décisions qui permettent de répondre aux divers défis et de concurrencer avec succès.

ce qui Concerne l'étude pratique qui était fait sur des moyens et petites entreprises pour essayer de distinguer le rôle de la veille stratégique dans la concurrence. qui a montré des résultats de l'étude que ces n'ont pas un système de vigilance strategique , ce qu' il nous encourage à proposer un ensemble des conseils qu'ils pouvant aider les enterprises à developper et a s'évaluer avec la concurrence et s'exercer un système de vigilance strategique .

## Mots-clés:

Avantage concurrentiel, les informations, la stratégie de vigilance, le système de vigilance stratégique, les petites et moyennes entreprises .

الخاتمة

# المقدمة

## المصادر والمراجع



## قائمة الملاحق

## الفهرس

الصفحة	
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة.....

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
03	الفرع الأول : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
03	أولا : محددات الميزة التنافسية.....
04	ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
05	الفرع الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية.....
06	المطلب الثاني: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية.....
06	الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية.....
06	الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....
07	الفرع الثالث: ممثلو عملية اليقظة.....
09	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية.....
09	الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.....
10	الفرع الثاني: مزايا اليقظة الإستراتيجية.....
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
11	المطلب الأول:الدراسات السابقة مذكرات.....
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ملتقيات.....
16	خلاصة الفصل الأول.....

18	تمهيد.....
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
19	الفرع الأول: مجتمع العينة وحجم العينة.....
19	الفرع الثاني: طبيعة المتغيرات.....
19	الفرع الثالث: تلخيص المعلومات المجمعة.....
20	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة.....
20	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة .....
20	المطلب الأول:نتائج الدراسة.....
20	الفرع الأول: نتائج المعلومات الشخصية.....
23	الفرع الثاني: نتائج محور الميزة التنافسية.....
27	الفرع الثالث: نتائج محور معلومات اليقظة الإستراتيجية.....
34	الفرع الرابع: نتائج محور علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية.....
31	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسة.....
31	الفرع الأول: تحليل ومناقشة المعلومات الشخصية.....
32	الفرع الثاني: تحليل ومناقشة محور الميزة التنافسية.....
32	الفرع الثالث: تحليل ومناقشة محور معلومات اليقظة الإستراتيجية.....
34	الفرع الرابع: تحليل ومناقشة محور علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية.....
34	المطلب الثالث: ربط النتائج بالفرضيات.....
35	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
35	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية والثالثة.....
36	خلاصة الفصل الثاني .....
38	الخاتمة.....
42	قائمة المصادر والمراجع .....
46	الملاحق.....
51	الفهرس.....

الخاتمة

# المقدمة

## المصادر والمراجع

## قائمة الملاحق

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
X	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الدراسة النظرية لليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية.....
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
16	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني : دراسة الميدانية لدور اليقظة الإستراتيجية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
18	تمهيد.....
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....
20	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.....
36	خلاصة الفصل.....
38	الخاتمة.....
42	قائمة المصادر والمراجع.....
46	الملاحق.....
51	الفهرس.....



## توطئة:

أهم ما يميز بيئة المؤسسة اليوم، هو حضور عنصر المنافسة بقوة شديدة، فأصبحت المؤسسات تدرك أن بقائها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة والتفوق على المنافسين لذا تبذل المؤسسة كل الجهود في البحث عن ميزة تنافسية حقيقية واكتسابها من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرها وتفعيل أساليبها بطريقة مبدعة. ولا يكفي الحصول على ميزة تنافسية قوية بل يجب تنميتها وتجديدها حسب متطلبات الوضع هذه العملية توفر العديد من الموارد الإستراتيجية أهمها المعلومات، حيث أنها تؤثر على الأداء التنافسي في السوق فالمؤسسة التي تريد تحقيق الريادة والأسبقية على المنافسين عليها بفهم جيد لبيئتها من خلال السعي لجمع أكبر معلومات ممكنة عنها والتي تعكس تهديدات يجب مواجهتها أو فرص يجب اقتناصها وتحويلها لمزايا تنافسية. الأمر الذي لا يتم إلا بالاعتماد على أداة فعالة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية. فاليقظة تعتبر ضرورة من ضرورات العصر إذ تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والمناسبة التي يتم على أساسها التميز والإبداع لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة سريعة التطور والتقلب.

و نظرا لأهمية الميزة التنافسية و تنميتها في الوقت المعاصر ونظرا للبقاء وتنافسيتها أصبح مرهونا بمدى توفرها على نظام يقظة قوي وفعال يسمح برصد كل ما هو في البيئة. فقد أصبح من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأخرى إدراك هذه الأهمية خاصة مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتبينها للقواعد الاقتصادية العالمية الجديدة .

من هذا المنطلق كان اهتمامنا بموضوع دراستنا دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

إشكالية البحث : مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

### كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ويمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات التالية:

- كيف يمكن أن يؤثر إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية في قدرتها على تحقيق أهدافها؟
- فيما يتمثل دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة وفي تطوير ميزات التنافسية خاصة؟
- هل مصطلح اليقظة الإستراتيجية مفهوم وارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أم هو غريب عنها؟

### الفرضيات :

للإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم وضع الفرضيات التالية :

- إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية يعزز من فرص بقاءها وإستمرارها في بيئة شديدة المنافسة؛
- اليقظة ضرورة من ضروريات تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة للتكيف مع التغير والتطور السريع في البيئة؛
- ثقافة اليقظة غير موجودة في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

### أهداف الدراسة:

- نشر ثقافة اليقظة في المؤسسات؛
- حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة الإستراتيجية في التعامل مع بيئتها؛
- محاولة إبراز عملية تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يحافظ على مكانة المؤسسة وتفوقها على المنافسين من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية والرفع من مستواها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

### أسباب إختيار الموضوع :

- لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تشير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوعه دون غيره ومنها:
- الغموض الذي يكتنف مفهوم اليقظة مما جعل المؤسسات الجزائرية متخوفة من تبنيه جعلنا نخوض فيه قصد توضيحه لهذه المؤسسات والمنافع التي قد تعود لها من ورائه.
- كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش حاليا منافسة حادة حيث يكون البقاء للأقوى الذي يمكن من مواكبة التطورات وإجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق والريادة.
- الأهمية الكبيرة لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه في تحقيق مزايا تنافسية.

### حدود الدراسة :

بعد إنهاء الدراسة النظرية للموضوع و التي تم الإنطلاق فيها إبتداء من شهر فيفري 2013، شرعنا في إنجاز الدراسة الميدانية التي كانت لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة وذلك إبتداء من أواخر شهر مارس إلى منتصف شهر ماي .

### المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوع بحثنا إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي إذ يظهر الوصفي منه في الدراسة النظرية أي سنقوم المفاهيم التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، أما المنهج التحليلي فيظهر في الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان استعانة ببعض طرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS 20 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول EXCEL واستعمال معامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

### مرجعية الدراسة:

أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والمتمثلة في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، الملتقيات والمواقع الإلكترونية.

### صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث أو عمل علمي من الصعوبات والعراقيل التي قد تثبط الباحث أحيانا وتزيده إصرارا أحيانا أخرى. فأهم الصعوبات التي واجهت هذا البحث والمتمثلة في إتباع طريقة imrad الجديدة لإعداد المذكرة أدى إلى خلط كبير وعدم معرفة المعلومات التي سوف يتم التطرق إليها و أما بخصوص الجانب الميداني صعوبة قبول المؤسسات الاستبيان من جهة، وعدم جدية أفراد العينة في إجاباتهم أو عدم إتمام أسئلة الاستبيان .

### هيكل البحث:

يتم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين بحيث ينقسم الفصل الأول إلى مبحثين يتناول المبحث النظري حول تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال معرفة محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأنواع المعلومات وأسباب تنمية الميزة التنافسية ودراسة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية من خلال معرفة مزايا اليقظة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث التطبيقي الذي يتناول مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، أما بخصوص الفصل الثاني يكون في شكل دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل استبيان والخاصة بولاية ورقلة.

### المصطلحات الرئيسية في البحث:

لتوضيح المفهوم أكثر وإعطاء صورة دقيقة عنه، في مايلي عرض لأهم مصطلحات في البحث

- **الميزة التنافسية** : القيمة التي تكون المؤسسة قادرة على خلقها لزيائنها، ويمكن أن تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين لخدمات متساوية ، أو تقديم خدمات فريدة التي تعوض إلى حد كبير الزيادة المطلوبة في السعر؛
- **اليقظة الإستراتيجية** : هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة؛
- **المعلومات** : مجموعة من الحقائق ذات معنى ومفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثلا عملية صنع القرار.
- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : هي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها مليار دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية .

## الفصل الأول:

الدراسة النظرية لليقظة الإستراتيجية  
ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، ومن ثم تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، من اجل البقاء في السوق والقدرة على مواجهة المنافسين، وتستدعي ذلك بضرورة الاستناد على الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

أصبحت السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين بقاء أو زوال المؤسسة.

تبحث المؤسسة في جميع القطاعات عن طرق للكشف عن بيئتها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

يتم ذلك إلا من خلال عملية اليقظة، إذ تعتبر هدف المؤسسة واهتماماتها وتحقيق مزايا تنافسية من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعتبر من الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة التحديات الجديدة.

بناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث فهم النقاط التالية :

- المطلب الأول : تنمية وتطوير الميزة التنافسية .
- المطلب الثاني : تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية .
- المطلب الثالث : اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية .

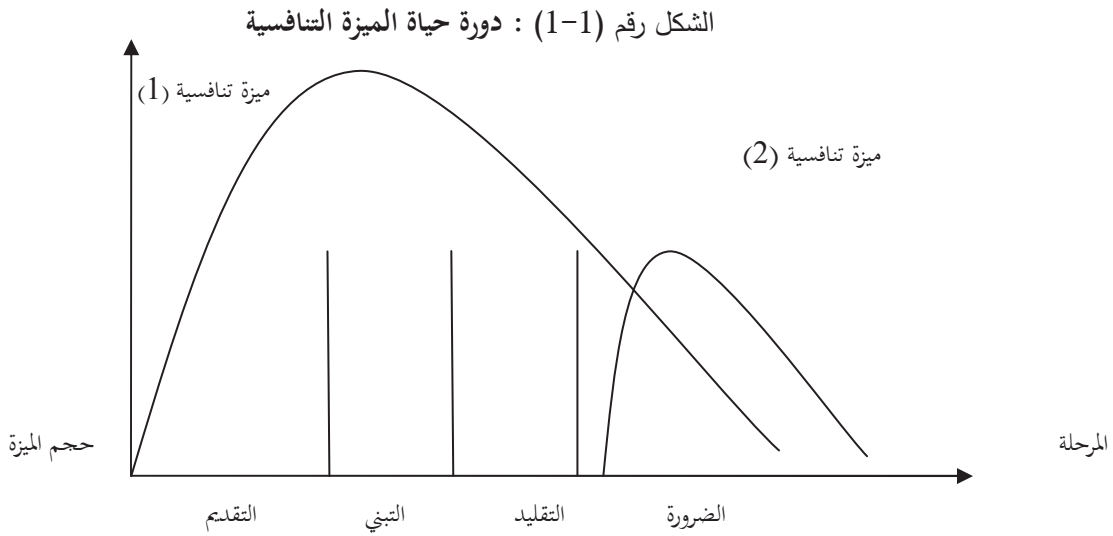
المبحث الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية

المطلب الأول : تنمية وتطوير الميزة التنافسية

الفرع الأول : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولاً : محددات الميزة التنافسية : هي أبعاد يجب أخذها بعين الاعتبار للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس ( السوق المستهدف) .

1. حجم الميزة التنافسية : تسعى المؤسسات المنافسة إلى التغلب على الميزة التنافسية للمؤسسة وإبطال سيطرتها في السوق، من خلال محاولة تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، لذا فإنه تتحقق للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة الحفاظ عليها من التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تستمر الميزة التنافسية للمؤسسة مادامت المؤسسات المنافسة غير قادرة على تقليدها أو تجاوزها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تمر بدورة شأها شأن دورة حياة المنتج<sup>1</sup> ، وهو ما يوضحه الشكل التالي :



المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998. ص 86.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> بن مزوزية محمد، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 29 .

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 30.

- (1) مرحلة التقسيم : تعد هذه المرحلة أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة منشأ الميزة التنافسية الجديدة ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وفي هذه المرحلة تحقق المؤسسة مداخل معتبرة وذلك راجع ل<sup>1</sup> :
- عدم وجود منافسة وتأخر رد فعل المنافسين؛
  - القبول الذي تحض به الميزة التنافسية من قبل عدد متزايد من الزبائن .
- (2) مرحلة التبيي : في هذه المرحلة يبدأ المنافسون في التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلكين، وبالتالي يدركون أثرها على حصصهم السوقية، فيحاولون بكل الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها.<sup>2</sup>
- (3) مرحلة التقليد: تمثل هذه المرحلة الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود لميزة المؤسسة الأصلية، وبالتالي تلجأ إلى تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء.
- (4) مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يصبح من الضروري والحتمي على المؤسسة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة مختلفة تماما عن الميزة الحالية، وان لم تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ستفقد أسبقيتها، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>3</sup> .

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه على المؤسسة تتبع دورة حياة الميزة التنافسية من أجل إجراء التحسين والتطوير المناسب لكل مرحلة، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة من أجل المحافظة على أسبقيتها على منافسيها.

**II. نطاق التنافس ( السوق المستهدف )** : يقصد بنطاق التنافس مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك حسب حجم الأسواق التي تستهدفها المؤسسة، فمثلا يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو منتج مميز له<sup>4</sup> .

### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بالعوامل الثلاث التالية<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> عمار طاهرات، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص 6 .

<sup>2</sup> بوزيدي مجد و عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 6 .

<sup>3</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 27 .

<sup>4</sup> عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 13.

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 107.

● مصدر الميزة: وتنقسم الميزة وفق هذا المعيار إلى :

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : وهنا نقول بأن المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة من السهل تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، وكمثال عن ذلك نذكر التكلفة الأقل لليد العاملة والمواد الأولية؛
2. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا المستخدمة و السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء..... الخ ، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة من الصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة .

● **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة**: يصعب على المنافسين تقليد الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة عند تعدد مصادرها في حين إذا اعتمدت المؤسسة على مصدر واحد لتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يسهل على المنافسين محاكاتها بل حتى التفوق عليها.

● **درجة التجديد والتحسين في الميزة التنافسية** إذ يجب على المؤسسة التحرك نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع حتى تتجنب محاكاة أو تقليد المنافسين لميزتها التنافسية القائمة في الوقت الحالي.

### الفرع الثاني : أسباب تنمية الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن وتنمي ميزاتها التنافسية نجد<sup>1</sup> :

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة : تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها : تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، التسويق الإلكتروني؛
- 2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات لديهم أو تغيير أولوياتهم، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- 3- تغيير تكاليف المدخلات<sup>2</sup>: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات ( يد عاملة، مواد أولية، وسائل نقل ) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز.
- 4- حدوث تغيرات في القيود الحكومية : هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج .

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة ليل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص:85.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص:98-99.



### المطلب الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأهداف التي يمكن أن تقع في المستقبل وهذا يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

في هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي<sup>2</sup>:

1. معلومات التحكم : تظم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتمكن المنظمة من مقارنة أدائها بأداء أحسن المنظمات، فيتم سير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلوماتية كنظم معلومات الإنتاج، أو نظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط .
  2. معلومات التأثير : وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة وموجهة للاستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة ( كالعامل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التوثيقية من الأنظمة التي تقوم بسيرها، وتبقى هي الأخرى مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية .
  3. إشارات الإنذار المبكرة ( الإشارات الضعيفة) : وتمثل المعلومات الرئيسة والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة .
- وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه " H.Igor ansoff " حيث عبر عنها "بالإشارة الضعيفة" وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن<sup>3</sup> .

### الفرع الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سعيد كرومي، احمد عمر سني، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص5.

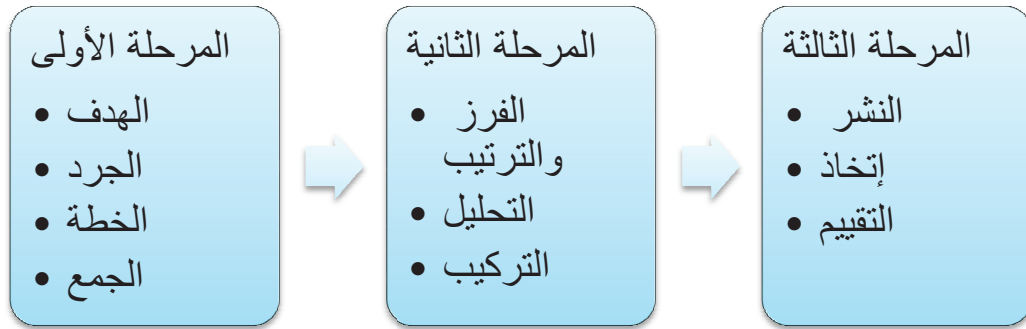
<sup>2</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكوتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 2، 2003، ص 4.

<sup>3</sup> Nicolas LESCA, **construction du sens-le cas de la vieille stratégique et de exploitions collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, paris, France, 2002, p22.

<sup>4</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003، ص77-78.

1. الجمع : تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل اليقظة عليه . فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات كمن نراقب ؟ ماذا نراقب ؟ أين توجد المعلومة ؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات .
2. التحليل والترتيب : في هذه المرحلة يتم تحليل وترتيب كل المعلومات المجمعة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أول أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة الى فرز وترتيب المعلومات بحيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار .
3. النشر واتخاذ القرار : عند انتهاء مرحلة التحليل و الترتيب نحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار.

الشكل رقم(1-3):مراحل عملية اليقظة



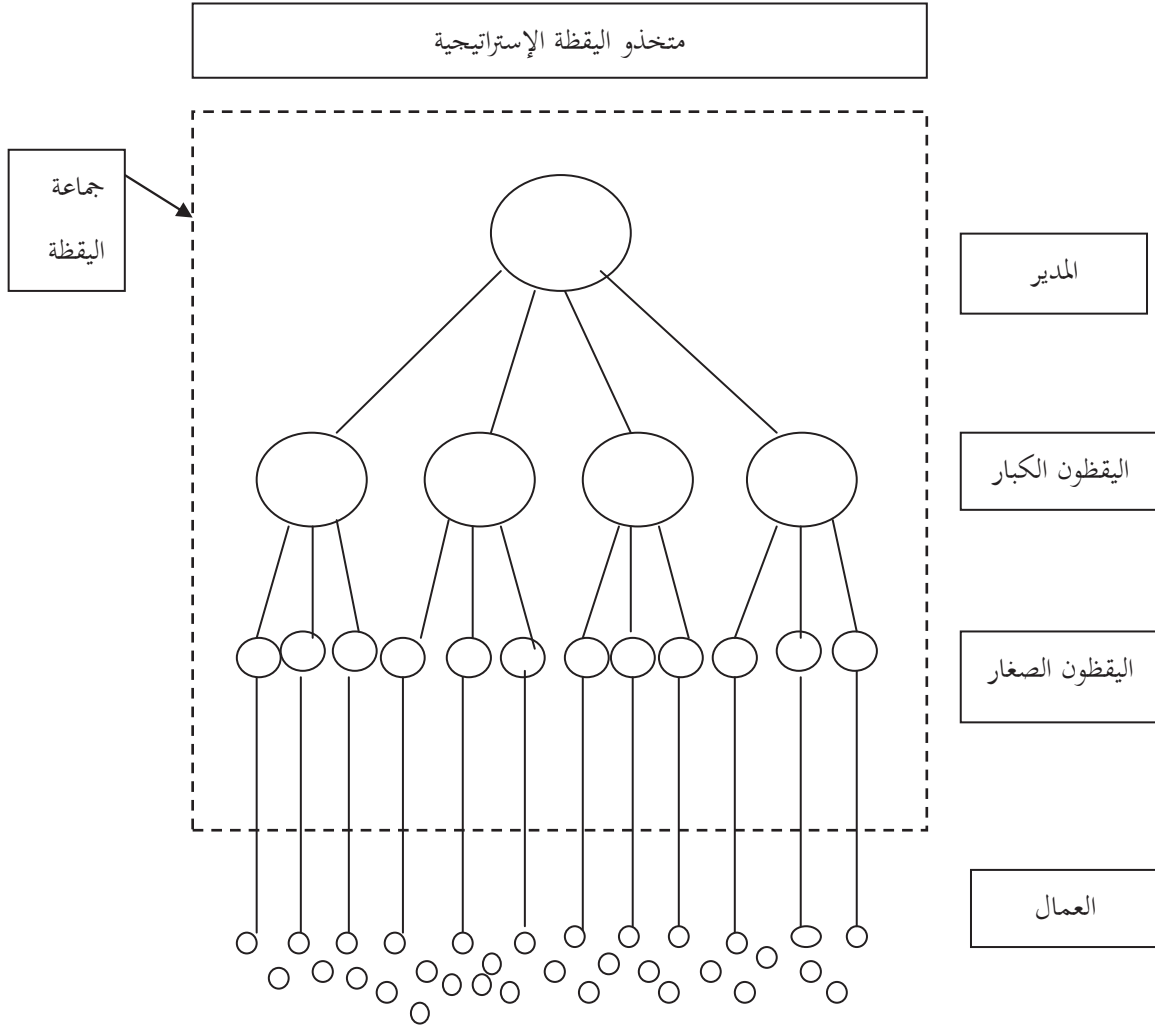
source: MICHEL CARTIER, la veille intégrée:comment gérer le changements grace aux strategies d'innovation, 2003,p ,44in www: michelcartier .com.(1-03-2013).

### الفرع الثالث : ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد إستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته تتجلى في كشف الفرص وتنبية عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة؛ والمتيقظ لما يعمل لوحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل، حيث تقوم اليقظة على أساس العمل الجماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق،ص 79

الشكل (1-4) : ممثلو عملية اليقظة



**source:** MICHEL CARTIER, la veille intégrée: comment gérer le changements grace aux strategies d'innovation, 2003,p 37,in www: michelcartier .com.(1-03-2013).

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة. ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول التالي مبرزين دور كل واحد منهم .

الجدول(1-2): ممثلو عملية اليقظة

الدور	ممثلو اليقظة
	متخذو القرارات الإستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى عمال بفضل اتخاذ القرار؛</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة .</li> </ul>
	المدير
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة؛</li> <li>- إعداد و الإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة؛</li> </ul>
	اليقظون الكبار
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛</li> <li>- المساهمة في إعداد السيناريوهات؛</li> </ul>
	اليقظون المشتركون
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات؛</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها؛</li> </ul>
	العمال
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة حيث يقومون بترتيب الملفات؛</li> <li>إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا الدعم لمرحلة جمع و معالجة المعلومات.</li> </ul>

**source:** MICHEL CARTIER, la veille intégrée: comment gérer le changements grace aux strategies d'innovation, 2003, p ,45 (in) www: michelcartier .com.(1-03-2013).

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرة عندهم وإنما يجب أن تتدفق تلك المعلومات لكل من يهمه الأمر من المستخدمين، ونعلم أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم في هذه العملية . فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها<sup>1</sup> .

المطلب الثالث : اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية

الفرع الثاني : مزايا اليقظة الإستراتيجية

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة نذكر ما يلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة في المنتدى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص194 .

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، مرجع السابق، 88 .

- المعرفة المعمقة في الأسواق والمنافسة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- تضمن سريان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير؛
- ضمان الإستراتيجية الجيدة لحاجات الزبائن .

### الفرع الأول : أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمتكررات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لا سيم تكنولوجيا المعلومات، أهمها جعلها تعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات الكثيرة والكبيرة تنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها . كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم؛<sup>1</sup> ولكن ما هو ملاحظ فإن كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية والثقافية، ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله .

تلعب اليقظة دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... إلخ، وكل ما يؤثر على المؤسسة بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع بيئتها إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي، فحسب ما سبق فإن اليقظة تسمح برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محمدا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها .

نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعدها توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات، وتستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة، بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة ببيئتها، [lobocolloque5.viola.net/137benafila.pdf](http://lobocolloque5.viola.net/137benafila.pdf)، 2013/2/22.

<sup>2</sup> بلعوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة في المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص ص 10-11 .

لليقظة الإستراتيجية آثار إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تصيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة<sup>1</sup> حيث تسمح بما يلي<sup>2</sup> :

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها،
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة جيدة،
- التحسين المستمر للسلع و الخدمات،<sup>3</sup>
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.

على العموم يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في أربع وظائف<sup>4</sup> :

- 1- التوقع : وهو توقعات لنشاط المنافسين وتغيرات المحيط .
- 2- الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراءها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق .
- 3- المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط .
- 4- التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة (مذكرات)

❖ دراسة بومعزة سهلية : "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل و الإشراف الاقتصادي، جامعة قسنطينة، 2008 .

تدور إشكالية هذه الدراسة في " إلى أي مدى تؤثر اليقظة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص196 .

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص98 .

<sup>3</sup> زوخي فيروز، مرجع سابق، ص11 .

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص12 .

يتمثل هدف هذه الدراسة في محاولة إبراز دور اليقظة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يبنى على جمع المعلومات، تلخيصها، تحليلها، أما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - فيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في تقرير الحقائق وتحليلها للوقوف على واقع هذه المؤسسة في السوق كما إستخدم المنهج الإحصائي لتحليل البيانات وتفسيرها والمنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور الظواهر عبر الزمن .

أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي من أجل تكوين قاعدة علمية والمقابلة مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالموضوع داخل المؤسسة واستخدمت الاستبيان وتشمل العينة المدروسة 143 فرد مشتركاً من ولاية قسنطينة ويتم اختيار أفرادها بشكل عشوائي اعتماداً على أسلوب الاختيار بالمصادفة لرواد بعض الوكالات التجارية لموبيليس .

و خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من اجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية وان اليقظة أصبحت ضرورة حتمية على كل مؤسسة تريد تحقيق مزايا تنافسية مستمرة تضمن لها النجاح في بيئتها، ونستنتج من الدراسة الميدانية أن المؤسسة قامت بوضع نظام يقظة متكامل وتكوين خلية يقظة نشيطة لتفعيل تنافسياتها لكن ركزت الدراسة على اليقظة التنافسية والتي هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وتمت في مؤسسة واحدة كبيرة الحجم ذات طابع خدمي على خلاف موضوعي خاص بدراسة اليقظة الإستراتيجية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

❖ دراسة رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية - تخصص إدارة أعمال - جامعة الجزائر، 2003.

تدور إشكالية هذه الدراسة "إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاماً لليقظة يستطيع ولو جزئياً القيام بها الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل"، وتهدف الدراسة إلى توضيح أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولة إبراز عملية اليقظة التنافسية في المؤسسة الجزائرية .

وتكمن أهميتها من خلال تبيان اليقظة التنافسية في استمرارية بقاء المؤسسة وفي تفوقها على المنافسين من خلال كسبها لميزات تنافسية ؛ وتم استخدام المنهج الوصفي ولتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام المسح المكتبي ووثائق خاصة بالمؤسسة والمقابلات والزيارات الميدانية .

من خلال هذه الدراسة نلاحظ بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا، من تنمية الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه اليقظة إلا أنها اقتصر على نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وهي اليقظة التنافسية وتم دراستها في مؤسسة كبيرة خدمية في شكل مقابلة ، فيأتي موضوعنا لإبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل استبيان .

❖ دراسة نصيرة علاوي، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010 .

تتمثل إشكالية هذه الدراسة في "كيف لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة؟"، وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق نظام اليقظة ومدى مساهمته في الرفع من تنافسيتها، ويتلخص هدفها في

- محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية وتبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة؛
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة؛
- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة.

ولإجابة على إشكالية الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع والمنهج التحليلي في التعقيب على ماتم وصفه، وتحليل الأشكال والجداول خاصة بيانات الإستبيان في الدراسة الميدانية التي تمت في شركة الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس) .

وخلصت هذه الدراسة إلا أن اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة وذلك من خلال التعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها والتحليل الدقيق لقدرتها، ومن خلال نظام اليقظة الإستراتيجية تتمكن من الحصول على معلومات توقعية سببية عن كل ما سيحدث في محيطها، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء إستراتيجية تغيير فعالة تتماشى مع المستجدات الخارجية .

أما نتائج الدراسة الميدانية في شركة موبيليس تتمثل في أن :

- اليقظة الإستراتيجية تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وهنا أغفلت المؤسسة ضرورة مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات؛
- المعلومات التي تتحصل عليها أغلبها تخص المنافسين والزبائن أما بقية المتغيرات البيئية الخارجية فهي لا تلقي نفس الاهتمام؛
- تعتمد المؤسسة في تحليل ومعالجة البيانات المديرين في حين يجب أن تتولى هذه المهمة لجان مختصين.

كل هذه النتائج تدل على إنعدام ثقافة اليقظة الإستراتيجية بالرغم من وجود هذا النظام إلا أنه غير فعال.

من خلال هذه الدراسة نلاحظ بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا، إلا أن الدراسة ركزت على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة كما أنها تمت تطبيق موضوعها في مؤسسة موبيليس باعتبارها مؤسسة



كبيرة خدمتية، أما موضوعنا فيأتي لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

- ❖ Humbert. lesca marie-laurence la veille stratégique un facteur clé de succès pour pme / pmi voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transntionales artical université pierre mendés France de grembbe France.

تدور إشكالية هذه المقالة "كيف يتم مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتصبح المورد الأكبر للشركات العالمية"، وتهدف الى توضيح أهمية التفتح على البيئة للحد من المخاطر وزيادة الفرص بحيث يمكن للشركة التصرف بسرعة كبيرة في الوقت المناسب، وذلك من أجل تعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال توفير أداة جديدة للحصول على المعلومات وهي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة وتطبيقها في المؤسسات إلا أن هذا النظام يتطلب منهجية مناسبة وقابلة للتكيف مع خصوصيات مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم التطرق لتحليل بيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ووضع تعريف لليقظة الإستراتيجية وتحديد مراحلها.

توصلت هذه المقالة إلى أن اليقظة الإستراتيجية غير موجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصي بتشجيع هذا المفهوم في كافة المؤسسات .

#### المطلب الثاني: دراسة سابقة (ملتقيات)

- ❖ دراسة فيروز زروخي، سكر فاطمة الزهراء : " دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 2010 . هدف هذه الدراسة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم التنافسية، وتركز على تنافسية المؤسسة التي نقصد بها القدرة على تزويد العملاء بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، وتقاس تنافسية المؤسسات من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، التكلفة والحصصة السوقية، كما تم التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية إذ تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير تعتمد على البحث والجمع والمعالجة للمعلومات والقيام بنشرها، كما تم التوصل في الأخير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بمختلف أنواعها ( تكنولوجية، تنافسية، تجارية وبيئية )، من الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال :

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- البحث عن ميزات تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.

ولكن هذه الدراسة اقتصرت على الجانب النظري لم تقوم بدراسة تطبيقية للموضوع وهذا ما سوف نقوم به في موضوع بحثنا .

❖ دراسة سعيد كرومي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010.

هدف هذه المداخلة هو محاولة التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة وهو الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ظل التطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة، وذلك من خلال معرفة خصائص البيئة وفهم اليقظة الإستراتيجية بحيث اعتبرها إحدى الطرق الميسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئة شديدة التنافس وفهم اليقظة الإستراتيجية من خلال تعريفها وخصائصها ومراحلها ومعلوماتها وأنواعها .

خلصت هذه الدراسة إلى أن نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفر المنظمة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تظافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة ، وأن اليقظة مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المؤسسة ويفضل هذا الشمول فإن المؤسسة تحدد مكانتها بالنسبة لبيئتها، وهذا ما يؤدي الى أن اليقظة الإستراتيجية هي ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى أصحاب القرار وهذا ما يساهم في إكتساب الفرص المناسبة في وقتها أو معرفة الأخطار وتفاديها وبالتالي إتخاذ قرارات مناسبة وفعالة .

من خلال هذه الدراسة نلاحظ بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية إلا أنها ركزت على أهمية اليقظة في تفعيل القرارات الإستراتيجية، يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل :

نجاح أي مؤسسة وتفوقها على المنافسين لا يستلزم اكتساب ميزة تنافسية فقط، بل كذلك تنمية هذه المزايا بما يضمن لها الاستمرار وبما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة، من هنا تبرز الحاجة الماسة للمعلومات التي أصبحت المورد الأكثر أهمية وإستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي، هذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المتابعة الدائمة للبيئة و التيقظ لكل ما يحدث فيها لاكتشاف التهديدات بغية تفاديها، ولاقتناص الفرص بهدف تحويلها إلى مزايا تنافسية حاسمة.

إن التطور السريع للبيئة وخاصة المنافسة جعل ممارسة اليقظة ضرورة لا بد منها، وذلك باعتماد على نظام يقظة مناسب وفعال يسمح برصد كل ما في البيئة.

قد تم الإعتماد في بحثنا هذا على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بالموضوع وحددنا أوجه الإختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا فمنها من لم تخضع لدراسة ميدانية، ومنها من لم تتم في نفس العينة ومنها التي تختلف في طريقة معالجة المعلومات في حين خلصت هذه نتائج إلى أن اليقظة الإستراتيجية ماهي إلا نظام مفتوح على بيئة المؤسسة، وأن لها دور كبير في إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنافسية والعمل على تحسينها، وتسمح للمؤسسة بالتموقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق ميزة تنافسية.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية الميزة التنافسية، سنقوم في هذا الفصل بإختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال الدراسة، الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة.

ويهدف هذا الفصل لدراسة واقع اليقظة الإستراتيجية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تحقيق

الميزة التنافسية بواسطة أداة الإستبيان قسم هذا الفصل الى مبحثين:

✓ المبحث الأول: طريقة و أدوات معالجة بيانات الدراسة

✓ المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في الشق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة في الشق التطبيقي، سنحاول من خلال هذه الدراسات الميدانية أبرز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

#### الفرع الأول: مجتمع العينة وحجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، تم أخذ عينة تتكون من 32 مؤسسة وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص للدراسة .

لقد قمنا بتوزيع 32 استبيان على العينة المذكورة وتم استرجاع منها 31 استبيان، تم انتقاء منها 25صالحة و6 إستمارات ملغية نظرا لوجود 3 منها معنية بالمؤسسات الكبيرة وهذا يخالف موضوعنا و3 الباقية لم يتم إكمال إجابة عليها.

#### الفرع الثاني: طبيعة المتغيرات

- 1- الميزة التنافسية: متغير تابع نوعي هو هدف تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه؛
- 2- اليقظة الإستراتيجية: متغير مستقل نوعي ويعتبر أداة نسعى من خلالها قياس درجة التنافسية.

#### الفرع الثالث: تلخيص المعلومات المجمعة

- **تصميم الاستبيان**: يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء أداة أو مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي دراستنا هذه سنستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات بحيث قسم هذا الاستبيان إلى جزئين :
  - الجزء الأول: مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة؛
  - الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا منهجيا يقسم الى ثلاث أقسام .
    - القسم الأول: مجموعة أسئلة موجهة لواقع الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
    - القسم الثاني: مجموعة أسئلة التي تحدد مدى استخدام معلومات اليقظة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
    - القسم الثالث: مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة وتطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الميزة التنافسية .

• اختبار الاستبيان: ان الوصول إلى تقييم موضوعي وموثوق لهذه الدراسة يتوقف على جودة أداة البحث المستخدمة أي على مدى صلاحية الاستبيان لتحقيق هدف الدراسة، لذلك من الضروري اختبار هذا الاستبيان لتحديد نقاط الضعف فيه وتصحيحها من خلال مؤشرين أساسيين هما الصدق والثبات.

- الصدق: لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على بعض الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.
- الثبات: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس فظهر أن معامل الثبات (0.75)، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات التالية:

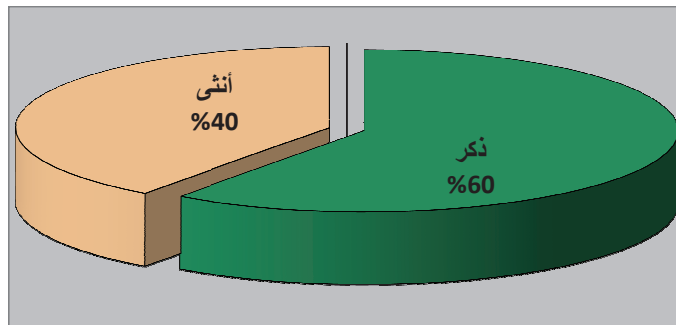
- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية في Excel وإدخالها في البرنامج الإحصائي (برنامج SPSS)؛
- استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- استخدام معامل الارتباط بيرسون؛
- مقياس ألفا كرونباخ.

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

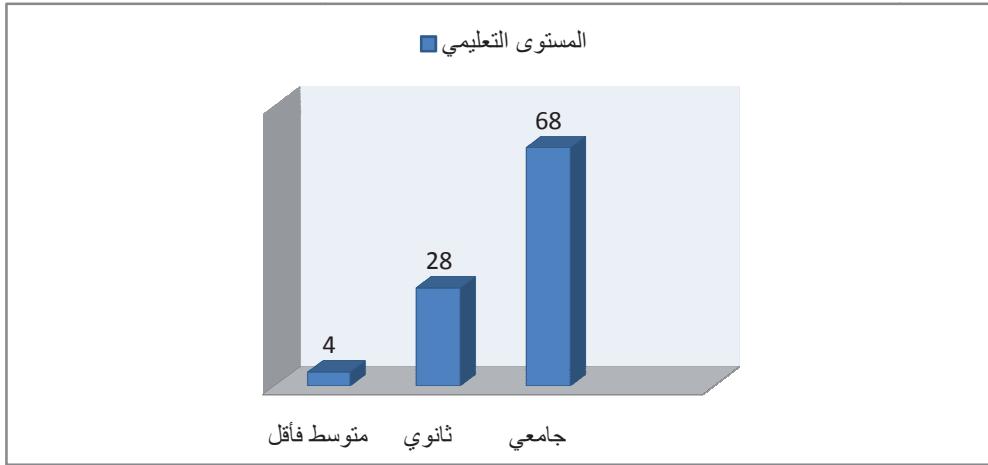
#### الفرع الأول: نتائج المعلومات الشخصية

الشكل (2-5): جنس المستجوب



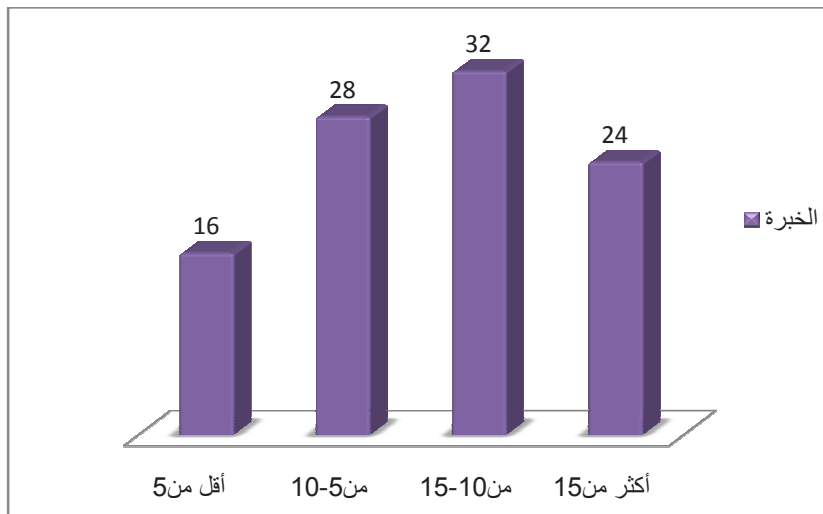
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

الشكل (2-6): المستوى التعليمي للمستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

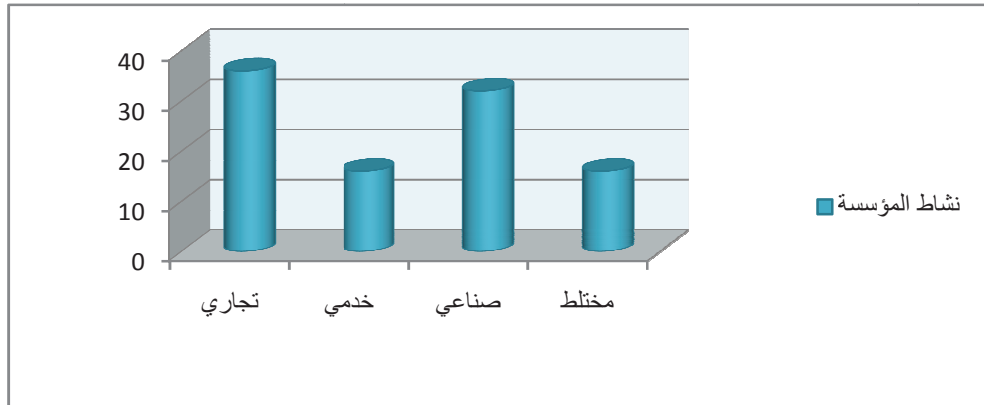
الشكل (2-7): خبرة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

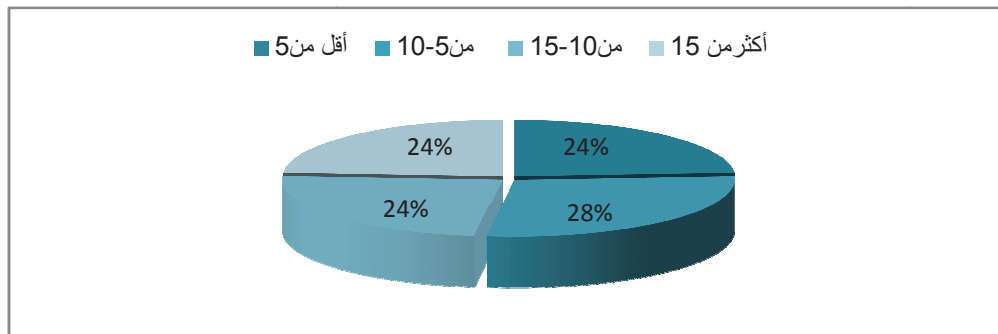


الشكل (2-8): نشاط المؤسسة



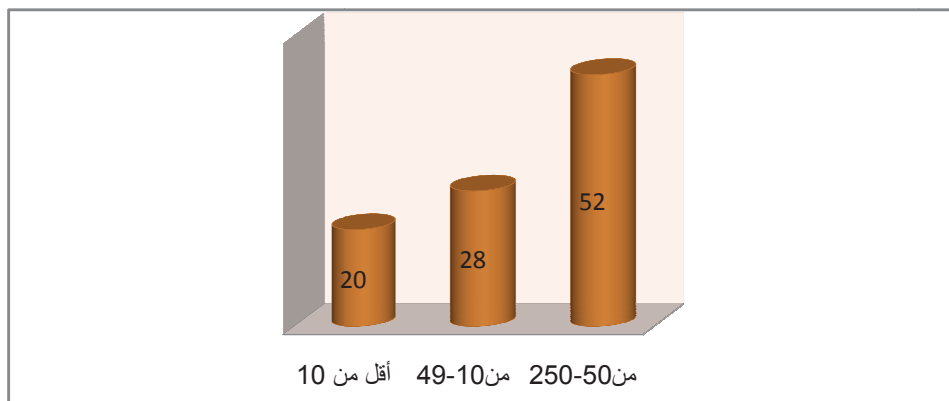
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

شكل (2-9): عمر المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

شكل (2-10): عدد عمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

الفرع الثاني: نتائج المحور الميزة التنافسية

جدول (2-2): الميزة التنافسية للمؤسسات

الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	22.44	0.88	3.96	بعض خدمات المؤسسة متميزة عن المنافسين
موافق	18.27	0.65	3.56	تحقق المؤسسة زيادة في مبيعاتها مقارنة بالمنافسين
موافق	23.36	0.82	3.52	للمؤسسة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين
موافق	16.53	0.68	4.16	تملك المؤسسة قدرة كبيرة على الاتصال بزبائنهم
موافق	28.80	1.10	3.84	سرعة تقديم الخدمة أو السلعة بالمقارنة بالمنافسين
موافق	30.34	1.04	3.44	صورة المؤسسة متميزة عن المنافسين
موافق	21.99	0.86	3.92	أسعار منتجات المؤسسة تنافسية
موافق	13.87	0.52	3.77	مجموع عبارات محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

الفرع الثالث: نتائج محور معلومات اليقظة الإستراتيجية

جدول (3-2): معرفة المعلومات التي تهتم بها المؤسسة أكثر

النسبة %	التكرار	المتغير	العبارة
24	6	نعم	السوق والمنافسين
72	18	لا	
100	25	المجموع	
12	3	نعم	العمال داخل الشركة
88	22	لا	
100	25	المجموع	
48	12	نعم	المؤسسات الحكومية
52	13	لا	
100	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-4): نمط الاتصال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	المتغير	العبارة	
16	4	نعم	الاتصالات الكتابية	نمط الاتصال داخل المؤسسة
84	21	لا		
100	25	المجموع		
76	19	نعم	الاتصالات الشفهية	
24	6	لا		
100	25	المجموع		
72	18	نعم	الاتصالات الإلكترونية	
28	7	لا		
100	25	المجموع		
48	12	نعم	اتصال عن طريق الهاتف والفاكس	
52	13	لا		
100	25	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-5): استخدام الانترنت

النسبة %	التكرار	المتغير
92	23	نعم
8	2	لا
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-6): الإهتمام بجمع المعلومات التي تؤثر على المؤسسة من البيئة الخارجية

النسبة %	التكرار	المتغير
92	23	نعم
8	2	لا
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-7): سبب اهتمام بجمع المعلومات

النسبة %	التكرار	المتغير	العبارة	
16	4	نعم	اهتمامك بوظيفتك وشركتك	سبب اهتمام بجمع المعلومات التي تؤثر على المؤسسة من البيئة الخارجية
84	21	لا		
100	25	المجموع		
76	19	نعم	لوجودك ضمن خلية اليقظة داخل المؤسسة	
24	6	لا		
100	25	المجموع		
72	18	نعم	تريد أن تحصل على ثقة رئيسك	
28	7	لا		
100	25	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-8): مصادر معلومات المستخدمة في عملية الترخيد البيئي

النسبة	التكرارات	المتغير		مصادر معلومات المستخدمة في عملية الترخيد البيئي
76	19	نعم	الإنترنت	
24	6	لا		
100	25	المجموع		
12	3	نعم	المصادر الداخلية للشركة	
88	22	لا		
100	25	المجموع		
48	12	نعم	من ميدان عمل الشركة	
52	13	لا		
100	25	المجموع		
-	-	نعم	الكتب والمجلات	
100	25	لا		
100	25	المجموع		
28	7	نعم	المنافسين	
72	18	لا		
100	25	المجموع		
24	6	نعم	الأصدقاء	

76	19	لا		
100	25	المجموع		
52	13	نعم		
48	12	لا	وسائل الإعلام	
100	25	المجموع		
44	11	نعم	الملتقيات	
56	14	لا		
100	25	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول (2-9): نوع المعلومات المهتم بجمعها من طرف العمال والمسيرين

النسبة %	التكرار	المتغير	العبارة
44	11	نعم	معلومات عن المنافسين
56	14	لا	
100	25	المجموع	
48	12	نعم	معلومات عن الموردين
52	13	لا	
100	25	المجموع	
44	11	نعم	معلومات عن العملاء
56	14	لا	
100	25	المجموع	
48	12	نعم	معلومات عن التكنولوجيا
52	13	لا	
100	25	المجموع	
68	17	نعم	معلومات عن البيئة العامة
32	8	لا	
100	25	المجموع	
24	6	نعم	معلومات عن المنتجات البديلة
76	19	لا	
100	25	المجموع	
60	15	نعم	معلومات عن قرارات الدولة وتشريعها
40	10	لا	
100	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(10-2): تكاليف المعلومة

المتغير	التكرار	النسبة %
تكاليف كبيرة	3	12
تكاليف متوسطة	18	72
تكاليف ضئيلة	4	16
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(11-2): تشجيع العمال على البحث عن معلومات جديدة متعلقة بنشاط المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	23	8
لا	2	92
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(12-2): البحث عن معلومات تفيد نشاط المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	23	92
لا	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

الفرع الرابع: نتائج محور علاقة اليقظة بالميزة التنافسية

جدول(13-2): توفر المؤسسة على نظام لليقظة الإستراتيجية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	6	24
لأدري	7	28
لا	12	48

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول (2-14): سبب عدم توفر نظام اليقظة

النسبة %	التكرار	المتغير	العبرة	
4	1	نعم	نقص الموارد المادية	سبب عدم توفر نظام اليقظة
24	6	لا		
72	18	بدون إجابة		
100	25	المجموع		
-	-	نعم	تكلفة التزود الكبيرة	
28	7	لا		
72	18	بدون إجابة		
100	25	المجموع		
28	7	نعم	نقص الأفراد الأكفاء	
72	18	لا		
100	25	المجموع		
-	-	نعم		
28	7	لا		
72	18	بدون إجابة		
100	25	المجموع		
4	1	نعم	لأسباب أخرى	
24	6	لا		
72	18	بدون إجابة		
100	25	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الدراسة

جدول (2-15): مدى قيام المؤسسة بمراقبة كل ما يحدث في البيئة

النسبة %	التكرار	المتغير
40	10	لأدري
32	8	أحياناً
28	7	دائماً
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الدراسة

جدول(2-16): استخدام نظام اليقظة كأداة لتحليل بيئة الخارجية للمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
لا	4	16
لا أدري	5	20
نعم	16	64
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول (2-17): أسباب عدم استخدام نظام اليقظة كأداة لتحليل البيئة الخارجية

النسبة %	التكرار	المتغير	العبرة
16	4	نعم	عدم فاعلية النظام
4	1	لا	
80	20	بدون إجابة	
100	25	المجموع	
12	2	نعم	لا يوجد اهتمام بهذا النظام
8	3	لا	
80	20	بدون إجابة	
100	25	المجموع	
-	-	نعم	عدم القدرة على استخدام الأمثل للنظام
20	5	لا	
100	20	بدون إجابة	
100	25	المجموع	
16	4	نعم	عدم اهتمام المؤسسة بتحليل بيئتها
4	1	لا	
80	20	بدون إجابة	
100	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة



جدول(2-18): الاستفادة من تربص أو تكوين حول اليقظة

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	8	32
لا	17	68
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-19): الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدام نظام اليقظة

النسبة%	التكرار	المتغير	العبارة	
44	11	نعم	لتحقيق التميز على المنافسين	الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدام نظام اليقظة
56	14	لا		
100	25	المجموع		
44	11	نعم	استخدامه كأداة للتعرف على المتغيرات البيئية	
56	14	لا		
100	25	المجموع		
40	10	نعم	بناء بنية تحتية تكنولوجية	
60	15	لا		
100	25	المجموع		
20	5	نعم	لأهداف أخرى	
80	20	لا		
100	25	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-20): مساهمة في إيصال معلومة استمدتها من وسائل الإعلام إلي مسؤول الشركة

المتغير	التكرار	النسبة%
عدة مرات	4	16
مرة واحدة	6	24
لا	15	60
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-21): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة

جدول(2-22) : معامل الارتباط بين المتغيرات

المحور	الإحصاءات	معلومات اليقظة الإستراتيجية	مدى إستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.39	0.212
	القيمة الإحتمالية	0.05	0.309
	حجم العينة	25	25

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسة

تحليل المعلومات الشخصية: من خلال الأسئلة السبعة الأولى تم التعرف على مميزات أفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة، نشاط المؤسسة، عدد العمال.

- **جنس المستجوب:** نلاحظ من خلال شكل(2-5) أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 60 % من مجموع المستجوبين مقارنة مع الإناث الذين يمثلون نسبة 40 %.
- **المستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال الشكل (2-6) أنه اختلف المستوى الدراسي من فرد إلى آخر في العينة حيث أن غالبية أفراد العينة هم ذوي المستوى الجامعي بنسبة 68 %، والنسبة الباقية تتوزع بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 28 % والمستوى المتوسط فأقل بنسبة 4 %، وهذا ما يعطي انطباع أولي جيد عن الاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على

المعلومات المطلوبة وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد هذه المؤسسات تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وهذا يؤدي إلى بقاءها في السوق.

• **خبرة المستجوب:** من الشكل (2-7) نلاحظ أكبر نسبة 32% من أفراد العينة ذوي الخبرة من 10-15 سنة متبوعة بنسبة قريبة منها 28% التي تمثل من 5-10 سنوات أما النسبة المتبقية فتتوزع 24% على ذوي الخبرة أكثر من 15 و نسبة 16% على أفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

• **توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط:** من الشكل (2-8) نجد أن أكبر نسبة 36% تمثل نشاط التجاري، أما بالنسبة للنشاط الصناعي أخذ نسبة 32% تليه نسبة متساوية 4% بين كل من النشاط الخدمي والمختلط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• **عمر المؤسسة:** من الشكل (2-9) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 28% للمؤسسات التي تتراوح بين (5-10) سنوات أما بقية المؤسسات التي يتراوح عمرها ما بين (10-15) سنة، و (أقل من 5) سنوات، وأكثر من 15 سنة كلها كانت نسبتها 6%.

• **عدد العمال:** يبين الشكل (2-10) أن النسبة الكبيرة كانت للمؤسسات التي يتراوح عمرها بين (50-250) والمتمتلة 52% بحيث تكون هذه المؤسسات متوسطة الحجم أما المؤسسات الصغيرة التي يتراوح عدد عمالها ما بين (10-49) نسبتها 28% والنسبة الباقية كانت للمؤسسات المصغرة التي يكون عدد عمالها (أقل من 10) المتتملة في 20%. من هنا نلاحظ أن أغلب المؤسسات متوسطة الحجم حسب معيار عدد عمالها.

**تحليل عبارات الميزة التنافسية:** يمكن تقدير الاتجاه العام لأجوبة المستجوبين فيما يخص العبارات المطروحة التي تقيس الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت الأجوبة مختلفة بين خمسة درجات من الموافقة وسوف نعتمد في ذلك على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من المتغيرات ومقارنة ذلك بمعيار ليكارت الخماسي المدون في الجدول (2-22)، يبين أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم الميزة التنافسية بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.52) وقد احتلت العبارة رقم 04 (تملك المؤسسة قدرة كبيرة على الاتصال بزبائننا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.68) في حين جاءت العبارة رقم 06 (صورة المؤسسة متميزة على المنافسين) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يفسر أن عينة الدراسة لها ميزة في إمتلاكها قدرة على الإتصال بزبائننا مما تؤدي إلى فعاليتها وهذا يؤكد تمييزها عن المنافسين، وتمكنها من مواجعتهم، وزيادة الحصة السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والإستمرار في السوق على المدى الطويل.

#### تحليل ومناقشة معلومات اليقظة الإستراتيجية

1. **المعلومات الأكثر اهتمام من طرف المؤسسة ومسيروها:** من خلال الجدول (2-3) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسيروها يهتمون بدرجة كبيرة بالمعلومات التي تستمدتها من المؤسسات الحكومية بنسبة 48% وتليها نسبة 24% تخص معلومات التي تستمدتها من السوق والمنافسين، أما التي تستمدتها من العمال الموظفين داخل المؤسسة فكانت

- نسبتهم ضئيلة قدرت بـ 12% وهذا يفسر على أن هذه المؤسسات تهتم بالبيئة الخارجية البعيدة ولا تراعي إهتمام للبيئة الداخلية ولا للبيئة الخارجية القريبة.
2. **نمط الاتصال داخل المؤسسة:** يوضح الجدول (2-4) المدون أعلاه على أن نمط الاتصال المستخدم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الاتصالات الشفهية بنسبة 76% وهذا ما يميز طريقة الاتصال لمعظم هذه المؤسسات، وتليها نسبة 72% للاتصالات الإلكترونية وهذا ما يؤكد استخدامها الكبير للإنترنت بحيث أغلبية أفراد العينة يستخدمون الإنترنت بنسبة 92%.
3. **استخدام الإنترنت:** تبين النتائج في الجدول (2-5) المدون أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يستخدمون شبكة الإنترنت بنسبة 92% وهذه النسبة مرتفعة جدا تؤكد نتائج السؤال السابق.
4. **الإهتمام بجمع المعلومات التي تؤثر على المؤسسة من البيئة الخارجية وسبب الإهتمام:** يوضح الجدول (2-6) و(2-7) مدى إهتمام أفراد العينة بجمع المعلومات أو معرفة مختلف الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة في بيئتها الخارجية، فكانت نسبة 92% يهتمون بجمع المعلومة، وهي نسبة كبيرة تعبر عن مدى تيقظ الذي يتمتع به هؤلاء، كما تعبر كذلك عن مدى إهتمام كل فرد بوظيفته وشركته والحصول على ثقة رئيسهم في العمل.
5. **مصادر المعلومات المستخدمة في عملية الرصد البيئي:** من جدول (2-8) يتبين أن أهم مصدر تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في عملية الرصد البيئي هو الإنترنت بنسبة 76% بحيث تعد شبكة الإنترنت أداة هامة تمكن من بلوغ كم ونوع هائل من المعلومات في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وتعتمد على وسائل الإعلام بنسبة 52%، تليها الملتقيات بنسبة 44%، أما باقي المصادر فكان الاعتماد عليها ضعيف، ويمكن تفسير ذلك أن أفراد العينة يعتبرون شبكة الإنترنت أهم مصدر تتمكن من خلاله جمع معلومات في غاية الأهمية حول المنافسين من خلال زيارة المواقع الرسمية لهم ومتابعة عروضهم وأيضاً متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال الذي تنشط فيه .
6. **نوع المعلومات المجمعة:** توضح نتائج جدول (2-9) أن المعلومات التي يهتم الأفراد بجمعها بدرجة أكبر، هي تلك المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسات بنسبة 68%، ثم تأتي المعلومات الخاصة بقرارات الدولة وتشريعاتها بنسبة 60% والملاحظ أنه بالرغم من أن المعلومات على مستوى البيئة التنافسية للمؤسسات والمتعلقة بالمنافسين والزبائن والموردين والمنتجات البديلة هي الأهم، إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بنسب متفاوتة، وهذا يفسر على عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتولى جمع هذه المعلومات لإستخدامها في رسم إستراتيجياتها فقط.
7. **تكاليف توفير المعلومة:** نلاحظ من الجدول (2-10) أن أغلبية عينة الدراسة تتحمل تكاليف متوسطة في سبيل توفير المعلومة وهذا يفسر أن مدى تيقظ هذه المؤسسات متوسط.

8. البحث عن معلومات تنفيذ نشاط المؤسسة : ما نلاحظه من هذا الجدول (2-12) أن 92 % من مجموع إجابات أفراد العينة يبحثون عن معلومات تنفيذ نشاط مؤسستهم وهذا يفسر على مدى اهتمامهم الكبير بمؤسستهم بصفة عامة ونشاطها بصفة خاصة، مما يؤدي هذا إلى مواجهة كل التحديات التي تواجههم وهذا راجع لطبيعة عمل المستجوبين.

### تحليل ومناقشة علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

1. مدى توفر المؤسسة على نظام اليقظة: من الجدول (2-13) نلاحظ أن نسبة 40 % من إجابات عينة الدراسة يتوفر لديهم نظام اليقظة ولكن نسبة 60 % منهم تم تقديرها بين إجابات ليست لديها هذا النظام وكانت نسبتها 32 % وأخرى ليست على دراية بتوفر نظام اليقظة في المؤسسة بنسبة 28 %؛ وهذا يفسر أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتوفر على هذا النظام وإن وجد فلا يكون فعال بدرجة كبيرة؛ ويرجع سبب ذلك إلى نقص الموارد المادية ونقص الأفراد الأكفاء في تطبيقه.
2. قيام المؤسسة بمراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية: يوضح الجدول نتائج مدى قيام المؤسسة بمراقبة ومتابعة كل ما يحدث في البيئة الخارجية نلاحظ أن نسبة 60 % يقومون بذلك بحيث 32 % منهم دائمون أما الذين يقومون بالمراقبة أحيانا قدرت نسبتهم بـ 28 %، النسبة الباقية ليسوا على علم بذلك وهي 40 %.
3. استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحليل البيئة الخارجية: إن أغلبية المستجوبين يستخدمون نظام اليقظة كأداة لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بنسبة 64 %، والمستجوبون الذين ليس لديهم علم بذلك كانت نسبتهم 20 %، أما الذين لا يقومون بذلك فنسبتهم كانت 16 %.
4. الاستفادة من تكوين حول اليقظة: نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة لم يستفيدوا من تervis أو تكوين حول اليقظة بنسبة 68 %، وهذا راجع لمحدودية الموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسات القيام بدورات تكوينية وتحسيسية.
5. أهداف المؤسسة من وراء استخدام نظام اليقظة : أعطى أفراد العينة إجابات مختلفة بخصوص الأهداف الحقيقية للمؤسسة من وراء استخدامها لنظام اليقظة، لكن جاء في المرتبة الأولى هدف تحقيق التميز على المنافسين وهدف استخدامه كأداة للتعرف على المتغيرات البيئية بنسبة 44 % ، أما هدف بناء بنية تحتية تكنولوجية كانت نسبة المستجوبين 40 %، وقد أضافوا خمسة من أفراد العينة أهداف أخرى كالتنبؤ والتقليل من المخاطر وزيادة في قيمة المؤسسة وبقائها في السوق.

المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات

نختبر صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية ؛
- الفرضية الثانية : عدم إهتمام المؤسسات بجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية ؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك إرتباط ضعيف جدا بين إستخدام اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة .

❖ إختبار الفرضية الأولى:

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول إكتساب المؤسسات ميزة تنافسية وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يؤشر على إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص (تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية) .

❖ إختبار الفرضية الثانية و الثالثة:

حتى تتمكن من إختبار صحة الفرضية الثانية والثالثة نقوم بحساب معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، والجدول (2-21) يوضح أنه توجد علاقة طردية بين جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية و فعالية هذا النظام حيث كانت قيمة الإرتباط 0.39 إلا أن هذا الأخير ضعيف جدا مما يدل على المؤسسات غير كفؤة في جمع المعلومات، وأن القيمة الإحتمالية لهما تساوي 0.05 وعليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص (عدم اهتمام المؤسسات بجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية).

وأنه توجد دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 من قيمة معامل الإرتباط بين محور الميزة و إستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث كانت قيمته 0.21 هذا الإرتباط ضعيف جدا، كما نلاحظ إشارة معامل الإرتباط I موجبة وهذا يبين أنه توجد علاقة طردية بين الميزة التنافسية وإستخدام نظام اليقظة، وأن القيمة الإحتمالية تساوي 0.22 وهي أكبر من مستوى المعنوية وعليه نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص (هناك إرتباط ضعيف جدا بين إستخدام اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة).

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية وذلك بدراسة وتحليل الميزة التنافسية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واليقظة الإستراتيجية ومعرفة الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية، كم تم إختبار صحة الفرضيات.

وكننتيجة خلصنا إليها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدركة للدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير تنافسياتها.

لذا يتوجب على هذه المؤسسات أن تولي إهتماما كبيرا ببيئتها وتتيقظ لها لتمكن من الإستفادة من الفرص وتجنب التهديدات حتى تضمن بقاءها ونموها في السوق.





### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-1)
08	مراحل اليقظة الإستراتيجية	(2-1)
09	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	(3-1)
22	جنس المستجوب	(4-2)
23	المستوى التعليمي للمستجوب	(5-2)
23	خبرة المستجوب	(6-2)
23	نشاط المؤسسة	(7-2)
24	عمر المؤسسة	(8-2)
24	عدد العمال	(9-2)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
46	إستمارة الإستبيان	ملحق (01)

الملحق رقم(01): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استمارة استبيان

خاص باليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أنا طالبة جامعية بالسنة الثانية ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبصدد إعداد رسالة التخرج حول "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" لذلك أضع بين أيديكم هذه الأسئلة آملة من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة وتأكدوا أن البحث سوف يستخدم لأغراض علمية تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة : يكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة أو الخانات المناسبة فقط .

#### المعلومات الشخصية :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المستوى التعليمي: متوسط فأقل  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
3. الخبرة : أقل من 05  من 05 إلى 10  من 10 إلى 15  أكثر من 15
4. نشاط المؤسسة: تجاري  خدمي  صناعي  مختلط
5. عمر المؤسسة: أقل من 05  05 إلى 10  من 10 إلى 15  أكثر من 15
6. عدد العمال: أقل من 10  10 إلى 49  من 50 إلى 250  أكثر من 250

## الميزة التنافسية

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لأوافق بشدة	
					بعض خدمات المؤسسة متميزة عن المنافسين
					تحقق المؤسسة زيادة في مبيعاتها مقارنة بالمنافسين
					للمؤسسة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين
					تملك المؤسسة قدرة كبيرة على الاتصال بزبائنهم
					سرعة تقديم الخدمة أو السلعة بالمقارنة بالمنافسين
					صورة المؤسسة متميزة عن المنافسين
					أسعار منتجات المؤسسة تنافسية

## المعلومة كمورد لليقظة

15. تهتم المؤسسة ومسيروها أكثر بـ:

المعلومات التي تستمدتها من السوق والمنافسين.

المعلومات التي يقدمها العمال والموظفين داخل المؤسسة.

المعلومات الصادرة من مؤسسات الدولة والمؤسسات الحكومية.

16. ماهو نمط الاتصال المعتمد بشكل أكبر داخل الشركة

عن طريق الهاتف أو الفاكس.

الاتصالات الكتابية

الاتصالات الإلكترونية(البريد الإلكتروني).

الاتصالات الشفهية المباشر.

17. هل تستخدم الإنترنت؟

نعم  لا

18. هل تهتم بجمع مختلف المعلومات أو معرفة الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الشركة في بيئتها الخارجية؟

نعم  لا

19. إذا كانت الإجابة "نعم" الى ما يعود سبب هذا الإهتمام؟

- الإهتمام الكبير بوظيفتك وشركتك.
- لوجودك ضمن خلية لليقظة داخل الشركة.
- تريد أن تحصل على ثقة رئيسك في العمل.

20. ماهي مصادر المعلومات التي تستخدمها في عملية الرصد البيئي؟

- شبكة الأنترنت.
- المصادر الداخلية للشركة .
- من ميدان عمل المؤسسة.
- الكتب والمجلات.
- المنافسين.
- الأصدقاء
- وسائل الإعلام
- الملتقيات والمعارض

21. مانوع المعلومات التي تهتم بجمعها؟

- معلومات عن المنافسين.
- معلومات عن الموردين.

معلومات عن العملاء.

معلومات عن التكنولوجيا

معلومات عن الذوق العام

معلومات عن المنتجات البديلة.

معلومات عن قرارات الدولة وتشريعاتها

22. ما رأيك في التكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل توفير المعلومة؟

تكاليف كبيرة.  تكاليف متوسطة.  تكاليف ضئيلة.

23. هل تشجع عمالك على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة؟

نعم  لا

24. هل تبحث دائما عن معلومات تنفيذ نشاط المؤسسة؟

لا  نعم

### علاقة اليقظة بالميزة التنافسية

25. هل تتوفر المؤسسة على نظام للترصد البيئي للمؤسسة (هو نظام يهتم بجمع البيانات وتحليلها ونشرها)؟

نعم  لا  لا أدري

26. إذا كانت الإجابة "لا" ما هو سبب ذلك؟

نقص الوسائل المادية.

تكلفة الترصد كبيرة.

نقص الأفراد الأكفاء المكونين للقيام بهذه المهمة.

عدم إحساسكم بالحاجة إلى المعلومات الخارجية.

أخرى.

27. هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية؟

دائما  أحيانا  لا  أدري

28. هل تستخدم نظام اليقظة كأداة لتحليل البيئة المؤسسة ( يعني معرفة الفرص والتهديدات)؟

نعم  لا  لا أدري

29. إذا كانت الإجابة "لا" فما هي الأسباب؟

عدم فاعلية النظام.

لا يوجد اهتمام بهذا النظام.

عدم القدرة على الاستخدام الأمثل للنظام.

عدم اهتمام المؤسسة بتحليل بيئتها.

30. هل استفدت من أي تدريب أو تكوين فيما له علاقة بنظام اليقظة؟

نعم  لا

31. حسب رأيك، ما هي الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدامها لنظام اليقظة؟

لتحقيق التميز من وراء المنافسين.

استخدامه كأداة إستراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية.

بناء بنية تحتية تكنولوجية ومواتية للتطور التكنولوجي.

أخرى.

32. هل قمت بإيصال معلومة استمدتها من وسائل الإعلام إلى مسؤول الشركة تتعلق بنشاط المؤسسة؟

لا  مرة واحدة  عدة مرات

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، والتطور المستمر للتكنولوجيا و الاندفاع نحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات حادة، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة وكيفية تنمية وتطوير تنافسيتها وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية .

احتوت هذه الدراسة على فصلين حاولنا من خلالهما التعرض إلى عدة جوانب متعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة واليقظة الإستراتيجية ، ودور هذه الأخيرة في تطور المؤسسة وفي إنشاء وتنمية الميزة التنافسية وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن بيئة شديدة التنافسية و الديناميكية. هذه المعلومات تعتبر المورد الإستراتيجي الذي يسمح بالنجاح و التفوق على المنافسة من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها إلى مزايا وتهديدات يجب تجنبها ، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية ، وذلك باعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية.

حيث خلصنا إلى نتيجة هامة تتمثل في كون اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها، وبالتالي يمكن استخلاص نتائج البحث والتوصيات والاقتراحات وأخيرا آفاق البحث كما يلي :

### أولا: النتائج

#### ● النتيجة الأولى:

تمارس بيئة المؤسسة بكل ما تحمله متغيرات وتغيرات خاصة التنافسية منها ضغوط كبيرة ومتوسطة على المؤسسة مما أصبحت تدرك هذه الأخيرة أن استمرارها في السوق مرهون بقدرتها على المنافسة مما تدفعها للمعرفة الدقيقة للبيئة وتحليلها ، وهذا ما يؤدي للاستغلال الأمثل لكل مواردها بغية مواجهة هذه الضغوط وزيادة تنافسيتها. من أجل تحقيق مزايا تنافسية حاسمة تؤهل للنجاح وتحقيق الأسبقية على المنافسين غير أن هذه المزايا معرضة للتقليد والتقدم مما يستوجب تنميتها وتجديدها باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق من جهة، والاستمرار في بيئة شديدة التغير ومواكبة كل المستجدات والتطورات فيها من جهة أخرى. وهو ما يؤكد الفرضية (01) التي مفادها أن: "امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية يعزز من فرص بقاءها واستمرارها في بيئة شديدة المنافسة".

#### ● النتيجة الثانية:

إن التغير الكبير و التطور السريع في البيئة يجعل إنشاء المزايا التنافسية وتنميتها تحديا جد صعب ومهم في آن واحد بالنسبة للمؤسسة فهذا يجعلها بحاجة دائمة للتزود بالمعلومات عن هذه البيئة لتتمكن من معرفة نوع الفرص المتاحة لإنشاء المزايا والوقت المناسب لتنميتها، فالمعلومة أصبحت موردا إستراتيجيا لا يمكن الإستغناء عنه للنجاح أمام المنافسة ، من هنا تبرز أهمية حيازة هذا المورد وتنميته مع الاستخدام المتميز له في إطار منظم.

الأمر الذي يستوجب ممارسة نشاط اليقظة من خلال بناء نظام فعال ومناسب يسمح برصد ومتابعة كل ما يحدث في البيئة والحصول على معلومات مفيدة كما ونوعا وهذا ما تؤكدته الفرضية (02) المتمثلة في: "اليقظة الإستراتيجية ضرورة من ضروريات تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة للتكيف مع التغير والتطور السريع في البيئة".

### النتيجة الثالثة:

انطلاقا من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير الإداري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن هذه الأخيرة مازالت تعتمد على الطرق التسييرية القديمة ولم تتجاوز بعض مشاكل التسيير نتيجة نقص مواردها وعدم إدراكها لأهمية في المعلومة في زيادة تنافسيتها وهذا ما تؤكدته الفرضية 03 (ثقافة اليقظة منعدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

ويرجع الأمر في ذلك إلى عدة أسباب منها:

- عدم اضطلاع إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مصطلح اليقظة؛
- عدم تخصيص دورات تدريبية لإطارات الشركة للبحث عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسّن في العمل أكثر فأكثر؛
- لامبالاة المسيرين عن ما يجري على الساحة الدولية من تغيرات عميقة خاصة في المجال الاقتصادي، لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل في بيئة أقل حدة من البيئة التنافسية الدولية.

### ثانيا: توصيات الدراسة

- اهتمام المؤسسة بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها؛
- القيام بدورات تدريبية للإطارات لرفع من مستواهم العلمي والعملية؛
- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية؛
- التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عمل اليقظة؛
- ضرورة اعتبار اليقظة وسيلة إستراتيجية للتسيير؛
- اليقظة تتطلب منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب.

### ثالثا: الأفاق المستقبلية:



وبغية فتح باب البحث العلمي للطلبة الباحثين نقترح بعض الأفاق التي تصلح لأن تكون مواضيع بحث في المستقبل كما

يلي:

- أهمية اليقظة في تدعيم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والإبداع؛
- تقييم أداء خلية اليقظة البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الأثر القانوني والأخلاقي لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب :

1. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار النهضة، مصر، 2001.
2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
3. نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .
4. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية.

### II البحوث الجامعية

5. بن مزوزية محمد، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
6. بومعزة سهيلة: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل و الإشراف الإقتصادي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
7. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
8. مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، جامعة سطيف، الجزائر، 2009 / 2010.
9. نحاسة رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003.

### III-المقالات المنشورة:

10. بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة ببيئتها، مقال على الموقع: [lobocolloque5.viola.net/137benafila.pdf](http://lobocolloque5.viola.net/137benafila.pdf)، 22 فيفري 2013.
11. هدى محمد الزومان، منظماتنا بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية ، [http://www.aleqt.com/2010/06/08/article\\_403746.html](http://www.aleqt.com/2010/06/08/article_403746.html) ، 24 فيفري 2013.

### IV- المجلات والنشريات:

12. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية(المذكرات والأطروحات)، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة الجزائر، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

13. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد 2، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 2003.
- V- المؤتمرات والملتقيات :**
14. فاطمة سكر، فيروز زروخي، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010 .
15. أحمد عمر ستي ، سعيد كرومي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
16. معموري صورية و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
17. بلعوز بن علي، صليحة فلاق: دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
18. أمين مخفي، يوسف بن شني، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2010.
19. بوزيدي محمد و عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
20. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
21. شمس ضيات خلفاوي، مقومات اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2010.
22. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمحم، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

23. عبد الفتاح بوخمحم، محمد صالح، الذكاء الإقتصادي سياسه حوار بين المنظمة ومحيطها، مداخلة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012.
24. عمار طاهرات، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2010.
25. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2010.
26. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
27. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2004.
28. يوسف بومدين، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

29. Humbert. lesca marie-laurence la veille stratégique un facteur clé de succès pour pme / pmi voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transntionales artical université pierre mendés France de grembbe France, 2003.
30. MARTINET B et MARTI Y M, L'intelligence économique, **les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition Organisation, Paris, 1995
31. Nicolas LESCA, **construction du sens-le cas de la vielle stratégique et de exploitions collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, paris, France, 2002.
32. MICHEL CARTIER, **la veille intégrée: comment gérer le changements grace aux strategies d'innovation**, 2003, p 37, in www: michelcartier .com.(1-03-2013).