



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

-واسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الخائر ورقلة-

من إعداد الطلبة:

عبد الرحمن اغلي

حنان ماسنة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025 /05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً

أستاذ التعليم العالي

أ/ مولاي لخضر عبد الرزاق

مشرفاً

أستاذة التعليم العالي

أ/ زوييدة محسن

مناقشاً

أستاذة محاضرة ب

أ/ نور الهدى محجوبي

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

-واسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة-

من إعداد الطلبة:

عبد الرحمن اغلي

حنان ماسنة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025 /05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً

أستاذ التعليم العالي

أ/ مولاي لخضر عبد الرزاق

مشرفاً

أستاذة التعليم العالي

أ/ زوييدة محسن

مناقشاً

أستاذة محاضرة ب

أ/ نور الهدى محجوبي

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا العمل كما يسرني ان اهدي ثمرة هذا العمل الى والدتي الفاضلة التي كانت السند والداعم الأول والتي لولا دعاؤها ووقوفها إلى جانبي لما كان لهذا العمل أن يرى النور

وإلى إخوتي الأعزاء الذين منحوني القوة والثقة، وكانوا دائماً خير معين في مسيرتي، الى استاذتي المشرفة محسن "زوبيدة" التي قدمت لي من وقتها وجهدها الكثير فكان لتوجيهاتها العلمية وملاحظاتها الدقيقة الأثر الكبير في تطوير هذا العمل،

والى السيد الدكتور "محمد خويلدات" المؤطر في مؤسسة الاتصالات بورقلة الذي خدمنا بلا كلل ولا ملل ولما قدمه من دعم وتعاون ومعلومات قيمة

والى زميلتي التي شاركتني في اعداد هذه المذكرة، وعلى روح التعاون والمثابرة التي جمعتنا حتى إتمام هذا العمل

والى صديقي "بن بحان محمد البشير" الذي اعتبره اخا لم تلده امي سندي في الشدائد ورفيقي في الطريق لقد كان ولا يزال اعظم نعمة رزقني الله بها، فله مني كل التقدير والدعاء بان يحفظه الله ويبارك له كما كان دائماً خير عون وخير اخ.

اليكم جميعا، اهدي ثمرة هذا الجهد عرفانا وامتنانا.

عبد الرحمان اغـلي.



الإهداء

الى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذه اللحظة

أبي سندي وأمي نبض قلبي وسندي في الحياة،

إلى إخوتي الأحباء: "صابرينة، يونس، أيوب، فاروق، وفردوس"

لكم محبتي التي لا توصف، وامتناني الذي لا يُحصى،

كنتم الدفء حين بردت الأيام، والنور حين غابت الشمس

إلى بنت خالتي نزيهة، روح تشبهني وتفهمني بصمت،

ولصديقتيّ. "مسعودة" و "نبيلة" اللتين كانتا للرحلة نكهة لا تعوّض،

كنتنّ البلسم في أوقات التعب، والضحكة الصافية في زحمة المشوار

إليكم جميعًا

اهديكم ثمرة جهدي ودمعة الفرح التي انتظرتها طويلاً.

حنان ماسنة.



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قال تعالى: " وما بكم من نعمة فمن الله ثم إذا مسكم الضر فإليه تجأرون " [سورة النحل، الآية 53].

اول ما نبدا به هو الحمد والشكر لله تعالى، الذي أنعم علينا بنعمه الظاهرة والباطنة، ووفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، وأسأله تعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، نافعا لنا ولغيرنا، مصداقا

لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم".

وبعد حمد الله والثناء عليه، نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفة البروفيسورة "زوبيدة محسن" على ما بذلته من جهد، وعلى توجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيّمة التي كانت أساسًا في إخراج هذا العمل إلى النور، فجزاها الله عنا كل خير.

نتقدم بحزيل الشكر وعظيم الأمتنان لكل من ساهم في دعمنا وتشجيعنا خلال إعداد هذه المذكرة، سواء بالكلمة الطيبة أو بالنصيحة أو بالمساعدة العلمية والمعنوية.

كما نتوجه بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتفضلهم بتقييمها وملاحظاتهم البناءة.

ولا يسعنا إلا أن نخص بالشكر والامتنان عائلتنا الكريمة، سندنا الأول بعد الله عز وجل، الذين دعمونا معنويًا وماديًا طوال فترة إنجاز هذه الدراسة، وأشكر كذلك زملائنا الأعزاء كل باسمه، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمنا وتشجيعنا، وكان له فضل في إتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

أسأل الله أن يجزيهم جميعا خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (58) عامل، كما استخدمنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد وزعنا 58 ثم قمنا بتحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم 26. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في إدراك الميزة التنافسية، في حين لم تُسجل فروق دالة إحصائية تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب).

الكلمات المفتاحية: يقظة استراتيجية، ميزة تنافسية، جمع معلومات، بيئة تنافسية، اتصالات الجزائر – ورقلة.

ABSTRACT:

This study aims to identify the extent of the impact of strategic vigilance on competitive advantage at the Algeria Telecom Institution in Ouargla. The study was applied to a simple random sample consisting of 58 employees. The descriptive analytical method was used in the study. To achieve the study's objectives, a questionnaire was relied upon as a data collection tool. We distributed 58 questionnaires and then analyzed the data received in the questionnaires using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26.

The study reached a set of results, the most important of which are: The results showed a strong statistically significant relationship between the application of strategic vigilance and achieving competitive advantage, indicating a positive effect of strategic vigilance in enhancing the institution's competitive ability. It was also found that there are statistically significant differences attributed to the gender variable in perceiving competitive advantage, while no statistically significant differences were recorded attributed to other personal variables (age, educational level, experience, nature of the position).

Keywords: strategic vigilance, competitive advantage, information gathering, competitive environment, Algeria Telecom – Ouargla

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء 1	I
الإهداء 2	II
الشكر	III
ملخص الدراسة	IV
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال البيانية	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ.د.
الفصل الأول: البقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية	
تمهيد	ب
المبحث الأول: البقطة الاستراتيجية و الميزة التنافسية	3
المطلب الأول: ماهية البقطة الاستراتيجية	3
المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية	14
المطلب الثالث: البقطة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية	28
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للبقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية	30
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	30
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة	36
خلاصة الفصل الأول	37
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	
تمهيد	39
المبحث الأول : المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية	40
المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة	40
المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة	45
المبحث الثاني : عرض وتحليل	50
المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة	50
المطلب الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة	62
خلاصة الفصل الثاني	69
خاتمة	70

77	المراجع
81	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أدوار وخصائص ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية	1_1
28	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	2_1
36	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3_1
44	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1_2
45	المتوسط المترجح حسب توزيع مقياس ليكارت	2_2
46	معامل الفا كرونباخ لأداة الدراسة	3_2
46	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات للبعد اليقظة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد	4_2
47	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات للبعد اليقظة التنافسية والدرجة الكلية للبعد	5_2
47	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات للبعد اليقظة التجارية والدرجة الكلية للبعد	6_2
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات للبعد اليقظة البيئية والدرجة الكلية للبعد	7_2
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتغير التابع	8_2
49	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية	9_2
50	الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	10_2
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11_2
51	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12_2
52	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	13_2
54	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	14_2
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	15_2
56	يوضح المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية	16_2
60	يوضح ابعاد الميزة التنافسية	17_2

قائمة الجداول

61	دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	18_2
63	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الرئيسية	19_2
64	يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعاً للمتغير الجنس.	20_2
66	يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعاً للمتغير العمر.	21_2
66	يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعاً للمتغير المستوى التعليمي	22_2
67	يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعاً للمتغير الخبرة المهنية	23_2
68	يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعاً للمتغير طبيعة المنصب	24_2

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1_1	نموذج الدراسة	ب
2_1	القوى الخمسة التي تدفع بالمنافسة داخل الصناعة M. PORTER	8
3_1	مثلي خلية البقطة الاستراتيجية	12
4_1	ابعاد الميزة التنافسية	18
5_1	أنواع الميزة التنافسية حسب "PORTER"	21
6_1	دورة حياة الميزة التنافسية	26
1_2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة	43
2_2	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	51
3_2	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	52
4_2	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	53
5_2	يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	54
6_2	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	55

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	استمارة الاستبيان	82
02	أسئلة المقابلة	86
03	قائمة اسماء الأساتذة المحكمين	88
04	نتائج تحليل الاستبيان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	89

مقدمة

توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي السريع، مما أدى إلى إشتداد المنافسة في الأسواق. ولواكبة هذه التحديات، بات من الضروري على المؤسسات تبني آليات فعالة تُمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تُعتبر البقطة الإستراتيجية من بين هذه الآليات الحديثة، حيث تُعنى بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلي والخارجي للمؤسسة، بهدف استشراف التغيرات المحتملة واتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة فمن خلال البقطة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، مما يُمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

حيث فتحت أعداد متزايدة من البلدان والقطاعات حدودها أمام المنافسة الدولية هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير و يتجدد باستمرار، كما لم تعد المنافسة تقتصر على المزايا النسبية التقليدية، بل إمتدت لتشمل التميز والابتكار، ودرجة استجابة لتشمل متطلبات العمل، و هذا ما أطلق عليه الاقتصادي "مايكل بورتر" مصطلح الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحصين مكانتها في الأسواق الدولية ودراسة هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، و طريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها، حيث تعمل المؤسسة على مراقبة تلك البيئة و تحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة إقتناصها والتعرف على التهديدات و محاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار و أمام إندماج المؤسسة في الإقتصاد العالمي و إنتشار مفهوم العولمة الاقتصادية و إرتفاع حدة المنافسة المحلية و العالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبون و عرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين وذلك لتتفوق على نظيرتها

وبالتالي البقطة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث، فهي تحث المؤسسة على الإنصات لبيئتها من زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا... إلخ، وقد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد على تحليله.

وتعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر ورقة أحد أهم المؤسسات في الإقتصاد الوطني والرائدة في مجال تقديم الخدمات الهاتفية والأترنت، وتعد مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات التي تسعى إلى رفع مستوى أداؤها الكلي والذي يتحقق من خلال أداء العمال.

وبغية معرفة تأثير البقطة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تم طرح الإشكالية التالية.

أ. إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير البقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل مستوى البقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة مرتفع؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى بها البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب)؟
3. إلى أي مدى تساهم البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

2. فرضيات الدراسة:

بغرض الإلمام ببحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

1. مستوى اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية مرتفع؛
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة تعزى بها البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب)؛
3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ومحيطها الخارجي
2. معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة
3. محاولة إبراز مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة . كما تُسهم في تقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن أن يُفيد المؤسسات الجزائرية في تحسين استراتيجياتها التنافسية ويساعد متخذي القرار في المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة.

5. مبررات إختيار الموضوع:

تتمثل مبررات إختيار الموضوع في مبررات موضوعية وأخرى شخصية:

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- كون الموضوع يعد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة المنافسة الحادة التي تعيش واقعها المؤسسات حاليا.
- إفتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- الميل الشخصي لمعالجة المواضيع الحيوية كاليقظة الإستراتيجية، والميزة التنافسية للمؤسسة.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع كونه يساهم في إستمرار المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

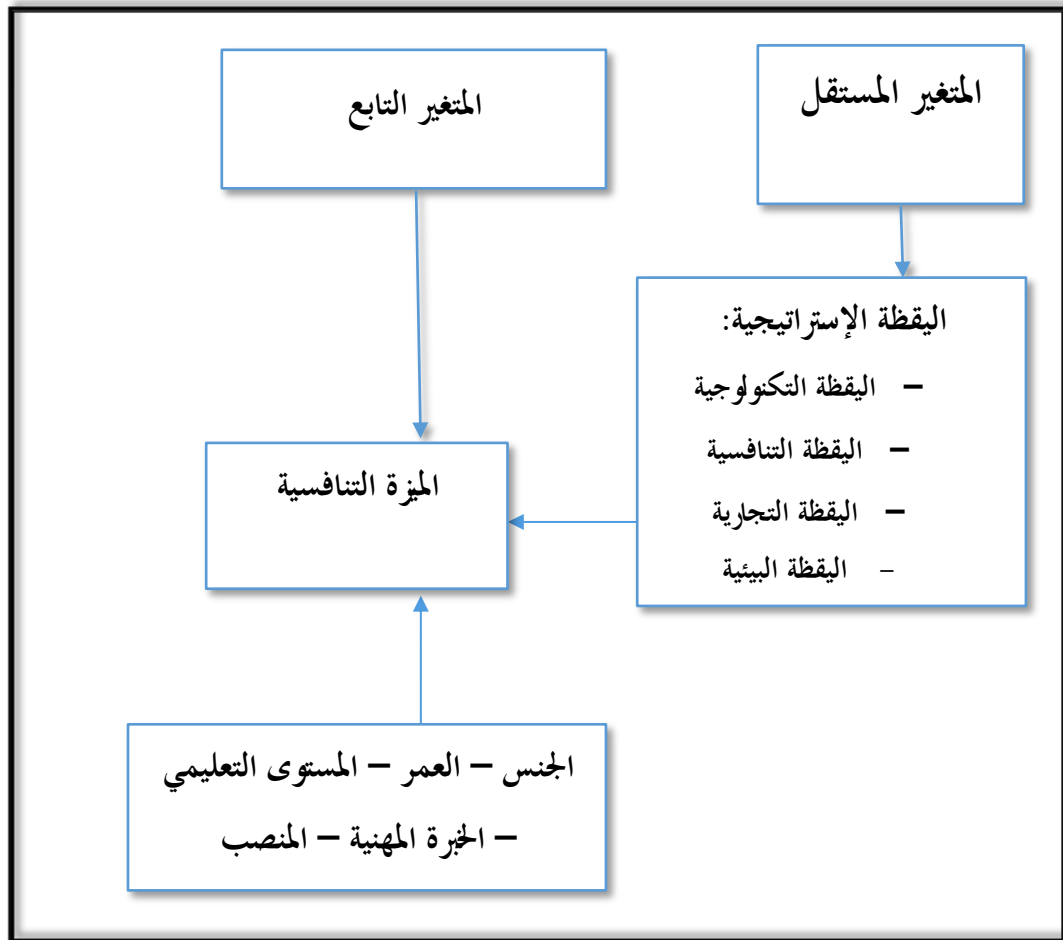
6. : المنهج المستخدم في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفروض التي يتضمنها تم الاعتماد على المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهذا من خلال الفصل الأول الذي يتمثل في الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق فيما جاء في الأبحاث والمذكرات والمراجع بالعربية والأجنبية ومجالات بخصوص موضوع الدراسة للوقوف على المفاهيم المختلفة لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

- منهج دراسة الحالة: وهذا من خلال الفصل الثاني الذي يتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل تحليلها ومعرفة تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال طرح أسئلة مقابلة وكذا إستبيان موجه للعاملين بمختلف مستوياتهم ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss26.
7. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

8. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة.

الحدود الزمانية: بالنسبة للحدود الزمانية كانت من 16 فيفري إلى 06 مارس 2025 بالنسبة للمقابلة، أما دراسة وتوزيع وتحليل الاستبيان كان خلال الفترة الممتدة من 29 أفريل إلى 13 ماي 2025.

الحدود الموضوعية: حيث إقتصرت الدراسة على موضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود البشرية: للإجابة على عبارات الإستبيان تم التوجه إلى مجموعة من العمال التابعين لمؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة.

9. مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الإطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

الجانب النظري:

- المراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛
- المجالات العلمية والمذكرات.

الجانب الميداني: لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية.

10. صعوبات الدراسة:

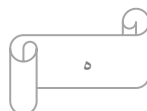
- عند إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:
- صعوبة الحصول على المعلومات بالمؤسسة نظرا لالتزامات المشرف؛
- صعوبة توزيع الاستبيان في مؤسسة محل الدراسة.

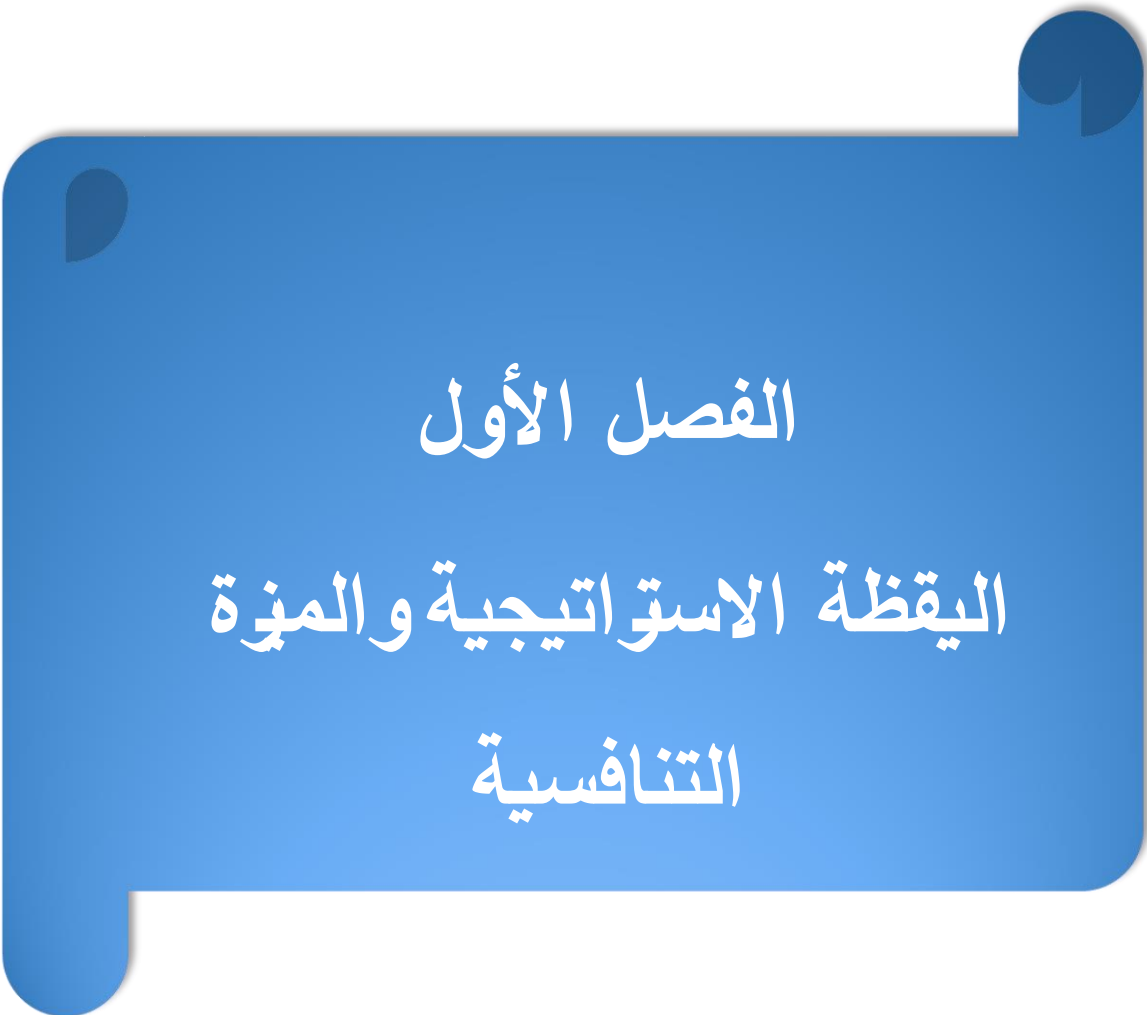
11. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية والذي بدوره قسم إلى مبحثين ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ادابيات اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي إنقسمت بدورها إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة كما تم فيه إعداد إستبانه وكذا مقابلة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.





الفصل الأول

اليقظة الاستراتيجية والميزة

التنافسية

تمهيد:

شهدت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من التغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة، تتسم بلامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التقنية، والتحرر الاقتصادي.

لذا فالمؤسسة بحاجة الى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة ورصد، ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تتعلق بالمنافسين حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين .

■ المبحث الأول: ادبيات اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

■ المبحث الثاني: الدراسات السابقة لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: ادابيات اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تعد اليقظة الاستراتيجية أداة هامة لرصد التغيرات البيئية الخارجية وإستباق التحديات والفرص، من خلالها تتمكن المؤسسات من دعم قراراتها وتعزيز ميزتها التنافسية.

وستنطلق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لكل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة، أصبحت القدرة على استشراف المستقبل والتكيف مع المستجدات ضرورة حتمية لنجاح واستمرارية المنظمات والدول. وهنا تبرز اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة تمكن من متابعة وتحليل المؤشرات المستقبلية واتجاهات البيئة الداخلية والخارجية بهدف استباق التحديات واغتنام الفرص قبل ظهورها. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم اليقظة واليقظة الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم اليقظة الاستراتيجية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع مفاهيمه، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

أولاً: مفهوم اليقظة:

اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ حالة الوعي والإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني **vigila** والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها. وتعرف كذلك على إنها وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية كما تعرف بأنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد ومواكبته وخلق ميزة تنافسية تسمح لها اللدولة التكيف مع تحولات محيطها

وعليه يمكن القول بان اليقظة هي: أنشطة مستمرة ومتكررة تمكن المؤسسة من رصد وتسيير موارد المعلومات لمواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئتها لاقتناص لفرص وتجنب التهديدات وخلق ميزة تنافسية تساعدها على التكيف مع ظروف السوق.¹

¹ عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو مجلة دراسات اقتصادية العدد الأول ، جوان 2019، ص25.

ثانيا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

التعريف الأول: عرفها " LescaN " على أنها عملية إعلامية وتنظيمية وإنسانية تجعل المؤسسة على اتصال بالمصادر النشطة للمعلومات الخارجية عن طريق تعبئة الموارد التكنولوجية... ، وهي عملية استباقية تقوم المؤسسة من خلالها بتتبع واستيعاب ونشر المعلومات من البيئة الخارجية للاستخدام في العمل.¹

التعريف الثاني: وعرفها " ريب ولت " أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.²

التعريف الثالث : عرفها " احمد خليفة " فعرفها بأنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل طوعي ، ويقومون بتتبع ثم استخدام المعلومات المتوقعة فيما يتعلق بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص العمل وتقليل الإخطار العام وعدم اليقين.³

التعريف الرابع: اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أون غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين. وبالتالي فأهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجالها النشاطي.⁴

 ومن التعريفات السابقة: اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ومنهجية لجمع وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف التنبؤ بالتغيرات والاستعداد لها مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية أداة أساسية للمؤسسة في ظل عدم التأكد والتطور السريع للبيئة، إذ تمكنها من تحقيق عدة أهداف تساهم في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف.

أولا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار التعليمية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:⁵

¹ باية وقتوني، نادية عبد الكريم، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية) مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 01 المجلد 05، 2020 ص 37

² حاج بن يطو، اليقظة الاستراتيجية، مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير دراسة حالة لاتصالات الجزائر مستغانم مجلة المالية والأسواق مجلد 08 العدد 02 جامعة وهران

³ Qassem Jaloud, et al., Strategic Vigilance and Its Role in Entrepreneurial Performance: A Case Study and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Ooredoo Company in Nasiriyah, Iraq. Scientific Article, Volume 07, Issue 01, p. 94.

⁴ وسيم أبو عريش عنوان الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية دار النشر والتوزيع خالد الحياني المملكة العربية السعودية 2023 ص 64

⁵ من اعداد الطالبين بناء على ماسبق

- تسمح بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية لمخرجات المؤسسة، وجودتها، وتخفيض تكلفة الانفاق؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تعد وسيلة استراتيجية للتخطيط، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.¹
- تساعد على زيادة تنافسية المؤسسات من خلال: معرفة الاتجاهات الجديدة، والتنبؤ بمختلف التغيرات الهيكلية التي يمكن أن تحدث، وتطوير الخدمات المقدمة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، فضلا عن البحث عن الميزات التنافسية، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتدعيم قدرات المؤسسة المعرفية، وتطويرها؛
- . تساعد المؤسسة على تسويق خدماتها بشكل أفضل مما يؤدي إلى زيادة عوائدها المتوقعة، وتعزيز قدراتها الإبداعية، ومساعدتها على امتلاك رؤية استشرافية تنبئية عن طبيعة الخدمات والأنشطة التي يقدمها المنافسون الحاليون والمستقبلون.²

ثانيا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، أصبح من الضروري على المؤسسات تطوير أدوات واستراتيجيات فعالة تساعد على استباق التحديات واستغلال الفرص. ومن بين هذه الأدوات، تبرز اليقظة الاستراتيجية كأداة جوهرية تتيح للمؤسسة مراقبة وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية، سواء كانت تقنية، تنافسية، سوقية، أو بيئية، فقد قدمت (S. Kamoun- chouk) مجموعة من الأهداف التي تصبو المؤسسات إلى تحقيقها عند ممارستها لليقظة الاستراتيجية والتي نحدد في النقاط التالية:

خفض من حالة عدم التأكد: إذ تُفيد المعلومات المجمعة في الحدّ من عدم التأكد عند اتخاذ القرارات، إذ تقلل من الجهل والغموض التي غالبا ما يحيطان بعملية اتخاذ القرار. ومن الممكن أن تنشأ حالة عدم التأكد هذه نتيجة لعدم كفاية المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرار، أو نتيجة لتوفر عدد كبير من المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة فرزها وانتقاء الملائم منها، أو لأنّ المعلومات مبهمّة حيث يجد متخذ القرار صعوبة في تفسيرها؛

تجنب المفاجآت الاستراتيجية: كما أشار كل من H.I. Ansoff و D.J. Eppink و H. Gomer، على ان المفاجأة الاستراتيجية على انها: "حدث فريد غالبا ما يكون غير متوقع والذي لا يمكن الرد عليه باستجابة تقليدية التي أثبتت فعاليتها في الماضي، وهذا الحدث له أثرا مهما على أرباح المؤسسة". ويميّز المؤلفون من بين هذه الأحداث هو ظهور منتجا جديدا وكذا "التهديد الاستراتيجي" الذي له تأثيرا كبيرا على تراكم خسائر المؤسسة وقدرتها على توقيف هذه الخسائر. وهم يعتبرون أنه يمكن التنبؤ مسبقا بالتهديد المفاجئ كما أن إدارته سهلة مقارنة بالتهديد الذي يظهر

¹ فضل قاسم الحضرمي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية 2020 العدد 41 الاصدار 1 ص 202.

² فاطمة عمر عبد التواب دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية مجلة كلية التربية جامعة بني سويف عدد يوليو الجزء الثالث 2023 ص 463.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

ببطء بحيث لا يمكن تقييمه لاحقا، فممارسة اليقظة الاستراتيجية هي فرصة لاستكشاف بدائل جديدة في مواجهة المشكلة؛

زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار: حيث تزيد المؤسسة من قدرتها على الابتكار من خلال توفير ظروف مواتية تساعد على بروز معارف جديدة، وعلى التعلم الجماعي واكتساب مهارات مميزة وجديدة وحسب " H. Lesca " فإن اليقظة التي تسمح بزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار ستسمح أيضا باستكشاف مجموعة من بدائل مبتكرة بما فيه الكفاية لتفاجئ بها الآخرين قبل أن يفاجئها الآخرون؛

التوقع والاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في البيئة: يقصد بالتوقع هو استباق واستكشاف الإشارات التي تسبق التغيرات من أجل الرد عليها. ووفقا لـ "H.I. Ansoff" فإن القدرة على الاستباق تتطلب المهارات الإدارية (القيادة، الأهداف، الذهنية، الرغبة في المخاطرة لكبار المسؤولين التنفيذيين، المناخ، المهارات والقدرات التنظيمية)، فتفسير ومعالجة المعلومات الاستباقية يتطلب مهارات مميزة وتعبئة الذكاء التنظيمي (الجماعي) لتعيين معنى الإشارات الضعيفة الملتقطة من البيئة.¹

الفرع الثالث: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة لاستباق التغيرات في البيئة مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستقبلية مدروسة ويمكن حصر اهم خصائص اليقظة الاستراتيجية كالآتي:

الاستراتيجية: يستخدم مفهوم الاستراتيجية للإشارة الى ان المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وانما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة؛

الطوعية (الارادية) : بما ان اليقظة الاستراتيجية ذات طابع ابداعي فإنها لا يمكن ان تقتصر على مجرد رصد البيئة بل تحتاج الى إرادة تفرض على افراد المنظمة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.²

خصائص الذكاء الجماعي: تعتمد اليقظة الاستراتيجية على عامل الذكاء الجماعي، حيث تعتمد على العمل بروح الفريق وذلك بهدف مشاركة الأفكار بين الأفراد والوصول للقرارات السليمة؛

دور المحيط: تركز اليقظة الاستراتيجية على المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وعلى جمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها جماعيا، حيث تعدد المؤثرات الداخلية والخارجية وتشابك في عمل المنظمات؛

حالة الإبداع: ترتبط اليقظة الاستراتيجية بالإبداع والموهبة بشكل كبير، حيث يوجد الموهوبين والمبدعين طرق وأساليب متنوعة تواجه المشكلات، ويعملون على حلها بسرعة وتميز؛

¹ رتيبة نحاسية أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة أوريدو أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال 2018 ص 70.

² عيسى نبوية، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة للاتصالات- موبيليس تلمسان- المجلد التاسع العدد 01 المركز الجامعي مغنية، الجزائر ص407.

طرق التنبؤ والتوقع: تركز اليقظة الاستراتيجية على دراسة وتحليل البيانات والاستخدام الأمثل لها، والتركيز على استخدام نماذج حديثة في التنبؤ للمستقبل بناء على المعطيات الموجودة.¹

الفرع الرابع: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تعدُّ اليقظة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحتل مكانة محورية في إدارة المنظمات المعاصرة، حيث تُسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئات الداخلية والخارجية. ويشير هذا المفهوم إلى عملية منهجية تهدف إلى مراقبة واستشراف التطورات المختلفة، بغرض توفير المعلومات الاستراتيجية التي تُعين على اتخاذ القرارات الملائمة تتعدد أنواع اليقظة الاستراتيجية وفقاً للهدف الأساسي لكل نوع والبيئة التي تُمارَس فيها ومن أهم هذه الأنواع:

اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المستخدمة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تمّ المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً، وتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ثم تحليلها من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة الأداء الحالي للمنافس؛ استراتيجية المنافس؛ أهداف وقدرات المنافس الجديدة.²

اليقظة البيئية:

تختص اليقظة البيئية بما تبقى من عناصر محيط المنظمة أي أنها تخص بما تبقى من الاشارات الاتية من البيئة الخارجية ويقصد بما تبقى هنا أنها تدرس ما لم يتم تناوله في أنواع اليقظة السابقة، والتي يجب دراستها من اجل امتلاك ميزة تنافسية ومن هذه العناصر المالية، الثقافية، التمويلية، الاقتصادية، السياسية والتي لا تقل اهمية عن العناصر الأخرى.

وعرفت اليقظة البيئية على أنها "اليقظة الشاملة التي تشمل باقي المتغيرات البيئية، حيث تعمل المنظمة على مراقبة مستمرة وجمع معلومات بما يتعلق بالتطورات التي تطرأ أن كان سياسيا قانونيا اجتماعيا ثقافيا، واقتصاديا وكل ما يؤثر على استراتيجيات المنظمة

¹ باسل أنور اسعد، محمد جنبلاط مادلين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين مجلة جامعة البعث المجلد 44 العدد 21 ص 100.

² نبيل كنوش، مصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كندور المجلة المعيار في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 09 العدد 04 2018 ص 331.

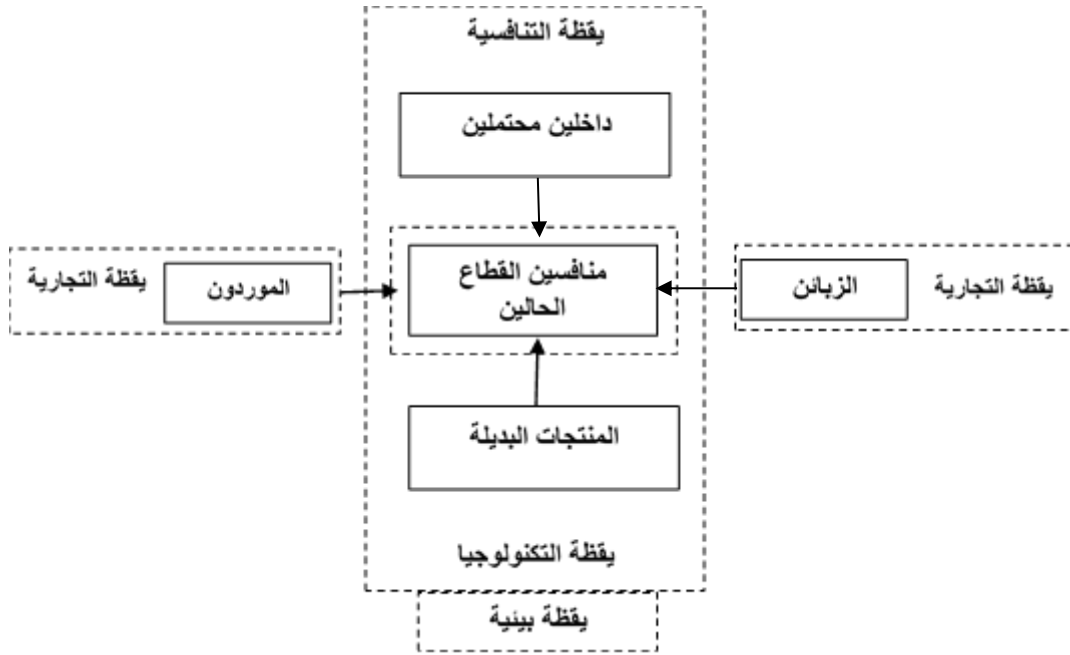
الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

كما عرفت أيضا أنها " تختص بكل ما تبقى من عناصر محيطية المنظمة والتي لا تأخذها الابعاد السابقة لليقظة الاستراتيجية ان كان تشريعياً مالياً، سياسياً وثقافياً، وتعتبر تطبيق اليقظة البيئية من المهام الصعبة بالنسبة للمنظمة.

اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية والتي تسمى أيضاً ب اليقظة التسويقية وتختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمنظمة والتي تتمثل في الزبائن وتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل والاهتمام بأذواقهم وتطور علاقتهم بالمنظمة، كما تهتم بالأسواق والموردين وعروضهم المقدمة للمنظمة والايادي العاملة المتوفرة في سوق العمل وتعرف اليقظة التجارية على أنها ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقة بينها وبين الزبائن والموردين ودراسة المهارات التجارية الجديدة التي تظهر بالأسواق ومعدل نمو السوق، وبذلك تستطيع المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف لديها في تعاملاتها مع الاسواق والعمل على تحسين ادائها التنافسي، وايضا تعمل على معرفة حاجات الزبائن على المدى الطويل.¹

الشكل رقم (2-1): يمثل القوى الخمسة التي تدفع بالمنافسة



المصدر: أسماء شريف، هند بلحواجب المجلد الثامن، العدد 03 ديسمبر 2022 ص191

- اليقظة التنافسية تتعلق بالداخلين المحتملين والمنافسة داخل القطاع
- اليقظة التجارية تهتم بشكل خاص بالزبائن والموردين
- اليقظة التكنولوجية تتعلق بالبدايل والمنافسة داخل القطاع
- اليقظة البيئية تغطي الجوانب المتبقية للبيئة

¹ محمد الشواقي الغنام دور اليقظة الاستراتيجية على بيئة ريادة الاعمال دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بكفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد 05 العدد 1 2024 ص1870.

الفرع الخامس: نظام اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها

إن تأسيس نظام اليقظة الاستراتيجية في كل مؤسسة يعد أمراً ضرورياً، حيث يتم اعتماد نظم وأساليب محددة تضم تحقيق الأهداف المرجوة من خلال اليقظة الاستراتيجية ويتمثل نظم اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها في:

أولاً: نظام اليقظة الاستراتيجية: عند تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لا بد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي، وهما على النحو التالي:

أ_ نظام اليقظة المركزي: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين، ومعالجتها وفق برامج، ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة، بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه؛

ب_ نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة، وديناميكية في التعامل مع المعلومات، واتخاذ القرارات¹.

ثانياً: آليات اليقظة الاستراتيجية: يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لطريقتين آيتين مختلفتين: آلية التحكم وآلية الإنذار:

آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال)

آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتقبتون حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة مع المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق².

الفرع السادس: طرق اليقظة الاستراتيجية

تعتمد عملية اليقظة الاستراتيجية على عدة طرق تسمح للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة وعلى موقع تنافسي في السوق ومن أهم هذه الطرق هي:

1_ طريقة المعايرة: تعرف المعايرة على أنها "عملية مستمرة لتقويم المنتجات والخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"، بحيث تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها

¹ عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره ص 30

² وسيم أبو عريش مرجع سبق ذكره ص 77/ 78

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

لاكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة بأسلوب التحسين الدائم والمستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة، (الجودة الشاملة)؛

2_دراسة السوق: تعتبر طريقة هامة لممارسة اليقظة الاستراتيجية و تطويرها وتعرف بانها «مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومات المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار» بحيث تتكون دراسة السوق بمختلف جوانب التسويق الزبائن الحاليين والمحتملين "حاجات ورغبات الزبائن"... حيث ان دراسة السوق تصنف الى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم الاعمال وحجم المبيعات، ودراسة نوعية وتهتم بالنوعية وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترقيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق؛

3_تحليل SWOT: يعد هذا التحليل من أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات، فهو يتمثل في تشخيص البيئة الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة وتشخيص البيئة الخارجية للكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات من جهة أخرى، يهدف هذا التحليل الى تجميع المعلومات الحتمية في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية من أجل تحقيق نتائجها.¹

الفرع السادس: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية نظاما معلوماتيا مفتوحا على البيئة الخارجية، يساهم في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، ومن اجل الحصول على هذه المعلومات، تمر العملية بعدة مراحل سيتم التطرق إليها.

التعبير عن الاحتياجات من المعلومات: تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها، فالقيام باليقظة يستدعي أولا التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة؛

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

البحث عن المعلومات وجمعها: يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين والزبائن؛
- الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية وتلك المتعلقة بالتسيير؛
- شهادات الاختراع؛

¹مجلة بريكي، أثر اليقظة الاستراتيجية في بقاء الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس لوكالتي أدرار قنراست، مذكرة_ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2018\2019 ص109

- قواعد البيانات؛

- المؤتمرات، الملتقيات، المعارض والصالونات؛

- المعلومات غير الرسمية؛

- المعايير والإجراءات؛

- المصادر الداخلية للمؤسسة.

تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات: يتم تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختبار المعلومات محصلة ثم المصادقة عليها؛

نشر معلومات اليقظة: إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المعلومات المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة، فنتائج تحليل البيانات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح: التسويق، البحث ولتطوير، المصلحة التجارية ... إلخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات؛

تقييم وتعديل اليقظة الاستراتيجية: في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة، من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الاستراتيجية المستمرة.¹

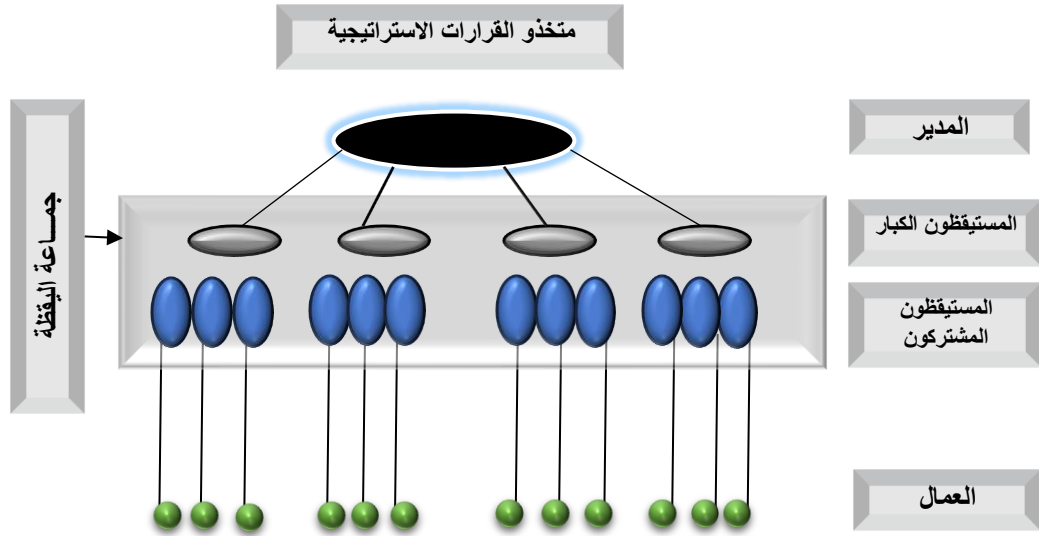
الفرع السابع: ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة، مهمته الرئيسية نتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، ولكنه لا يعمل لوحده بل ضمن شبكة نوضحها في الشكل الموالي:

¹ مباركة طوير، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال مجلة إدارة الاعمال ودراسات الاقتصادية مجلد 07 العدد 01 2021 ص 160.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الشكل رقم (3-1): ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية حسب حديد وحديد



المصدر: حليلة قمري دور اليقظة الاستراتيجية في اختراق سوق الدولية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2020\2021

ص102

الجدول رقم (1-1): أدوار وخصائص ممثلي خلية اليقظة الاستراتيجية

أعوان اليقظة	الدور	الخصائص
المقررون الاستراتيجيون	يعرضون على الأعوان أهداف المؤسسة. تحليل نتائج اليقظة في شكل سيناريوهات. ترجمة السيناريوهات لأعمال. البحث عن الابداع وخلق مزايا تنافسية.	تحديد دقيق للأهداف. المعرفة الجيدة بالتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
المدير	همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وأفراد اليقظة. المسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة.	منشط جماعة اليقظة والقدرة على العمل الجماعي. مهارات ادارية عالية.
اليقظون الكبار	تحليل واستخلاص وتأويل المعلومات المنتقاة.	القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على بناء الرؤية المستقبلية. المعرفة الكاملة بجميع عمليات اليقظة.		
يملك مهارات في مجال عمله. القدرة على التحليل والاستخلاص. مهارات التعاون والعمل في فريق.	تحليل وتثبيت المعلومات المجمعة من قبل الملاحظين. المشاركة مع فرق العمل (البحث والتطوير، الانتاج، التسويق...) لاكتساب كفاءات متنوعة.	الخبراء (المحللون)
القدرة على البحث والاستماع. الملاحظة الجيدة. امتلاك روح الفضولية. قدرة التحكم في فائض المعلومات.	تحديد مصادر المعلومات. استكشاف البيئة مع انجاز تأويل وتصفية اولية لها.	المتيقظون المشتركون (الملاحظون)
لنشاط الحيوي الدائم في العمل. روح عمل جماعية عالية.	عمال لهم دور متعلق يدعم اليقظة كأمن المكتبة، وكاتب السر وغيرهم مهمتهم ترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع وبالتالي تقدم الدعم لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات. اضافة لمن يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	العمال

المصدر: حليلة قمري مرجع سبق ذكره ص(102.103)

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظرًا للمصاعب والعراقيل التي تواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكلية اقتصاداتها وتحسين البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال¹

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمحتوى الميزة التنافسية من خلال التطرق لـ:

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

شهد مفهوم الميزة التنافسية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث تعتبر الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، حيث تعددت التعاريف التي جاءت بصدد توضيح معنى الميزة التنافسية ومن بينها نستعرض ما يلي:

التعريف الأول: تُعرّف الميزة التنافسية على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون²

التعريف الثاني: أما " Kotler " فيرى الميزة التنافسية على أنها مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز³

التعريف الثالث: وتعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين⁴

التعريف الرابع: عرّف كل من " Macmillan " و " Tampoe " الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في السوق⁵

التعريف الخامس: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط

¹ روبرت.أ. بتس ودفيد. لي بناء الميزة التنافسية دار الفجر للنشر والتوزيع الزهرة الجديدة_القاهرة مصر ص307

² ضياء الدين زواو دور الحاسبة البيئية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2013/2012 ص78

³ أحمد بن خليفة وآخرون دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية مجلة العلوم الإنسانية المجلد 22/ العدد: 02 (2022) ص 1074

⁴ ناديا فاطمة الزهراء مالكي تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة المجلد السابع العدد 03 (ديسمبر 2021) ص483

⁵ Macmillan, H., & Tampoe, M. **Strategic Management**. Oxford University Press Inc.2000, p. 89.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تفوق منافسيها من حيث الجودة، السعر، الابتكار، القيمة المضافة للعملاء، وهو ما يجعل المؤسسة مميزة وجاذبة في السوق مقارنة بمنافسيها.²

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إنّ الميزة التنافسية من وجهة نظر (Boseman & Phatals) هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وإنّ المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة. كما أنّها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون. وأنّها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، وتعتبر الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية وتعزيز مواردها وقدراتها وتدفعها من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها³:

- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقق تطلعاتهم؛
- تحقيق رضا المستهلك، يمكن المؤسسة أن ترفع من حصتها السوقية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية؛
- تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار أرباح المؤسسة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجزية وأرباح صافية مع نهاية كل عام.⁴
- تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة؛
- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم ودعم وتحسين سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم؛
- تتيح للمنظمة الحصول على حصة سوقية أكبر وأفضل قياساً بالمنافسين لأنها قامت بتحقيق تميز جعل منها رائدة في السوق المستهدف.⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية دار الجامعة الإسكندرية 2008 ص 13

² من اعداد الطالبين بناء على ماسبق

³ تاليف رويت. أ. بتس و ديفيد. لي مرجع سابق ذكره ص 312

⁴ بدر عوض لزامي الرشيد مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها مجلة كلية التربية بنها العدد (120) أكتوبر ج (1) 2019

⁵ ريهام انسي محمد عبد العزيز الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوسط جودة الخدمة الإلكترونية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات

بمصر" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة دمياط المجلد الخامس العدد الأول الجزء الثالث 2024 ص 1057

الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية:

تعد ابعاد الميزة التنافسية من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في بيئة الاعمال فهي تمثل ركائز رئيسية تمكن المؤسسة من تلبية متطلبات السوق بفعالية وهي:

■ **التكلفة:** تمثل الإنتاج بأسعار أقل من المنافسين وزيادة نسبة استغلال الطاقة والسعر المنخفض الذي يؤدي إلى تحقيق ولاء ورضا العملاء¹

■ **الجودة:** نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول إن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة وقد حدد دافيد كارفان (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالتالي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون)؛

- لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق؛

- يمكن النظر للجودة على أنها أداة تنافسية؛

- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛

- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة الكامل.

■ **المرونة:** تشير إلى الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات وتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، والإنتاج حسب الطلب والحجم والقدرة على زيادة أو تخفيض كمية الانتاج بما يتوافق مع متطلبات السوق² وتعرف أيضا المرونة على أنها النجاح في تكيف نظام الطاقة الإنتاجية للتغيرات وعمليات الطلب. وإن المرونة تشمل نوعين أساسيين هما مرونة المنتج أو ما يعرف بالإحصاء وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتج والناجحة عن غير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية، أما النوع الثاني، مرونة الحجم وهي القدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات في الطلب.

إن المنظمة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية نتيجة لاستخدام المرونة عن طريق:

■ التنوع الواسع في المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة؛

¹ دينا محمد عبد الحميد شعراوي العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد المجلد الثاني عشر العدد الأول (2021) ص 64

² دينا محمد عبد الحميد شعراوي ص 64 مرجع سابق

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إجراء التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن؛
 - تخفيض تكاليف التحويل بين المنتجات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل؛
 - متابعة التغيرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن والتكيف معها بأقل تكاليف وخاصة تكاليف إعادة تصميم وتسهيلات الإنتاج¹
 - الابداع: وهو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها²
- يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.
- أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).
- ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:
- ✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات؛
 - ✓ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث؛
 - ✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات؛
 - ✓ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال؛
 - ✓ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات؛
 - ✓ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة؛
 - ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الطاقة استخداما اقتصاديا.

¹ عامر عبد الرؤوف السعايدة إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2023 ص 326/327

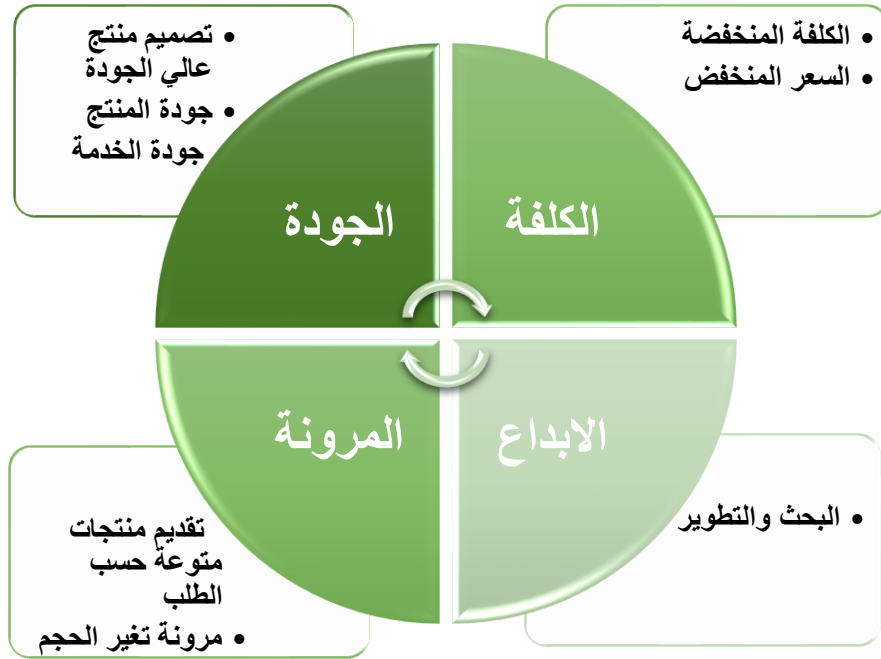
² آسيا الزهار استراتيجيات التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة "تجارب دولية وسبل الاستفادة منها" أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه

الطور الثالث ميدان علوم اقتصادية 2021 ص 68/69

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت **rewards** المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار¹

"شكل رقم (4-1): يوضح ابعاد الميزة التنافسية"



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ماسبق.

الفرع الرابع: خصائص وشروط الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية إلى امتلاك ميزة تنافسية قوية تميزها عن غيرها في السوق، وتُمكنها من جذب العملاء، وتعزيز حصتها السوقية، وتحقيق أرباح مستدامة ولكن ليست كل ميزة تملكها المؤسسة تُعتبر تنافسية؛ بل يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تجعلها ذات قيمة حقيقية ودائمة.

للميزة التنافسية خصائص وصفات، وهي على النحو الآتي:

1. أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹ محمد سمير بن عياد إدارة الجودة الشاملة والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية المؤلف العلمي دار كوكب العلوم للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2023 ص 87

2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
5. تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية، فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
6. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
7. تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
8. تقدم دعمًا هامًا يساهم في نجاح الأعمال؛
9. تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
10. تقدم أساسًا للتحسينات المستقبلية؛
11. توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة.¹

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ومحقة لأهداف التنافس يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- حاسمة أي تمنح للمؤسسة الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- يمكن الدفاع عنها، أي صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين؛
- مستمرة أي إمكانية استمرارها عبر الزمن.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن ينظر إليها مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عنها.

ونشير إلى أن الميزة التنافسية حسب ما يراه (M. Porter) تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية (عملية الإبداع) من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً²

الفرع الخامس: أنواع الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية من أهم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وهي تمثل الخصائص أو القدرات التي تميز مؤسسة عن منافسيها وتمنحها تفوقاً في السوق. ويكمن الهدف الأساسي منها في تمكين المؤسسة من تحقيق أداء أعلى وجذب العملاء بشكل مستمر في بيئة تنافسية، تختلف أنواع الميزة التنافسية باختلاف الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات نذكر منها:

¹ عامر عبد الرؤوف السعايدة مرجع سابق ذكره ص 321

² حفظة شمام مساهمة نظرية الألعاب الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر فرع الهاتف النقال" أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات

نيل الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الأساليب الكمية في التسيير 2025/2024 ص 128

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

أ- **الميزة التنافسية الخارجية:** تركز المنظمة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال؛

ب- **الميزة التنافسية الداخلية:** في هذه الحالة تركز المنظمة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الإنتاج، الإدارة أو تسير المنتج والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المنظمة الى انتهاز استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه الوصول الى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المنظمة تتحكم في التكاليف الى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

ج- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن المؤسسة ما ان تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المتراكمة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللسيطرة عليها يتم مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل

د- **ميزة التميز:** والمقصود منها هنا قدرة منظمة الأعمال على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك وتحقق ارضاء العميل، وتحدث الميزة الفارقة عندما تستطيع منظمة الأعمال الحصول على ميزة سريعة وسرعة الأداء.

هـ- **المرونة:** إنّ مرونة المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية في الاستجابة للتغيرات التي تحصل على مستوى القطاع الذي تنشط فيه يجعل من الصعب على المنافسين منافسة هذه المؤسسة، نظرا لاستجابتها السريعة لمختلف التغيرات. وبالمثل فإن اتباع المؤسسة التي تحوز على ميزة تنافسية لاستراتيجية مستقرة طول الوقت وغير مرنة فإن ذلك يجعل من السهل على المنافسين تقليد ميزتها والتفوق عليها، نظرا لصعوبة استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة على مستوى القطاع

و- **حركية الصناعة:** إنّ المحيط الحركي هو المحيط سريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تحديد المنتج. لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد تكون في مركز محاصر في الغد. إن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محلا للاختبار على مدار الساعة، كما قد تجعل فقداها أمرا واردا في أي لحظة، وهنا على المؤسسة أن تقوم بإيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليدها وبذلك تضمن استمرار ميزتها، ومن أمثلتها احتواء المؤسسة على عوامل متفردة مقارنة بالمنافسين كخصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة، امتلاك حقوق الملكية للمنتج الجديد.¹

❖ لكن اختلفت الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية إلا أن أغلبها تصنف إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج حيث حدد "PORTER" نوعين أساسيين للميزة التنافسية:

¹ شريف حمدي تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال الطبعة الأولى العربي لنشر والتوزيع القاهرة 2024 ص 80/79

الفصل الأول: الـقـيـظـة الـاسـتـرـاـتـيـجـيـة و الـمـيـزـة الـتـنـافـسـيـة

ميـزة التـكـلفـة الـاقل: ميـزة التـكـلفـة هـي المـيـزة الـناـتـجـة عـن التـحـكـم فـي التـكـالـيـف أو المـيـزة الـناـتـجـة عـن التـمـاـيـز عـن الـمـنـافـسـيـن. المـيـزة الـمـتـوقـعة لـلـتـكـلفـة الـمـنـخـفـضـة تـمـثـل المـيـزة مـن خـلال تـكـالـيـف الـمـسـاعـدـة فـي قـدـرة الـمـنـظـمـة عـلى تـصـمـيـم و تـصـنـيـع و تـسـويـق الـمـنـتـجـات بـتـكـلفـة أـقل مـقـارنـة بـالـمـنـظـمـات الـمـنـافـسـة، مـما يـؤـدي فـي الـنـهـايـة إـلى عـوائـد أـفـضـل.

المـيـزة مـن خـلال التـمـاـيـز: أي التـمـيـيـز، و يعـني التـمـاـيـز فـي الـمـنـتـج الـقـدـرة عـلى تـقـديـم مـنـتـجـات اسـتـثـنـائـيـة و فـريـدة مـن نـوعـها و لـها قـيـمـة عـالـيـة لـلـمـنـظـمـة مـن و جـهـة نـظـر الـعـمـيـل (الـجـودـة العـالـيـة، مـيـزات الـمـنـتـج، خـدـمـة مـا بـعـد الـبـيـع)، و مـن الـضـرـوري فـهـم الـمـصـادر الـمـحـتمـلـة لـلـتـمـاـيـز فـي الـمـنـتـج مـن خـلال سـلـسـلـة الـأنـشـطـة، و الـقـيـمـة و اسـتـخـدـام قـدـرات و مـهـارـات الـمـنـظـمـة لـتـحـقـيـق التـمـيـز.¹

الشـكـل رـقـم (5-1): أنـواع المـيـزة الـتـنـافـسـيـة حـسـب "PORTER"



المـصـدر: مـن اعداد الطالـبـيـن بـنـاء عـلى مـاسـبـق.

الفرع السادس: أهداف الميزة التنافسية

تعد اهداف الميزة التنافسية محورا أساسيا في الاستراتيجيات المؤسسية، اذ تسعى من خلالها المؤسسات الى تحقيق التفوق في السوق، وتكمن أهم الأهداف من وراء سعي وتسابق المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية فريدة فيما يلي:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- الدخول الى مجال تنافسي جديد كالدخول الى أسواق جديدة؛
- التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة مع السلع والخدمات؛
- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- تعظيم أرباح ومداخل المؤسسة؛

¹ تأليف روبـت. أ. بـتـس و ديفيد. لي المرجع السابق ص 312

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

ولعل اهم اهداف المؤسسة الاستراتيجية هو محاولة النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة في السوق ونظرا للمتغيرات الجديدة التي تؤثر على نموها يتحتم عليها وضع استراتيجيات عامة لمواجهة هذه التغيرات (الخارجية والداخلية).¹

وتكمن ايضا أهم الأهداف من وراء سعي وتسابق المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية فريدة فيما يلي:

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة؛
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.²

الفرع السابع: مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتجات، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:

التفكير الاستراتيجي: حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

الإطار الوطني: يعد منشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث ملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث ان حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حدث مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه.

— أن يتميز بالندرة، ان يكون صعب التقليد، ان يكون ذا قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.

وأما حسب "جان جاك لامين" الذي اعتبر مصادر الميزة التنافسية اما ان تكون داخلية او خارجية:

الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، او برفع كفاءة الاستعمال.

¹ خولة بوعزيز دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2023 ص39

² ضياء الدين زواو دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التير تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة فرحات عباس سطيف 2012/2013 ص 81

. الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.¹

الفرع الثامن: مراحل تطور الميزة التنافسية حسب porter

تعتبر الميزة التنافسية واحدة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاقتصاد، حيث تعكس قدرة المؤسسات أو الدول على تحقيق أداء أفضل من المنافسين في السوق المحلي أو العالمي. ولتوضيح كيفية بناء هذه الميزة والمحافظة عليها، قدم "مايكل بورتر" تصورًا منهجيًا يشرح تطورها عبر مراحل متسلسلة وتنقسم هذه المراحل إلى:

❖ مرحلة قيادة وسيطرة عناصر الإنتاج؛

❖ مرحلة قيادة الاستثمار؛

❖ مرحلة قيادة الابتكار؛

❖ مرحلة قيادة الثروة.

وكل مرحلة تعكس شكلًا مختلفًا للميزة التنافسية، كما إنها تعكس مصادرها المتنوعة.

. مرحلة قيادة عناصر الإنتاج factor driven

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على مدي وفرة عناصر الإنتاج الأساسية (الماهرة وغير الماهرة)، والموارد الطبيعية (عمل غير ماهر - أرض - موقع جغرافي - راس مال مادي) وتكون الميزة التنافسية في هذه المرحلة على أساس سعري، بمعنى الميزة هنا تعتمد على " المنافسة السعريّة " والتي تعتمد هي الأخرى على انخفاض تكاليف الإنتاج. كما انه من سمات هذه المرحلة استيراد التكنولوجيا من الخارج نتيجة لعدم توافر إمكانية إنتاجها. والملاحظ السمة الأساسية للميزة التنافسية السعريّة، في هذه المرحلة، هي الحساسية للصدمات الخارجية في الاقتصاد العالمي مثل حدوث تقلبات مفاجئة في أسعار المواد الخام على المستوى العالمي. ومن ثم تكون الميزة التنافسية السعريّة والتي تمثل سمة هذه المرحلة ذات طابع غير مستقر، كما تنسم مرحلة قيادة عناصر الإنتاج بإمكانية تدخل الحكومة للتأثير على الميزة التنافسية من خلال سياسات سعر الصرف أو تحديد أسعار عناصر الإنتاج. وعموماً فإن معظم الدول النامية تقع في هذه المرحلة وخاصة الدول التي تبنت سياسة الإحلال محل الواردات.

. مرحلة قيادة الاستثمار Investment Driven

تركز هذه المرحلة على دور الاستثمار الضخم في بناء الصناعات ذات الحجم الكبير وتعزيز القدرة على استيراد وتطوير التكنولوجيا المتقدمة. يتميز الاقتصاد في هذه المرحلة بالاعتماد على تحسين الهياكل الإنتاجية والبنية التحتية المتقدمة، إلى جانب تنوع عناصر الإنتاج المتخصص تلعب الحكومة دورًا محوريًا في جذب الاستثمار الأجنبي، دعم الصناعات الجديدة، وتوفير التشريعات المناسبة

¹ فاطمة عمر ع التواب جامعة بني يوسف مجلة كلية التربية عدد يوليو الجزء الثالث 2023

لتشجيع التنافسية وتعزيز الصادرات. ورغم التقدم مقارنة بالمرحلة السابقة، إلا أن الاقتصاد يظل معرضاً للتقلبات العالمية مثل تغيرات سعر الصرف والاعتماد على رؤوس الأموال الأجنبية.

. مرحلة قيادة الابتكار Innovation-Driven

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عناصر الإنتاج المتقدمة والبحث العلمي، مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة والتميز. تهدف المؤسسات إلى تطوير منتجات جديدة وطرق إنتاج مبتكرة استجابةً لاحتياجات السوق المحلي والدولي تلعب الحكومة دوراً غير مباشر من خلال تحسين البيئة المحلية، دعم التعليم، وتقديم حوافز للاستثمار والابتكار. تظهر في هذه المرحلة أهمية المنافسة المحلية كدافع للتجديد والإبداع، ولكنها تواجه تحديات من ارتفاع تكاليف الإنتاج والتقلبات الاقتصادية.

. مرحلة قيادة الثروة The Wealth Driven

اتسمت المراحل الثلاثة السابقة بتطور الميزة التنافسية، وذلك بانتقالها من الميزة التنافسية السعيرية إلى الميزة التنافسية ذات الأساس التكنولوجي. إلا أنه في هذه المرحلة تتعرض المنشأة لفقد ميزتها التنافسية وذلك بسبب انخفاض الدافع لدى المستثمرين للقيام بالابتكار والتجديد والرغبة في المحافظة على الاستثمارات المتحققة. كما تقلص حدة المنافسة المحلية لأن كل منشأة تهدف إلى المحافظة على الوضع القائم. أيضاً ينخفض معدل الاستثمار نتيجة رغبة المنشآت في عدم تحمل مخاطر الاستثمار. ويرجع السبب في ذلك إلى رغبة الاقتصاد في المحافظة على الثروة التي حققتها في الماضي. كل هذه العوامل تؤدي إلى تأكل الميزة التنافسية للمنشأة. أخيراً تنتشر ظاهرة الاندماجات بين المنشآت وإقامة التكتلات لتقليل من حدة المنافسة بينها والمحافظة على الثروات التي تكونت في المراحل السابقة.¹

دور حياة الميزة التنافسية وفعاليتها:

حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون:

حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

ممکن الدفاع عنها: خصوصاً من تقليد المنافسين لها؛

مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أنّ للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج كما ستوضح بالشكل الآتي، وهذه المراحل تتمثل بما يلي:

¹ أمال إسماعيل جالوس تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة دار التعليم الجامعي الإسكندرية 2024 ص75/76/77

1. مرحلة التقديم

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر.

2. مرحلة التنبؤ

تعرف الميزة هنا الاستقرار نسبيًا من حيث الانتشار باعتبار أنَّ المنافسين بدأوا يركزون عليها.

3. مرحلة التقليد

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة

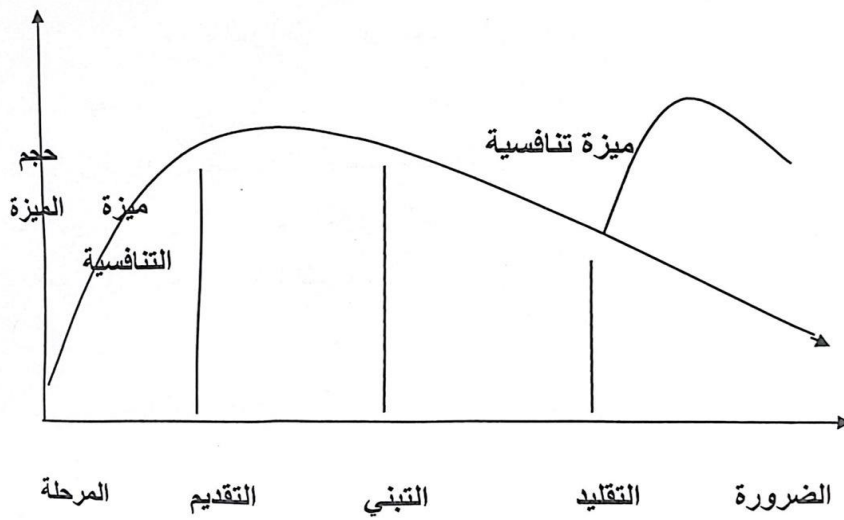
بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4. مرحلة الضرورة

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أمس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.¹

¹ عامر عبد الرؤوف السعيدة مرجع سابق ذكره ص 318/319/320

الشكل رقم (1-6): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عامر عبد الرؤوف مرجع سابق ذكره ص 320

الفرع التاسع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة، هي المعايير الثلاث الأكثر استخداماً للوقوف على مدى فعالية الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؛ إلا أنها ليست الوحيدة المستخدمة في التقييم، فحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يجب توفر الشروط التالية:

- ❖ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ❖ أن تكون مستدامة: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛ فريدة: أي تختلف عما يمتلكه المنافسون؛
- ❖ أن تكون صعبة التقليد: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها، فكلما زادت صعوبة تقليد المصدر وارتفعت تكلفته كان ذلك بمثابة قيمة تنافسية أقوى.

1. مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛ ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي تكون في شكل: سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة.¹

¹ زواو ضياء الدين مرجع سابق 2013 ص 84/85

جدول رقم(2-1): يوضح معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المعيار	الشرح	أمثلة
مصدر الميزة التنافسية	تصنف إلى مزايا منخفضة (سهلة التقليد) ومرتفعة (يصعب تقليدها)؛ تتطلب مهارات خاصة، استثمار طويل المدى، وأصول فريدة.	منتج مميز، سمعة قوية، علاقة قوية مع العملاء.
عدد مصادر الميزة	الاعتماد على ميزة واحدة يُضعف القدرة التنافسية؛ تعدد المزايا يزيد من صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.	تكلفة منخفضة، جودة عالية، خدمة ممتازة.
التحسين والتجديد المستمر	تطوير دائم للميزات قبل أن تُقلد؛ إنشاء مزايا جديدة مرتفعة المرتبة.	الابتكار في المنتجات، تحديث التكنولوجيا، البحث والتطوير المستمر.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ما سبق

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية

تعد اليقظة الاستراتيجية آلية أساسية تمكن المؤسسات من رصد وتحليل التغيرات في البيئة الخارجية بشكل استباقي، مما يساعدها على اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من قدرتها التنافسية. فهي تتيح التعرف على الفرص والتهديدات في وقت مبكر، وتوجيه الموارد بفعالية لتحقيق التميز والاستمرارية في سوق شديد التغير والمنافسة.

الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال النقاط التالية:

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغتة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة للتنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.
- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيها، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمتكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، يجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح.
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطية، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.¹

الفرع الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد دعائم التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال أربعة وظائف وهي:
- * **التوقع:** من خلال هذا النظام تستطيع المؤسسة توقع نشاطات المنافسين وبشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة وتحليل أي إشارة باستخدام أساليب أكثر دقة وموضوعية، بغرض توفير المعلومة المفيدة لإعداد الاستراتيجيات التنافس فالتعرف على وضعية المنافس وقدراته واستراتيجياته يسمح للمؤسسة بتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها، في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافس.
 - * **الاكتشاف:** من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة التعرف على سياسات واستراتيجيات المحتملة للمنافسين، مما يسمح لها بوضع استراتيجيات لمنع دخول المنافس من خلال:
 - وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز، فتحاول المؤسسة الحدّ من عدد المنافسين الجدد بتثبيط عزيمتهم وقدرتهم على الدخول.
 - * **المراقبة:** أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، ومعرفة نسبة المنتجات المنافسة؛ فهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين. ومع أن المنافسين يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن منتجات وخدمات المنافسين تقدّم فرصاً لتعلّم المؤسسة منها، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف.!

¹ عائشة مصباح مرجع سبق ذكره ص 36-37

* **التعلم:** تعلم الخصائص الأسواق الجديدة، وهذا من خلال الخطأ ونجح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديدة في التسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

فاليقظة الاستراتيجية تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ومراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة لتنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وتلعب اليقظة الاستراتيجية دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة في المؤسسة والتي جمعها في إطار يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها وهي كذلك البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها. تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها تمكن المؤسسة من سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة - توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عدة: استراتيجيتهم التسويقية والتجارية، منتجاتهم، التكنولوجيا المستعملة، الأسعار إلخ، بفضل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.¹

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما أضافته إلى الدراسة الحالية

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة

أولا : دراسة سمية اوسليمان بعنوان استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة الجزائر
3 كلية العلوم السياسية والعلاقات قسم التنظيم السياسي والإداري 2022²

هدفت البحث لتحديد مستوى جودة الخدمة التي تقدمها شركة أكسا للتأمينات الجزائر لربائنها وإمكانيتها في تحقيق التفوق على منافسيها، من خلال استطلاع آراء عينة من الربائن والتي بلغت (150) زبونا تم توزيع الاستبانات عليهم بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة مع طبيعة الموضوع، وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات والميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية،

¹ خولة بو عزيز مرجع سبق ذكره ص 65-66

² سمية اوسليمان بعنوان استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

فكلما كانت الجودة مرتفعة كلما أهلها لامتلاك ميزة تنافسية ذات مرتبة مرتفعة، والعكس صحيح، وهذا ما توصلت إليه الدراسة في شقها التطبيقي.

ثانيا: دراسة شبيب بن عبد الله بن سالم الشكيلي بعنوان أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة 2022¹

هدفت هذه الدراسة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يتناول اليقظة الاستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق التفوق والتميز والنجاح التنافسي لوصول المؤسسات ألى على المنهج الوصفي التحليلي، كونه هدفها في ظل المتغيرات التنافسية المعقدة، معتمدا الأنسب لهذا النوع من المواضيع المتعلقة بجمع المعلومات من عدة مصادر ثم تصنيفها وتحليلها، وسأقوم بعمل استبانة ستوزع على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، ثم معالجتها إحصائيا من خلال برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية (SPSS) كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج:

دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التنافسية والتكنولوجية والتسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، وعلى اطلاع ومعرفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بما واعتمادهم عليها ومدى تأثيرها البالغ في تحقيق الميزة التنافسية. وما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة البحثية الأولى في السلطنة التي تسعى للتعريف باليقظة الاستراتيجية ولفت الانتباه لها، وإبراز دورها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة لمواكبة التطورات الحديثة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، التي تربط المؤسسات بمحيطها الداخلي والخارجي ومعرفتها بكل ما يحدث في البيئة المحيطة بها. وهذا الأمر سيكون له انعكاساته الإيجابية لبقاء ودعمومة المؤسسات ومقدرتها وميزتها التنافسية، متأملا أن يساهم هذا الأمر في تعزيز اقتصاد السلطنة من خلال مقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة الشركات الموردة لمختلف المنتجات وأن تكون في المستقبل مصدرة لمنتجاتها خارجيا.

ثالثا: دراسة جيلالي معروف ، ليلي بن كعكع ، حسنية قورين بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان مقال علمي نشر في مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة المجلد 06 العدد 01 2021²

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد وذلك عن طريق المراقبة الدائمة للمحيط ومحاولة استغلال الفرص واكتشاف التهديدات التي تواجهها مع رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبيان دور اليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، كنموذج ملبنة الحليب (الإخوة بن عولة (بولاية غليزان. اين حاول الباحثون معرفة ما إذا كانت هذه الملينة تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كممارسة فعالة تساهم في إيجاد ميزات تنافسية لها،

¹ دراسة شبيب بن عبد الله بن سالم الشكيلي بعنوان أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة 2022

² دراسة جيلالي معروف ، ليلي بن كعكع ، حسنية قورين بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان مقال علمي نشر في مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة المجلد 06 العدد 01 2021

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (3.896)، كما أكدت أيضا أنو يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالملبنة محل الدراسة أين قدر هذا الأثر ب0.843.

رابعا: دراسة خيرة عليوات ،عبد القادر بن برطال ،بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مقال علمي نشر في مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، الجلفة 2021¹

هدفت هذا البحث إلى دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرقنا للمفاهيم ومختلف العمليات التي تلم بجوانب الادارة الاستراتيجية، وكذا الى الميزة التنافسية والتعرف إلى أنواعها إضافة الى الأسس العامة لقياسها، كما قمنا بأسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة الجزائرية مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين، حيث تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام برامج spss والاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية .حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية كما وجد تأثير لبعدي الاتجاه الاستراتيجي و الاختيار الاستراتيجي وتقييمه على الميزة التنافسية، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين عمليات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

خاسا: آسيا بن عمر بعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية : دراسة عينة من البنوك أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الإدارية والاقتصاد والتجارة والإدارة جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط سلطان 2021².

. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة في البنوك الجزائرية حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عملية الاستقصاء لآراء موظفي البنوك العمومية، كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة الموزعة على العينة البالغ عددها 370 موظف، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، وتمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss، وتوصلوا من هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها حيث قدر معامل الارتباط بقيمة 0.781، وهذا ما دل بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة تساهم بشكل ايجابي في تحقق وتعزيز الميزة التنافسية وتم من خلالها تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بغرض تحسين مستوى تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التميز في البنوك محل الدراسة.

¹ خيرة عليوات ، بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مقال علمي نشر في مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، الجلفة 2021

² آسيا بن عمر بعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة عينة من البنوك أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الإدارية والاقتصاد والتجارة والإدارة جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط سلطان 2021

سادسا: دراسة فتيحة علوط تحت عنوان اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الازمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس 2020.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات في المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس وقد تكون المجتمع الأصلي للدراسة في كل من العاملين بالمديرية الاستراتيجية، البرمجة والأداء (SPSS) مديرية التسويق، مديرية التوزيع والمبيعات، مديرية العلاقات مع العملاء، مديرية تطوير الشبكة، مديرية الاتصال ومديرية الموارد البشرية، والبالغ عددهم 233 عامل، وتم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية (غير عشوائية) والتي تتضمن أفراد مختارين على أساس خصائص معينة تساعد في حل مشكلة البحث

وقد كان حجم العينة متمثل في 80 عامل من مختلف هاته المديريات والذين مثلوا نسبة 34.33 % من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات الضرورية لاختبار فرضياتها، تم تصميم استبانة متكونة من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية لأفراد العينة، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الأزمات، والثالث يقيس ممارسات اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة المدروسة

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج نذكر أهمها في الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (A0.0.5) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.0.5$) لوجهة نظر أفراد العينة المدروسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الأزمات، اليقظة الاستراتيجية) تعزى لعامل الجنس وسنوات الخبرة؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.0.5$) لوجهة نظر أفراد العينة المدروسة اتجاه متغير الدراسة (إدارة الأزمات) تعزى لعامل المؤهل العلمي؛

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Q \leq 0.0.5$) لوجهة نظر أفراد العينة المدروسة اتجاه متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية) تعزى لعامل المؤهل العلمي.

سابعا: دراسة خليدة دلهوم -عقيلة بوعزة بعنوان دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة- مقال علمي نشر في المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية المجلد 06 _العدد02_ ورقلة 2020²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي وذلك بتوزيع استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (37) من عمال المؤسسة، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام برنامج الحزم

¹ فتيحة علوط تحت عنوان اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الازمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس 2020

² خليدة دلهوم، عقيلة بوعزة بعنوان دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة- مقال علمي نشر في المجلة الجزائرية

للدراستات المحاسبية والمالية المجلد 06 _العدد02_ ورقلة 2020

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود مستوى مرتفع لأبعاد الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1*دراسة ل : Drevon, E. (2020)

Drevon, E. La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec: une etudes de CAS multiples (Doctoral dissertation, University de Montréal (Canada)2020. ¹

1. هدفت أطروحتنا إلى استكشاف ماهية اليقظة الاستراتيجية في القطاع العام للصحة في كيبك. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: وصف خصائص اليقظة كما هي مطبقة في منظمات الصحة العامة في كيبك؛
2. وصف أهداف اليقظة في منظمات الصحة العامة في كيبك، من خلال:
3. (أ) وصف أنواع الدعم الذي توفره اليقظة للاستراتيجية في هذه المنظمات؛
4. (ب) وصف أنواع الدعم الذي تقدمه اليقظة لصنع القرار لدى المدراء العموميين للصحة في كيبك؛
5. (ج) وصف، إن وُجد، أنواع الدعم الأخرى التي تقدمها اليقظة لمنظمات الصحة العامة في كيبك؛
6. تحديد خصائص اليقظة الاستراتيجية في القطاع العام للصحة.

من خلال دراسة حالة متعددة، تبحث الدراسة في ثلاثة مشاريع يقظة (حالات) من خلال أربع مكونات: منتج اليقظة، الفاعلون في عملية اليقظة، عملية اليقظة، وأهداف اليقظة.

في المجمل، تم استجواب خمسة من القائمين على عملية اليقظة و16 مديراً مستفيداً من اليقظة (11 مديراً رفيع المستوى و5 مدراء متوسطين)، وذلك وفقاً لمبادئ النظرية المجردة.

ووفقاً لنتائجنا، تُعتبر اليقظة استراتيجية إذا كانت متمحورة حول احتياجات المدراء المستفيدين من اليقظة، وبناءً على الكيفية التي يستخدمون بها منتج اليقظة. وينبغي أن يكون منتج اليقظة الاستراتيجية مخصصاً بدرجة عالية، ديناميكياً ومتطوراً، مختصراً وجذاباً. كما يجب أن يستند إلى معايير جودة المعلومات، والتحليل والتفسير لهذه المعلومات، وقد يُساهم دمج القائم على عملية اليقظة ضمن فرق الإدارة في تطوير هذا النوع من المنتج الاستراتيجي. وينبغي أن تتضمن عملية اليقظة الاستراتيجية مراحل تقييم/إعادة تقييم الاحتياجات المعلوماتية، وتحديد مصادر المعلومات، ومعالجة وتحليل وتفسير المعلومات، ثم نشر واستخدام منتج اليقظة.

¹ Drevon, E. La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec: une etudes de CAS multiples (Doctoral dissertation, University de Montréal (Canada)2020.

وأخيراً، تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى دعم اتخاذ القرار ودعم التخطيط الاستراتيجي، وتم تصنيف هذه الأهداف ضمن فوائد تعليمية، استكشافية، تحليلية، رمزية، مقارنة، واستراتيجية.

2*دراسة ل: Gozim, S. A., & Monnoyer, M. C. L. (2014, September):

Gozim, S. A., & Monnoyer, M. C. L. (2014, September). Le rôle de la veille stratégique dans l'agilité du processus d'innovation. Application au champ non-médical en milieu hospitalier, le CAS " Assiette Durable"». In *Services and New Societal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare*.¹

رغم أن عملية ابتكار الخدمات قد حظيت باهتمام كبير خلال السنوات العشرين الماضية، إلا أن العلاقة بين اليقظة التنافسية والاستراتيجية وبناء الابتكار لم تُحلل بشكل كافٍ.

هدفت هذه المداخلة إلى مقارنة نموذج تمثيلي لهذه العلاقة مع دراسة حالة أُجريت في القطاع الاستشفائي حول ابتكار غير طبي وتؤكد هذه الدراسة وجود رابط قوي بين اليقظة والابتكار، سواء في المرحلة السابقة أو أثناء عملية بناء الابتكار، وذلك بالنسبة لمجموعة واسعة من الفاعلين المشاركين في العملية، بغض النظر عن مستوى مسؤولياتهم

3*دراسة ل: Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006):

Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006). Intégration de la Veille dans le system organisationnel de l'entreprise Quels enjeux pour l'innovation? La Revue des Sciences de Gestion, 218(2), 31-43.²

موضوع مقالنا هو التحقق من أن تطوير نظام لليقظة الاستراتيجية يمكن أن يُفعل ويُديم الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة. ولتحقيق ذلك، نأخذ حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة تُعد رائدة في سوقها، ونسعى إلى إثبات أن دمج اليقظة داخل التنظيم له تأثير إيجابي على نظام المعلومات والموارد البشرية، مما يُساهم في بروز وتفعيل الابتكار من خلال تطوير داخلي ضروري للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق.

وقد هدفت الدراسة إلى جمع المعلومات الاستراتيجية، والتي تتحقق من خلال اليقظة، نقطة الانطلاق لأي جهد في ابتكار منتج. وتعتبر هذه العملية جماعية، حيث يُصبح كل فاعل داخل المؤسسة مراقباً نشطاً، إما للبيئة المحيطة، أو لمسارات التطوير المحتملة التي تم تحديدها مسبقاً من قبل المؤسسة، أو حتى تلك التي أُدرجت بالفعل ضمن استراتيجيتها. ومع ذلك، فإن التعرف على الاتجاهات الناشئة واستغلالها يقع في نطاق التعلم التنظيمي.

¹ Gozim, S. A., & Monnoyer, M. C. L. (2014, Septembre). Le rôle de la veille stratégique dans l'agilité du processus d'innovation. Application au champ non médical en milieu hospitalier, le cas " Assiette Durable"». In *Services and New Societal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare*

² Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006). Intégration de la veille dans le system organisationnel de l'entreprise Quels enjeux pour l'innovation? La Revue des Sciences de Gestation, 218(2), 31-43.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

أما البُعد الزمني لهذا النهج الهادف إلى الاستدامة، فهو يتموضع في المدى المتوسط، وهو ما قد يُشكّل عائقاً أمام تطوير اليقظة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لانشغالها غالباً بالأولويات قصيرة المدى.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

الجدول رقم (3-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان و المكان	امتدت في بيئات عربية وأجنبية في سنوات(2006،2014،2020،2021،2022)	تمثلت الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة سنة 2025
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات	تم إسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال التابعين للمؤسسة.
من حيث متغيرات الدراسة	تناولت بعض الدراسات متغيرات مختلفة	تناولت دراستنا متغيرين هما : اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية
أدوات المستعملة	أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان على البرنامج الإحصائي SPSS26 والقليل منها من اعتمد على أدوات تحليلية مختلفة.	تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في هذه الدراسة وعلى البرنامج الإحصائي spss26
المنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب المواضيع النظرية، بالإضافة إلى منهج التحليلي في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
من حيث النتائج	اختلفت النتائج من دراسة إلى أخرى بنسب متفاوتة ومتغيرة.	وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في كونها الدراسة الوحيدة التي عاجلت وتعمقت في دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في حدود اطلاعنا.

يتمثل مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الامر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستبيانات الدراسات السابقة
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب المناسبة لمعالجة صحة فرضيات الدراسة الحالية

خلاصة الفصل:

بالاعتماد على ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن البيئة التنافسية الراهنة تفرض على المؤسسات أن تعتمد مبدأ اليقظة المستمرة والانتباه الدائم لمحيطها، بهدف التقليل من حالة عدم اليقين ومواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، إلى جانب تعزيز قدراتها التنافسية والحفاظ على مركزها في السوق، ويُعد اعتماد نظام فعال لليقظة الاستراتيجية من بين الوسائل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي

إذ تتيح اليقظة الاستراتيجية لصناع القرار إمكانية الحصول على معلومات دقيقة وآنية، تُسهم في دعم القرارات الاستراتيجية الحيوية، وتساعد المؤسسة على التفاعل السريع والفعال مع المتغيرات البيئية. كما تسهم في اكتشاف حلول وأساليب مبتكرة تختلف عن تلك التي يتبعها المنافسون، مما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة، تؤهلها لتحقيق التفوق والتميز في السوق وعليه، يمكن التأكيد على أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عنصراً محورياً في دعم تنافسية المؤسسة وتطويرها بشكل مستدام.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول دور اليقظة
الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة
اتصالات الجزائر ورقلة

تمهيد:

نظرا لما تم تقديمه في الجانب النظري حول اليقظة الاستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومات اللازمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط الجانب النظري للموضوع على واقع مؤسسة الاتصالات الجزائرية -ورقلة- وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من أربع محاور أساسية، وعرضه على عمال هذه المؤسسة، وكذا قيامنا بمقابلة وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة الدراسة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة ومتغيرات الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

من أجل التحقيق وتعريف الواقع الميداني، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة ميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

أولاً: نشأة المديرية العملية للاتصالات بورقلة:

وفقا لقرار المديرية العامة رقم 02\15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائرية تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة مقرها الرئيسي بشارع رواج عبد الرحمان مقابل مقر جبهة التحرير، على يمينها مكتب فرعي لبريد الجزائر (بريد الواحات)، على يسارها توجد سكنات اجتماعية وعن ورائها بنك التنمية BDL ، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويبلغ عدد عمال المديرية العملية بورقلة حاليا 423 عامل موزعة على 3 مديريات فرعية تجارية وتقنية والوسائل العامة والموارد البشرية بالإضافة الى مجموعة من المراكز التقنية حسب تخصص كل مركز.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر _ورقلة_

تُعد شركة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، أنشئت بموجب أحكام القانون 03/2000 المنظم للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وتتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية. تم قيدها في السجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت الرقم B001808302، ويقع مقرها الاجتماعي بالديار الخمس، المحمدية - الجزائر العاصمة. تمتلك الدولة الجزائرية كامل رأسمالها والمقدر بـ 115 مليار دينار جزائري.

باشرت الشركة نشاطها الفعلي بتاريخ 01 جانفي 2003، معتمدة على ثلاث مرتكزات أساسية: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. وقد برزت كشركة رائدة في سوق الاتصالات في الجزائر، حيث تقدم حزمة متكاملة من خدمات الصوت والبيانات، مع التركيز على الابتكار وتطوير السياسات الموجهة لصالح الزبائن.

في إطار سعيها للحفاظ على مكانتها الريادية محليا، وتحقيق تنافسية تقنية واقتصادية، عملت اتصالات الجزائر على توسيع بنيتها التحتية وتحسين شبكاتها. كما ساهمت بفعالية في توسيع استعمال الإنترنت داخل المجتمع الجزائري، من خلال استبدال التكنولوجيا القديمة (كوابل نحاسية) بأخرى حديثة مثل كوابل الألياف البصرية، وتقنيات MSAN و FTTH ذات التدفق العالي. من الناحية التنظيمية، شهدت المؤسسة عدة تحولات، أهمها إلغاء المفوضيات الإقليمية الثمانية في مطلع سنة 2017، وربطها بالمديريات الولائية، مما ساهم في إعادة هيكلة الأنشطة ودمج بعض المراكز أو إلغائها نهائيا، تماشيا مع التغيرات التكنولوجية الحديثة

تسعى الشركة باستمرار إلى تعزيز مكانتها كشركة إعلام واتصال ذات بُعد وطني، عبر تطوير خدماتها وتحسين الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي، بما يضمن الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتحديات السوق.

أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة: اتصالات الجزائر تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات للمستخدمين وتشمل:

* خدمات الانترنت:

- خدمات BIG BUSINESS لأصحاب المؤسسات الكبرى؛

- خدمات STARTUP؛

- خدمات IDOOM FIBER PRO؛

- خدمات IDOOM ADSL PRO؛

- IDOOM 4G LTE؛

- INTERNET FOR BUSINESS؛

- الشبكة المتعددة الخدمات؛

- الوصلات المتخصصة؛

- عرض محترف؛

- عرض Internet Backup For Business للمؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة.

* خدمة الهاتف الثابت (IDOOM FIXE).

- * استضافة المواقع الإلكترونية.
- * الاحداث حسب الطلب (توفر الاتصال بالانترنت والبت المستمر إضافة إلى التحاضر المرئي عن بعد حسب الطلب).
- * باقات عرض Anti-DDoS (لمكافحة هجمات حجب الخدمة "DDoS").
- * خدمات الأمن السيبراني (لمخصصة لحماية البيئة المعلوماتية والبيانات)
- * الخدمات الصوتية والمرئية (الاتصالات الصوتية عبر الانترنت، الفيديو المؤتمرات والاجتماعات عبر الانترنت، خدمات التلفزيون الرقمي).
- * مركز الاتصالات المتعددة القنوات (يسهل التواصل مع العملاء عبر مختلف وسائل الاتصال).
- * تصميم الموقع الالكتروني.
- * إيواء المواقع الالكترونية.
- * البيانات والمركز البيانات:
- الاستضافة السحابية (Cloud Hosting): توفير مساحة تخزين وموارد حوسبة على الإنترنت لاستضافة مواقع الويب وتطبيقات الشركات بشكل آمن ومرن.
- خدمات التخزين السحابي (Cloud Storage): توفير مساحة تخزين على الإنترنت لحفظ الملفات والبيانات والوثائق بطريقة متاحة من أي مكان وفي أي وقت.
- إدارة البيانات (Data Management): توفير أدوات وخدمات لإدارة وتنظيم وحماية البيانات بشكل فعال، بما في ذلك النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات وضبط الوصول.
- تحليل البيانات (Data Analytics): استخدام التقنيات والأدوات لتحليل البيانات واستخراج الرؤى والتوجيهات التي تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة.
- الأمن والحماية (Security and Protection): توفير آليات وحلول لحماية البيانات من التهديدات الأمنية المحتملة، مثل الاختراقات والبرمجيات الضارة والاعتداءات السيبرانية.
- خدمات الاستشارات (Consulting Services): توفير خدمات استشارية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة البيانات بشكل فعال ومناسب لاحتياجات الشركة.
- * شبكات الهاتف المحمول من الجيل 4 3 2 وتسوق تحت العلامة التجارية موبيليس.
- * العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات
- * زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين
- * تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- * تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة.
- كما يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:
- __ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛
- __ مردودية الهياكل القاعدية والحفاظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل؛
- __ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها؛
- __ تحصيل الديون في اجالها المستحقة.¹

¹ محمد خويلدات رئيس مصلحة الموارد البشرية مقابلة 15ماي 2025

أهداف المؤسسة:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ.
- 7- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط لتسيير التقليدية والتصرفات السلبية

استراتيجية المؤسسة:

تنتهج مؤسسة اتصالات استراتيجية واضحة تتمثل في محاولة السيطرة على السوق وتحقيق الريادة من خلال جلب أكبر عدد من الزبائن مقارنة بمنافسيها من مؤسسة وجيزي وأوريدو، وهذا من خلال تحسين جودة خدماتها بمهدف تحقيق رغبات زبائنها في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده الاتصالات وخدمة الانترنت.

• رؤية المؤسسة:

تتطلع المؤسسة الى توفير باقة متكاملة من الخدمات في مجال الانترنت بكل انواعها وخدمة الهاتف الثابت بقيمة وجودة عالية بحيث تسهم في احداث فرق نوعي ومستدام في السوق. تسعى المؤسسة ان تكون هي الرائدة في تقديم خدمات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشتى انواعها.

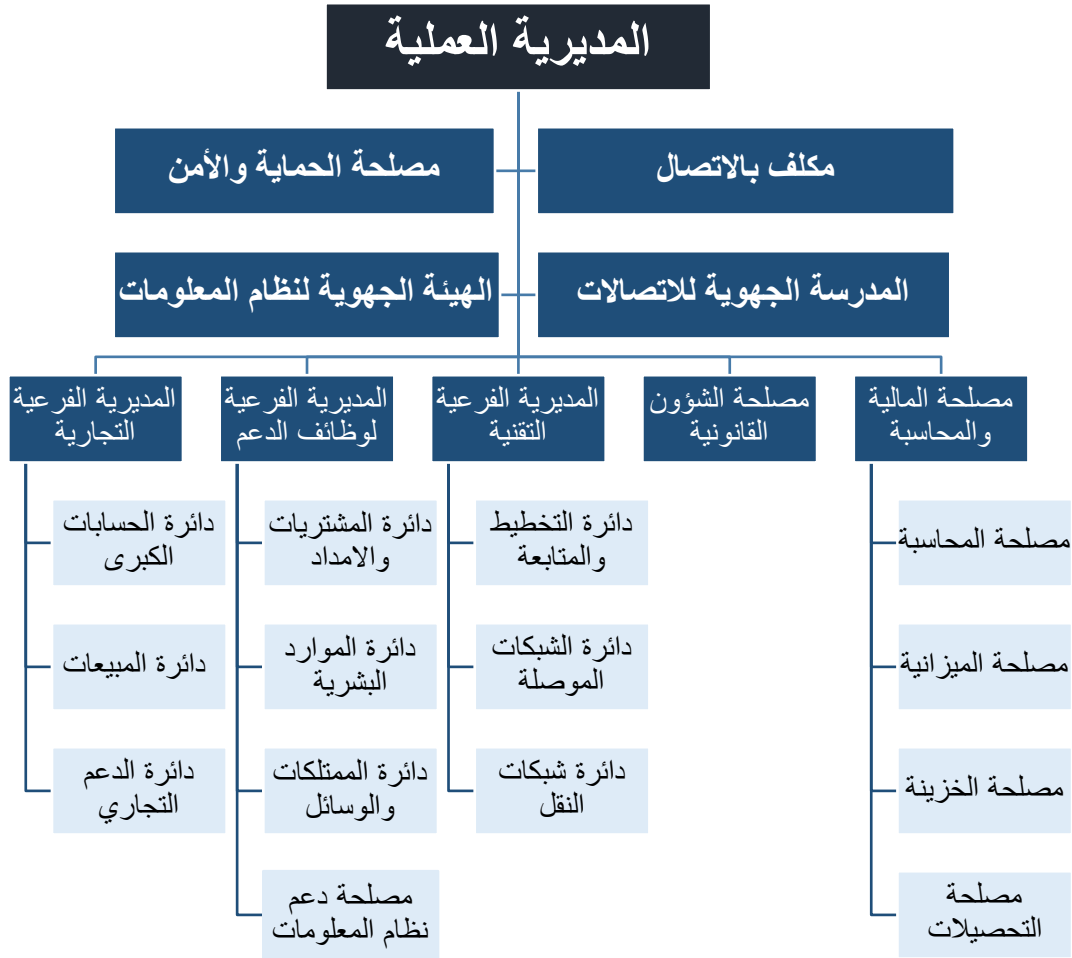
• رسالة المؤسسة

- ان نكون مزود خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المفضل لدى عملائنا من الافراد والمؤسسات على المستوى الوطني.

نثري حياة عملائنا بتقديم خدمات الاتصالات والانترنت ذات الجودة العالية ننمو ونتطور بالاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة:

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.



المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا لأن الموضوع يمس جميع العمال، فقد وزع الاستبيان على عامل، رئيس مصلحة، رئيس دائرة، مدير فرع، أين تم اختيار 58 استبانة وتم توزيعها وتمكننا من استرجاع 52 استبانة في حين تم الغاء 11 استبانات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	58

06	الاستبيانات غير المسترجعة
52	الاستبيانات المسترجعة
11	الاستبيانات الملغاة
41	الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على توزيع الاستبيانات

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

سنحاول توضيح متغيرات الدراسة حيث يشمل متغيرين هما المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بالإضافة الى المتغيرات الشخصية وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في اليقظة الاستراتيجية والمتمثل في أبعاده (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية).
- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة

فقد اعتمدنا على الاستبيان، بهدف الحصول على نتائج صحيحة وقرينة من الواقع الظاهرة محل الدراسة.

كذلك لمعرفة واقع العلاقة الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية حيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في اليقظة الاستراتيجية والمتمثل في أبعاده، ويتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 01 الى 17.
- المحور الثاني: وهو المتغير التابع حيث يتمثل في الميزة التنافسية، ويتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 18 الى 24.
- المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من السؤال 25 الى 30

كما نشير هنا الى اعتمادنا على مقياس "ليكارت" الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة، حيث قدمت الدرجات والتقييم كما هو موضح في الجدول.

وبالتالي حساب المدى:

■ المدى = أعلى درجة على المقياس - أدنى درجة على المقياس

■ المدى = 1-3 = 2

■ حساب طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{2}{3} = 0.66$

■ ومنه المتوسط المرجح كم هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (2_2): المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
1	منخفض	متوسط	مرتفع
2	منخفض	متوسط	مرتفع
3	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.33	من 2.34 الى 3

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

للوصول إلى نتائج هذه الدراسة يتطلب استخدام العديد من الأساليب الإحصائية حيث استخدام البرامج الإحصائية، والاختبارات الضرورية، كما يتطلب الأمر الوقوف على قياس صدق وثبات أداة الدراسة، ومستوى الصدق الظاهري أو الاتساق الداخلي، ويمكن التفصيل في ذلك كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بنسخته 26 وقد تم استخدام كل من:

- معامل الثبات Alpha crombach ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.
- التكرارات والمتوسطات الحسابية للوصول إلى درجة موافقة المستجوبين عن أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- anova

الفرع الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل قياس وثبات متغيرات الاستبيان تم الاعتماد على كل من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي كالتالي:

أولاً: الصدق الظاهري: لقياس الصدق الظاهري تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث كانت هناك العديد من التعديلات والمقترحات التي استجابت لها الطلبة، لنحصل على الاستبيان في نسخته الأخيرة كما هو موضح في أما في ما يتعلق بمجريات المقابلة والتي كانت يوم 15 ماي (03)، مع قائمة الاساتذة المحكمين في الملحق رقم (01) الملحق رقم 2025 مقابلة مع المؤطر محمد خويلدات رئيس مصلحة الموارد البشرية دامت ساعتين حيث قمنا بطرح عدة أسئلة مع الإجابات و يتّضح من خلال المقابلة أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعتمد على نظام يقظة استراتيجية منظّم ومتعدد الأبعاد، يُنظر إليه داخلياً كأداة استباقية محورية تتيح للمؤسسة التكيف مع التحولات البيئية المختلفة (التكنولوجية، التنافسية، البيئية، والتجارية). وقد تمّ إدماج هذا النظام ضمن البنية التنظيمية من خلال تشكيل لجنة يقظة متعددة التخصصات، وتوظيف أدوات تحليل رقمية وتقارير دورية، مع تنسيق مستمر مع الإدارة العامة. وقد أثبت هذا النظام فعاليته من خلال تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية، لا سيما في ما يتعلق بإطلاق العروض الترويجية، تحسين البنية التحتية الرقمية، وتوجيه الخدمات حسب تحولات السوق واحتياجات الزبائن، وهو ما أسهم في تعزيز تنافسيتها في مواجهة الضغوط السوقية من قبل متعاملي الهاتف النقال، وفي هذا السياق، تُبدي المؤسسة وعياً واضحاً بأهمية التحول نحو يقظة رقمية أكثر تطوراً من خلال تبني حلول قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، إلى جانب السعي لتكريس ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير الاستراتيجي المستدام والتكوين المستمر.

➤ **ثانياً: الاتساق الداخلي:** من أجل دراسة ثبات الاستبيان يستخدم معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ القيمة بين (0-1)

وهي تعبر عن نسبة الثبات، وعليه نستعرض نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

■ نتائج معامل ألفا ونباخ للاستبيان

يستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، القيمة الإحصائية المقبولة بشكل عام هي 60% أو أعلى.

الجدول رقم (2-3): يبين معامل الفا كرو نباخ لأداة الدراسة

عدد الأسئلة	ألفا كرو نباخ
30	0.694

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أنه بتطبيق ألفا كرو نباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تحصلنا على قيمة (0.694) أي 69.4% وهذا يدل على أن الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان مقبولا وكافي إحصائيا لهذه الدراسة، وبالتالي تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان مما يجعل الاعتماد عليه في تحليل النتائج صالحا.

➤ **ثالثا: الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

■ نتائج معامل بيرسون للارتباط

الجدول رقم (2-4): يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لبعاد "اليقظة التكنولوجية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	**0.429	0.005
02	تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	**0.452	0.003
03	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	**0.482	0.001
04	تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني	**0.484	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة التكنولوجية " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-5): يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة التنافسية " والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
05	تهتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد	**0.719	0.000
06	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.	**0.687	0.000
07	تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	**0.464	0.002
08	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة .	**0.507	0.001
09	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء .	**0.493	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح الجدول رقم (2-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة التنافسية " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة التجارية " والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
10	تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثة	**0.701	0.000
11	تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم	**0.636	0.000
12	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد	**0.549	0.000
13	تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار	**0.485	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح الجدول رقم (2-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة التجارية " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة البيئية " والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
14	تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين إليها	**0.612	0.000
15	توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل	**0.737	0.000
16	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم	**0.619	0.000
17	تهتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة	**0.652	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح الجدول رقم (2-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد " اليقظة البيئية " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع: الميزة التنافسية والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
18	تستخدم المؤسسة سياسات البحث و التطوير لتقليل التكاليف	**0.536	0.000
19	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة	**0.489	0.001
20	تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة	**0.285	0.071
21	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين	**0.448	0.003

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

22	تطبيق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج	**0.054	0.735
23	تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة	**0.476	0.002
24	تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات	**0.642	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح الجدول رقم (2-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية والدرجة الكلية والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية 0sig
25	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة	**0.487	0.001
26	تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	**0.569	0.000
27	تعزز اليقظة الاستراتيجية من المكانة التنافسية للمؤسسة	**0.529	0.000
28	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تطوير المنتجات جديدة تواكب تغير اذواق المستهلكين	**0.342	0.029
29	تزود اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بمعلومات متعلقة بالبيئة التنافسية	**0.385	0.013
30	تقوم اليقظة الاستراتيجية بمراقبة التوجهات في اعتماد أساليب عمل مبتكرة	**0.591	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

-يوضح الجدول رقم (2-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq a$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-10): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
اليقظة التكنولوجية	**0.351	0.024
اليقظة التنافسية	**0.764	0.000
اليقظة التجارية	**0.786	0.000
اليقظة البيئية	**0.499	0.001
اليقظة الاستراتيجية	1.00	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (2-10) معامل الارتباط بين كل الابعاد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq a$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد استعراض الإطار المنهجي وتفاصيل الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل ليتناول تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها، يتم التركيز في هذا المبحث على عرض النتائج المرتبطة بالمتغيرات الشخصية، وذلك بهدف تقييم تأثير هذه المتغيرات على موضوع الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على كيفية تأثير الخصائص الشخصية مثل الاقدمية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، السن، الجنس.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

أ. متغير الجنس:

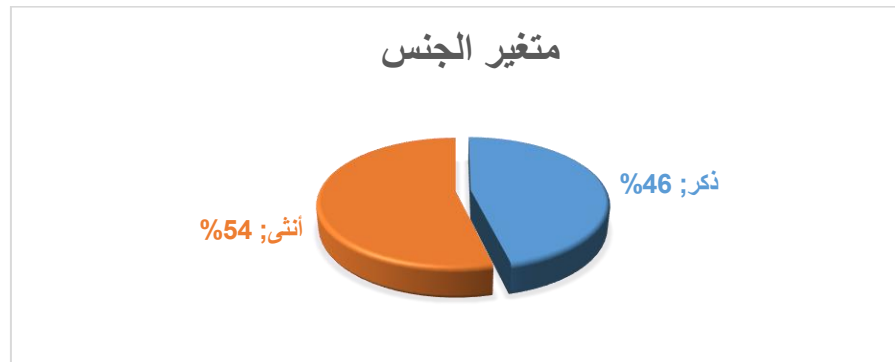
أظهر التحليل الإحصائي وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	% النسبة المئوية
ذكر	19	46.3
أنثى	22	53.7
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم 2-2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج اكسل

نلاحظ من الجدول تمثل نسبة الاناث 54% ونسبة الذكور 45%، يمكن ملاحظة أن نسبة الاناث أعلى من من نسبة الذكور.

ج. المستوى التعليمي:

يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وفق الجدول الآتي:

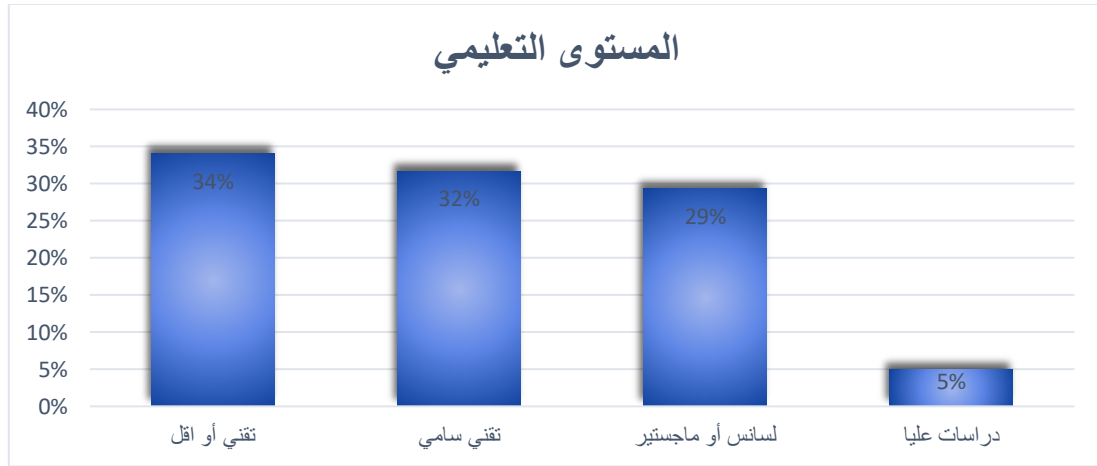
الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
تقني أو اقل	14	34.1
تقني سامي	13	31.7
لسانس أو ماجستير	12	29.3
دراسات عليا	2	4.9
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 2-3: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج اكسل

يوضح الجدول توزيع المستويات التعليمية للعينة المدروسة، حيث يشكل التقني أو أقل أعلى نسبة بـ 34.1%، يليه التقني السامي بنسبة 31.7%، ثم حملة الليسانس أو الماجستير بـ 29.3%، وأخيرا الدراسات العليا بنسبة 4.9% فقط.

د. الخبرة المهنية:

يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية وفق الجدول الاتي:

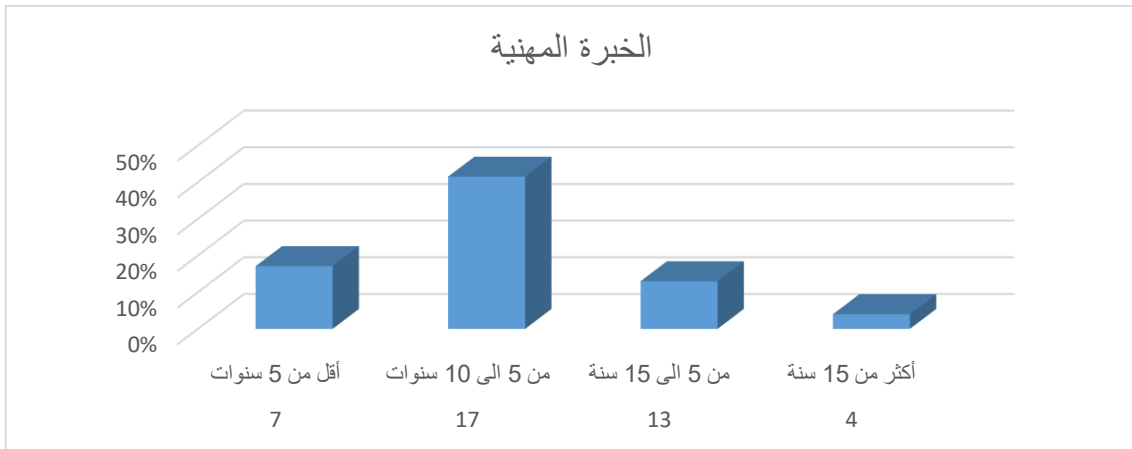
الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-13): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	17.1
من 5 الى 10 سنوات	17	41.5
من 11 الى 15 سنة	13	13
أكثر من 15 سنة	4	4
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم(2-4): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج اكسل

نلاحظ من الجدول الموظفون الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة أكبر نسبة بـ 41.5%، ثم الموظفون الجدد بأقل من 5 سنوات بنسبة 17.1%، ثم يليهم العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 13%، بينما يشكل أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 15 سنة أقل نسبة بـ 4% فقط هذا التوزيع قد يعكس مدى انتشار الخبرة المتوسطة بين أفراد العينة.

هـ. المنصب:

يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة وفق الجدول الآتي:

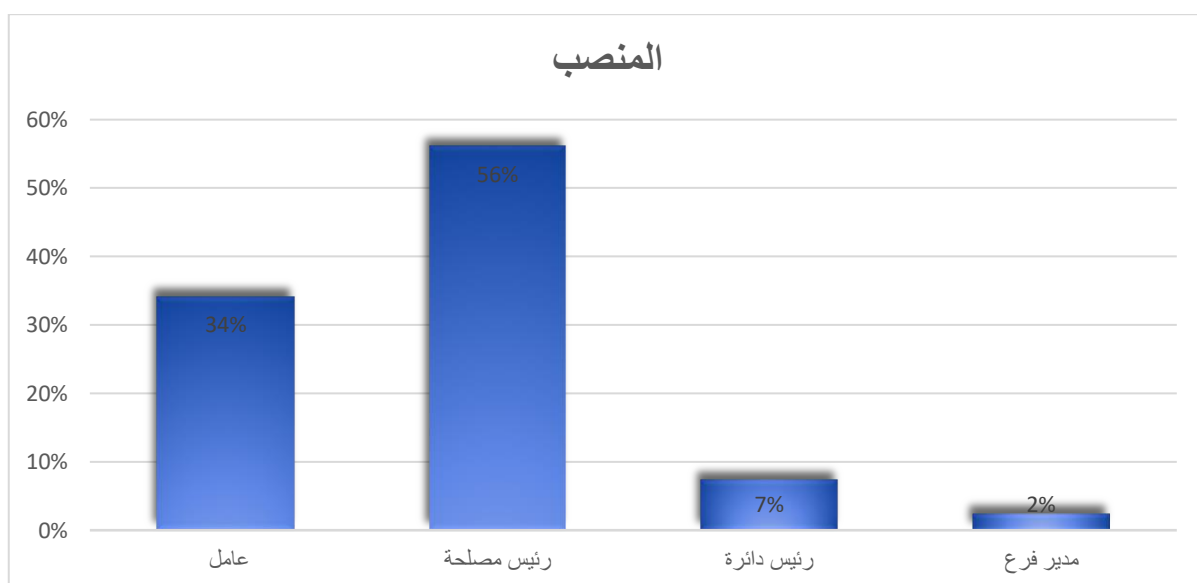
الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-14): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
عامل	14	34.1
رئيس مصلحة	23	56.1
رئيس دائرة	3	7.3
مدير فرع	1	2.4
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم (2-5): يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج اكسل

نلاحظ من الجدول توزيع الوظائف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، حيث يشكل رؤساء المصالح النسبة الأكبر بـ 56.1%، يليهم العمال بنسبة 34.1%، ثم رؤساء الدوائر بـ 7.3%، وأخيراً مديرو الفروع بنسبة 2.4% فقط.

ب. متغير العمر:

يلخص التحليل الإحصائي توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): يوضح

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

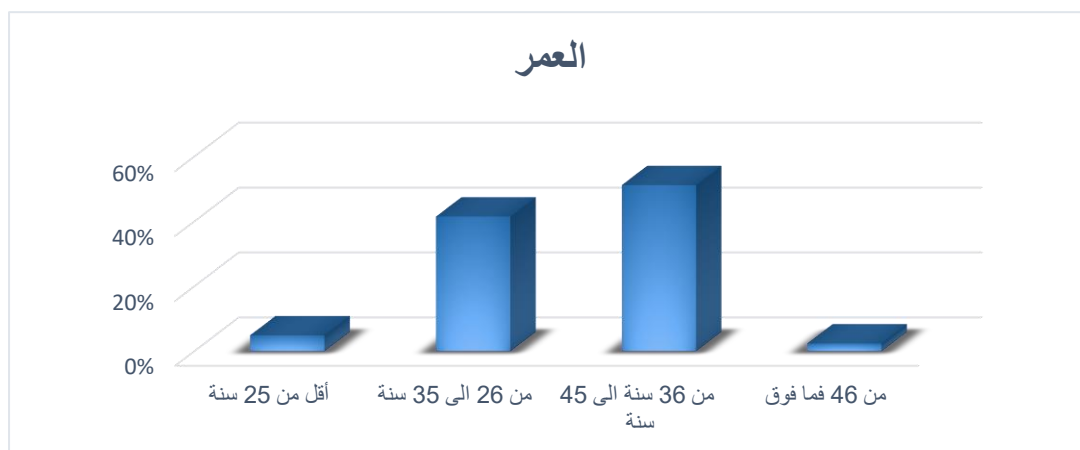
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على

خرجات برنامج SPSS 26

فئة العمر	التكرارات	% النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	4.9
من 26 الى 35 سنة	17	41.5
من 36 سنة الى 45 سنة	21	51.2
من 46 فما فوق	1	2.4
المجموع	41	100

الشكل رقم (2-6): يبين توزيع افراد العينة

حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج اكسل

نلاحظ من جدول توزيع الفئات العمرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، حيث تستحوذ الفئة من 36 إلى 45 سنة على أكبر نسبة بـ 51.2%، يليها العاملون الذين تتراوح أعمارهم بين 26 إلى 35 سنة بنسبة 41.5%، ثم الموظفون الأقل من 25 سنة بنسبة 4.9%، وأخيرا الفئة العمرية 46 سنة فما فوق بنسبة 2.4% فقط.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات محور الاول

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتقدير الاتجاه العام للإجابات الخاصة بأفراد العينة.

- حيث يوضح المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل درجات الموافقة للعينة عليها، بمعنى أنه كل ما كان المعدل أكبر كل ما كان العنصر المقاس أكثر تطبيقاً في المؤسسات محل الدراسة ويوضح الانحراف المعياري درجة الاختلاف والتجانس بين آراء العينة رأي أنه كل ما تكون نسبة الانحراف إلى المتوسط (معامل التشتت النسبي) كل ما يكون أقل كل ما تكون العينة أكثر اتفاقاً حول الفقرة.
- من خلال هذا المنطلق يمكن تقدير الاتجاه العام حول آراء العينة حول تطبيق كل عنصر وكل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية بواسطة مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

جدول رقم (2-16): يوضح المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية

العبارات	رتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	01	2.756	0.488	مرتفع
تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	02	2.609	0.5421	مرتفع
تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	04	2.268	0.742	متوسط
تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني	03	2.292	0.601	مرتفع
البعد الاول : اليقظة التكنولوجية				
تتعمد المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد	04	2.463	0.636	مرتفع
تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين	03	2.512	0.596	مرتفع
تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	01	2.658	0.480	مرتفع
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة	05	2.341	0.529	مرتفع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

مرتفع	0.549	2.561	02	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء
مرتفع	0.325	2.507		البعد الثاني : اليقظة التنافسية
متوسط	0.671	2.268	04	تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثة
مرتفع	0.502	2.439	03	تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم
مرتفع	0.521	2.682	01	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد
مرتفع	0.553	2.487	02	تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار
مرتفع	0.336	2.469		البعد الثالث: اليقظة التجارية (التسويقية)
مرتفع	0.593	2.561	03	تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين اليها
مرتفع	0.553	2.512	04	توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل
مرتفع	0.502	2.561	02	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم
مرتفع	0.536	2.634	01	تهتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة
مرتفع	0.358	2.567		البعد الرابع: اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

■ تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.268 و 2.756

البعد الاول: اليقظة التكنولوجية

احتلت الفقرة "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.756 وانحراف معياري 0.488، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم توافق كبير حول هذه العبارة، مع تباين منخفض في آرائهم، مما يعزز موثوقية هذا الاتجاه العام.

أما الفقرة "تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.609 وانحراف معياري 0.5421، مما يدل على اتفاق جيد بين المستجيبين، ولكن مع تباين نسبي أكبر في وجهات النظر مقارنة بالفقرة الأولى.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني" بمتوسط حسابي 2.292 وانحراف معياري 0.601، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لهذا الجانب، رغم وجود بعض الاختلافات بين أفراد العينة في تقييمه.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

بينما احتلت الفقرة "تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.268 وانحراف معياري 0.742، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في الآراء بشأن مدى اهتمام المؤسسة بهذا الجانب، مما قد يعكس تفاوتاً في السياسات أو عدم وضوح تأثير جهود الإبداع داخل المؤسسة.

وأخيراً، فإن متوسط الحسابي العام للبعد الأول "اليقظة التكنولوجية" بلغ 2.481، مما يدل على أن هذا البعد يحظى بمستوى إدراك مرتفع لدى أفراد العينة، مع وجود بعض التباينات في تقييم عناصره الفرعية.

البعد الثاني : اليقظة التنافسية

احتلت الفقرة "تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.658 وانحراف معياري 0.480، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة لأهمية تحليل المنافسة وتحديد التهديدات السوقية، مع تباين محدود في الآراء، مما يدل على اتفاق واسع حول هذه المسألة.

أما الفقرة "تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.561 وانحراف معياري 0.549، وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتحليل السوق وفهم التغيرات في تفضيلات العملاء، مع تفاوت نسبي في الآراء بين المستجيبين.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين" بمتوسط حسابي 2.512 وانحراف معياري 0.596، مما يعكس دور المتابعة المالية في تعزيز القدرة التنافسية، رغم وجود بعض الاختلافات في تقييم هذا الجانب بين العينة المدروسة.

أما الفقرة "تهتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.463 وانحراف معياري 0.636، وهو ما يشير إلى إدراك المؤسسة لأهمية مراقبة اللاعبين الجدد في السوق، رغم وجود اختلافات واضحة في تقييم مدى اهتمامها بهذا الجانب.

وأخيراً، جاءت الفقرة "تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.341 وانحراف معياري 0.529، مما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية تحقيق تفوق تنافسي طويل الأمد، ولكن بتفاوت في الآراء بين أفراد العينة، مما قد يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات أكثر وضوحاً لتحقيق الاستدامة التنافسية.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني "اليقظة التنافسية" 2.507، مما يدل على اهتمام المؤسسة بمراقبة المنافسة واستراتيجيات السوق، مع بعض التباينات في مدى تطبيق هذه الممارسات بين مختلف أبعاد اليقظة التنافسية.

البعد الثالث: اليقظة التجارية (التسويقية)

احتلت الفقرة "تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.682 وانحراف معياري 0.521، مما يشير إلى توافق قوي بين أفراد العينة حول أهمية هذه الاستراتيجية، حيث تعد عاملاً أساسياً في تعزيز النمو التجاري وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية.

أما الفقرة "تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.487 وانحراف معياري 0.553، مما يعكس إدراك المؤسسة لأهمية التطوير المستمر في عناصر التسويق، مثل المنتجات والتسعير والترويج، وذلك لضمان مواكبة التغيرات السوقية واستجابة لاحتياجات العملاء.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم" بمتوسط حسابي 2.439 وانحراف معياري 0.502، وهو ما يشير إلى وجود جهود واضحة في متابعة سلوك العملاء، مع تفاوت بسيط في الآراء حول مدى فاعلية المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية بانتظام.

أما الفقرة "تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.2683 وانحراف معياري 0.67173، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا بهذه الممارسات، لكن هناك تفاوتًا نسبيًا في إدراك أفراد العينة لمدى تطبيقها الفعلي، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز الاستراتيجيات التسويقية المبتكرة بشكل أكثر وضوحًا.

وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث "اليقظة التجارية (التسويقية)" 2.469، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بهذا الجانب، مع وجود تفاوت في مدى تطبيق بعض الممارسات التسويقية الحديثة.

البعد الرابع: اليقظة البيئية

احتلت الفقرة "تهتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.634 وانحراف معياري 0.536، مما يعكس إدراكًا قويًا لدى أفراد العينة لأهمية البيئة التشغيلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مع تباين محدود في الآراء، مما يدل على توافق واسع حول هذه المسألة.

أما الفقرة "تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.561 وانحراف معياري 0.502، مما يشير إلى أهمية هذه الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية، حيث يظهر توافق كبير بين المستجيبين حول دور الحصة السوقية في دعم استدامة المؤسسة.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين إليها" بمتوسط حسابي 2.561 وانحراف معياري 0.593، مما يعكس اهتمام المؤسسة بمتابعة التطورات والاستفادة من الفرص السوقية، رغم وجود تفاوت بسيط في الآراء حول مدى فاعلية هذا النهج.

أما الفقرة "توفر المؤسسة مناخًا اجتماعيًا محفزًا للعمل" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.512 وانحراف معياري 0.553، مما يشير إلى إدراك المؤسسة لأهمية البيئة الداخلية ودورها في تحسين الأداء، مع وجود اختلافات نسبية في وجهات نظر أفراد العينة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع "اليقظة البيئية" 2.567، مما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا الجانب، لكنه يتطلب تحسين بعض الممارسات لضمان تطبيق أكثر فاعلية للسياسات البيئية والاستفادة المثلى من الفرص المتاحة في السوق.

■ المحور الثالث: الميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (2-17): يوضح ابعاد الميزة التنافسية

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تستخدم المؤسسة سياسات البحث و التطوير لتقليل التكاليف	06	2.512	0.553	مرتفع
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة	04	2.585	0.546	مرتفع
تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة	02	2.756	0.434	مرتفع
تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين	03	2.682	0.521	مرتفع
تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج	01	2.780	0.419	مرتفع
تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة	07	2.414	0.590	مرتفع
تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات	05	2.536	0.504	مرتفع
المتغير التابع: الميزة التنافسية				
		2.609	0.221	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

■ تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.414 و 2.780

احتلت الفقرة "تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.780 وانحراف معياري 0.419، مما يعكس توافقاً واسعاً بين أفراد العينة على أهمية الابتكار في التسويق كعامل رئيسي في تعزيز الميزة التنافسية، مع تباين منخفض في الآراء، مما يدل على إجماع قوي حول هذه الاستراتيجية.

أما الفقرة "تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.756 وانحراف معياري 0.434، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق معايير الجودة العالمية في تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية وضمان رضا العملاء، مع تباين محدود في وجهات النظر.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين" بمتوسط حسابي 2.682 وانحراف معياري 0.521، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين خدماتها بشكل مستمر لضمان استدامة التنافسية، رغم وجود تفاوت نسبي في تقييم أفراد العينة لهذا الجانب.

أما الفقرة "تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.585 وانحراف معياري 0.546، مما يشير إلى إدراك العينة لأهمية الخبرة المهنية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية قوية، مع وجود تفاوت طفيف في وجهات النظر.

وجاءت الفقرة "تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.536 وانحراف معياري 0.504، مما يعكس أهمية إدارة التكاليف ضمن استراتيجيات المؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية، رغم اختلاف مستويات التقييم بين أفراد العينة.

أما الفقرة "تستخدم المؤسسة سياسات البحث والتطوير لتقليل التكاليف" فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.512 وانحراف معياري 0.553، مما يشير إلى تركيز المؤسسة على الابتكار لتعزيز الكفاءة المالية، ولكن مع تفاوت أكبر في الإدراك بين المستجيبين.

احتلت الفقرة "تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.414 وانحراف معياري 0.590، مما يعكس وجود جهود تطويرية، لكنها قد تحتاج إلى تحسينات لضمان سرعة وفعالية التنفيذ وفقا لتقييم أفراد العينة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع: الميزة التنافسية 2.609، مما يعكس مستوى إدراك مرتفع لأهمية استراتيجيات التنافسية داخل المؤسسة، مع تفاوت في فعالية بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لضمان استمرار التفوق في السوق.

المحور الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (2-18): دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة	04	2.609	0.542	مرتفع
تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	06	2.536	0.504	مرتفع
تعزز اليقظة الاستراتيجية من المكانة التنافسية للمؤسسة	05	2.561	0.549	مرتفع
تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تطوير المنتجات جديدة	01	2.756	0.488	مرتفع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تواكب تغير أذواق المستهلكين				
تزود اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بمعلومات متعلقة بالبيئة التنافسية	02	2.707	0.460	مرتفع
تقوم اليقظة الاستراتيجية بمراقبة التوجهات في اعتماد أساليب عمل مبتكرة	03	2.634	0.536	مرتفع
المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية		2.634	0.250	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

■ تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.536 و 2.756

الفقرة "تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تطوير منتجات جديدة تواكب تغير أذواق المستهلكين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.756 وانحراف معياري 0.488، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة لأهمية دور اليقظة الاستراتيجية في الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية متجددة، مع توافق واسع بينهم على هذه النقطة.

أما الفقرة "تزود اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بمعلومات متعلقة بالبيئة التنافسية" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.707 وانحراف معياري 0.460، مما يشير إلى دور المراقبة المستمرة في تمكين المؤسسة من تحليل المنافسة والتكيف مع تغيرات السوق، مع اختلاف طفيف في الآراء بين أفراد العينة حول مدى فاعلية هذه الممارسة.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "تقوم اليقظة الاستراتيجية بمراقبة التوجهات في اعتماد أساليب عمل مبتكرة" بمتوسط حسابي 2.634 وانحراف معياري 0.536، مما يعكس اهتمام المؤسسة بمتابعة التطورات التنظيمية والتشغيلية، رغم وجود تفاوت بسيط في تقييم مدى تطبيق هذا النهج بفعالية.

أما الفقرة "تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.609 وانحراف معياري 0.542، مما يدل على أهمية التحليل الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية، مع وجود اختلافات نسبية في وجهات نظر أفراد العينة حول مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ ذلك.

وجاءت الفقرة "تعزز اليقظة الاستراتيجية من المكانة التنافسية للمؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.561 وانحراف معياري 0.549، مما يعكس إدراكاً جيداً لدور هذه الآلية في تعزيز موقع المؤسسة في السوق، رغم تفاوت التقييمات بين المستجيبين.

أما الفقرة "تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة" فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.536 وانحراف معياري 0.504، مما يدل على ارتباط هذه الممارسة بنمو المؤسسة، ولكن مع وجود اختلافات في تقييم مدى تأثيرها الفعلي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية 2.634، مما يشير إلى تقييم مرتفع لأهمية هذه الاستراتيجية، رغم الحاجة إلى تحسين بعض آليات التنفيذ لضمان تحقيق نتائج أكثر فعالية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يقدم هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الرئيسية: تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-19): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.351	1	0.351	8.503	0.006
الخطأ	1.609	39	0.041		
المجموع	13.436	40			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.438	0.403		3.566	0.001
اليقظة الاستراتيجية	0.468	0.160	0.423	2.916	0.006
معامل الارتباط 0.423		معامل التحديد 0.179		المتغير التابع: الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

نلاحظ من معطيات الجدول قيمة $F = 8.503$ مرتفعة جدا، مما يشير إلى قوة النموذج في تفسير العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية ، ومستوى الدلالة $(Sig.) = 0.006$ القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النموذج دال إحصائيا ويمكن الاعتماد عليه في تفسير .

بناء على نتائج اختبار ANOVA والانحدار المتعدد، يمكن إثبات الفرضية: قبول الفرضية البديلة

اليقظة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية، رفض الفرضية الصفرية التأثير ليس عشوائيا، بل له دلالة إحصائية قوية.

الاستنتاجات:

اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛ يمكن للمؤسسات التي تستثمر في أنظمة اليقظة تحسين استجابتها السوقية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية؛

تحليل الفرضية: تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب)؟

الفرضية الصفرية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس

الفرضية البديلة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس؛

للتأكد مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية الوظيفية، يجب اتباع الخطوات الإحصائية التالية:

اول قيام باختبار "Levene" الهدف التأكد مما إذا كان التباين بين المجموعات المختلفة (مثل الفئات العمرية أو الجنس) متجانسا أم غير متجانس.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (2-20): يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعا للمتغير الجنس.

القرار	اختبار Levene		مستوى الثقة 95%		درجة الخطأ	الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig (2-tailed)	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الالتزام التنظيمي
	Sig	قيمة f	القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
قبول	0.662	0.195	0.322	0.067	0.062	0.194	0.004	39	3.097	افتراض تساوي التباين
			0.321	0.064	0.062	0.194	0.004	38.54	3.107	عدم افتراض تساوي التباين بين المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

- تفسير عناصر الجدول

◀ قيمة T المحسوبة (Computed T Value)

اختبار Levene لتساوي التباين

لدينا من الجدول 0.195 F و 0.662 Sig

وعليه: نظرا لأن $\text{Sig.} > 0.05$ ، فإن الفروق بين المجموعات متجانسة، مما يسمح باستخدام الصف الأول (Equal Variances Assumed) لتحليل الفرق بين المتوسطات.

- افتراض تساوي التباين T 3.097، عدم افتراض تساوي التباين T 3.107

وعليه: تشير هذه القيم إلى الفرق بين المتوسطات في الميزة التنافسية بين المجموعات، كلما كانت قيمة T أعلى، زادت احتمالية وجود فرق دال إحصائيا بين المجموعات.

- افتراض تساوي التباين df 39 عدم افتراض تساوي التباين df 38.54

وعليه: درجات الحرية تحدد مقدار التباين في العينة، وتؤثر على دقة الاختبار الإحصائي، في حالة عدم تساوي التباين، يتم تعديل df لضبط الاختبار بناء على الفروق بين المجموعات.

في كلتا الحالتين، القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الفرق بين المجموعتين معنوي إحصائيا.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك فرقا دالا بين متوسطات المجموعتين.

القرار: رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: اوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس؛

2. متغير العمر

الفرضية الصفريّة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر؛
الفرضية البديلة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر؛

جدول رقم (2-21): يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعا للمتغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة f	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
العمر						
0.317	1.217	0.059	3	0.176	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.048	37	1.784	داخل المجموعة	
			40	1.960	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تأثير العمر على الميزة التنافسية

نلاحظ من معطيات الجدول القيمة $F = 1.217$ ، ومستوى الدلالة $Sig = 0.317$

نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإن الفروق في الميزة التنافسية غير دالة إحصائية وفق الفئات العمرية المختلفة

القرار: رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للعمر، حيث لا يعزى هذا الفرق إلى تأثير العمر كمتغير مستقل داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية لا تتأثر بالعمر.

3. متغير المستوى التعليمي

الفرضية الصفريّة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية البديلة :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

جدول رقم(2-22): يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعا للمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة f	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
المستوى التعليمي						
0.279	1.331	0.064	3	0.191	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.048	37	1.769	داخل المجموعة	
			40	1.960	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تأثير المستوى التعليمي على الميزة التنافسية

نلاحظ من معطيات الجدول القيمة F 1.331، ومستوى الدلالة Sig 0.279

نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإن الفروق في الميزة التنافسية غير دالة إحصائيا وفق الفئات الوظيفية المختلفة

القرار: رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للمستوى التعليمي، حيث لا يعزى هذا الفرق إلى تأثير المستوى التعليمي كمتغير مستقل داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية لا تتأثر بالمستوى التعليمي.

4. متغير الخبرة المهنية

الفرضية الصفرية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛

الفرضية البديلة :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (2-23): يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعا للمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة f	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
الخبرة المهنية						
0.060	2.694	0.117	3	0.351	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.043	37	1.609	داخل المجموعة	
			40	1.960	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تأثير الخبرة المهنية على الميزة التنافسية

نلاحظ من معطيات الجدول القيمة F 2.694، ومستوى الدلالة Sig 0.060

نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإن الفروق في الميزة التنافسية غير دالة إحصائيا وفق الخبرة المهنية

القرار: رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للخبرة المهنية، حيث لا يعزى هذا الفرق إلى تأثير الخبرة المهنية كمتغير مستقل داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية لا تتأثر بالخبرة المهنية.

5. متغير طبيعة المنصب

الفرضية الصفرية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير طبيعة المنصب؛
الفرضية البديلة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير طبيعة المنصب؛

جدول رقم (2-24): يوضح نتائج وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المشاركين تبعا للمتغير طبيعة المنصب

مستوى الدلالة	قيمة f	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
طبيعة المنصب						
0.296	1.277	0.061	3	0.184	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.048	37	1.776	داخل المجموعة	
			40	1.960	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تأثير طبيعة المنصب على الميزة التنافسية

نلاحظ من معطيات الجدول القيمة $F = 1.277$ ، ومستوى الدلالة 0.296 Sig

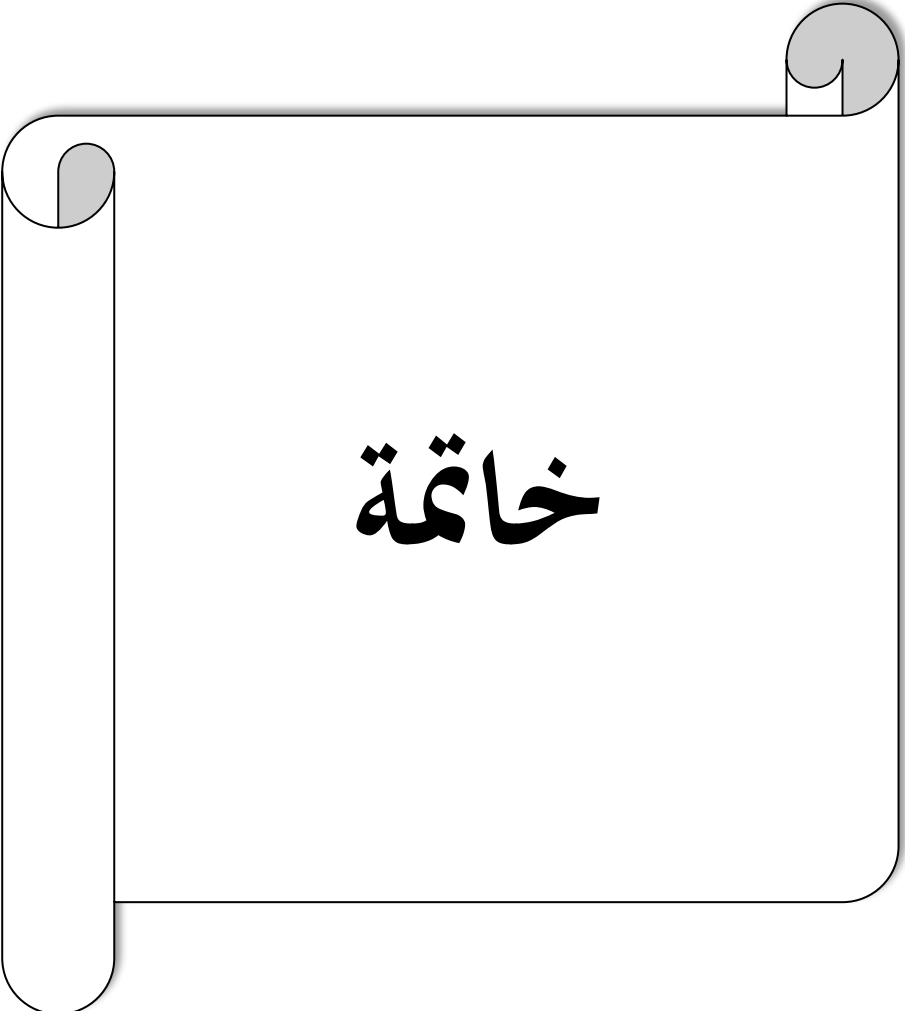
نظراً لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، فإن الفروق في الميزة التنافسية غير دالة إحصائياً وفق طبيعة المنصب

القرار: رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لطبيعة المنصب، حيث لا يعزى هذا الفرق إلى تأثير طبيعة المنصب كمتغير مستقل داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية لا تتأثر بطبيعة المنصب.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري المتعلق باليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة، وذلك من خلال توزيع استبيان شمل (58) موظفًا، تم استرجاع (52) منها، واعتماد (41) استبانة صالحة للدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26، اعتمادًا على أدوات إحصائية متعددة مثل معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومعاملات الارتباط (بيرسون)، والانحدار البسيط واختبارات ANOVA. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تلخص كما يلي:

- مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، جاء مرتفعًا حسب آراء العينة المدروسة.
 - مستوى الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة جاء أيضًا مرتفعًا وفق تقييمات العينة.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في إدراك الميزة التنافسية، في حين لم تُسجل فروق دالة إحصائية تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب).
- وفي الأخير، يمكن القول إن هذه الدراسة خلصت إلى أن ليقظة الاستراتيجية تعد ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال مساهمتها في اتخاذ قرارات فعالة واستباقية، تضمن التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة وتحقيق استدامة في الأداء المؤسسي.



خاتمة

خاتمة:

تعد اليقظة الاستراتيجية أداة محورية في دعم وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ يُسهم اعتماد نظام يقظة فعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تمكينها من متابعة المنافسين الحاليين والمحتملين، إلى جانب رصد مختلف التغيرات في بيئتها الخارجية الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية. وتُمكن هذه المنظومة المؤسسات من بناء استراتيجيات تنافسية ملائمة تتماشى مع معطيات البيئة التنافسية، بما يضمن لها التميز والتفوق في السوق. وعليه، فإن تحقيق الاستمرارية والنجاح يتطلب من المؤسسة تبني نهج استباقي يقوم على تعزيز مزاياها التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة. نتائج الدراسة النظرية:

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التطبيقية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعد اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الصائبة من خلال المراقبة المستمرة لمحيطها وتحليل مختلف التغيرات البيئية، مما يمكنها من اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.
- تمثل اليقظة الاستراتيجية نظامًا معلوماتيًا متكاملًا يبدأ من جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى نشرها واستعمالها في دعم القرارات الاستراتيجية.
- يتألف نظام اليقظة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسية: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية.
- نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بتوفر كفاءات بشرية مؤهلة، وتقنيات وأدوات تحليل حديثة، إلى جانب بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتكامل النظام داخل الهيكل الإداري.
- تُعد الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وكفاءة أكبر مقارنة بالمنافسين، ما يمنحها قدرة على الاستمرار والتفوق في السوق.
- تعتمد المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية على عدة استراتيجيات، أبرزها: استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، مدعومة بمصادر المعرفة، الابتكار، الجودة، والمرونة.
- يمكن تقييم مستوى الميزة التنافسية بناءً على مصدرها، وتعدد مواردها، ومستوى التحسين المستمر فيها.
- تؤثر ممارسات اليقظة الاستراتيجية بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات حول تحركات المنافسين، وسلوكيات العملاء، والاتجاهات التكنولوجية.
- ترتبط فعالية اليقظة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على مواكبة التحولات في البيئة الخارجية، مما يجعلها أحد المرتكزات الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة.
- أثبتت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تُمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها وخدماتها مع تغير أذواق العملاء، وبالتالي رفع مستوى رضاهم وكسب ولائهم.
- أظهرت التحليلات الإحصائية باستخدام نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

- تشير النتائج إلى أن تغير الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة يُعزى إلى تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية بنسب مختلفة، جاءت على النحو التالي:
- اليقظة التكنولوجية بنسبة تأثير تقدّر بـ 42.3%؛
- اليقظة التنافسية بنسبة 76.4%؛
- اليقظة التجارية بنسبة 78.6%؛
- اليقظة البيئية بنسبة 49%؛

وبذلك، تؤكد الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها تساهم بشكل فعال في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة هذا في ما يتعلق بالاستبيان أما بالنسبة للمقابلة فكانت نتائجها على النحو التالي:

ويتضح من خلال المقابلة أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعتمد على نظام يقظة استراتيجية منظم ومتعدد الأبعاد، يُنظر إليه داخلياً كأداة استباقية محورية تتيح للمؤسسة التكيف مع التحولات البيئية المختلفة (التكنولوجية، التنافسية، البيئية، والتجارية). وقد تمّ إدماج هذا النظام ضمن البنية التنظيمية من خلال تشكيل لجنة يقظة متعددة التخصصات، وتوظيف أدوات تحليل رقمية وتقارير دورية، مع تنسيق مستمر مع الإدارة العامة وقد أثبت هذا النظام فعاليته من خلال تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية، لا سيما في ما يتعلق بإطلاق العروض الترويجية، تحسين البنية التحتية الرقمية، وتوجيه الخدمات حسب تحولات السوق واحتياجات الزبائن، وهو ما أسهم في تعزيز تنافسيته في مواجهة الضغوط السوقية من قبل متعاملي الهاتف النقال، وفي هذا السياق، تُبدي المؤسسة وعياً واضحاً بأهمية التحول نحو يقظة رقمية أكثر تطوراً من خلال تبني حلول قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، إلى جانب السعي لتكريس ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير الاستراتيجي المستدام والتكوين المستمر.

افاق الدراسة:

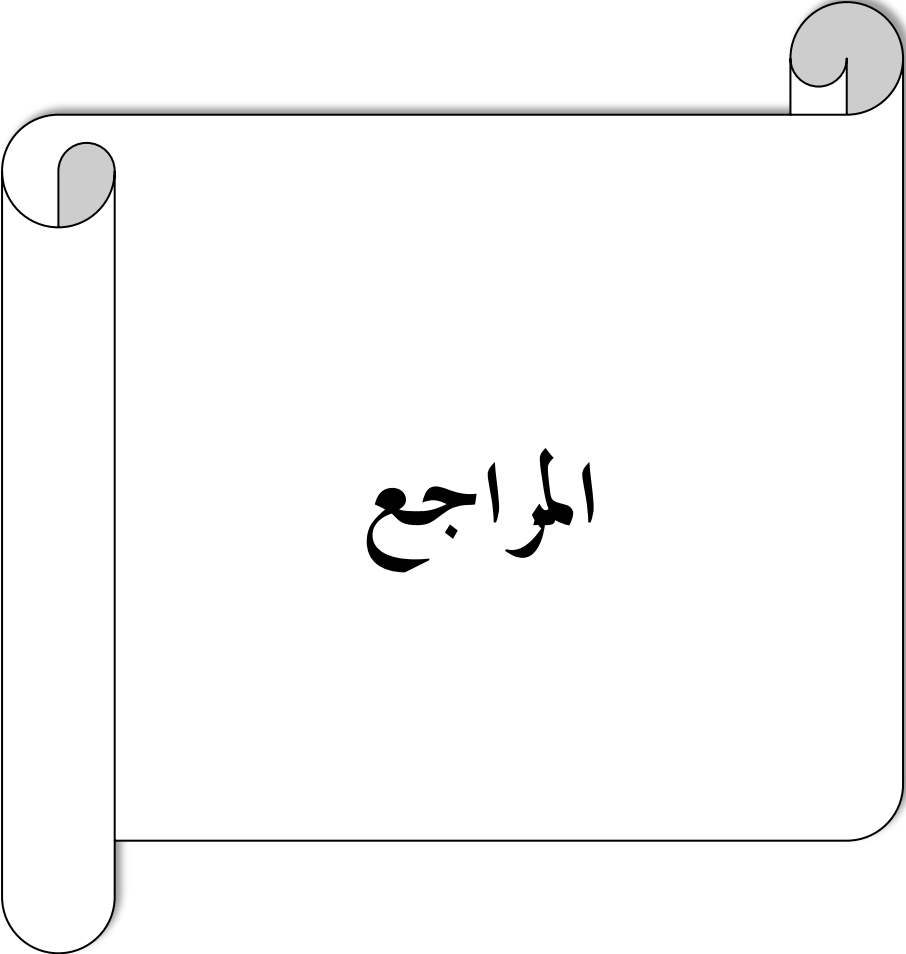
انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن فتح آفاق بحثية وميدانية مستقبلية لتوسيع نطاق الفهم حول العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وذلك من خلال:

- ✓ توسيع مجال الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة (كالطاقة، الصناعة، الخدمات...) من أجل المقارنة واستكشاف اختلافات تطبيق اليقظة الاستراتيجية حسب طبيعة النشاط.
- ✓ إجراء دراسات تطبيقية حول التحول الرقمي ودوره في دعم أنظمة اليقظة الاستراتيجية، خاصة في ظل البيئة التكنولوجية المتغيرة باستمرار.
- ✓ تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية ورضا الزبائن أو الولاء التنظيمي للموظفين، كمتغيرات وسيطة قد تساهم في فهم أعمق لكيفية تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ التركيز على دراسة المعوقات التي تحد من فعالية أنظمة اليقظة في المؤسسات العمومية الجزائرية، سواء كانت تقنية، بشرية أو تنظيمية.

التوصيات:

- ✓ ضرورة تعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، من خلال تطوير آليات جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية.

- ✓ العمل على تطوير البعد التكنولوجي لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك بتبني تقنيات حديثة تساهم في تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية.
- ✓ تكثيف الجهود في مجال اليقظة التنافسية عبر تتبع تحركات المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، بما يسمح بتحسين قدرة المؤسسة على التكيف والتفوق في السوق.
- ✓ الاستثمار في تنمية المهارات البشرية المتعلقة بإدارة أنظمة اليقظة الاستراتيجية، من خلال التكوين المستمر وتخصيص فرق عمل متخصصة.
- ✓ العمل على تنويع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، مع التركيز على الجودة، الابتكار، المرونة، والمعرفة كعناصر استراتيجية تضمن الاستمرارية.
- ✓ ضرورة ربط نظام اليقظة الاستراتيجية بالنظام الإداري والتشغيلي في المؤسسة بشكل متكامل، بهدف تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على معطيات دقيقة.
- ✓ تشجيع المؤسسة على التحول الرقمي في عمليات المتابعة البيئية بما يساهم في استباق التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.



المراجع

الكتب:

1. وسيم أبو عريش الدكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية دار النشر والتوزيع خالد الحيايبي الأردن 2016
2. روبرت.أ. بتس وديفيد. لي بناء الميزة التنافسية دار الفجر للنشر والتوزيع النزهة الجديدة_القاهرة مصر
3. دكتور مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية دار الجامعة الإسكندرية 2008
4. عامر عبد الرؤوف السعايدة إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2023
5. كتاب دكتور محمد سمير بن عياد إدارة الجودة الشاملة والدكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية المؤلف العلمي دار كوكب العلوم للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2023
6. شريف حمدي تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال الطبعة الأولى العربي لنشر والتوزيع القاهرة 2024
7. أمال إسماعيل جالوس تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة دار التعليم الجامعي الإسكندرية 2024

الرسائل والمجلات

8. عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو مجلة دراسات اقتصادية العدد الأول، جوان 2019
9. بآية وقنوني، نادية عبد الكريم، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية) مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 01 المجلة 05، 2020
10. حاج بن يطو، اليقظة الاستراتيجية، مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير دراسة حالة لاتصالات الجزائر مستغنام مجلة المالية والأسواق مجلد 08 العدد 02 جامعة وهران
11. فضل قاسم الحضرمي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية العدد 41
12. فاطمة عمر عبد التواب دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية مجلة كلية التربية جامعة بني سويف
13. عيسى نبوية، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة للاتصالات-موبيليس تلمسان-المجلد التاسع العدد 01 المركز الجامعي مغنية، الجزائر
14. باسل أنور اسعد، محمد جنبلاط مادلين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين مجلة جامعة البعث المجلد 44 العدد 21

15. نبيل كنوش، مصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كندور المجلة المعيار في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 09 العدد 04
16. أسماء شريف، هند بلحواجب، أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات المجلد الثامن، العدد 03 ديسمبر 2022
17. محمد الشوادفي الغنام دور اليقظة الاستراتيجية على بيئة ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بكفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد 05 العدد 1 2024
18. مباركة طوير، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال مجلة إدارة الأعمال ودراسات الاقتصادية مجلد 07 العدد 01 2021
19. أحمد بن خليفة وآخرون دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية مجلة العلوم الإنسانية المجلد 22/ العدد: 02 (2022)
20. نادية فاطمة الزهراء مالكي تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة المجلد السابع العدد 03 (ديسمبر 2021) ص 483
21. بدر عوض لزامي الرشيد مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها مجلة كلية التربية ببنها العدد (120) أكتوبر ج (1) 2019
22. ريهام انسي محمد عبد العزيز الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الإلكترونية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمصر" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة دمياط المجلد الخامس العدد الأول الجزء الثالث 2024
23. دينا محمد عبد الحميد شعراوي العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد المجلد الثاني عشر العدد الأول (2021)
24. فاطمة عمر ع التواب جامعة بني يوسف مجلة كلية التربية عدد يوليو الجزء الثالث 2023
25. شبيب بن عبد الله بن سالم الشكيلي بعنوان أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة 2022
26. خيرة عليوات ، بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مديغة المضاب العليا بالجلفة، مقال علمي نشر في مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، الجلفة 2021
27. جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، حسنية قورين بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان مقال علمي نشر في مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة المجلد 06 العدد 01 2021
28. فنيحة علوط تحت عنوان اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الازمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس 2020

29. خليدة دلهوم، عقيلة بوعزة يعنوان دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مقال علمي نشر في المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية المجلد 06 _ العدد 02 _ ورقلة 2020

الاطروحات

• اطروحات الماجستير

30. ضياء الدين زواو دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التير تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة فرحات عباس سطيف 2012/2013
31. ضياء زواو دور المحاسبة البيئية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2012/2013

• اطروحات الدكتوراه

32. رتيبة نحاسية أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة أوريدو أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال 2018
33. آسيا الزهار استراتيجيات التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة "تجارب دولية وسبل الاستفادة منها" أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث ميدان علوم اقتصادية 2021
34. حفيدة شمام مساهمة نظرية الألعاب الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر فرع الهاتف النقال" أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الأساليب الكمية في التسيير 2024/2025
35. سمية اوسليمان يعنوان استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3
36. آسيا بن عمر يعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة عينة من البنوك أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الإدارية والاقتصاد والتجارة والإدارة جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط سلطان 2021
37. حليلة قمري دور اليقظة الاستراتيجية في اختراق سوق الدولية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي الشلف 2020\2021

مذكرات الماجستير

38. جميلة بريك، أثر البقطة الاستراتيجية في بقاء الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة: مؤسسة موبيليس لوكالتي أدرار تمنراست، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2018\2019
39. خولة بوعزيز دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2023

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الاجنبية

40. oassem Jaloud, et al., **Strategic Vigilance and Its Role in Entrepreneurial Performance: A Case Study and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Ooredoo Company in Nasiriyah, Iraq.** Scientific Article, Volume 07, Issue 01
41. Macmillan, H., & Tampoe, M. **Strategic Management.** Oxford Université Press Inc.2000,
42. Drevon, E. La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec: une etudes de CAS multiples (Doctoral dissertation, University de Montréal (Canada)2020.
43. Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006). Intégration de la veille dans le system organisationnel de l'entreprise Quels enjeux pour l'innovation? La Revue des Sciences de Gestation, 218(2)
44. Gozim, S. A., & Monnoyer, M. C. L. (2014, Septembre). Le rôle de la veille stratégique dans l'agilité du processus d'innovation. Application au champ non médical en milieu hospitalier, le cas" Assiette Durable"». In *Services and New Sociétal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare*

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة



شعبة: علوم اقتصادية
اختصاص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

استمارة استبيان

سيدي الكريم سيدي الكريم:

في إطار إنجازنا للمذكرة المكملة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير مؤسسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الهادف إلى معرفة آرائكم واتجاهاتكم حول بعض المواقف التي تواجهكم في حياتكم المهنية بخصوص اليقظة الاستراتيجية. المطلوب منكم وضع العلامة في الخانة المناسبة لرأيك الخاص بعد قراءة كل فقرة بعناية. ليس عليكم كتب أسمائكم على الاستبيان ونطمئنكم أن كل معلومات هذه الوثيقة ستحظى بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا لغرض البحث العلمي.

"دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"

تحت إشراف الأستاذ:

محسن زبيدة

من إعداد الطلبة:

❖ اغلي عبد الرحمان

❖ ماسنة حنان

2024/2025

• المحور الأول: البيانات الشخصية:

نوع الجنس:

ذكر: أنثى:

المستوى التعليمي:

تقني أو أقل تقني سامي: لسانس أو ماجستير: دراسات عليا:

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات: من 5-10: من 11-15: أكثر من 15:

المنصب:

عامل: رئيس مصلحة: رئيس دائرة: مدير فرع:

العمر:

أقل من 25: من 26-35: من 36-45: 46 فما فوق:

:

• المحور الثاني: أبعاد البقطة الاستراتيجية:

المتغير المستقل: البقطة الاستراتيجية

البيان		سلم البيان		
الرقم	البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	موافق	غير موافق	محايد
01	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات			
02	تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي			
03	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين			

04	تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني		
	البعد الثاني : اليقظة التنافسية		
05	تهتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد		
06	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين		
07	تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين		
08	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة		
09	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء		
	البعد الثالث : اليقظة التجارية (التسويقية)		
10	تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثة		
11	تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم		
12	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد		
13	تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار		
	البعد الرابع : اليقظة البيئية		
14	تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين اليها		
15	توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل		
16	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم		
17	تهتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة		

• المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المتغير التابع: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
18	تستخدم المؤسسة سياسات البحث و التطوير لتقليل التكاليف			
19	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة			
20	تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة			
21	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين			

22	تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج		
23	تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة		
24	تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات		

• المحور الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
25	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة			
26	تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة			
27	تعزز اليقظة الاستراتيجية من المكانة التنافسية للمؤسسة			
28	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تطوير المنتجات جديدة تواكب تغير اذواق المستهلكين			
29	تزود اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بمعلومات متعلقة بالبيئة التنافسية			
30	تقوم اليقظة الاستراتيجية بمراقبة التوجهات في اعتماد أساليب عمل مبتكرة			

الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة

السؤال 1: في البداية، كيف تعرفون اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الجواب:

نحن نعتبر اليقظة الاستراتيجية من الآليات الأساسية التي تساعد المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات المحيطة بها، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو حتى تشريعية. فهي بمثابة نظام إنذار مبكر يتيح لنا اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وحديثة. في اتصالات الجزائر، نربط مفهوم اليقظة بالقدرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية لتوجيه استراتيجيتنا وفقاً لذلك.

السؤال 2: ما هي الأبعاد الأساسية التي تركز عليها اليقظة الاستراتيجية لديكم؟

الجواب:

نركز على أربعة أبعاد رئيسية: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والتشريعية.

- التكنولوجية مرتبطة برصد التطورات التقنية في قطاع الاتصالات
- التنافسية تخص مراقبة تحركات المنافسين
- التجارية تتعلق بتحليل حاجات الزبائن وتوجهات السوق
- التشريعية تهدف لمتابعة الأطر القانونية والتنظيمية الجديدة

السؤال 3: هل توجد آليات أو فرق متخصصة مكلفة بمهام اليقظة داخل المؤسسة؟

الجواب:

نعم، يوجد لدينا "لجنة يقظة" تضم ممثلين عن مختلف المصالح: التسويق، التخطيط، التقنية، وحتى القانونية. كما نستعين ببرمجيات وتقارير دورية يتم جمعها وتحليلها. هناك تنسيق دوري مع الإدارة العامة لضمان فعالية هذا النظام.

السؤال 4: إلى أي مدى ساهمت اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

الجواب:

بشكل واضح، اليقظة ساعدتنا في اتخاذ قرارات استباقية، خاصة في ما يتعلق بإطلاق العروض الجديدة ومواكبة التحول الرقمي. على سبيل المثال، تمكنا من تحسين باقات الإنترنت وتحديث البنية التحتية استناداً إلى مؤشرات رُصدت عبر آليات

اليقظة. كما ساعدتنا على مواجهة المنافسة المتزايدة من متعاملي الهاتف النقال من خلال تحسين جودة الخدمات وتقديم عروض موجهة للزبائن.

السؤال 5: ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية؟

الجواب:

التحديات متعددة، أبرزها نقص ثقافة اليقظة لدى بعض الموظفين، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى غياب تكوين متخصص في هذا المجال. كما أن التفاعل بين الفروع والمصالح المختلفة في المؤسسة يحتاج إلى تحسين لتفعيل آليات التنسيق.

السؤال 6: هل ترون أن هناك مجالات يمكن تعزيز اليقظة فيها مستقبلاً؟

الجواب: بالتأكيد. نحتاج إلى تطوير منصة رقمية متكاملة لليقظة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. كذلك من الضروري تنظيم دورات تكوينية منتظمة للموظفين وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز التفكير الاستراتيجي المستمر.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم الأستاذ	
أستاذ التعليم العالي	الحاج عرابة	01
أستاذ محاضر (أ)	ميلودي عبد العزيز	02
أستاذ التعليم العالي	بن شويحة البشير	03
أستاذ التعليم العالي	زوييدة محسن	03

4 الملاحق رقم 04: نتائج تحليل استبيان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

معامل الفاكرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.694	30

اختبار معامل بيرسن

Correlations						
		البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني
البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	1	.429**	.452**	.482**	.484**
	Sig. (2-tailed)		.005	.003	.001	.001
	N	41	41	41	41	41
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	Pearson Correlation	.429**	1	.386*	-.160-	-.176-
	Sig. (2-tailed)	.005		.013	.319	.271
	N	41	41	41	41	41
تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	Pearson Correlation	.452**	.386*	1	-.292-	-.024-
	Sig. (2-tailed)	.003	.013		.064	.880
	N	41	41	41	41	41

تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	Pearson Correlation	.482**	-.160-	-.292-	1	.044
	Sig. (2- tailed)	.001	.319	.064		.786
	N	41	41	41	41	41
تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني	Pearson Correlation	.484**	-.176-	-.024-	.044	1
	Sig. (2- tailed)	.001	.271	.880	.786	
	N	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations							
		البعد الثاني اليقظة التنافسية	تتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.	تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تحددات المنافسين.	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة.	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء.
البعد الثاني : اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	1	.719**	.687**	.464**	.507**	.493**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.002	.001	.001
	N	41	41	41	41	41	41
تتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد	Pearson Correlation	.719**	1	.479**	.204	.186	.096
	Sig. (2- tailed)	.000		.002	.202	.243	.551
	N	41	41	41	41	41	41
تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.	Pearson Correlation	.687**	.479**	1	.102	.303	.017
	Sig. (2- tailed)	.000	.002		.525	.054	.917
	N	41	41	41	41	41	41

الملاحق

تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تحددات المنافسين.	Pearson Correlation	.464**	.204	.102	1	-.120-	.270
	Sig. (2- tailed)	.002	.202	.525		.455	.088
	N	41	41	41	41	41	41
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة.	Pearson Correlation	.507**	.186	.303	-.120-	1	.098
	Sig. (2- tailed)	.001	.243	.054	.455		.541
	N	41	41	41	41	41	41
تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء.	Pearson Correlation	.493**	.096	.017	.270	.098	1
	Sig. (2- tailed)	.001	.551	.917	.088	.541	
	N	41	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Correlations						
		البعد الثالث : البقطة التجارية (التسويقية)	تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثه	تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد	تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار
البعد الثالث : البقطة التجارية (التسويقية)	Pearson Correlation	1	.701**	.636**	.549**	.485**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.001
	N	41	41	41	41	41
تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثه	Pearson Correlation	.701**	1	.309*	.178	.043
	Sig. (2- tailed)	.000		.049	.267	.791
	N	41	41	41	41	41
تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم	Pearson Correlation	.636**	.309*	1	.163	.110
	Sig. (2- tailed)	.000	.049		.309	.495

الملاحق

	N	41	41	41	41	41
تسعى المؤسسة للحفاظ على عمالها الحاليين واستقطاب جدد	Pearson Correlation	.549**	.178	.163	1	.030
	Sig. (2- tailed)	.000	.267	.309		.854
	N	41	41	41	41	41
تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار	Pearson Correlation	.485**	.043	.110	.030	1
	Sig. (2- tailed)	.001	.791	.495	.854	
	N	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations						
		البعد الرابع : اليقظة البيئية	تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين اليها	توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم	تتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة
البعد الرابع : اليقظة البيئية	Pearson Correlation	1	.612**	.737**	.619**	.652**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين اليها	Pearson Correlation	.612**	1	.321*	.008	.190
	Sig. (2- tailed)	.000		.041	.960	.235
	N	41	41	41	41	41

الملاحق

توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل	Pearson Correlation	.737**	.321*	1	.379*	.226
	Sig. (2-tailed)	.000	.041		.014	.155
	N	41	41	41	41	41
تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم	Pearson Correlation	.619**	.008	.379*	1	.317*
	Sig. (2-tailed)	.000	.960	.014		.044
	N	41	41	41	41	41
تتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة	Pearson Correlation	.652**	.190	.226	.317*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.235	.155	.044	
	N	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations									
		تستخدم المؤسسة سياسات البحث و التطوير : المتغير التابع : الميزة التنافسية	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة	تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين	تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج	تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة	تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات	
المتغير التابع : الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.536**	.489**	.285	.448**	.054	.476**	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.071	.003	.735	.002	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تستخدم المؤسسة	Pearson Correlation	.536**	1	.306	-.091	.057	-.258	.175	.244

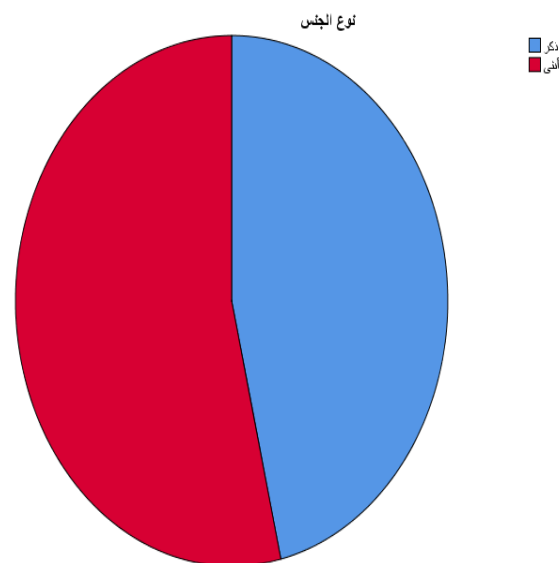
سياسات البحث و التطوير لتقليل التكاليف	Sig. (2- tailed)	.000		.051	.570	.723	.104	.273	.123
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة	Pearson Correlation	.489**	.306	1	– .015–	–.034–	–.189–	.081	.192
	Sig. (2- tailed)	.001	.051		.924	.832	.237	.614	.229
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة	Pearson Correlation	.285	–.091–	–.015–	1	.091	.248	–.180–	.042
	Sig. (2- tailed)	.071	.570	.924		.570	.118	.259	.796
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسويق المنافسين	Pearson Correlation	.448**	.057	–.034–	.091	1	.017	.032	.188
	Sig. (2- tailed)	.003	.723	.832	.570		.917	.844	.240
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج	Pearson Correlation	.054	–.258–	–.189–	.248	.017	1	–.229–	–.138–
	Sig. (2- tailed)	.735	.104	.237	.118	.917		.150	.388
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة	Pearson Correlation	.476**	.175	.081	– .180–	.032	–.229–	1	.325*
	Sig. (2- tailed)	.002	.273	.614	.259	.844	.150		.038
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف	Pearson Correlation	.642**	.244	.192	.042	.188	–.138–	.325*	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.123	.229	.796	.240	.388	.038	

دون المساس بجودة الخدمات	N	41	41	41	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

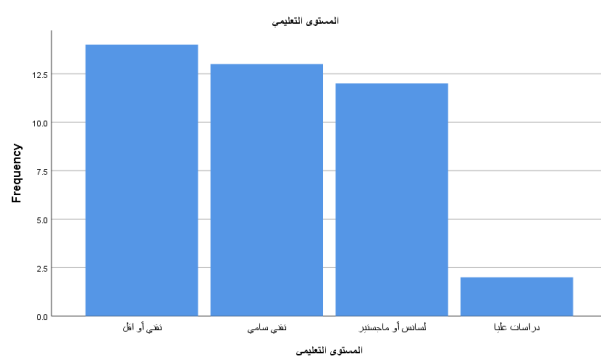
Correlations						
		المتغير المستقل : اليقظة الاستراتيجية	البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	البعد الثاني : اليقظة التنافسية	البعد الثالث : اليقظة التجارية (التسويقية)	البعد الرابع : اليقظة البيئية
المتغير المستقل : اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.351*	.764**	.786**	.499**
	Sig. (2-tailed)		.024	.000	.000	.001
	N	41	41	41	41	41
البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	.351*	1	.022	.112	-.066-
	Sig. (2-tailed)	.024		.890	.487	.680
	N	41	41	41	41	41
البعد الثاني : اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	.764**	.022	1	.612**	.087
	Sig. (2-tailed)	.000	.890		.000	.590
	N	41	41	41	41	41
البعد الثالث : اليقظة التجارية (التسويقية)	Pearson Correlation	.786**	.112	.612**	1	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.487	.000		.359
	N	41	41	41	41	41
البعد الرابع : اليقظة البيئية	Pearson Correlation	.499**	-.066-	.087	.147	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.680	.590	.359	
	N	41	41	41	41	41
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المتغيرات الشخصية و الوظيفية

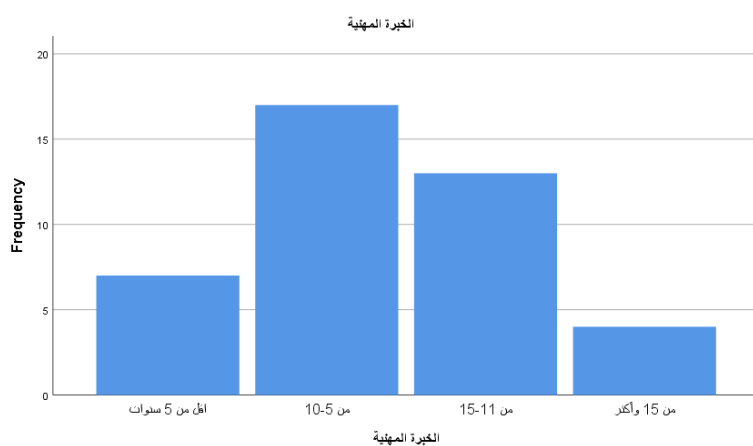
نوع الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	46.3	46.3	46.3
	أنثى	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	



المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني أو أقل	14	34.1	34.1	34.1
	تقني سامي	13	31.7	31.7	65.9
	لسانس أو ماجستير	12	29.3	29.3	95.1
	دراسات عليا	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

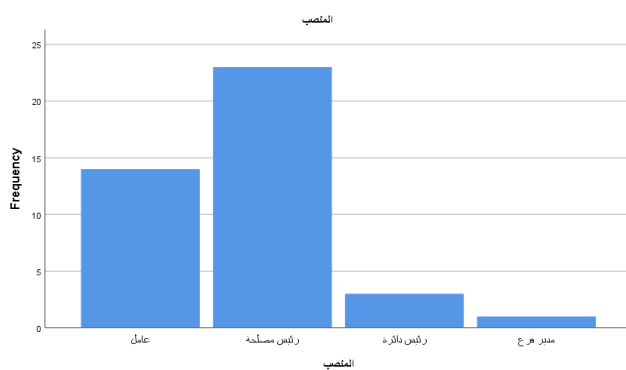


الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	17.1	17.1	17.1
	من 5-10	17	41.5	41.5	58.5
	من 11-15	13	31.7	31.7	90.2
	من 15 وأكثر	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

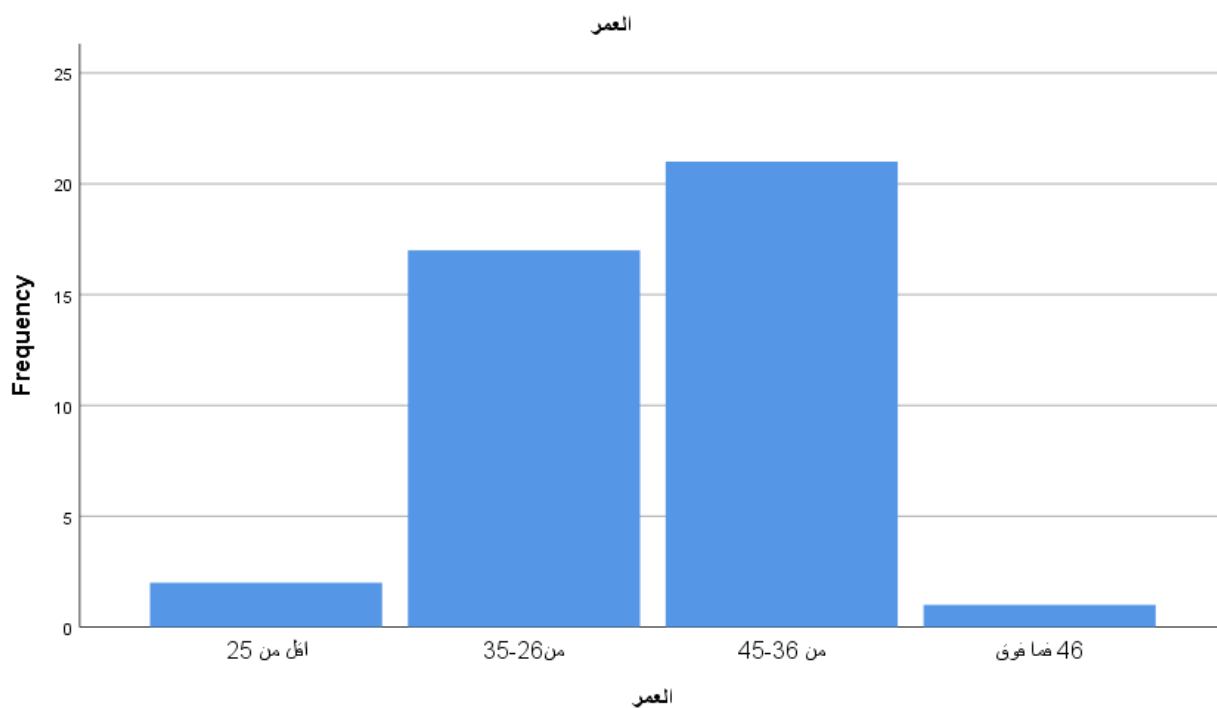


المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	14	34.1	34.1	34.1
	رئيس مصلحة	23	56.1	56.1	90.2
	رئيس دائرة	3	7.3	7.3	97.6
	مدير فرع	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	



العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25	2	4.9	4.9	4.9
	من 26-35	17	41.5	41.5	46.3
	من 36-45	21	51.2	51.2	97.6
	46 فما فوق	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	



Statistics						
		تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	تتابع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	تصمم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع التطور التقني	البعد الأول : اليقظة التكنولوجية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.7561	2.6098	2.2683	2.2927	2.4817
Std. Deviation		.48890	.54213	.74244	.60183	.27608

Statistics							
		تتم المؤسسة بخدمات المنافسين الجدد	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.	تراقب المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين .	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة.	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحترجات العملاء.	البعد الثاني : اليقظة التنافسية
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.4634	2.5122	2.6585	2.3415	2.5610	2.5073
Std. Deviation		.63630	.59674	.48009	.52961	.54994	.32588

Statistics						
		تتبع المؤسسة ممارسات تسويقية حديثة	تركز المؤسسة على تقييم ردود فعل العملاء وطرق جذب انتباههم	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب جدد	تعمل المؤسسة على تحديث متغيرات مزيجها التسويقي باستمرار	البعد الثالث : اليقظة التجارية) التسويقية)
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.2683	2.4390	2.6829	2.4878	2.4695
Std. Deviation		.67173	.50243	.52149	.55326	.33632

الملاحق

Statistics						
		تقتنص المؤسسة الفرص البيئية قبل وصول المنافسين إليها	توفر المؤسسة مناخا اجتماعيا محفزا للعمل	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية لتحقيق وسط تنافسي ملائم	تهتم المؤسسة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من دور في نجاح المؤسسة	البعد الرابع : البقطة البيئية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.5610	2.5122	2.5610	2.6341	2.5671
Std. Deviation		.59367	.55326	.50243	.53647	.35805

Statistics									
		تستخدم المؤسسة سياسات البحث و التطوير لتقليل التكاليف	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرات واسعة	تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للجودة	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التغيرات وتسبق المنافسين	تطبق المؤسسة أساليب إبداعية في الترويج	تمتلك المؤسسة برامج لتطوير خدماتها بسرعة	تسعى المؤسسة لتخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمات	المتغير التابع : الميزة التنافسية
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.5122	2.5854	2.7561	2.6829	2.7805	2.4146	2.5366	2.6098
Std. Deviation		.55326	.54661	.43477	.52149	.41906	.59058	.50485	.22137

Statistics

		تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة	تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	تعزز اليقظة الاستراتيجية من المكانة التنافسية للمؤسسة	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تطوير المنتجات جديدة تواكب تغير اذواق المستهلكين	تزود اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بمعلومات متعلقة بالبيئة التنافسية	تقوم اليقظة الاستراتيجية بمراقبة التوجهات في اعتماد أساليب عمل مبتكرة	المحور الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.6098	2.5366	2.5610	2.7561	2.7073	2.6341	2.6341
	Std. Deviation	.54213	.50485	.54994	.48890	.46065	.53647	.25061

الفرضيات

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الأول : اليقظة التكنولوجية	11.172	40	.000	.48171	.3946	.5688

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)=t	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الثاني : اليقظة التنافسية	9.968	40	.000	.50732	.4045	.6102

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الثالث : اليقظة التجارية (التسويقية)	8.939	40	.000	.46951	.3634	.5757

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الرابع : اليقظة البيئية	10.141	40	.000	.56707	.4541	.6801

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423 ^a	.179	.158	.20314
a. المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية				
b. المتغير التابع: الميزة التنافسية				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.351	1	.351	8.503	.006 ^b
	Residual	1.609	39	.041		
	Total	1.960	40			
a. المتغير التابع: الميزة التنافسية						
b. المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية						

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.438	.403		3.566	.001
	المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية	.468	.160	.423	2.916	.006
a. المتغير التابع: الميزة التنافسية						
One-Sample Test						
		Test Value = 2				
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
						Lower Upper
☐	دور اليقظة: المحور الرابع	16.203	40	.000	.63415	.5550 .7132
	الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية					

الفرضية الاولى

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.							
المتغير التابع: الميزة التنافسية	Equal variances assumed	.195	.662	3.097	39	.004	.19481	.06290	.06757	.32204
	Equal variances not assumed			3.107	38.541	.004	.19481	.06271	.06792	.32169

العمر

ANOVA					
الميزة التنافسية: المتغير التابع					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.176	3	.059	1.217	.317
Within Groups	1.784	37	.048		
Total	1.960	40			

المستوى التعليمي

ANOVA					
الميزة التنافسية: المتغير التابع					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.191	3	.064	1.331	.279
Within Groups	1.769	37	.048		
Total	1.960	40			

الخبرة المهنية

ANOVA					
الميزة التنافسية: المتغير التابع					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.351	3	.117	2.694	.060
Within Groups	1.609	37	.043		
Total	1.960	40			

المنصب

ANOVA					
الميزة التنافسية: المتغير التابع					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.184	3	.061	1.277	.296
Within Groups	1.776	37	.048		
Total	1.960	40			



فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء 1	I
الإهداء 2	II
الشكر	III
ملخص الدراسة	IV
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال البيانية	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ.د.
الفصل الأول: البقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية	
تمهيد	ب
المبحث الأول: البقطة الاستراتيجية و الميزة التنافسية	3
المطلب الأول: ماهية البقطة الاستراتيجية	3
المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية	14
المطلب الثالث: البقطة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية	28
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للبقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية	30
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	30
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة	36
خلاصة الفصل الأول	37
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	
تمهيد	39
المبحث الأول : المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية	40
المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة	40
المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة	45
المبحث الثاني : عرض وتحليل	50
المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة	50
المطلب الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة	62

الفهرس

69	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
77	المراجع
81	الملاحق
	الفهرس