



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة \* الدكتور الطاهر مولاي \* سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د تخصص إدارة الأعمال

الموسومة بـ:

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة بمؤسسة الماء المعدني - سعيدة - 2022)

إشراف الأستاذ:

- د. عمر بلخير جواد

إعداد الطالبة:

- عواد لويظة

أعضاء المناقشة	
رئيسا	أ.د. بن حميدة محمد
ممتحنا	أ.د. هاشمي الطيب
مشرفا	أ.د. عمر بلخير جواد

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر و عرفان



أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ [سورة يوسف الآية: 76]

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى نروا أنكم كافأتموه.

ونثني حسنا وشكر والتقدير على أستاذنا المشرف د. عمر جواد بلخير أيضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأوثلك المخلصين الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي.

نتقدم بجزيل الشكر العمال المؤسسة الذي ساعدنا في فترة تربصا في المؤسسة والذي لم يبخل علينا بالمعلومات.

ونشكر كل من في الجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

وأخيرا نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدوا لنا اليد العون و المساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.



# إهداء

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مشواري الدراسي إلى من بالحب غمروني و  
بجميل السجايا أدبوني، إلى أبي و أمي  
إلى رمز الأمل و الحياة و الحنان و البركة، إلى جدي و جدتي  
إلى أجمل قدر إلى إخوتي .. إلى كنز الحياة إلى أفراد أسرتي  
إلى كل من كان في عويني إلى كل الذين أعرفهم إلى قلعة الحصينة التي أجد  
إليها عند شدتي أصدقائي الأعزاء



لويزة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات مراقبة أسواقها ومنافسيها ومحيطها، وبالتالي يمكنها من الصمود و تعزيز مركزها التنافسي وزيادة ربحيتها. حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية (دراسة حالة) في مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" شملت عينة مكونة من 70 عامل في المؤسسة وقد تم الاستعانة باستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، تم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وقد بينت هذه الدراسة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة حيث بلغ نسبة (0.542)، كما أكدت أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين آليات و ممارسات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية حيث بلغ هذا أثر (0.583) ويوجد علاقة ارتباط بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة حيث بلغ هذا ارتباط بمعدل (0.772).

الكلمات المفتاحية : اليقظة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية ، تنافسية .

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la vigilance stratégique dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique La vigilance stratégique est la fonction par laquelle les organisations peuvent surveiller leurs marchés, leurs concurrents et leur environnement

Ainsi, il peut résister, renforcer sa position concurrentielle et augmenter sa rentabilité .Où nous avons mené une étude appliquée (étude Un cas) dans l'établissement d'eau minérale de Saida [incluait un échantillon de 70 travailleurs de l'établissement et ils ont été embauchés Avec un questionnaire comme outil de collecte de données et d'informations, les données ont été analysées par le programme statistique spss Cette étude a été menée avec la présence d'un effet statistiquement significatif de la vigilance stratégique sur la défense de l'institution, où le pourcentage de (0,542), et a également confirmé qu'il existe un effet statistiquement significatif entre les mécanismes et les pratiques de vigilance stratégique Et entre la compétitivité, là où cet effet atteint (0,583), et il existe une corrélation entre les contributions de la vigilance stratégique et de la compétitivité L'institution où cette corrélation était en moyenne (0,772).

**Mots clés : vigilance stratégique, entreprise économique, compétitivité**

	شكر وتقدير
	إهداء
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
01	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
01	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها
05	المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
10	المبحث الثاني : تنافسية المؤسسة
10	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية
10	1- ظروف ظهور المفهوم التنافسية
11	2- مفهوم التنافسية
14	3- أسباب الاهتمام بالتنافسية
15	4- أهمية التنافسية
15	5- أهداف تنافسية المؤسسة
16	6- خصائص تنافسية المؤسسة
16	المطلب الثاني: أنواع ومحددات التنافسية ومؤشرات قياسها
16	1- أنواع التنافسية
18	2- مؤشرات قياس التنافسية
20	3- محددات تنافسية
22	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية
27	المبحث الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية
27	المطلب الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية
44	المطلب الثاني: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
55	المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية
61	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
62	تمهيد:
62	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

62	المطلب الأول : الدراسة الأولى
63	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
64	المطلب الثالث:الدراسة الثالثة
65	المطلب الرابع: الدراسة رابعة
66	المطلب الخامس :الدراسة الخامسة
67	المبحث الثاني :الدراسات باللغة الأجنبية
67	المطلب الأول: دراسة الأولى
68	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
69	المطلب الثالث :الدراسة الثالثة
70	المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية و القيمة المضافة للمذكرة
70	المطلب الأول : أوجه التشابه و الاختلاف
77	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة
78	تمهيد :
79	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
79	المطلب الأول : أدوات الدراسة
79	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
80	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة الماء المعدني سعيدة
80	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
81	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة
82	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
85	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
103	المطلب الثاني: اختبار وتفسير وتحليل الفرضيات
111	خلاصة النتائج
112	خلاصة الفصل
113	خاتمة
117	قائمة المصادر والمراجع

الرقم	العنوان	صفحة
01	PORTER القوى التنافسية في خمس قوى	22
02	يوضح استراتيجيات التنافس عند بوتر (PORTER)	25
03	يوضح تعريف اليقظة الإستراتيجية	29
04	يوضح علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	32
05	لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية ؟	34
06	يوضح التصور التدريجي لأهداف اليقظة الاستراتيجية	36
07	يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية	38
08	يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب PORTER	39
09	يوضح وظائف اليقظة الإستراتيجية	42
10	يوضح اليقظة استراتيجية ب (06) مراحل	46
11	يوضح نموذج labonté et Legendre لمراحل اليقظة	48
12	يوضح ممثلو اليقظة الاستراتيجية	49
13	يوضح معلومات اليقظة الاستراتيجية	54
14	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	89
15	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	90
16	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة	91
17	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	93
18	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	94

الرقم	العنوان	صفحة
01	التصنيفات المؤسسة الاقتصادية	08
02	يوضح أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية	30
03	يوضح ممثلوا عملية اليقظة	49
04	يوضح منافسين مؤسسة الماء المعدني سعيدة	85
05	معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) للمحاور	87
06	يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان	88
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	89
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	90
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	91
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	92
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	93
12	نتائج الإجابة على التساؤل الموضح لتداول مصطلح اليقظة الاستراتيجية	94
13	نتائج الإجابة على التساؤل الموضح بوجود خلية خاصة بالمؤسسة	95
14	سلم ليكرت الخماسيمع وصفه وشرحه:	95
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات المحور الأول	96
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات المحور الثاني	97
17	نتائج الإجابة على ا لسؤال الخاص بنوع المنافسة التي تشهدها مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"	99
18	نتائج الإجابة على السؤال الخاص بوجود منافسة لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"	100
19	نتائج الإجابة على السؤال الخاص بدرجة استقرار المحيط التنافسي لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"	100
20	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات المحور الثالث	101
21	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الأولى	104
22	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الثانية	105
23	يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الأولى	106
24	يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الثانية	108
25	المعاملات لخصنا نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	109

مقدمة  
علمة

## مقدمة عامة :

تشهد الحقبة الزمنية الأنية مجموعة من التحولات المتلاحقة و المتسارعة وهذا بفعل الثروة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة ،وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين ،وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات ، ولهذا ألححت الضرورة مؤسسات اليوم مسابقة نهج التطور التكنولوجي و المعلوماتي معا لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية .والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات ، وباعتبارها تعيش في الجو المنافسة فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أ و الإجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي لها والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي لها ومن ثم التأقلم و الرفع من ميزات التنافسية وهذا يتم من خلال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية .

كما أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى بإهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ،ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم ، وينصرف معنى ومفهوم التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة (الدولة ) أن تميز بها نفسها ،ن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم ، وتحقيق القدرة التنافسية هو محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في نظامها وتأثيراتها .

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب مراقبة فعال و منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ،فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها ، وإحدى الأدوات التي تمكن المؤسسات من البقاء من خلال إعلامها بطريقة إستباقية للتطورات الحاصلة في بيئتها لاستغلالها في إكتساب ميزة تنافسية .

إن وجود خلية اليقظة الإستراتيجية تعتبر من خصائص المؤسسة العصرية يمكنها من تجنب كل الهزات الفجائية و أكثر مقاومة لأي تغيرات تحدث في مجال نشاطها والحفاظ على تميزها وتطوير نفسها كما تضمن تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات المقدمة من أجل إستخلاص أخطاء الماضي وتصحيحها وعدم الوقوع

فيها مجددا وتحقيق أفضل مركز تنافسي من خلال التحسين المستمر والدائم لمنتجاتها وخدماتها وهو ما يضمن التحسين المستمر لتنافسية المؤسسة و إمتلاك مزايا تجعلها متفردة عن أقرب منافسيها .

الإشكالية :

✓ ما الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة الإقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية ؟ و ماهي أهدافها وشروط فعاليتها ؟
- ما المقصود بالتنافسية ؟ و ماهي محدداتها ومؤشراتها ؟
- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الماء المعدني سعيدة ؟

فرضيات الدراسة :

➤ الفرضية الرئيسية :

➤ -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

➤ الفرضيات الفرعية :

➤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" ؛

➤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" ؛

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الآليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" ؛

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" .

أهداف الدراسة :تتلخص الأهداف في النقاط التالية :

➤ تسليط الضوء على مفهوم اليقظة باعتبارها من مفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال ؛

- ✚ تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق لتطوير تنافسية المؤسسة ؛
- ✚ محاولة إبراز مدى وعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال المعلومات الضرورية التي يوفرها لها لرصد المتغيرات البيئة ؛
- ✚ محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في خلق و تطوير تنافسية ؛

**أهمية الدراسة :** إن نتائج التي أرغب التوصل إليها من هذا البحث اختصارها في مايلي :

- ❖ الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام يقظة يحافظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة على المستويين المحلي و العالمي ؛
- ❖ الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها على تنافسية المؤسسة ومدى بقائها و إستمراريتها بشكل عام ؛
- ❖ كما تبرز أهمية الموضوع وخاصة مؤخرا نظرا للدور المهم و الثري الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تأمين المعلومة التي تعتبر من بين أهم الموارد في اتخاذ القرارات الفعالة وذلك يضمن استمرارية المؤسسة الاقتصادية .

#### ❖ أسباب اختيار الموضوع :

- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- إفتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ؛
- قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لأختياره لندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر؛
- التحسس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في كسب وتعزيز التنافسية المؤسسة ؛
- تعد اليقظة الإستراتيجية والتنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن إنشغالات الراهنة

## منهج البحث :

للإجابة على الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري المتعلق بعرض مفاهيم تمس الموضوع ، و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للتعقيب على ما تم وصفه، و لتحليل الأشكال و الجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" و المخصص لإتمام إنجاز الدراسة التطبيقية.

**حدود الدراسة :** تتحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية :

- **الحدود الموضوعية :** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؛
- **الحدود المكانية :** تتدرج هذه الدراسة في مؤسسة الماء المعدني "سعيدة " بولاية سعيدة ؛
- **الحدود الزمانية :** امتدت الفترة الدراسة من 2022/01/15 إلى 2022/02/10 .

## هيكل البحث :

في ضوء الأهداف و فرضيات الدراسة .وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول :فتحدث فصل الأول عن الجانب النظري للدراسة مكونا من ثلاث مباحث ، المبحث الأول مدخل عام حول المؤسسة الاقتصادية و المبحث الثاني تطرق إلى المفاهيم عامة للتنافسية ، أما المبحث الثالث فقد خصص إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية أما الفصل الثاني تم فيه عرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول الدراسات باللغة العربية ، المبحث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية أما المبحث الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية والقيمة المضافة بينما الفصل الثالث يتعلق بالدراسة التطبيقية (دراسة حالة ) تطرقنا من خلالها دراسة تطبيقية دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة " بولاية سعيدة حيث جاءت هذه الدراسة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع فتشتمل في ثلاث مباحث ، فتمحور المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث فتمحور حول تحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها و اختبار الفرضيات .

**صعوبات الدراسة :** أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فتتلخص في مايلي :

-صعوبة الوصول إلى البعض المراجع المتخصصة وذات صلة بالموضوع ، مع نذرتها باللغة العربية .

-صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة تطبيقية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية التي تبني عليها قوة اقتصاد دولة ما مما جعلها تحتل مكانة هامة لدى صانعي القرارات و السياسات التنموية للدولة ، ولقد تطور مفهوم و معني المؤسسة الاقتصادية عبر الزمن واختلف باختلاف البيئة الاقتصادية و الاجتماعية، و سيتم في هذا المبحث تناول مجموعة من النقاط التي تبرز فيها إلى مفهوم المؤسسة و خصائصها و كذلك الأنواع التي نسعى إلى تحقيقها و الأهداف و الوظائف التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيقها .

## المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

على ضوء الأهمية التي تحظى بها المؤسسة من طرف جميع الجوانب المحيطة بها سأدرج بعض التعاريف التي استقيتها من بعض الكتاب و المفكرين لتعطي تعريف حول المؤسسة.

## أولا : مفاهيم المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية و هذا نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية ، فهي بالنسبة للاقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها،أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين، و سنبرز أهم التعاريف التي أعطيت لها. **التعريف الأول :** هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه جمع عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه. (صولح سماح، 2015، صفحة ص3)

**التعريف الثاني:** المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي . (بن جدو بن علي ، 2015، صفحة ص41)

**التعريف الثالث:** كما يعرفها مكتب الدولي على أنها "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مسقلة ". (بوسلهام إلياس ، 2019، صفحة ص6)

**التعريف الرابع:** تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، توخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني في حين عرفها شومبيتر بأنها "مركز للإبداع و الإنتاج". (عامر حبيبة ، 2017، صفحة ص3)

**التعريف الخامس:** عرفها ذلك ( François Peroux ) أنها : " شكل إنتاج بواسطته و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة ، بهدف بيع سلعة او خدمات في السوق من اجل الحصول على دخل نقدي " .

**المؤسسة :** هي " منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة ،تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها" (قوجيل نور العابدين ، 2012، صفحة ص 24)

-وهذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف المؤسسة Mr lebreton المؤسسة تعني : " كل شئ تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع و خدمات السوق " .

نستنتج في نهاية تعريفنا للمؤسسة بأنها ليس هناك تعريف موحد و متقف عليه و بغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة سوف نعتد على 3 محاور للمقاربة و هي :

**المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي ، المؤسسة منظمة اجتماعية ، المؤسسة كنظام.**

**المؤسسة كبعد اقتصادي:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها "المؤسسة تنسيق من عوامل الإنتاج(رأس المال ، العمال ، الطبيعية) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة لسوق، و منه الوصول الى تلبية الاحتياجات (الطلب) المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة ممثلا في سلطة الإدارة و قدراتها التميزية من حيث تنظيم عملية الإنتاج، بحسب إمكانيات المؤسسة و المتغيرات البيئية الخارجية. (قرباجي مريم ،زموري ياسمين ، 2016، صفحة ص05)

**المؤسسة كبعد إجتماعي:** يرتكز هذا البعد في تعريف المؤسسة على أنها " مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية، هذه الأخيرة التي تدخل في إطار المؤسسة المهيكلة، و التي ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل

لإنتاج سلع و خدمات، ويتم فيها التركيز علي تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إجاد القرار و حركات الأفراد.

**المؤسسة كنظام :** يعرف النظام في المؤسسة على أنه مجموعة من العناصر ( رأس المال، العمل، المعلومات ،التنظيم) أو مجموعة من العمليات ( تخطيط، تنظيم، رقابة، تنبؤ) أو مجموعة من الوظائف ( التموين، التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية) المتفاعلة فيما بينها و المرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل. (عزيزة بن سمينة ، 2017، الصفحات ص16-17)

**ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:**

وأخيرا ارتأينا أن ننهي هذا المبحث بتوضيح الأهداف الرئيسية التي ترمي المؤسسة الى تحقيقها و هي تتمثل أساسا فيما يلي:

**الأهداف الاقتصادية: ومنها:**

### 1- تحقيق الربح:

ان استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن ان يتحقق إلا إذا استطاعت أن تخلق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها الاجتماعي و توسيع نشاطها أو على الأقل للحفاظ على مستوى معين منه.

### 2- تحقيق متطلبات المجتمع:

ان تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي و المعنوي و تغطية تكاليفه ،و عند القيام بعملية البيع فهي تغطي حاجيات المجتمع سواء على المستوى المحلي و الوطني أو الجهوي و الدولي .

### 3- عقلنة الإنتاج:

و ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج. (حنان فنور ، هنية بوكرمة ، 2020، صفحة ص19)

**ثانيا : الأهداف الاجتماعية**

من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية نجد الأهداف الاجتماعية حيث تتمثل في:

**1- ضمان مستوى مقبول للأجور :**

يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها. و يعتبر هذا مقابل حقا مضمونا قانونيا و شرعا و عرفا ، اذ يعتبر العمال من العصر الحيوي و الحي في المؤسسة.

**2- تحسين مستوى معيشة العمال:**

أي تحسين و عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع الإنتاج و توفير إمكانيات مادية و مالية أكثر فأكثر للعمال من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.

**3- الإقامة أنماط استهلاكية معينة:**

و ذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار و الدعاية.

**4- الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال:**

و هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات و تحقيق أهدافها.

**5- توفير تأمينات و مرافق للعمال:**

تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل : التأمين الصحي ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد.

**ثالثا : الأهداف الثقافية و الرياضية :**

كتوفير وسائل الترفيهية و ثقافية ، تدريب العمال المبتدئين ، تخصيص أوقات للرياضة .

**التكنولوجية :**

بالإضافة الى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي نذكر:

**1- البحث و التنمية:**

مع تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة مما زاد أهمية الاتصال لنسبة عالية و هذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي ، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة المؤسسات الضخمة منها ، من خلال الخطة التنموية للدولة (بن سعد وسيلة، 2016، الصفحات ص23-24)

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية .

أولاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية :

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤوليتها .
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ،وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها :أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين ... ؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، وإما عن طريق الإيرادات الكلية ، أو عن طريق القروض ،أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة ،فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ،أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها ؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني ، فهو مصدر رزق الكثير من الأفراد ؛
- يجب أن يشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ،إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها . (عمر صخري ، 2008، الصفحات ص25-26)

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

إن مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية ترتبط ببعضها البعض من أجل أداء و تحقيق أهداف المؤسسة ككل و يزداد مستوى هذا الترابط لطبيعة و حجم المؤسسة و أهم هذه الوظائف:

**وظيفة التموين:** التموين من أهم الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات و أنشطة المؤسسات الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة و تحتل أهمية كبيرة، وهذه الوظيفة تتفرغ إلى وظيفتين هما الشراء و التخزين.

**مهمة الشراء:** هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط خارج المؤسسة بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة، و في التوقيت و المصدر المناسبين . (علي الشراوي، 1993، صفحة ص20)

**مهمة التخزين:** هي مجموعة من الإجراءات و الأعمال التي تقوم مؤسسة بها على أساس أنظمة محكمة ووفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد و بالكميات و النوعية المطلوبتين. (أحمد طرطار ، 1993، صفحة ص75)

**وظيفة التسويق:** يعرف التسويق بأنه النشاط الذي يضمن انسياب السلع و الخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك.

- يعرف كولتر KOLTER التسويق بأنه: "عمليات تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء، وبغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة، وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة و السعر و الترويج و المكان و التنسيق بينهما لتحقيق الإستجابة المرغوب فيها، و عليه فإن التسويق يغطي مجمل فعالية تحديد الأسواق، البيع، و الإعلان ، و الترويج و التوزيع".

و تتكون وظيفة التسويق في المؤسسة من جملة العناصر يطلق عليها اسم المزيج التسويقي الذي يعبر عن الإستراتيجية التي تعتمد المؤسسة في تأمين السلع و الخدمات للمستهلك النهائي بهدف الإشباع حاجاته و رغباته. (خليفة عيسى، 1997، الصفحات ص7-8)

**وظيفة الموارد البشرية:** تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على إنها مجموعة النشاطات المتعلقة بالحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية. (سعاد نائف برطوني، 2005، صفحة ص226)

**وظيفة المالية:** هي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة. و ذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة، و يكون ذلك أساس من خلال إعداد البرامج و الخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق و تحقيق مجمل أهدافها و تجدر الإشارة أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة ارتباط وثيقا

بفعالية التحكم في الأدوات المحاسبية المختلف كالميزانية، جدول حسابات النتائج الملحقه الأخرى. (الجودي محمد علي ، صفحة ص10)

#### -وظيفة الإنتاج:

-يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بتالي فإنه يستمر مادمت الحاجة الإنسانية قائمة. و يمكن تعريفها: " عملية إنتاج المنفعة أو المنافع الذي يقام العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح " . (حثروبي هدى ، فريفر أسماء ، 2019، صفحة ص14)

#### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للاميازات التي تتمتع بها و الالتزامات التي تخضع لها دون سواها ،فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة ، نذكر أهمها :

#### 1-حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاث أنواع من الملكيات :

-الملكية الخاصة : حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .

-الملكية العامة( العمومية ) :وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلايحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاؤو ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة عن ذلك .والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .

- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام و القطاع الخاص.

#### 2-حسب الحجم :

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلفت في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول التالي :

العيوب	المزايا	معييار التصنيف
-يسند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات . -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال . -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال	-يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال . -سهل الاستعمال	حسب عدد العمال
- لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة .	-دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني والمكاني ( إلا في حالة التضخم ) .	حسب رقم الأعمال
-يختلف حسب درجة التكامل . -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج .	-يسمح بقياس الثورة المنشأة من طرف المؤسسة . -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي .	حسب القيمة المضافة
- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة .	-المساحة المالية للمؤسسة -إمكانية الدخول للأسواق المالية . -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة	حسب مبلغ الأموال الخاصة

المصدر : (نزاعي ربيعة ، الشيخ سيدي محمد انجوها ، 2020، صفحة ص7)

ونظرا لصعوبة إستعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم ، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمال ورقم الأعمال ) ، ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم ، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال "معييار العمال كأساس للتصنيف " . وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما :

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية و الأمريكية وكذا اليابانية ، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد ، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي :

- المؤسسات الصغيرة جدا T.P.E تشغل ما بين 1-9 عامل .
- المؤسسات الصغيرة P.E تشغل ما بين 10-49 عامل .
- المؤسسات المتوسطة M.E تشغل ما بين 50 و 499 عامل .
- المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات تشغل أكثر من 500 عامل .

## 3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي :

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية :

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث . وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي :

\***القطاع الأولي** : ويشمل المؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة ، الصناعة الغابية المناجم ، استخراج البترول و أنشطة الصيد البحري .

\***القطاع الثانوي**: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي .

\***القطاع الثالث**: ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل : النقل ، البنوك و المؤسسات المالية ، التجارة ، الصحة و الاتصال .

## 4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

تنصف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

1-المؤسسات الخاصة :وبدورها أن تتخذ الأشكال الاتية :

-**المؤسسات الفردية**: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي ، وتشمل عادة الوحدات الحرفية ،المحلات التجارية ، الفنادق ..... إلخ .

- **مؤسسات الشركات**: وهي مؤسسات يمتلكها أثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء ، ومساهمة الشريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل كشركات الأشخاص ، شركات ذات مسؤولية محدودة ، شركات المساهمة ... إلخ .

-**المؤسسات العمومية** : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية ، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع الخاص و القطاع العام . (ناصر دادي عدون ، 1998، صفحة ص25)

## المبحث الثاني : تنافسية المؤسسة

## تمهيد :

في ظل ما يشهده العالم من تطورات مست جميع مجالات الحياة (سياسية ، إجتماعية ، اقتصادية ، تكنولوجية ....) هذه التطورات أدت لظهور أوضاع اقتصادية جديدة ومصطلحات عديدة ، والمؤسسة بإعتبارها أهم حلقة في النشاط الاقتصادي بكل السبل إلى مجارة هذه التطورات، في ظل محيط يتسم بتسارع نمو التكنولوجيا المعلومات وتعدد وسائل الاتصال .

ومن آثار هذه التطورات بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح و فشل المؤسسات ، من أجل ضمان استمراريته وجب عليها تسخير كامل إمكانياتها ومواردها لمجارة ما يحدث حولها والتأقلم مع متغيرات المحيط ومواجهة تهديداته ، من خلال التحسين المستمر لموقعها في الأسواق في ظل حالة من عدم الاستقرار والمنافسة الكبيرة التي تؤثر و تتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها على التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها المحلي و الإقليمي و الدولي .

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

## 1/- ظروف ظهور المفهوم:

من خلال الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية يتبين أن هذا المفهوم ارتبط بحدثين هامين هما:

أولاً: تزامن ظهور مفهوم تنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 - 1987 خاصة اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها.

ثانياً: ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصاد العالمي الجديد التي بدأت بواده بداية التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه منداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وإفتتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.

إن تحديد مفهوم واضح وجلي للتنافسية يعد أمر صعباً نظراً لتداخله مع مفاهيم أخرى كالنمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول بالإضافة إلى ارتباط هذا المفهوم وخضوعه للمتغيرات البيئية التي تتميز

بالديناميكية وسرعة التطور والتغيير، ففي السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذا المفهوم بجوانب التجارية الخارجية، ليتأثر خلال فترة الثمانينات بالسياسة الصناعية للدولة، ويتحول في بداية التسعينات إلى السياسة التكنولوجية للدول، أما في بداية القرن الحادي والعشرين فقد أصبح يشير إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشية أفرادها. (بن بوزيد شهرزاد ، 2012، الصفحات ص42-43)

## 2- مفهوم التنافسية :

أعطيت عدة تعاريف للتنافسية منها :

- **التعرف الشائع:** "هو القدرة الدولية على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحا في الأسواق العالمية وتحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي ."

وهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بيئة الأعمال المواتية التي تمكن الأنشطة الإنتاجية و الخدمية من تحقيق مزايا تنافسية ومن ثم تعزيز تنافسية على المستوى القومي . " (عطاالله وزواد خليل ، صفحة ص10)

ويمكن تعريف التنافسية من خلال مايلي :

## أولا: تعريف على مستوى المؤسسة :

- **تعرف التنافسية على أنها:** "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق ،في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل ، رأس المال والتكنولوجيا )الموظفة في العملية الإنتاجية. (يوسف مسعداوي، 2007، صفحة ص05)

- **فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها :** "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر من المنشآت الأخرى (كمال رزيق ، فارس مسدور ، 2002، صفحة ص105)

**كما يشار للتنافسية على أنها:**"تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق المقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة . (أوريبي هيبه الله ، 2012، صفحة ص4)

كما تعرف التنافسية بأنها : "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف من ربحية ونمو و إستقرار وتوسع و إبتكار و تجديد . " (فريد النجار ، 2000، صفحة ص11)

ثانيا : تعريف على مستوى القطاع النشاط :

تعرف أنها : "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو المحلية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة المنتجات على مستوى الصناعة . (كمال رزيق ،مسدور فارس، 2003، صفحة ص201)

ثالثا :تعريف التنافسية على مستوى الدول :

أهم الكتاب والإقتصاديين وكذا المنظمات و الهيئات الدولية قاموا بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات و قطاع النشاط . لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية و سأتطرق لأهم التعاريف .

- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرف بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل .

- تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة : عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها : "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عال وتماسك إجتماعي وهي تعطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية ." (خروف منير ، ثوارمية ريم ، 2017، صفحة ص342)

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و تنمية : تعرف على أنها : " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة ، منتجات تنافس في الأسواق العالمية ، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي في الأجل الطويل ."

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: على أنها " قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في متوسط دخل الفرد ، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ."

- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية: وقد عرفها على أنها " مقدره دولة معينة على إنتاج السلع و الخدمات التي يستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية , فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان التنافس فقط . " (مصطفى محمد الصادق ، 2015، صفحة ص11)

-عرفها بورتير **porter** بقوله أن المفهوم الشامل لتنافسية الدولة هو الإنتاجية ، فالهدف الأساسي لأي دولة هو تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة لأفرادها .

أما تنافسية الدولة فيراها Aldington بأنها : "قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية ، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scodt and lodge وهو أن التنافسية لبلد ما هي "قدرة على خلق و إنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة بينما يكسب عوائد متزايدة لمواردها . تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة لتنافس على أداء مؤسسات الصناعية . (إيمان نعمون ، 2018، صفحة ص6)

مما سبق وجب التذكير بأن المستويات الثلاثة لقياس مستوى التنافسية لها علاقة تكاملية ، فلا يمكن الارتقاء بتنافسية القطاع دون وجود شركات قادرة على قيادة هذا القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي وبالتالي تحسين مستوى المعيشة ومتوسط دخل الفرد على صعيد الدولة .

#### الفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي:

أن يجب التفريق بين المصطلحات ففي حالات كثيرة يحدث خلط في هذه المصطلحات أشرنا فيما سبق مما يؤدي إلى تغير المعنى كلياً، وموضوع التنافسية موضوع متداخل مع الميزة التنافسية والمركز التنافسي وكل عنصر مما سبق متكامل مع الآخر سنسعى لتوضيحه حيث أن القدرة التنافسية وهي نفسها التنافسية وهي القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة، وهو ما أشرنا إليه سابقاً، حيث أن القدرة هي مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع و أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة . أما الميزة التنافسية فهي حسب ما عرفها بورتير تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين .

حيث أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها، وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة ويتم تحقيقها من خلال الدمج الفعال بين عوامل الإنتاج .

إذن يتضح لنا الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية، كون الأولى تقوم على أساس التحليل الساكن ، وتعتمد على وفرة الموارد ما يؤدي إلى إختلاف التكاليف بين الدول ومن خلاله يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص أما الميزة التنافسية فتخلق ، ويمكن اكتسابها من خلال انتقال عوامل الإنتاج كرأس المال والتكنولوجيا والسبيل إليها الابتكار والتنوع

غير أن القدرة التنافسية والميزة التنافسية ما يجمعهما أكثر مما يفرقهما فالهدف المشترك والغاية واحدة وطريقة تحسيف القدرة التنافسية أو اكتساب ميزة طريقة واحدة ومتشابهة .

أما بالنسبة لمركز التنافسي فهو الموقع الذي تحتله المؤسسة في السوق مقارنة بمواقع منافسيها ويتحدد المركز التنافسي لمؤسسة من قدرتها التنافسية فكما كانت القدرة كبيرة كلما استطاعت الحفاظ على مركزها التنافسي ويتحدد المركز التنافسي لمؤسسة من خلال الحصة السوقية للمؤسسة حيث كلما ارتفعت حصة المؤسسة في السوق فمركزها التنافسي أقوى ويمنحها ولاء الزبون .

مما سبق يتضح ان المفاهيم السابقة للتنافسية والميزة التنافسية والمركز التنافسي لا يوجد بينهم فارق كبير وملحوس، كما أنه في بعض الحالات يترجم اللفظان الميزة والمركز بمعنى القدرة التنافسية، غير أن القدرة التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للمؤسسة أو القطاع .

أما المركز التنافسي فهو نقطة التوازن والمكافئة التي تحصل عليها المؤسسة نظير تحكمها في قدراتها أي نظير ما تقدمه الأجل بقائها واستمرارها . (بوربالة أحمد، 2015، الصفحات ص36-37)

### 3/- أسباب الاهتمام بالتنافسية:

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكر فيما يلي:

- ❖ ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية ؛
- ❖ وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها والمعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية ؛

- ❖ سهول الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- ❖ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار، بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى ؛
- ❖ ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق. (إلياس سالم ، 2021، الصفحات ص233-234)

#### 4- أهمية التنافسية

ولعل أهمية التنافسية تكمن في تحقيق النتائج التالية:

- خلق المزيد من المؤسسات والوحدات الصناعية والخدمية المحلية، من خلال إتاحة الفرصة بتكوين المؤسسات الاقتصادية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك؛
- فتح المجالات العمل للعمالة المحلية وتوظيفها لإدارة وتشغيل هذه الوحدات والمؤسسات؛
- تحسين جودة المنتج المحلي والرفع من كفاءة الإدارة وتأهيل العناصر الفنية؛
- تخفيض في أسعار السلع والخدمات؛
- تصدير العديد من السلع والخدمات للأسواق الخارجية مما يساهم في تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد الكلي على مصدر وحيد (بالنسبة الدول النفطية). (حليس عبد القادر ، 2009، صفحة ص130)

#### 5- أهداف تنافسية المؤسسة:

تهدف التنافسية على تحقيق عدة أهداف:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح نقد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها. (نريمان بوشجيرة ، صفحة ص19)

### 6/- خصائص تنافسية المؤسسة

ومن خلال تعاريف السابقة نستنتج أهم خصوصيات والتمثلة في مايلي:

- ❖ تمحور التنافسية حول محورين رئيسين هما جودة المنتج وسعره؛
- ❖ سوق المنافسة هي السوق العالمية الأمر الذي يلغي الحدود الجغرافية للتنافسية؛
- ❖ بالمفهوم المعاكس لا يمكن التكلم عن تنافسية مؤسسة دوليا ما لم تكن تملك تنافسية محليا؛
- ❖ بالإضافة إلى الإتاحة المكانية التي تتطلبها تنافسية المؤسسة، هناك مطلب آخر يجب أن توفر في إطار استراتيجيات التنافسية وهو الإتاحة الزمانية، فلا يمكن الكلام على التنافسية بدون إعطاء الأهمية الكافية للبعد الزمني في توفير السلع والخدمات. (محسن أحمد الخيضري، 2004، صفحة ص86)

### المطلب الثاني: أنواع ومحددات التنافسية ومؤشرات قياسها

#### 1/- أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع وهي كمايلي:

أولا: التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة كمايلي:

**1-1- تنافسية المنتج:**

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضلا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

**1-2- تنافسية المؤسسة:**

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثمة فالمؤسسة مطابقة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها. (بوشناف، 2002، صفحة ص12)

**ثانيا التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والة التنافسية تتمثل فيمايلي:

**1-2- التنافسية الملحوظة:**

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أن يجب ألا نقف بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

**2-2- القدرة التنافسية:**

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخير ترتبطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. (بوشناف، 2002، صفحة ص12)

ثالثا: التنافسية حسب هيكل السوق: وتنقسم إلى هيكليين:

3-1- المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين، والسلعة أو الخدمة متماثلة تماما وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج مكفولة تماما من أي قطاع.

3-2- المنافسة الإحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة.

إحتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع التي تتمثل فيه.

الإحتكار الكامل: ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع

رابعا: التنافسية حسب السعر: وهي تنافسية تشمل:

4-1- المنافسة السعري: وتعني التركيز على خفض السعري في مواجهة المنافسة ومن أشكالها ابتاع أسلوب (lossleader) في قطاع التجزئة، والبيع بالخصم كما يحدث الآن في المملكة في بعض المنشآت وتعتبر حرب الأسعار شكلا متطرف من هذا النوع من المنافس.

4-2- المنافسة الغير السعري: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر المنتج أو خدمة المكان، الترويج.

خامسا: التنافسية حسب ما يتم التنافس عليه: وتتمثل في:

5-1- منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات.

5-2- منافسة فيما بين المنظمات: وهنا تكون بين المنظمات منظمة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

3-5- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف وتضمن استمرارية المؤسسة ولتطورها. (محمد عبد المحسن، 2001، الصفحات 152-154)

## 2/- مؤشرات قياس التنافسية:

هناك العديد من الأدوات والمؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية. هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على المؤسسة القطاع أو على مستوى المؤسسة.

أما بالنسبة المؤسسة فإن أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسياتها نجد:

أ- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية المدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبن TOPINS وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي.

ب- تكلفة الصنع: وفقا للنموذج النظري المنافسة النزوية تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أن التسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

ت- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء على التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة

نحو الأسفل أو إلى تحقيق ووفرات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

ث- **الحصة من السوق:** من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية كما يمكن المؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية المؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق. (عميش عائشة ، 2010، الصفحات ص4-6)

### 3/- محددات تنافسية:

توصل بورتر إلى طرح نموذج رائد تنافسية المسمى بنموذج الماسة (dianond model) تضمن مجموعة من المحددات التي تؤلف البيئة التنافسية الكلية للصناعات التي تحكم عملية تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية للدولة وتنقسم إلى أربع محددات رئيسية تتمثل في:

عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات الداعمة والصناعات ذات الصلة الإستراتيجية المؤسسة، ومحددان ثانويين هما دور الدولة وأحداث الصدفة ويمكن حصر هذه المحددات في الآتي:

أ/- **عوامل الإنتاج:** يصنفها بورتر إلى خمس مجموعات أساسية الموارد البشرية، الموارد المادية وموارد المعرفة، رأس المال، البنية التحتية، فهو يعتبر أن نجاح الدول في صناعاتها يكون عند خلق منتج متميز وأكثر أهمية من خلال الاستغلال الأمثل لتلك العوامل.

**ب/- الطلب:** يشير هذا العنصر إلى أهمية تأثير الطلب المحلي على نجاح منتجات أو خدمات صناعة معينة، فتحقيق المزايا التنافسية يتطلب الإنطلاق من الطلب المحلي المعتمد على الجودة، وهذا يعد خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.

**ج/- الصناعات المدعمة وذات الصلة:** إن نجاح صناعة معينة دولياً يوفر فرص تدفق المعلومات وتبادل التقنيات التي ترفع مستوى الإنتاجية وتسمح بزيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المكملة التي تعرضها الصناعات ذات الصلة.

وعليه تتحقق المزايا التنافسية دولياً بالتفاعل والتكامل بين القطاعات المختلفة ذات الصلة وبين فروع الصناعة الواحدة.

**د/- إستراتيجية المؤسسات، هيكلها والمنافسة:** تعد هذه الخاصية أهم محددات الميزة التنافسية الوطنية التي تتمكن من خلالها المؤسسات الاختراق الأسواق الدولية فلا يمكن لصناعة ما اكتساب ميزة تنافسية دولياً إلا إذا كان لمؤسساتها الكفاءة الكاملة لإستراتيجيتها وهيكلها التنظيمية والقدرة العالية لسياساتها وأساليبها الإدارية على أن تتلاءم مع البيئة المحلية.

استناداً على ما سبق لا يمكن الفصل بين المستوى المحلي والمستوى الدولي، كما لا يمكن حصر التنافسية في أحد المستويين، بل إن التنافسية الحقيقية هي القدرة على التحول من تغطية السوق المحلية إلى التوغل في الأسواق العالمية.

**ه/- دور الدولة:** رغم الاختلاف المتعددة القائمة حول دور الدولة في دفع عجلة التنافسية إلا أنه يمكن التأكيد على تحول هذا الدور من التدخل المباشر الحكومة بالدعم والحماية للأعمال التجارية إلى دور المساندة غير المباشرة التي تتمثل في إجراءات التهيئة لبيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسات كتنقيص العوائق التجارية والضريبية وخلق بيئة تساعد على اكتساب المزايا التنافسية.

**و/- أحداث الصدفية:** تعد هي الأخرى ركناً ثانوياً في النموذج وتتمثل في الظروف التي تطرأ بشكل مفاجئ وتكون خارج نطاق المؤسسات والدولة على حد سواء والتي لا يمكن التحكم فيها كحدوث تحولات هامة في الأسواق المالية العالمية أو أسعار الصرف، انقطاع المفاجئ في التكنولوجيا، القرارات السياسية الحكومات الأجنبية والحروب.

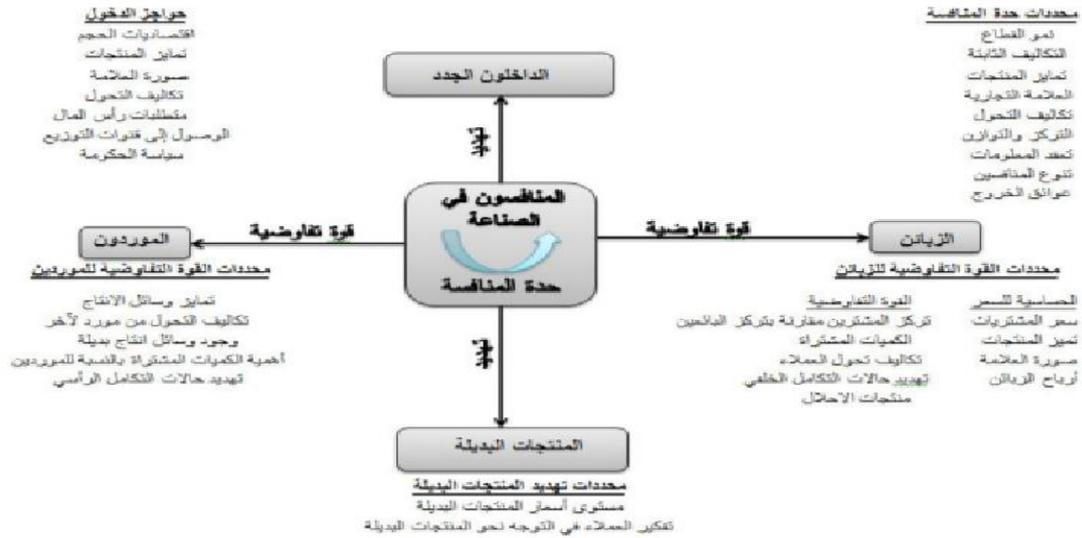
مثل هذه الأحداث تُعد هامة لكونها تخلق ظروفًا جديدة قد تلغي مزايا تنافسية لصناعات معينة، مما يجعل الموازين التنافسية تتنوع أحيانًا بشكل عشوائي وغير عادل. (أويسي هيبه الله ، 2012، الصفحات ص20-21)

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية

1/- تحليل القوى التنافسية لبورتر:

القوى التنافسية الخمس لبورتر PORTER

لقد حدد PORTER القوى التنافسية في خمس قوى تؤثر على جاذبية القطاع الصناعي نقدم في الشكل رقم (01) التالي :



Source : Michael Porter : L'Avantage Concurrentiel, DUNOD, Paris, P17.

المصدر: (نوال عبداوي ، 2013 ، صفحة ص25)

فحتى تحافظ المؤسسة على مركزها في السوق وتعمل على تحسينه وتوسيع حصتها السوقية، ينبغي تحديد ومعرفة أصل التهديدات والضغوطات الموجودة في بيئتها التي تتسم بغلبة التقلبات الشديدة. وترتيبها حسب درجة تأثيرها حتى تتمكن من بناء إستراتيجيتها بناء اعلى ذلك. التهديدات هي :

### 1-الداخلون الجدد المحتملون :

والذين يشكلون ضغطا على القطاع الصناعي و السوقى ،مما يخلق قواعد جديدة ويؤثر على وضعية المؤسسة في السوق .لأنهم يسعون إلى تحصيل حصة سوقية .يفتكونها على حساب حصة المؤسسات المتواجدة . مما يتجسد في إنخفاض هوامش الربحية .ويتم التخلص من هذه الظاهرة بمراقبة التموين والتكنولوجيات والتحكم في شبكات التوزيع ورفع تكلفة الدخول إلى السوق ، بتأكيد ولاء الزبائن أو خلق إقتصاديات الحجم . (مليود زيد الخير ، 2008 ، صفحة ص65)

- **المنتجات البديلة** : ويمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع ، وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف ، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتوجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع ، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية مرتفعة . (بن جدو بن علية ، 2015 ، صفحة ص107)

3-**قوة التفاوضية للمشتريين** : الزبائن هم القطاع الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنهم كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواحتها .

ويمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل وجودة أفضل :وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع ، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج ، ويكون المشترون أقوىاء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة . (بوخريصة خديجة ، 2015 ، صفحة ص15)

4-القوة التفاوضية للموردين : يملك الموردون القدرة على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة

منهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة منهم على صناعات معينة مع عدم توفر البدلاء بسهولة ، أو عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد الخام المقدمة من طرف الموردين ، أو عندما تمثل المواد خام عنصرا الخام عنصرا رئيسيا

ومدخلا هاما من مداخلات السلعة بحيث يجد المنتج مجبرا على إقتنائها بالشروط التي يملئها المورد .  
(ريدي منيرة ،حروش سلمى، 2009، صفحة ص140)

## 2- الإستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر PORTER

يرى بورتر أن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من لإستراتيجيات المزايا التنافسية :

1-إستراتيجية الريادة في التكلفة : تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف بطريقة نسبية مدروسة لاتضر بجودة المنتج ،من أجل إعطاء المؤسسة مساحة إضافية للمناورة على المستويين سعري على حساب المنافسين .

2- إستراتيجية التميز :وتعتمد المؤسسة هذا النوع عندما تكون قادرة على عرض مبيعات وخدمات متميزة من ناحية جودتها أو قيمتها الإستعمالية مقارنة بالمنافسين في السوق وتستعمل هذه الإستراتيجية في الأسواق المستهدفة والكبيرة ،لايمكن للمؤسسة الوصول إلى التميز إذا لم تعتمد على الابداع وتحسين وتطوير منتجاتها خاصة إذا كان العميل يتميز بالولاء للمنتج رغم التكاليف العالية . (دحماني سعيدة ، 2018 ، صفحة ص13)

3-إستراتيجية التركيز :تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة وخدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة ، وتسعى المنظمة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات وهنا تستعمل المؤسسة بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما :

✓ التركيز مع خفض التكلفة : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة من خلال التركيز على قطاع معين من السوق .

✓ التركيز مع التمايز : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج في قطاع سوقي مستهدف ، أو إلى مجموعة المشتريين دون غيرهم . (العباشي فاطمة الزهرة ، زينة بن وسعد، 2016، صفحة ص274)

الشكل رقم (02) : يوضح استراتيجيات التنافس عند بوتر (PORTER)

التميز	تكلفة الأقل	
التميز	الزيادة في التكلفة	سوق مستهدف كبير
التركيز		سوق مستهدف صغير

المصدر : (مرزوقي مرزوقي ، 2008 ، صفحة ص42)

استراتيجيات العامة للتنافسية:

استراتيجيات التنافسية لـ (KOTLER):

هناك أربع استراتيجيات وهي:

1- استراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار والتي تحاول كل مؤسسات الأخرى منافستها عن طريق بطرح نفس المنتج في السوق لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بمايلي:

- رفع الطلب الأولى لأجل تنمية حجم السوق.
- إتباع استراتيجيات دفاعية لحماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها.
- توسيع حصة السوق لتمكين من زيادة أو رفع أرباحها من خلال توفير منتج جديد ووعية وجودة عالية وبالسعر معقول.

**2- إستراتيجية التحدي:**

كل مؤسسة تحتل المراتب الثانية، الثالثة، والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي بحيث يهدف المتحدي دائما إلى قيادة السوق بوضع أهدافه والعمل على زيادة حصة السوقية على حساب بالمنافسين الآخرين، وذلك باستخدام عدة طرق كمهاجمة الرائد أو باقي المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية: تقليص التكاليف، تنوع المنتجات، الابتكار، وتحسين الخدمة والاستثمار في الإشهار. (lasary, 2006, pp. p 169-171)

**3- استراتيجي التابع:**

وهي المؤسسة التي لا يمكن ها أن تغلب دور القائد ولا دور المتحدي وظروفها تلزمها على المحافظة على عملائها الحاليين، وتقوم أما بالتقليد الكامل للقائد أو المحاكاة (أي محاولة التقليد بالنسبة قليلة القائد) أو تكتفي بالمحاكاة المختارة لبعض الجوانب فقط.

**4- إستراتيجية المتخصص:**

هناك البعض من المؤسسات التي تسعى الحصول على حصة سوقية صغيرة، بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهود نحو عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. (العباشي فاطمة الزهراء ، بن وسعد زينة ، 2016، صفحة 273)

**2/- معوقات التنافسية:**

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:

- ضعف الهياكل التنظيمية من دور التنافسية؛
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلق الاتصالات الإدارية؛
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛
- غياب الأداء الأفضل للعمليات؛
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات . (أحلام برحايلى ، 2013، صفحة ص54)

## المبحث الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المؤسسة منذ نشأتها بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها مما أدى إلى ظهور مصطلح اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي تتمثل في البقاء و الاستمرارية، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طريق للكشف عن بيئتها وتدعيم قدراتها على الدفاع و الهجوم ، وهذا بتبني أحدث الأنظمة ، ارتأينا من خلال هذا المبحث التطرق لماهية اليقظة الإستراتيجية وذلك بتقسيم هذا الأخير لثلاث مطالب نبرزها فما يلي :

## المطلب الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

## 1/- التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

أولا وقبل كل شيء نركز على مفهوم اليقظة في غير مجال إدارة الأعمال أي معنى الكلمة في حد ذاتها .  
-أي شخص يكون إما في حالة : نوم أو يقظة ،تيقظ ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي ، حيث تكون الحواس منفتحة على العالم الخارجي . وبذلك نقول أننا متيقظين ، كما نقول تيقظ لشيء ما أنه انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه و اليقظ و المتيقظ هو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة وهو المنتبه .

-اليقظة :نقيض النوم ،تيقظ للأمر : ومن نومه انتبه .

-اليقظة :تتمثل في الحراسة من أجل جمع المعلومات .

(حليمي لامية ، 2009، صفحة ص13)

-إن أصل المصطلح اليقظة هي :مشتقة من اللفظ اللاتيني VIGILA وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما ، أو منطقة معينة والحفاظ عليها ، بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca ، في شرح وتوضيح جذور المصطلح ، إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية ، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة .

اليقظة تعني :أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال ،وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات ، أفعال ، وأقوال ، دون معرفة ما هي بضبط ومتى وأين تحدث

-تعتبر اليقظة " عملية ملاحظة ورصد البيئة ، تتبع ونشر مستهدف من بحث وصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

-فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية . (بلعسل هاجر ، 2018، صفحة ص39)

**اليقظة الإستراتيجية :** تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف :

أ- تعريف Humbert lesca: اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات وإستعمال المعلومات بشكل طوعي و إستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض مخاطر عدم اليقين ، نستنتج من هذا التعريف على ثلاث مميزات رئيسة :الاستمرارية ، الطوعية ، والإستباقية.

ب-تعريف Jokobiak : Jokobiak ركز سنة 1988 على أن اليقظة الإستراتيجية هي التعامل مع المعلومات الحساسة بشكل يعمل على إتخاذ القرار في منظمات الأعمال .

ت-تعريف Ribault:عرفها على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية .ومن هذا التعريف يتجلى أن Ribault يقارب بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي .

ث-تعريف Afnor :تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الإستراتيجية على أنها :"النشاط المستمر (والمكرر إلى حد كبير ) للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي ، التجاري ، المجتمعي ...إلخ .ويوضح هذا التعريف النطاق و كذا حدود اليقظة الإستراتيجية.

-كما نجد بعض التعاريف العربية لليقظة الاستراتيجية والتي استخلصنا منه التعريف التالي : " اليقظة الإستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق و الإداري (الطوعي )إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها ،أو لمعرفة الأخطار وتقاديها والتقليل من أثارها . وتتضمن العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها لتغذية القرارات الاستراتيجية .

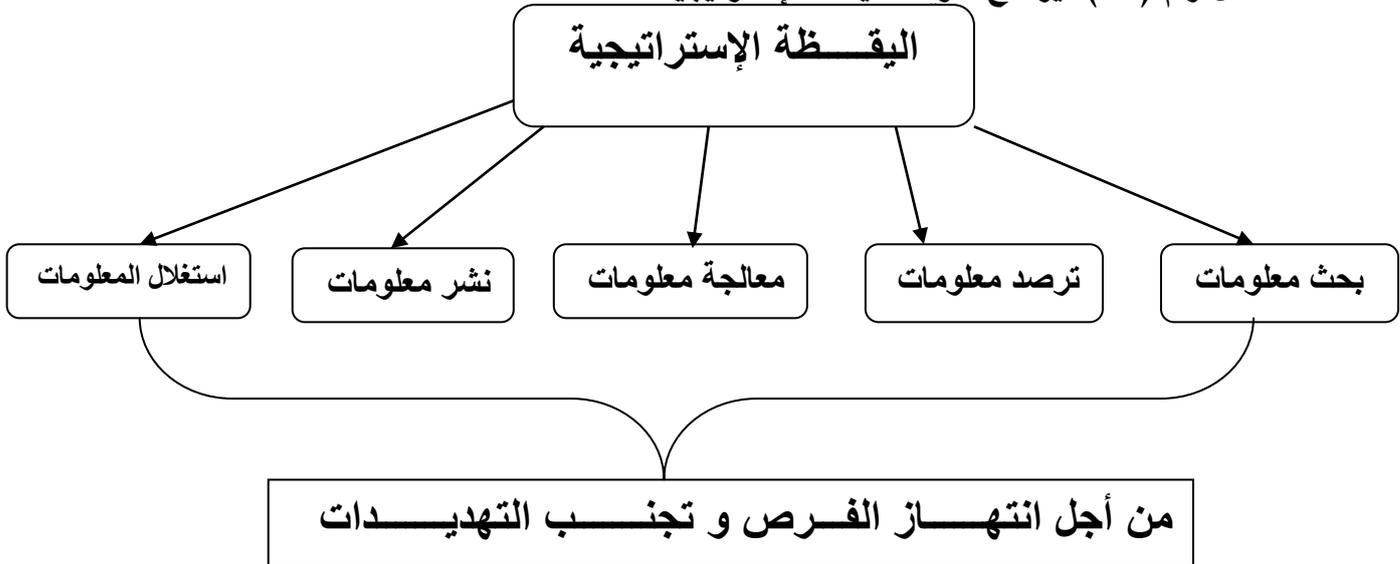
ويظهر جليا من خلال هذه التعاريف أنها تشير إلى طبيعة اليقظة على أنها إجراء أو نشاط ، غير أن هنالك "مقاربات نظمية حاولت دمج المقاربات السابقة بحيث تشمل في جوهرها على جوانب إجرائية وأخرى سياقية لليقظة ، فكان المنظور نظميا ، فعرفت اليقظة على أنها نظام معلومات استراتيجي .

وبناء على هذه التعاريف ، وإعتامادا على أخرى يمكن إقتراح التعريف التالي لليقظة الإستراتيجية :

-اليقظة الإستراتيجية هي إجراء مستمر تقوم به المؤسسة من خلال جمع ، تحليل ، تخزين ، وتوزيع المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالمحيط الكلي لها و إستعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث فيه ، وهذا ما يمكننا من اتخاذ القرارات بغية الاستفادة من الفرص و مواجهة التهديدات . (حمزة رملي ،

2017، الصفحات ص 18-19)

شكل رقم (03): يوضح تعريف اليقظة الإستراتيجية



المصدر : (بساعد سامية ، عقبوبي خيرة ، 2020 ، صفحة ص16)

2/- التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية :

اليقظة الإستراتيجية نشاط إنساني قديم ، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للإستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها ، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينات ، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات ، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح

رواجا وشهرة كبيرة وبمعدل نمو يقارب 40 % سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين بالإضافة إلى توزيع مجالات متخصصة .

ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): يوضح أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

الفترة	المرحلة	خصائص اليقظة			
		الطريقة	التوجه	التحليل	درجة الارتباط مع القرار
1970-1960	البحث عن المعلومات المنافسين	غير رسمية	تقني	قليل أو لا يوجد تحليل	ضعيف
1980	تحليل المنافسين و الصناعة	رسمية	تقني	نوعي	متوسط
1990 إلى يومنا هذا	ذكاء المنظمة من اجل القرار الاستراتيجي	رسمية	تقني إستراتيجي أو	نوعي أو كمي	مرتفع

المصدر : (عديلة مدور ، 2013 ، صفحة ص74)

يتضح من خلال الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين أما خلال الثمانيات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة ،ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية ..... إلخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (هيئة) خاصة .

(قوجيل نور العابدين ، 2012 ، صفحة ص30)

## 3/- علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

يجب أولاً توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي ومنها يمكن ذكر ما يلي:

يعرف مارتر Martre بأنه "مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل، والتوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة وهذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال و التكاليف "

وهناك من يعرفه على أنه " نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن ،موردين ،منافسون،شركات ،هيئات الجودة... الخ) بهدف اكتشاف التهديدات و الفرص التي تواجهها المؤسسة ،وهي تركز على محورين الأول ويضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر و الجاد للمعلومات المختلفة (علمية ،تقنية ،اجتماعية ،قانونية ،تجارية... الخ )المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها و تحليلها و توزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة ،أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات و المعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصادقية على المعلومات المجمعة."

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهوم اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي ،في حين يرى البعض الأخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي .

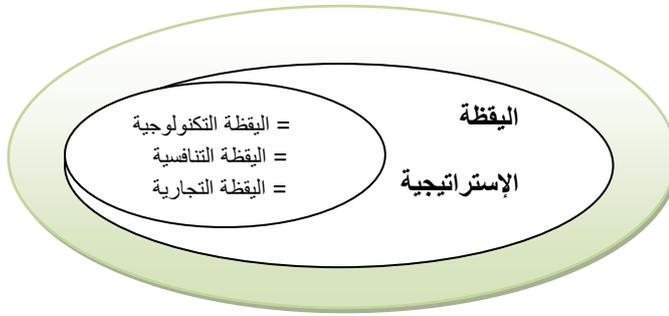
ولهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة :

**المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة ( المحيط التنافسي ،التكنولوجي ،التجاري ،القانوني ،..... الخ ) وهي عملية منظمة و مستمرة (متكررة )بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة ،وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات،أما الذكاء الاقتصادي فهو شامل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة )القرارات لقيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ،بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد الفعل ،أما ذكاء الاقتصادي هي الفعل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو لأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على مستوى الجزئي أي المؤسسة ،أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة ،والشكل الموالي يوضح ذلك. (علاوي نصيرة ، 2015 ، صفحة ص34)

الشكل رقم (04): يوضح علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



(طاجين العالية ، 2014 ، صفحة ص17)

4/- خصائص اليقظة الإستراتيجية :

لليقظة خصائص متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الإستراتيجية: تساهم في عملية اتخاذ القرار فهي تتعلق بالقرارات غير متكررة ، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات القليلة لكنها من الممكن أن تكون لها قوة تأثيرية على تنافسية المؤسسة وبقائها
- 2- التطوعية: لا يمكن لليقظة أن تلعب دورا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدفا إبداعيا ،فهي بالعكس من ذلك تعتبر تطوعية بأشترط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد والنشيط من كل الجوانب وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات .

- 3- **الذكاء الجماعي**: الذكاء الجماعي يعني وجود عدة أفراد تقوم بملاحظة العلامات و الإشارات في المحيط من أجل إعطائها صفة معينة والتي تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه فريق الاتصال و التفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع الأخذ بعين الاعتبار القواعد السلوكية لعمل المجموعة .
- 4- **المحيط**: محيط المؤسسة ليس شئ إحصائي فهو مكون من مجموعة من العوامل المؤثرة ، لذا لا يتم تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عن التكلم عن اليقظة الإستراتيجية .
- 5- **إنشاء الإبداع**: تتصل اليقظة الإستراتيجية بتفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات التي يجب تقصيدها لا تمثل أي من الأحداث سابقة الوقوع و الأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بإنشاء نظرة توقعية .
- 6- **التوقع**: وهي كل المعلومات التي يمكن أن تعطينا نظرة تنبؤية وتوقعية عن المستقبل وليس من الضروري أن تعبر عن الماضي و الحاضر .  
(نزاي ربيحة ، الشيخ سيدي محمد أنحبوها، 2020، الصفحات ص26-27)

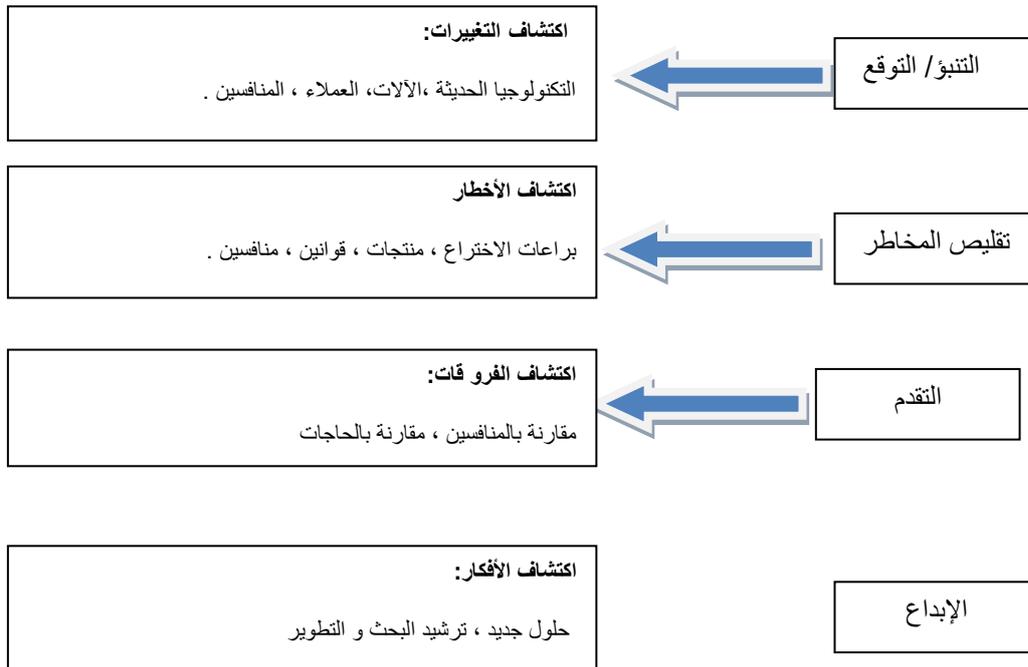
### 5/ أهمية اليقظة الاستراتيجية :

ويمكن تلخيص أهميتها فيم يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وجودته ، والتخفيض من كلفته .
- تسمح بمرور جيد عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضا بمراقبة المستمرة ومتواصلة لبيئتها .
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير ، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق .
- ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي :

- 1- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة ؛
  - 2- اكتشاف موقع قوى من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق ؛
  - 3- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة ؛
  - 4- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات ؛
  - 5- ضمان استجابة الجودة لحاجيات الزبائن ؛
  - 6- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها ؛
  - 7- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة ؛
  - 8- الوعي في اتخاذ القرارات ؛
  - 9- التحسين الدائم في علاقتها مع زبائنها و مورديها ؛
  - 10- التحسين المستمر في السلع و الخدمات؛
- وبصفة عامة يلخص الشكل الموالي ، الأهمية أو فائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة  
(علاوي نصيرة ، 2014، الصفحات ص167-168)

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





## 6- أهداف اليقظة الإستراتيجية :

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات و أثارها ؛
- ✓ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة و إستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط ؛
- ✓ تحليل البيئة العلمية ، التقنية و التكنولوجية للمؤسسة ؛
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها و محاولة تطويره و إكسابها ميزة تنافسية ؛
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين ، والتنبؤ بنواياهم و توجهاتهم ؛
- ✓ تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن حسب الأوضاع و الحالات وتوفير المعلومة الأولية الخام ، والمعلومة الدقيقة بعد معالجتها ، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار ؛
- ✓ رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها ، تطوير منتجاتها ، تحسين جودتها ، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية ؛
- ✓ تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل ؛
- ✓ مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة و تطويرها ؛
- ✓ مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها. (هاجر

بوزيان، 2015، الصفحات ص8-9)

## الشكل رقم (06): يوضح التصور التدريجي لأهداف اليقظة الاستراتيجية



(صليحة كاريش ، 2014 ، صفحة ص212)

#### 7/- دور اليقظة الإستراتيجية :

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي

:

✓ معرفة الاتجاهات الجديدة و التنبؤ بالتغيرات الهيكلية ؛

✓ تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة ؛

✓ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات ؛

✓ البحث عن المميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها ؛

✓ تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها ؛

✓ الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات ؛

فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل

المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و المجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية

وفي استمرارية أدائها وفعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء

الاستراتيجي . (زروفي فيروز ،سكر فاطمة ، 2012 ، الصفحات ص11-12)

#### 8/- أنواع اليقظة الإستراتيجية :

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة تستطيع بواسطتها جمع المعلومات من

بيئتها الخارجية ومعالجتها و استغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات

و الأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة ، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من الأنواع ، والتي تكون من

:

#### 1- حسب الحالات الزمنية :

تنقسم اليقظة حسب الحالات الزمنية إلى أربعة أنواع :

أولاً:اليقظة الدائمة la veille permanent : هي اليقظة التي تكون في كل وقت ، تعمل بمثابة رادار وتسمح بالالتقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة .

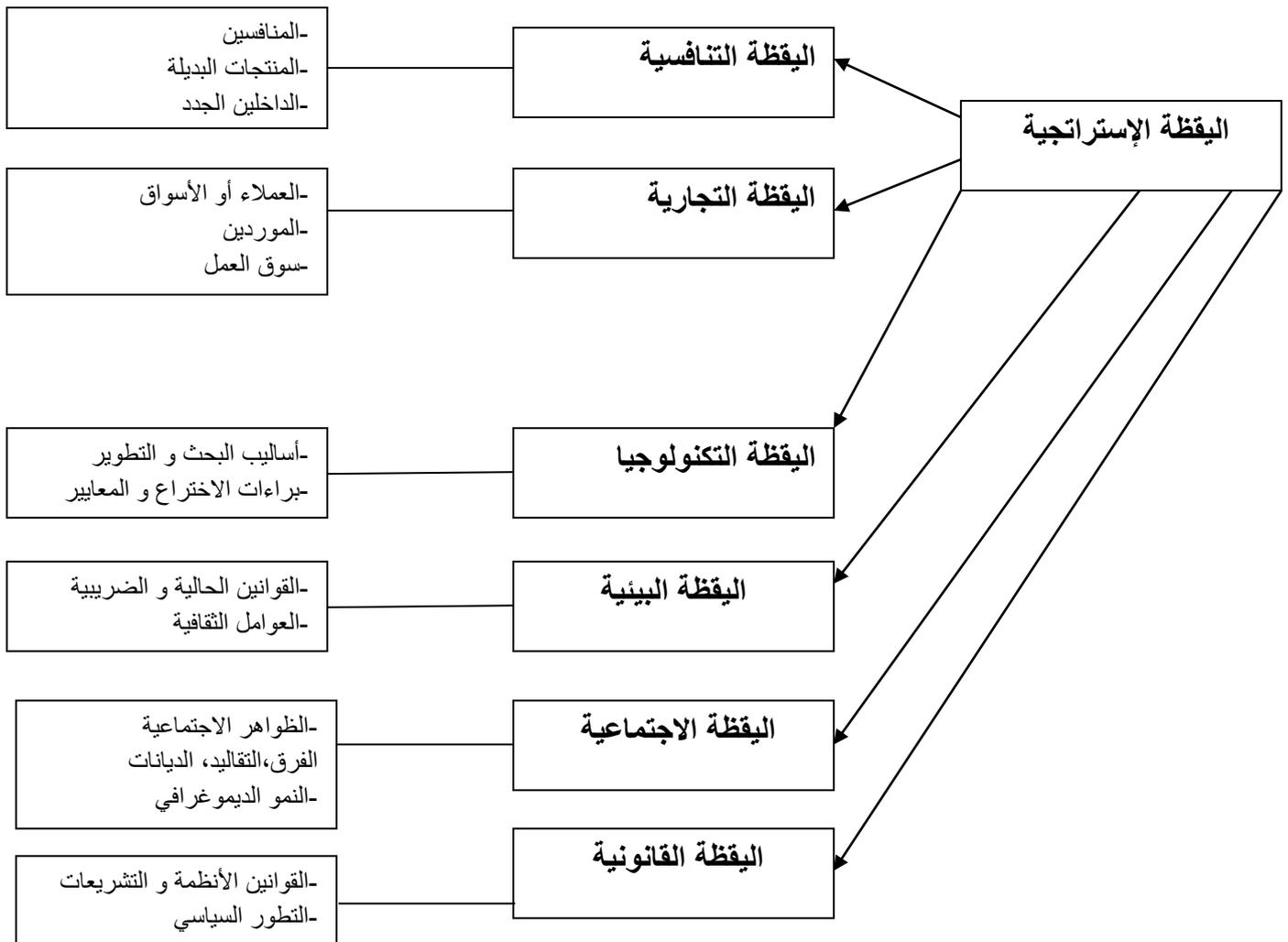
ثانيا : اليقظة الدورية la veille periadique :هي رصد منتظم للهدف ، تختلف حسب الهدف و دورية مصادر المعلومات وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات و المجالات ، والمنشورات المتخصصة .

ثالثا : اليقظة الموسمية la veille occasiannelle :هي مراقبة منظمة للواقع المستهدفة وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوما .

رابعا : اليقظة المضبوطة الدقيقة la veille ponctuelle :هي المراقبة وتحليل الهدف في وقت معين صمن سياق معين . (قمان أنيسة، 2013، صفحة ص29)

-تبينت العديد من الدراسات تصنيفات مختلفة الأنواع اليقظة الإستراتيجية ، إلا أنه في هذه الدراسة سيتم تبني تصنيفات الباحث verna gerard كونه الأكثر تداولاً ، حيث أسهم في وضع أربعة أنواع لليقظة الإستراتيجية (تنافسية ، تكنولوجية ، تجارية ، وبيئية ) وقام بربطها بنموذج القوى الخمس للتنافس ل Micheal porter والشكل الموالي يوضح ذلك كما يلي :

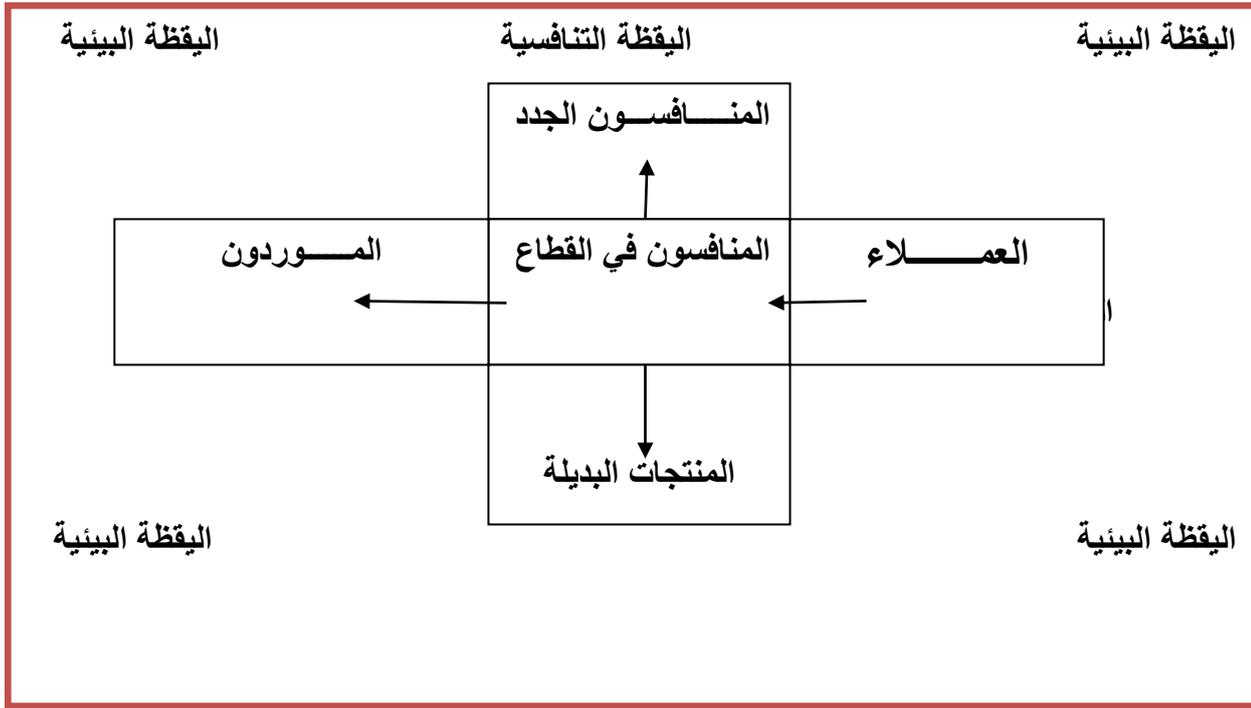
الشكل رقم (07) : يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبة إعتادا علي المعلومات المجمعة

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك 4 أنواع رئيسية من اليقظة التي تمارسها المؤسسة في بيئتها الخارجية الخاصة ،ويمكن شرح كل نوع على حدى فيما يلي :

الشكل رقم (08): يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب PORTER



المصدر : (مزيان سهيلة ، 2008 ، صفحة ص60)

### 1- اليقظة التكنولوجية :

وهي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التغييرات والمستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية ، والتي يكون هدفها رصد التطورات الجديدة التي تحصل في مجال التكنولوجيا ، وسلوك المنافسين في ذلك مجال ، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها :

-تحليل براءات الإختراع المتعلقة بمجال عمل المنظمة بشكل مستمر .

- دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الداخلين والخارجين لتلك السوق .

-البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة إقتناصها (عبد الباري إبراهيم درة ،ناصر سعود جرادات ، 2014، صفحة ص307)

## 2- اليقظة التنافسية :

هي عبارة عن النشاط الذي من خلاله يتم تعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين والداخلين الجدد إلى السوق وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة ، بمنتجات بديلة و جديدة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ، وهي تعتبر مكملة لليقظة و باعتبار أن هدفها الرئيسي وهو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في التكنولوجيا و اليقظة التجارية السوق و مواجهة شرسة للمنافسين في قطاع النشاط . (حويسي نجوى ،قاسمي العانس، 2021، صفحة ص14)

## 3-اليقظة التجارية :

وهي اليقظة التي تهتم عموما بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة )و الموردين (السوق الخلفية للمؤسسة ) ، وهي تختص بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة و معالجتها ونشرها و تتعلق ب:

- ✓ تطور سوق المؤسسة ؛
- ✓ سلوك مستهلكي المؤسسة ؛
- ✓ محاور إتصال منافسيها ؛
- ✓ التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم ؛
- ✓ تطور استراتيجيات الموزعين ؛

إن اليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية :

أ-الزبائن (الأسواق):يتعلق الأمر بالاهتمام بتطوير إحتياجات الزبائن على المدى الطويل (المنتجين يجب أن يأخذوا بعين الإعتبار انشغالات المستهلكين وأيضا الموزعين و إبرام اتفاقيات معهم) ولكن في المقابل يجب تقديم منتجات جديدة ، وإنشاء أسواق جديدة .

ب- الموردین :تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة ،وتطوير العلاقة بين الموردین والمؤسسة ،وإمكانية المورد على إقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة . (طوالب عبد القادر ، 2016 ، صفحة ص10)

وهذه اليقظة تسمح ب:

-التعرف على أسواق جديدة ؛

-اقتراح منتجات جديدة لزبائن المؤسسة ؛

-ترافق إطلاق منتج جديد . (طجين العالية ،مرجع سبق ذكره ، 2014 ، صفحة ص18)

#### 4-اليقظة البيئية :

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة إي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة ، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية ، اليقظة الاقتصادية ،اليقظة السياسية و التشريعية و اليقظة الجيوسياسية . (أسماء حرشايي ، إكرام هماش ، 2020 ، صفحة ص12)

أ-اليقظة الاجتماعية : تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن و الصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة .

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد .و تعارضات دينية وعرقية التركيبية الثقافية و الأخلاقية و هيكله الأسر و العائلات إلخ . وتهدف هذه اليقظة هنا إلى حد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات و التبادلات بين أفراد التنظيم .

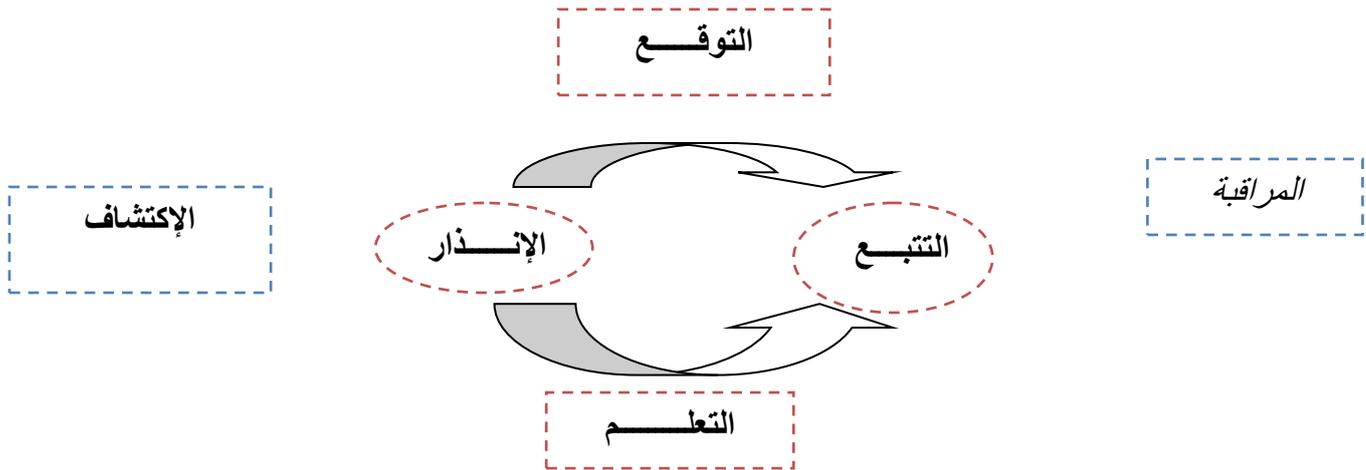
ب- اليقظة الاقتصادية : ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج ..... إلخ .أي جميع الأنشطة الاقتصادية .

ج-اليقظة السياسية و التشريعية : تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات ومعايير و قواعد ، كقرارات منع أو تنظيم استيراد البعض المواد الخام أو السلع النهائية ، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنع التسهيلات والقروض و الإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية ....إلخ .

-والتي لها تأثير حالي و مستقبلي على نشاط المؤسسة ، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية .... إلخ (بن عدة رقية ، 2018، صفحة ص7)

### 9/- وظائف اليقظة الإستراتيجية :

الشكل رقم (09) يوضح وظائف اليقظة الإستراتيجية :



المصدر: (<http://lavent web.word drepss.com>)

### وظائف اليقظة الإستراتيجية

#### "Fonction anticipative"التنبؤية الوظيفة.

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

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

### الوظيفة الإعلامية fonction informative

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

### وظيفة التحليل والتركيب "informative Fonction"

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمع يعني :

تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة بينما تركيب المعلومات المجمع هو :تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المنقطعة غير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة .

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

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

### وظيفة الإعلام والاتصال. " Fonction d'animation et de communication"

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

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

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الإستراتيجية وظيفتها أي القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها .

بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة (زواو ضياء الدين ، 2013 ، الصفحات ص51-52).

### المطلب الثاني: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

#### 1/- مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية:

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي :

**مراحل عملية اليقظة:** ظهر في هذا الجانب نماذج تعكس مراحل اليقظة الإستراتيجية على أنه عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة ، ويمكن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل وترتيبها والطرق الوسائل التحليلية المستخدمة .انطلاق مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية :

مثلا اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها ، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل ،ومنهم من يحددها في 4 مراحل،ومنهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل .

## أ- اليقظة بثلاث مراحل :

بين الباحثون الذي اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها ) تتم في ثلاث مراحل أساسية (تشكل حلقات )، وإن كانت قد تتدرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى ، وهذه مراحل هي الجمع ، التحليل و الاستخلاص ، نشر المعلومات و اتخاذ القرار :

\* جمع المعلومات :تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل ،بغرض معرفة كل ما يجري فيها ،وتبدأ من تحديد المستهدف و الذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه ، و هناك مجموعة الأسئلة مهمة في عملية الجمع :لمن نراقب ؟ماذا نراقب :أين توجد المعلومة ؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات .

## \*التركيب و التحليل :

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية و تهدف هذه المرحلة إلى فرز و تركيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار .

## \*النشر و اتخاذ القرار :

عند انتهاء عملية التحليل و التركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الاخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب ،وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ،فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ .

## ب- اليقظة بـ 6 مراحل:

في ضوء الانتقادات أو نقائص التي لوحظت على التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل فنجد مثلا

الذي قدم نموذجا تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين ، (L institut d'innovation Informatique pour l'Entreprise)

خصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات ،بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل كما يوضح

الشكل رقم (11) يوضح اليقظة استراتيجية بـ (06) مراحل



المصدر : (بخدة أسماء ، طالب أكرام ، 2021 ، صفحة ص16)

الخطوة الأولى :مراقبة المصادر (البيئة):في هذه الخطوة نجد 3 مراحل و عمليات هي:

البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته ،ما هي مصادر المعلومات ؟وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

**جمع المعلومات :** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة و الوسائل المستعملة لرؤية مصادرها ،وكذا طريقة الحصول عليها و الميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها.

**التأكد من صحة المعطيات و تحليلها:**المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل و تخزن في عدة وسائل ،فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات ،وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة ،الملائمة ودرجة الريح ، الاستيعاب ودقة المعطيات ،نظرة وضغط الخبراء .

**الخطوة الثانية : استغلال المعلومات:**وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

**معالجة المعلومات :**معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في ( كل لحظة ) معلومة ملائمة و مثبتة ،إذ يجب وضع مخطط لتخزين و أرشفة المعطيات يحتوى على حامل "دعامة " مختار للتخزين وحفظ ( ورق، قرص مرن ،قرص المضغوط)

**نشر المعلومات وتعميمها:**يتم نشر و بث المعلومات حسب ملائمتها و استعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة ؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة ؟ من يعمل على ماذا ؟. وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات (المعلومة) .

**الاستعمال في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات و إيصالها لمن يحتاج إليها تستغل و تستعمل في إتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة و باقي مراكز القرار في المؤسسة .

وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم و الفرز و الترتيب

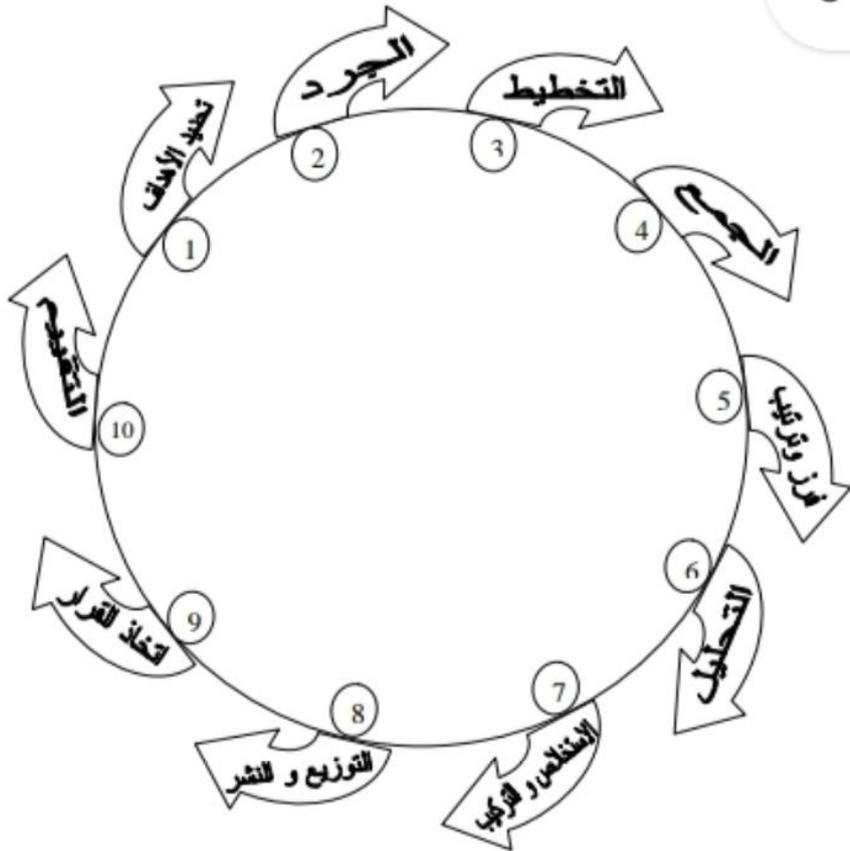
### ج-اليقظة ب (10) مراحل:

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل وهما يفضلان مصطلح Legendre et

Labonté

طريقة بدلا من نموذج، ويعود وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (12) يوضح نموذج labonté et Legendre لمراحل اليقظة



(قوجيل نور العابدين ، مرجع سبق ذكره،، صفحة ص59)

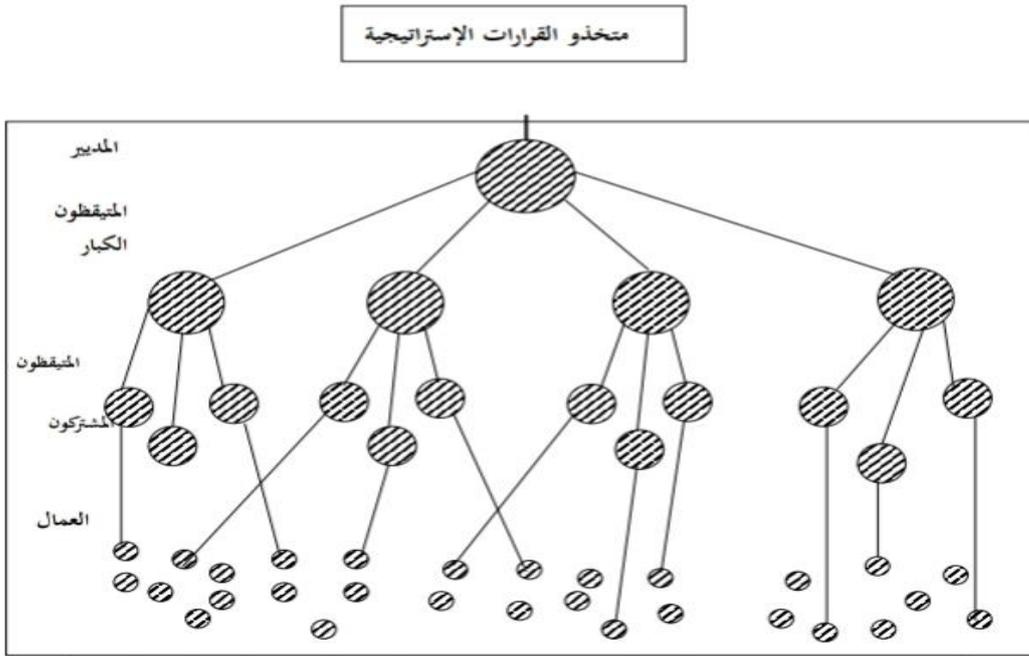
يلاحظ هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى مثل التقييم و الجرد و بصفة عامة لنجاح اليقظة و تحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد و الوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية و يستوجب على المؤسسة القيام بدون انقطاع و بجدية وصرامة كبيرتين ،فأي تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا. (بن عدة رقية ، 2018، الصفحات 14-18)

2- ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية :

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبية عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة .

والمتيقظ لا يعمل وحده ، بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه حيث تقوم اليقظة على أساس العمل الجماعي .

### الشكل رقم (13): يوضح ممثلوا اليقظة الاستراتيجية



(سلمى سردي ، نسرین بوجمعة ، 2019 ، صفحة ص21)

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الأتي مبرزين دور كل واحد منهم .(بوتين محمد ،حديد رتيبة ، 2004 ، الصفحات 50-51)

### الجدول رقم (03) : يوضح ممثلوا عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
-تحديد جيد لأهداف المؤسسة -معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة -تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت في شكل سيناريوهات .	متخذوا القرارات الإستراتيجيين

<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي .</p> <p>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية .</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.</p> <p>-القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا .</p> <p>-القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة الرؤية المستقبلية .</p> <p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة .</p> <p>-الملاحظات الجيدة(القدرة على البحث و الاستماع ، إضافية إلى الفضولية .</p> <p>-الحيارة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها ,</p> <p>-قدرة التحكم في فائض المعلومات .</p> <p>-نشاط حيوي دائم في العمل .</p> <p>-روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>-ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات .</p> <p>-البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية لمؤسسة .</p> <p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة .</p> <p>-إعداد والإشراف على دفتر الشروط .</p> <p>-مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة .</p> <p>-تحليل ، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة .</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات .</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</p> <p>-تحديد مصادر المعلومات .</p> <p>-استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية .</p> <p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة ، كاتب السر ، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، إدخال المعلومات في الموزع</p> <p>( le serveur ) حيث بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات .</p> <p>-كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>المدير المتيقظون الكبار</p> <p>المتيقظون المشركون</p> <p>العمال</p>
--	---	--

المصدر : (شادلي خولة ، 2017 جوان ، صفحة ص436)

### 3/- أساليب اليقظة الإستراتيجية :

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين ( H .LESCA )

- آلية التحكم :من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل ،حيث أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .
- آلية الإنذار : وتعني هذه بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء بتنبيه المسؤول المباشر لملاحظتهم لمعلومات مهمة فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق .
- ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشتغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الإستباقية و التوقعية حسب إحتياجات المؤسسة . (بن يطو وآخرون ، 2021 ، صفحة ص312)

#### 5/- طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية :

إختلفت الطرق المستعملة في عملية اليقظة من أهمها ما يلي :

#### 1-طريقة المعايرة :

هذه الطريقة ابتكرتها شركة Ranx xerox في السبعينات حيث عرفها kearns على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتها ، خدمتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بانتقاء مؤسسة الرائدة في المجال الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقوم بقياس أدائها عليها .والهدف من هذه الطريقة هو اتخاذ معيار جديد تقيس به المؤسسة أدائها عليه ، وتحديد نموذج تتعلم منه كيفية التحسن .

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

-تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين .

-تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .

-تجميع أكبر كم من المعلومات عن هذه المؤسسة .

-تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه .

-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه .

-إنشاء فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين .

-تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

إن انتقاء المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يعطينا نظرة بشأن ماذا تفعله المؤسسات المنافسة ، وتزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تعلم أن هناك فجوة الأداء بين تطلعات المؤسسة وما هي عليه حقيقة أو بين ما تقوم به المؤسسة المنافسة أو النموذجية وما تؤديه مؤسستنا . وهذه الفجوات قد تمثل مشكلات يجب على المؤسسة حلها أو فرصا يجب اكتشافها ، لذلك يتطلب على المؤسسة مراقبة هذه الفجوات بطريقة مستمرة من أجل اكتشافها ووضع الحلول المناسبة لها . (عبد الفتاح بوخمم، 2010، صفحة ص10)

## 2-طريقة القياس العلمي :

أي القيام بعملية إسقاط وفق أسس علمية والقيام بتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، في سنة 1975 تم اكتشاف القياس العلمي من طرف Braung Nalinson، والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

-العلوم الاجتماعية : علم الاجتماع ، علم دراسة الأوساط الطبيعية .

- اقتصاديات البحث و الابتكار (محاط أميرة ، 2014 ، صفحة ص16)

## ثانيا : وسائل اليقظة الإستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهم هذه الأدوات :

1/ **الأجهزة و المعدات** : عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها و استقبالها و بثها للمستفيد ، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها

2/**البرمجيات** : المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة تخزين واسترجاع ونقل البيانات كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته ، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي ، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات .

3/ الانترنت :وهي شبكة الشبكات ، ولقد شهدت تطورا مذهلا وافق تطور الحواسيب ووسائل الاتصال واتسعت لتواكب اتساع عدد المستخدمين لها ، فضلا عن توسع المؤسسات والحواسيب و الشبكات في العالم ، وأصبحت الانترنت مطلبا مهما لتحقيق التواصل والتساند بين المؤسسات و الأفراد و الدولة والنظم التجارية الالكترونية . (نجدة أسماء ، طالب إكرام ، 2021، صفحة ص32)

#### المعلومات اليقظة الاستراتيجية:

#### أولا: أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية :

يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كآتي :

**معلومات التحكم :** وتضم المعلومات التي نتجتها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء المؤسسات ( Benchmarking ) ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية . كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة وتعتبر معلومات مدعمة فقط (كمال رويح، 2004، صفحة ص6)

**المعلومات التأثير :** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة وجهت للاستعمال الخارجي ، أو موجهة الأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل و المورد ، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بالتسيير معلومات التأثير . ( مريم بلحاج ، p. 2017, ص201)

#### -علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) :

المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة ، هذا الحدس نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة .

الإشارات الضعيفة هي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للإستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما ، فهي تنبؤية ،قليلة غير قطعية ، جزئية ومبعثرة ، ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة . (لهالي بثينة مسعودة ، 2019، صفحة ص30)

## الشكل رقم (14) يوضح معلومات اليقظ الاستراتيجية



المصدر : (باديس سيليا ، 2020 ، صفحة ص24)

## 4- شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية :

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة ، وهي :

- ✓ إدارة ثابتة من قبل الإدارة : فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا ؛
- ✓ اتصال داخلي جيد : وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي ؛
- ✓ التحكم في الوقت : يجب القبول بتسخير الوقت ، الوسائل الأساسية ، والميزانية المناسبة لذلك ؛
- ✓ الحد الأدنى من الهياكل : فالمعلومات تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكَل من طرف إطارات ذات وظائف محددة ؛
- ✓ روح جماعية قوية : بين مختلف الموظفين . (بن السعدي جمال و آخرون ، 2017)

المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

## 1/- أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة

تعتبر اليقظة نظاماً لجمع ورصد المعلومات من البيئة التنافسية للمؤسسة ، فهي أداة تساعد متخذي القرار في عملية وضع الإستراتيجية التنافسية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ووضعها التنافسي . كما تعطي اليقظة الإستراتيجية الإستراتيجية كذلك صورة واضحة للتحويلات و التغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية ، من خلال مراقبة المنافسين وتتبع تطوراتهم وأفعالهم وبالتالي بناء الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها .

وعلى العموم يمكن تلخيص دور اليقظة في أربع وظائف :

-التوقع : وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغييرات المحيط .

-الاكتشاف : وهو اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، اكتشاف فرص في السوق ؛

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

-التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ ونجاح الآخرين ( المنافسين ) مما يسهل تقدير المشاريع ، وضع أسلوب جديد لتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين ؛

إن ترابط و تكامل كل هذه الخصائص لليقظة الإستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق وفورات مالية ، ذلك أن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج والتخفيف من تكلفته وبالتالي تقديمه بأسعار جد تنافسية .
- تتضمن اليقظة سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها وبالتالي على اقتناص الفرص و استغلال نقاط ضعف المنافسين .
- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة ، من خلال العلم المسبق بالأحداث والتغيرات الحاصلة في المحيط ، ما يجعل المؤسسة مستعدة لها من خلال التدابير

والإستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب ، وبذلك تكتسب ميزة المرونة التي تجعلها تتكيف مع أي وضع بيئي محتمل .

■ الاطلاع المستمر على مختلف التطورات التكنولوجية مما يتيح للمؤسسة إمكانية ابتكار مناهج و أساليب جديدة في إنتاج وتسويق منتجاتها الحالية ، خلق منتجات جديدة كلياً باستخدام التكنولوجيا الحالية . (زهرة حمودي ، 2015، صفحة ص74)

وبتالي من خلال ما ذكر آنفاً مكن القول إن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال :

- تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدثها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها و تطوره ، والذي يتطلب منها تبني إستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين ، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني إستراتيجيات ملائمة لتصدي ومجابهة المنافسين .
- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول :منتجاتهم أو خدماتهم خططهم و إستراتيجياتهم التسويقية و التجارية ، السعر و النوعية ، الجودة ، الموارد ، الكفاءات ...إلخ ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة و الملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم .
- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وأخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها .
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين ، تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن ، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنها ، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع ، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في

المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة ، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة .

➤ توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد استخدامها تشجيع الإبداع و الابتكار ، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى الأداء .تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع ، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية ، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة و تحسين الأداء التنافسي.

➤ تلعب اليقظة دور بارز في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي ، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على إستراتيجياتها التنافسية واستمرارية أدائها ، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في إستمرارية الأداء الإستراتيجي ، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ، وتوجهه لمستعملها لاتخاذ القرارات و إعداد الإستراتيجيات ،تستطيع متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال ، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي .فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى . (عيسى نبوية ،أوبختي نصيرة ، 2019، صفحة ص105)

## 2/- دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل التنافسية المؤسسة الاقتصادية

فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا في الاستمرارية الاستراتيجية وبذلك تعد مفتاحا أساسيا للتنافس فاليقظة تعمل على :

1- توفير المعلومة :

2- أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر .

فتوفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجارات الأحداث التي تجري ببيئتها و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة .

3- تساعد اليقظة في إتخاذ القرار : يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال ، و اتخاذ القرار هو " عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين ."

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب و الملائم.وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة و تساعد في بناء وترشيد عملية إتخاذ القرار. (بوخریصة فايضة ، 2017 ، صفحة ص51)

### 3-وسيلة الإحداث التغيير :

يمكن أن يعرف التغيير على أنه : "التحول من وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة ، وهو إخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر المحيط خارجيا و داخليا ، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج إلى الداخل ، وقد تكون مواتية بحيث تتيح فرصا لمؤسسة ،أو غير مواتية بحيث تهدد أعمالها . (رزيقة مخوخ ، 2020 ، صفحة ص806)

### 4-وسيلة لدعم الإبداع في المؤسسة :

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

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغيرا كاملا) أو لهدف عام( اكتشاف جديد ).وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة.

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

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة،

كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، و ذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي". وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دورانها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول . (عماد سمحدي وآخرون، 2020، صفحة 836)

### 3/- عراقيل اليقظة وطرق مجابتهها :

من المعلوم أن معوقات اليقظة تختلف من مؤسسة الأخرى غير أنه هناك أنواعا كثيرة الانتشار في الواقع العلمي عند ممارسة اليقظة ، ولعل أهمها مايلي :

أولا: عراقيل متعلقة بالمعلومات :يمكن إيجازها فيما يلي :

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالنوعية المطلوبة ؛
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار أنسبها
- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها ؛
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة جدا في كل المجالات ؛

### ثانيا :عراقيل المتعلقة بالتنظيم :من بين هذه العراقيل نجد :

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لكل تغيرات البيئة ؛
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وكذا قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة ومختلف الأنشطة الأخرى ؛
- غياب روح الجماعة وكذلك سوء الاتصال الداخلي ، الأمر الذي يمنع انتشار وانتقال المعلومات بشكل جيد ؛

○ احتكار للمعلومة من طرف بعض العناصر في التنظيم لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة و السلطة .  
( فهيمة بن يونس ، صفاء جغوط ، 2011 ، صفحة ص103 )

**ثالثا :عراقيل متعلقة بالإمكانيات :** تتمثل هذه العراقيل فيما يلي :

○ ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة ، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومة المتطورة والموارد البشرية ذات الكفاءة ؛

○ ارتفاع تكاليف تتبع المعلومات مثل اشتراكات الصحافة وقواعد البيانات ،المشاركة في الدراسات والمؤتمرات ،اللجوء إلى المختصين المستشارين ..... ؛

○ الإمكانيات الهائلة التي يتطلبها وضع نظام يقظة فعال ، وخاصة عند إنشاء نظام معلومات متطور ، متكامل وتبادلي بين كل الوحدات ؛

○ صعوبة إنشاء قسم أو مصلحة مخصصة لليقظة ، لذا قد تكتفي المؤسسة بتكوين خلية لليقظة نتيجة نقص الإمكانيات المختلفة ؛

○ **رابعا :عراقيل متعلقة بممارسة اليقظة :** من بين هذه العراقيل نجد :

○ نقص إدراك الأفراد في المؤسسة لأهمية المعلومات كمورد أساسي وضرورة تنميته ،مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة .

○ الأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع . تحليل ..... ) نتيجة نقص الإمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها ، وهو يؤدي إلى الحصول على المعلومات من متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة ،وتسخيرها الأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التجسس) ،فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب لها . (شبحاوى مروى وأخرون ، 2017 ، صفحة ص49)

**4/- طرق مجابهة عراقيل اليقظة :**

من أجل ممارسة اليقظة و التخفيف من حدة هذه العراقيل ،يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى جاهدة للقيام بما يلي :

-نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح ؛

-إضافة المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى لنظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية و حتى الداخلية ؛

- تشجيع و تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تثمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل ، فاليقظة تتطلب تضافر جميع جهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي ؛

-تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة للانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة

-إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة ، واكتسابهم المهارة و الخبرة للقيام بها من جهة أخرى . (جواني سارة ، 2019، صفحة ص19)

### خاتمة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية باتت تفرض على المؤسسات لاسيما اقتصادية منها أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها لتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة ، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مركزها التنافسي ، ويعد إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية أحد السبل التي تمكن من تحسين أدائها التنافسي فعال .

فاليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية ،وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة ، وتشارك في البحث وإيجاد طرق و أساليب إبداعية تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها ،وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز سبق التنافسي ، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية لها دور فعال و تأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة .

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## تمهيد:

-اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من كتب و مراجع بعضها باللغة العربية و البعض الآخر باللغة الأجنبية؛ كما استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا ، حيث تطرقنا إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد التوصل إليه و سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة و التي صنفتها كما يلي:

❖ الدراسات السابقة باللغة العربية.

❖ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المبحث الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية:

المطلب الأول : الدراسة الأولى:

علاوي نصيرة تحت عنوان "اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة " "دراسة حالة مؤسسة موبليس متكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2011 .

الهدف من الدراسة:تهدف هذه الدراسة إلى :

- محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية .
- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة
- إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتجات المؤسسة وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة .
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة و كيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة .
- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة .

إشكالية الدراسة :

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة ؟

نتائج الدراسة :

من بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة التغيير محكمة ،للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية.ويؤدي نظام اليقظة الإستراتيجية إلى إحداث التغيير بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية.إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية .  
(علاوي نصيرة ، 2011)

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

-زواو ضياء الدين ، تحت عنوان : "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2013 .

أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات ،فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي والوصول إلى الأهداف المسطرة ،ومن خلال هذا البحث سنحاول أيضا :

- إعداد إطار نظري يركز أساسا على متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية ) ،من خلال ترجمة ماجاء في الكتب الأجنبية التي تم جمعها من مختلف الجامعات الجزائرية وبالأخص جامعة بجاية جامعة الجزائر ،وما تطرقت إليه مختلف الأوراق البحثية التي تم جمعها عن طريق الانترنت .
- إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات .
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية و التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة .
- إيضاح أهمية وضرورة وجود ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات .
- تحديد أهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام يقظة إستراتيجي داخل المؤسسة .

- الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية .

#### إشكالية الدراسة :

ما الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

#### نتائج الدراسة :

-قد أشارت النتائج بعد عملية تفرغ ومعالجة أسئلة الإستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي ،بالارتكاز على جمع معلومة روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب ،على غرار المنافسين ، العملاء ،الموردين ،العمال ، الموظفين .....أي ان المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط ، كما أنها تفتقد لخاصية الإستراتيجية .

كذلك تم من خلال الدراسة التطبيقية إثبات صحة كل الفرضيات الثانوية والأساسية التي تم وضعها في بدايات هذه الدراسة كإجابات آلية للأسئلة الفرعية للإشكالية الأساسية المروحة ، حيث تم إثبات أن اليقظة الإستراتيجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين ،نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية التي تم إثبات أن لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين . (زواو ضياء الدين ، 2013)

#### المطلب الثالث:الدراسة الثالثة

بوخریصة خدیجة "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر .شهادة ماجستير في الإدارة الأعمال تخصص إستراتيجية ،جامعة وهران 2 ، 2015

أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .
- عرض المزايا التنافسية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .
- تبيان أهمية التنفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة .

- محاولة تحسيس المؤسسة بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في خلق وتطوير الميزة تنافسية .

إشكالية الدراسة :

هل تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

نتائج الدراسة :

\*تفرض البيئة التنافسية الحالية يوما بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها و البحث عن الطرق و الأساليب التشخيص و الفهم الدقيق و الفعال لكل ما يحدث فيها .

\*تعتبر اليقظة الإستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الجزائرية بمختلف أشكالها لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض و تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة و متأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الداخلية و الخارجية .

\*نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة يسمح بإرساؤه بسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الإستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي الفعال ، وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار، كما يساهم في إحداث التغيير وبحث عن أساليب إبداعية جديدة .

\*من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية بشكل عشوائي ويشوبها عدة نقائص حيث أن معظم الموظفين لم يتعرفوا على المصطلح ، بالإضافة إلى عدم الاستفاداة بمتقربين متدربين والخبراء في مجال ترصد المعلومات ، وعدم تخصيص الميزانية لهذه العملية مما يدل على اعتماد المهيكل ومنظم لليقظة وعدم نشر الثقافة اليقظة بشكل المطلوب في المؤسسة .(بوخریصة خديجة ، 2015)

المطلب الرابع: الدراسة رابعة

نبيل كنوش ،مصطفى طويطي، مقال تحت عنوان : "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية " ،دراسة ميدانية لعينة موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور CONDOR

مجلة دورية محكمة ،المجلد التاسع،العدد 4 ديسمبر 2018 ،المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشریسي ،تيسمسيلت ،الجزائر .

أهداف الدراسة :

- أهمية الميزة التنافسية، وما تمثله بالنسبة للمنظمات بإعتبارها السبيل الذي يمكن من خلاله تحقيق هدفى البقاء والربحية، اللذين هما أهم هدفين تسعى المنظمات لتحقيقها كما تبرز أهمية الدراسة في تقديم صورة عن واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية عموما، ومؤسسة كوندور خصوصا وتقديم اقتراحات يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة، وحتى المؤسسات الأخرى. بما يحسن من أدائها، ويساعدها على تحقيق أهدافها.

#### إشكالية الدراسة :

- ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور ؟ CONDOR

#### نتائج الدراسة :

-اليقظة الإستراتيجية عملية تسمح المؤسسة بالملاحظة والبحث، معالجة وتحليل ونشر المعلومات الأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

-تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعا مختلفة تتمثل في اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية.

-المعلومات من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها. (نبيل كنوش، مصطفى طويطي، 2018)

#### المطلب الخامس: الدراسة الخامسة

مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، مقال تحت عنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة بمدينة الجهوية لمتعامل الهاتف النقال أور يدو، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد المهري، جوان 2019

#### الهدف من الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، كالكشف عن الواقع، وحيثيات تطبيق اليقظة الإستراتيجية لدى متعامل الهاتف النقال أور يدو، والوقوف على الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنمية ميزته التنافسية، واستخلاص بعض النتائج، وتقديم اقتراحات قد تساهم في زيادة استغلال نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أور يدو، وتعزيز تنافسية في قطاع الاتصالات.

إشكالية الدراسة :

✓ ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أوريدو ؟

نتائج الدراسة :

- \* تطبق اليقظة بطريقة رسمية بالمؤسسة ، ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- \* توجد وظيفة رسمية لليقظة بالمؤسسة ، ويشرف على وضعها المدير بمعونة مسؤولي الأقسام .
- \* تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بالتغيرات بيئتها الخارجية خاصة والتنافسية منها .
- \* تتوفر المؤسسة على شبكتي اتصال داخلية وخارجية وموقع إنترنت وقاعدة بيانات مما تجعل هذه الأخيرة في اتصال دائم مع عمالها ، عملائها ، منافسيها .
- \* تهتم المؤسسة بتنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها ، وتضمن بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات .
- \* تعتمد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية التنافسية لها فهي توفر المعلومات اللازمة لها عن المنافسين الحاليين و المرتقبين ، ونقاط قوتهم و ضعفهم ، وإستراتيجياتهم التسويقية ، والتجارية ، والتكنولوجية ، وأسعار منتجاتهم ، وخدماتهم ، وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية . (مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمخ ، 2019)

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الأول: دراسة الأولى

مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير ، تخصص إستراتيجية وتسويق :

**le role de la vigilance stratégique dans L amélioration de la compétitivité "**

**"de l entreprise économique**

تقديم المترشحة زهرة حمودي ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015

الأهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها لمختلف وكيفية تنظيم عملية اليقظة .
- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية .
- اختبار العلاقة بين تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة في الأسواق

## إشكالية الدراسة :

ما هو دور مساهمة اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة محل الدراسة ؟

## نتائج الدراسة :

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في إتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا طابع استباقي إداري .
- للمعلومة دور مهم و إستراتيجي في سير عمل أي مؤسسة ومهما كان حجمها وباعتبارها المادة الأولية التي يركز عليها في اتخاذ القرار .
- تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي لمؤسسة في ظل المنافسة الحادة ، وهي السبيل لرفع و الحفاظ على الحصة السوقية ، ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة ، وتعد إستراتيجيات التنافس من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة و المستدامة .
- تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية ، حيث تمتلك خلية تعرف بخلية السهر تمارس نشاطها منذ أكثر من ثلاث سنوات .
- تلعب اليقظة الإستراتيجية دور مهم في تعزيز وتقوية مركزها التنافسي للمؤسسة من خلال تحليل وتحديد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يوفر المعلومات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات و المنتجات بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن . (زهرة حمودي ، 2015)

## المطلب الثاني : الدراسة الثانية

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإدارة التسويقية :

**la vigilance stratégique et son importance dans la prise de décisions "**

**"promotionnelles**

تقديم المترشحة باية وقوني ، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ، 2016

أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة :

- تحديد كيفية مساهمة المعلومات الإستراتيجية لليقظة الجزائرية في صنع القرارات الترويجية الإستراتيجية وقرارات المزيج الترويجي .
- جلب الانتباه إلى أهمية معلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإدارية باختلاف مستوياتها مع ضرورة الإهتمام بها أكثر ، من خلال تنظيم دورات تدريبية لتكوين ما يسمى بمحترفي اليقظة ضمن خلية خاصة تقوم بجمع وتحليل المعلومات والإشارات الضعيفة .
- إبراز أهمية إنشاء وتطوير وظيفة اليقظة في منظماتها الإقتصادية للتكفل بإنجاز الدراسات الإستشرافية التي أصبحت ضرورية وسط المحيط المضطرب الذي تنشط فيه المنظمات الجزائرية .
- توضيح أهمية الأدوات الترويجية في توسيع الحصة التسويقية ، وفتح جسر التواصل بين المنظمة و جماهيرها الخارجية .
- الوصول إلى جملة من التوصيات و اقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحسين أداء المنظمات الإقتصادية الجزائرية خاصة في مجال اليقظة الإستراتيجية و القرارات الترويجية .

إشكالية الدراسة :

✓ ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل القرارات الترويجية في المؤسسات الجزائرية ؟

نتائج الدراسة :

- لقد مرت اليقظة الإستراتيجية في الجزائر بعدة مراحل (مرحلة الانطلاق – مرحلة الاعتماد الرسمي من طرف الدولة –مرحلة التنفيذ مع استمرارية التحسيس ) .
- يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها نشاط جماعي وإستباقي ، يقوم بجمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية و المتعلقة بالمحيط الخارجي ، تستخدم في صنع القرارات المهمة و الإستراتيجية ، وتهدف للكشف المبكر للمتغيرات المحتمل حدوثها بغية إستغلال الفرص و التقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات .
- تتنوع اليقظة لإستراتيجية إلى عدة أنواع ، غير أن هناك أربعة أنواع لها أهمية خاصة في إتخاذ القرارات الترويجية المرتبطة بالعناصر المزيج الترويجي ، وهي اليقظة التنافسية ، التسويقية ، التجارية ، واليقظة المرتبطة بالصورة
- . (باية وقوني ، 2016)

## المطلب الثالث :الدراسة الثالثة

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص علوم التسيير

## stratégique et créativité dans l'entreprise économique » la vigilance

تقديم المترشح: قادري محمد ،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان ،2017

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية .
- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات اليقظة على أداء المؤسسة.
- إبراز تأثير اليقظة على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة.
- تبيان أهمية النهج على البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة بالمؤسسة الجزائرية .
- مميزات وواقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

إشكالية الدراسة :

✓ إلى أي مدى يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساهم في تنمية وتطوير عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ؟

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة بأن اليقظة الإستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،إضافة إلى ذلك كان لهذه الآلية تأثير إيجابي في عملية الإبداع بمؤسسات الدراسة . (قادري محمد ، 2017)

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية و القيمة المضافة للمذكرة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تباين أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والحالية

المطلب الأول : أوجه التشابه و الاختلاف

الدراسة الأولى :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للمترشحة علاوي نصيرة بعنوان : "اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة "

من الناحية النظرية :

بالنسبة لهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا خاصة في الجانب النظري فيما يخص مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها و أنواعها والمعلومات كمورد إستراتيجي لليقظة وإرساء نظام لليقظة الإستراتيجية

من الناحية المنهجية و التطبيق :

يختلف موضوعنا عن موضوع "علاوي نصيرة " من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت في مؤسسة موبليس ، حيث أن الموضوع إهتم بدراسة شقين وهم اليقظة الإستراتيجية و التغيير في المؤسسة ، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية ، لاشك أن دراستنا لا تختلف عن هذه الدراسة من الناحية التطبيق و من الناحية المنهجية ، وتختلف في البعد الزمني و المكاني ، بينما يكون إختلاف موضوعنا عن هذه الدراسة كون أن موضوعنا يتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية بينما نجد دراسة "علاوي نصيرة " تتعلق باليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة .

من الناحية الزمانية و المكانية :يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة موبليس تلمسان، سنة 2011 .

الدراسة الثانية :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للمترشح زواو ضياء الدين ، بعنوان : " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة "

أوجه التشابه و الإختلاف :

من حيث الهدف :

يتجلى التشابه بين الدراستين من ناحية معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة .

من حيث ناحية الزمانية و المكانية :

يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة على بعض المؤسسات الإقتصادية سطيف سنة 2011.

من حيث أدوات الدراسة :

الموضوعين متشابهين لان كلاهما يعتمدان على المنهج الوصفي و التحليلي والاعتماد على الاستمارة الاستبيان لتعرف على المعلومات المتعلقة بعمال في المؤسسة ،أما الاختلاف المترشح استخدم المقابلة و الاستبيان لمعرفة آراء العمال حول موضوع اليقظة الإستراتيجية.

الدراسة الثالثة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر للمترشحة "بوخریصة خديجة " بعنوان : "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسات الإقتصادية "

من حيث المضمون :

هذه الدراسة تناولت جانبين اليقظة الإستراتيجية اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة اقتصادية حيث يظهر إختلاف في الشق الأول من الموضوع وهو عموميات حول بيئة المؤسسة ونظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية إلا أن التشابه الموجود بين الموضوع ودراستنا يخض الشق الثاني أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة .

من حيث الهدف :

يتشابهان كونهما يحاولان إبراز مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال ومحاولة تحسيس المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في خلق وتطوير التنافسية

## من حيث أدوات الدراسة

الموضوعين متشابهين لأن كلاهما يعتمدان على المنهج الوصفي و التحليلي، وإعتماد على إستمارة الإستبيان لتعرف على المعلومات المتعلقة بالعمال في المؤسسة ، أما الإختلاف المترشحة إستخدمت المقابلة و الملاحظة لجمع المعلومات

من ناحية الزمانية و المكانية : يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم ، سنة 2015

## الدراسة الرابعة :

نبيل كنوش ، مصطفى طويطي ، مقال تحت عنوان : "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية".

## من حيث المضمون :

هذا المقال تناول جانبيين الميزة التنافسية و اليقظة الإستراتيجية إلا أن تشابه بين الموضوع ودراستنا يخص في الشق الثاني مفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و أنواعها ، في حين إختلاف يظهر في الشق الأول من الموضوع وهو أن المترشح ركز كثيرا على مفهوم الميزة التنافسية أما تشابهنا في هذا الشق وهو إستراتيجيات العامة للتنافسية .

## من حيث الهدف :

يتشابهان كونهما يحاولان إبراز مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية ، وإختلاف في هذه الدراسة وهو تركيز كثيرا على مفهوم الميزة التنافسية وماتمله بالنسبة للمنظمات بإعتبارها السبيل الذي يمكن من خلاله المؤسسات تحقيق هدفها البقاء و الربحية.

من ناحية المنهجية و التطبيق : يتشابه هذا الموضوع مع دراستنا بإعتماده على المنهج الوصفي و التحليلي ، والإعتماد على المنهج دراسة الحالة في جزء النظري

من حيث أدوات دراسة : تتشابه مع دراستنا في أداة الدراسة إستخدمت الإستبيان .

من الناحية الزمانية و المكانية :يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة condor ،سنة 2018

الدراسة الخامسة :

مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمم ،مقال تحت عنوان : "دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

من ناحية النظرية :

ما توصل إليه المترشح في دراسته أن نظام اليقظة الإستراتيجية ناجح في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،إلا أنه لا يوجد اختلاف في الدراستين فكلاهما حاول إعطاء نظرة شاملة حول موضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية .

من ناحية المنهجية و التطبيقية :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا بإعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي .

من ناحية الزمانية و المكانية : يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة أوريدو سنة 2019

الدراسة السادسة :

مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تحت عنوان : " le role de la vigilance stratégique dans L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise économique

من حيث المضمون :

هذه الدراسة تناولت جانبين اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية تتشابه مع الدراسة مع دراستنا كثيرا الشق الأول من الدراسة اليقظة الإستراتيجية حيث يكون إختلاف هذا الموضوع عن دراستنا حيث هذه دراسة تناولت عموميات حول الإدارة الإستراتيجية في المبحث الأول أما دراستنا فحاولت تسليط الضوء على مفاهيم المؤسسة الاقتصادية يظهر التشابه في الشق الثاني هو تنافسية مؤسسة اقتصادية وأهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة .

## من حيث الهدف :

يتشابهان كونهما يحاولان توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة والحاجة المتزايدة لتطبيق وتنبي نظام اليقظة في مؤسسات إقتصادية حيث يساهم على الحفاظ على مكانة المؤسسة ورفع تنافسيته، إلا أن إختلاف الموجود هو أن المترشحة ركزت في دراستها كثيرا على الميزة التنافسية و إختلاف كذلك في الشق الأول من دراسة هو عموميات الإدارة الإستراتيجية .

## من حيث أدوات الدراسة :

الموضوعين متشابهين لأن كلاهما يعتمدان على المنهج الوصفي والتحليلي ، واستخدامهما منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي ، و الإعتماد على استمارة الإستبيان ،أما الاختلاف المترشحة إستخدمت المقابلة و الملاحظة لجمع قدر الكافي من البيانات لتحليل أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة محل دراسة

من ناحية الزمانية و المكانية : يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ،سنة 2015

## الدراسة السابقة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه باية وقوني ،بعنوان : **la vigilance stratégique et son importance dans la prise de décisions promotionnelles**

## من حيث المضمون :

هذه الدراسة تناولت جانبين اليقظة الإستراتيجية وإتخاذ القرار الترويجي إلا أن تشابه الموجود بين الموضوع ودراستنا يخص الشق الأول المتعلق بمفاهيم الإستراتيجية وأنواعها ومعلومات اليقظة الإستراتيجية ، في حين إختلاف يظهر في الشق الثاني من الموضوع وهو القرار الترويجي و أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاده .

## من حيث الهدف :

يتشابهان كونهما يحاولان إبراز أهمية تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية ، تختلف هذه الدراسة كونها تهدف إلى تحديد كيفية مساهمة المعلومات الإستراتيجية لليقظة في صنع القرارات الترويجية

الإستراتيجية وقرارات المزيج الترويجي ، وتوضيح أهمية الأدوات الترويجية في توسيع الحصة السوقية وفتح جسر تواصل بين المنظمة و جماهيرها الخارجية .

### من الناحية المنهجية و التطبيق :

يختلف موضوعنا عن موضوع "باية وقوني " من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، حيث أن الموضوع إهتم بدراسة شقين اليقظة الإستراتيجية و إتخاذ القرار الترويجي ، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الإستدلالي في الدراسة الميدانية .

أن دراستنا تختلف عن هذه الدراسة من ناحية المنهجية و التطبيق ، يكون إختلاف موضوعنا عن هذه الدراسة كون أن موضوعنا يتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية بينما نجد دراسة "باية وقوني" تتعلق باليقظة الإستراتيجية وأهميتها في إتخاذ القرار الترويجي .

**من الناحية الزمانية و المكانية :** يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من ناحية زمانية و مكانية حيث أجريت هذه الدراسة لعينة من المؤسسات الإقتصادية سنة 2016

### -الدراسة الثامنة :

- مذكرة مقدمة لنيل الدكتوراه للمتخرج قادري محمد ،بعنوان : **vigilance stratégique et créativité dans l'entreprise économique** »

### من حيث المضمون :

بالنسبة لهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في الشق الأول الجانب النظري فيما يخص المفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية و أهميتها ، أما الإختلاف في الشق الثاني الثالث الذي تناول لإبداع في المؤسسة و أهميته و تأثير اليقظة الاستراتيجية على تنمية وتعزيز عملية الإبداع .

### من الناحية المنهجية والتطبيق :

يختلف موضوعنا عن موضوع "قادري محمد" من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لفحص النتائج المحصل عليها

من خلال الدراسة الميدانية لاشك أن دراستنا من الناحية المنهجية والتطبيق لا تختلف ،بينما يكون اختلاف موضوعنا عن هذه الدراسة كون أن موضوعنا يتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية بينما نجد دراسة "قادري محمد " تتعلق باليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة الإقتصادية .

**من ناحية الزمانية و المكانية :** يختلف هذا الموضوع عن دراستنا من الناحية الزمانية و المكانية حيث أجريت هذه الدراسة لعينة من المؤسسات الإقتصادية سنة 2017.

## خاتمة الفصل

سعيًا منا للمحافظة على جدية العمل قمنا بدراسة مقارنة مع جملة الدراسات المتناولة لموضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية والتطرق إلى تحليله وتباين نقاط التشابه والاختلاف و الميزة التي تنفرد بها عن باقي المؤسسات وعليه فمهما تنوعت هذه المواضيع ومهما تباينت فان هدفها يبقى واحدا هو الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني يقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة يساهم في تفعيل تنافسياتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على مختلف الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي .

# الفصل الثالث

## دراسة الحالة

مؤسسة الماء المعني سبعة 2022

تمهيد :

حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة ؛وجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي و الذي يعتبر الحلقة المتواصلة بما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها على أرض الواقع ؛من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج ؛وقد تم اختيار مؤسسة ماء المعدني سعيدة كميدان لدراستنا لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية مؤسسة الاقتصادية ؛تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات ،وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة محل الدراسة ،تمت بعد ذلك المعالجة الإحصائية و التحليل الأراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية spss .

لتغطية متغيرات الدراسة و الإلمام بعرض و تحليل ومناقشة النتائج ، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية :

**المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة الماء المعدني سعيدة**

**المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها و إختبار و تفسير الفرضيات**

المبحث الأول : الإطار المنهجي الدراسة

المطلب الأول : أدوات الدراسة

تمت الدراسة بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، قد قمنا بتقديم الإستبيان على أفراد عينة الدراسة ،قسمت عبارات الإستبيان إلى ثلاث محاور :

القسم الخاص بالبيانات الشخصية وهي : (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة )

المحور الأول: آليات وممارسة اليقظة الاستراتيجية

المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية

المحور الثالث: تنافسية المؤسسة الماء المعدني - سعيدة -

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

هو مجموعة المفردات الإحصائية التي تشترك في صفة أساسية تهم الباحث أثناء دراسة الموضوع ،فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة العاملين بإختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ، الممثلة في مؤسسة الماء المعدني سعيدة .

عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة

حيث تم توزيع (80) إستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم إسترجاع (70) وكان عدد الاستبانات الضائعة (10)

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة الماء المعدني سعيدة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة :

تعرف مؤسسة الماء المعدني سعيدة بأنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت تسمية "سعيدة" نشأت هذه الوحدة سنة 1967 منذ أن كانت مؤسسة عمومية إلى أن ألحقت بمجمع "ياسبي" سعيدة الجزائر التي ضمنت الاستمرارية بفضل طاقاتها و طبيعة المواد .

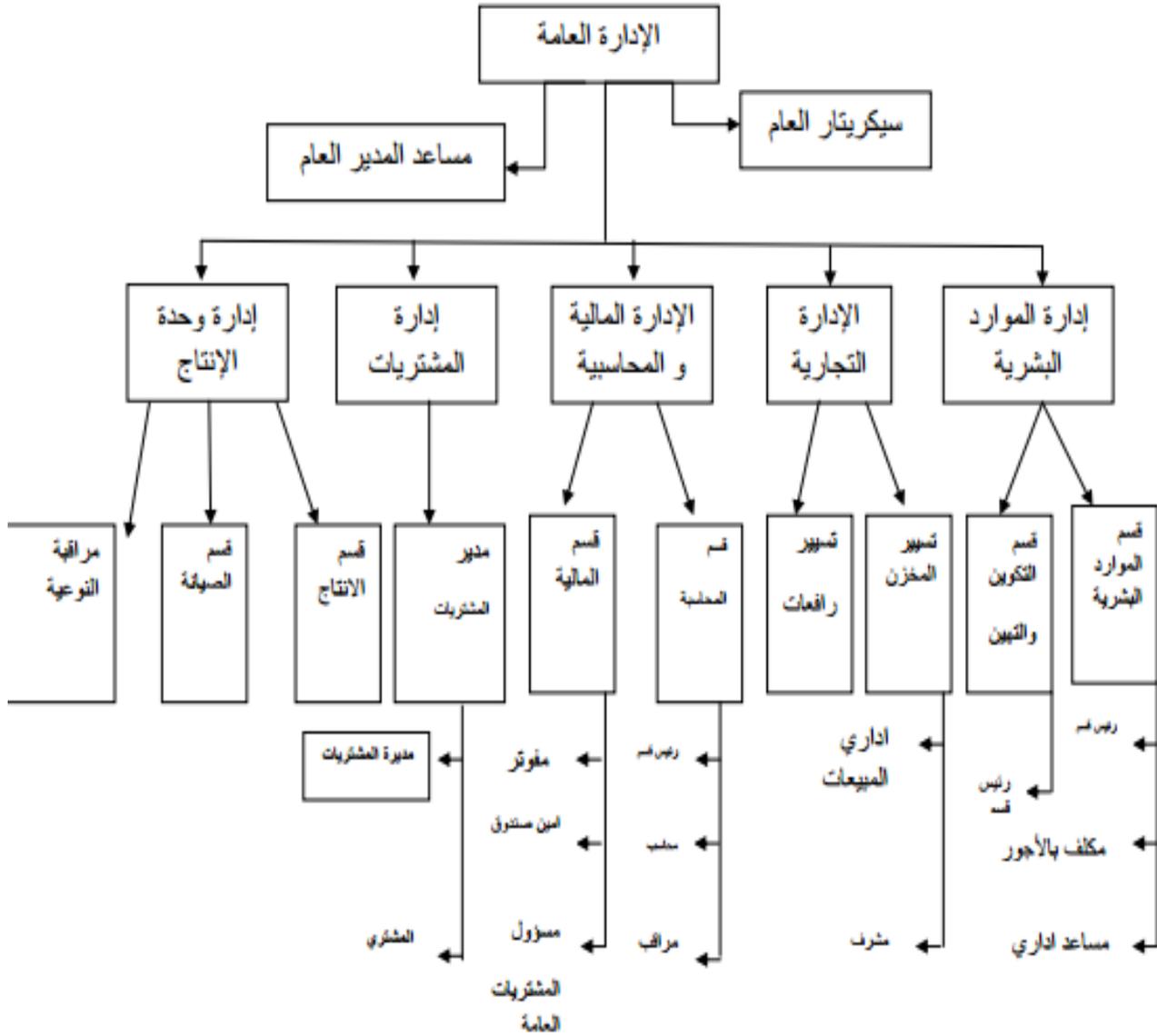


المؤسسة تنتج مشروبات غازية بالمصنع في وحدة (soft compact drinks) csd من بينهم مشروبات casera بالإضافة إلى مشروب orangina هذا النشاط يرتبط بالمركب الصناعي للماء المعدني والمشروبات المختلفة هذا المركب يحتوي على مجموعة صناعات إضافة إلى مخازن أخرى .

**التسمية القانونية للمؤسسة:** هي م.ش.و.ذ.م.م ماء المعدني سعيدة وهي تسمية قانونية وشكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 1369000000 دج ويمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية والمشروبات المختلفة غير الكحولية .

انتقلت مؤسسة الماء المعدني سعيدة التي كانت تسمى آنذاك بمؤسسة المياه المعدنية عنصر سعيدة EMSS إلى مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح تسمى الماء المعدني سعيدة EMS ومدتها 99 سنة مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية سعيدة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة

- مدير الإدارة العامة: DAG الذي يقوم بالإشراف على أعمال الإدارة و الإداريين .
- مدير المالية و المحاسبة: DFC الذي يقوم بدوره بالإشراف على تسيير المداخل و نفقات المؤسسة و وذلك بمتابعتها وجردها عن طريق مصلحة المحاسبة التي يتولاها محاسبون أكفاء .
- مصلحة الصيانة: ويديرها مدير الصيانة و يكلف بصيانة الآلات و المعدات المختلفة بإنتاج المياه المعدنية و المشروبات الأخرى الغير الكحولية .

- جهات خارج الشركة :تتمثل في الجهات الحكومية التي لها علاقة مثل مكاتب العمل ومكاتب الدراسات وإدارة الجوازات وغيرها ومراكز التكوين والتدريب ومكاتب الاستشارة ومنشآت الأخرى المماثلة لها و المستشفيات وشركات التأمين والتأمينات الاجتماعية للعمال ومراكز التشغيل .
- الإدارة المالية و المحاسبية :تعد الإدارة المالية والمحاسبة هي النظام المالي الذي يتم من خلاله تجميع ومعالجة وتحليل وإعداد التقارير حول أهم المعلومات والبيانات التي تهدف لمساعدة المؤسسات في التحقيق من موقعها المالي وبما يمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها وبالإضافة إلى تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة .
- إدارة المشتريات : هي عبارة عن إدارة لعملية الشراء وما يتلق بها في المؤسسة ونظرا لان شركات الإنتاج تشتري حاليا ما يقدر ب 70 بالمائة من إجمالي المبيعات الخاصة بها . تعد إدارة المشتريات مجالات الاستعانة بمصادر داخلية ومصادر خارجية تتضمن النماذج المستخدمة في مساعدة مديري المشتريات حيث أن إدارة المشتريات تتكون من ثلاث مراحل : التخطيط للشراء ومتابعة عملية الشراء وتقديم تقرير عن المشتريات .
- إدارة الإنتاج :إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات أما إدارة الإنتاج هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وقيادة و مراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستعمال الأمثل للموارد المالية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية و الخارجية المرفوضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها الأنشطة الإدارية لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية الإنتاجية .
- وظيفة علاقات العمل : تهدف إلى اطمئنان المستخدمين ولها دور اجتماعي يمكن تحقيقه من خلال الاعمال التي لها صلة بالاتفاقيات الجماعية او القوانين الخاصة والقانون الداخلي للمؤسسة .

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة :

1/- مهام المؤسسة :

- ✓ وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة ؛
- ✓ زيادة توفير اليد العاملة وطنيا ومنح فرص للشباب بإنظام إلى المؤسسة ؛
- ✓ توفير احتياجات العمال بتنظيم محيط يليق باسم المنتج ؛

- ✓ تحقيق مبادئ الجودة (جودة المنتج) ISO2000 خلال سنة 2020 بصفته منتج يطابق جميع مواصفات الجودة العالية مما يؤهلها إلى خروج للمنافسة العالمية ؛
- ✓ تطبيق إتفاقيات مع مؤسسات عالمية مثل شركة كوكا كولا وذلك لتحقيق الأهداف المادية و المعنوية للمؤسسة ؛
- ✓ تطوير خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة وذلك بتسهيل إيصال المعلومات من أعلى الهرم إلى أسفل كل أطراف المؤسسة .

## 2/- أهداف المؤسسة: يمكن حصر الأهداف الرئيسية للمؤسسة فيما يلي :

- تغطية السوق المحلية و الوطنية ؛
- الإهتمام بمستخدميها وهذا وفقا لمبادئ الجودة ISO 2000 ؛
- تلبية حاجات الزبائن: وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عالي للجودة كما تعمل على إشباع رغباتهم انطلاقا من قاعدة أن الزبون لا يشتري سلعة فقط بقدر ما يبحث عن الرضا والإشباع والثقة في المؤسسة ؛
- التكيف مع التحولات التي يعرفها المحيط: ويكون ذلك عن طريق عملها على تطوير منتجاتها وخلق منتجات جديدة انطلاقا من رغبات الزبائن و حاجياتهم ؛
- تحقيق الربح وتعظيمه: وذلك لضمان الاستمرار في الوجود والنمو و التوسع أكثر وراء ذلك تأدية كافات الأدوار الاقتصادية الأخرى وكذلك اجتماعية والثقافية المنوطة بالمؤسسة ؛
- تطبيق نظام الجودة (HACCP) باحترام قواعد النظافة وسلامة الغذائية وإمتهال باستمرار لمتطلبات قانونية ؛
- تطوير باستمرار عملية التصنيع والمعالجة في المؤسسة وخفض التكاليف غير المتعلقة بالجودة وتطوير الخطة السنوية ومجالات التكوين التي تهدف إلى إعطاء كل شخص المهارات اللازمة ؛
- احترام القواعد الأساسية والقانونية في مجال النظافة والسلامة الغذائية للمستهلك وسلامة العاملين

## تشخيص الوضعية الحالية لمؤسسة الماء المعدني بسعيدة



## أهم فروع المؤسسة

- فرع وهران - فرع سطيف - فرع الجزائر العاصمة - فرع الصحراء = التوزيع مباشرة .

- مستودعات : تيبازة - البويرة . تحت مسؤولية رؤساء التسويق والتوزيع تفرع كبير في خطوط التوزيع من المصدر و من نقاط البيع .

البرامج المستقبلية لمؤسسة الماء المعدني بسعيدة

- ❖ تحقيق الميزة التنافسية عالمية تحت إشراف مؤسسات مراقبة خاصة عالمية ؛
- ❖ إضافة منتج جديد ؛
- ❖ Izo22003 الحصول على شهادة ؛
- ❖ إضافة خط إنتاج جديد باسم المؤسسة ؛
- ❖ تحقيق نظام السلامة والأمن الأفضل على الإطلاق ؛
- ❖ تحقيق نظام السلامة والأمن الأفضل على الإطلاق .

أهم المنافسين الماء المعدني سعيدة

الجدول رقم (04): يوضح منافسين مؤسسة الماء المعدني سعيدة

مكان المنافس	اسم المنافس	رتبة المنافس
وهران	Nestle	1
بجاية	Ifri	2
سعيدة	Sfid	3
تيزو وزو	Lala khadidja	4

المصدر: وثائق المؤسسة

يعتبر منتج نتسلي أول منتج منافس للماء المعدني سعيدة وتحتل إفري المرتبة الثانية بمدينة بجاية في حين يحتل منتج سفيد المرتبة الثالثة في ولاية سعيدة ومنتج لالة خديجة يعتبر المنافس الرابع بولاية تيزو وزو

الوضعية التنافسية الحالية لمؤسسة الماء المعدني سعيدة

تحتل المؤسسة المرتبة الأولى من حيث إنتاج المعدني في الوطن وذلك راجع إلى الجودة ونوعية المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار صحة المستهلك .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

- أسلوب وأداة الدراسة الإحصائية:

للإجابة عن إشكالية الدراسة و التحقق من صحة فرضياتها تم إستخدام برنامج SPSS نسخة 24 بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة.

- تخطيط وتصميم أداة الدراسة: قسمنا الاستبانة إلى جزئين:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية وشملت هذه الأخيرة على بيانات: الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة.

• الجزء الثاني: متغيرات الدراسة والتي شملت ثلاث محاور:

- المحور الأول: آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (سبعة) (07 فقرات)

- المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (تسعة) (09 فقرات)

- المحور الثالث: تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (ثلاثة عشر) (13 فقرة)

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المترج

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من

عملاء مؤسسة الماء المعدني -سعيدة- " Eurl Eau Minérale Saida " بحجم عينة مكون من 70

مجيب على الاستبيان , وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة "

**Statistical Package for the Social Science** بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات

ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

### 1- عرض نتائج الدراسة:

بعد تحديد الطريقة وأدوات الدراسة سنتناول فيما يلي تحليل نتائج الاستبيان لدور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع اختبار فرضيات الدراسة و في الأخير استخلاص النتائج و مناقشتها.

### 1- صدق وثبات الاستبانة:

#### 1-1. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل محور من محاور الاستبانة ببعضها، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) للمحاور

المحاور	المحور الأول : آليات وممارسات الاستراتيجية	المحور الثاني : مساهمات الاستراتيجية	المحور الثالث : التنافسية	الاستبيان ككل
المحور الأول : آليات وممارسات الاستراتيجية	1	,986**	,689**	,935**
المحور الثاني : مساهمات الاستراتيجية	,986**	1	,722**	,952**
المحور الثالث : تنافسية المؤسسة	,689**	,722**	1	,897**
الاستبيان ككل	,935**	,952**	,897**	1

\*\* دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدل على الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة ودرجتها الكلية، الأمر الذي يؤكد على صدق الاستبانة وصلاحياتها للاستخدام والتطبيق.

### 1-2. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (06) يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول : آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية	07	0,845
المحور الثاني :مساهمات اليقظة الاستراتيجية	09	0,886
المحور الثالث : التنافسية	13	0,904
الأداة ككل	29	0,952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)

يتبين من الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة بحيث تراوحت من (0,845) إلى (0,904)، كما كان معامل الثبات للاستبانة ككل أيضاً مرتفع (0,952) وهو معامل مرتفع جداً وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات

العالية أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة ومن ثم ثباتها وصلاحتها للتطبيق.

## 2- التحليل الوصفي لخصائص العينة:

فيما يلي تحليل المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة)

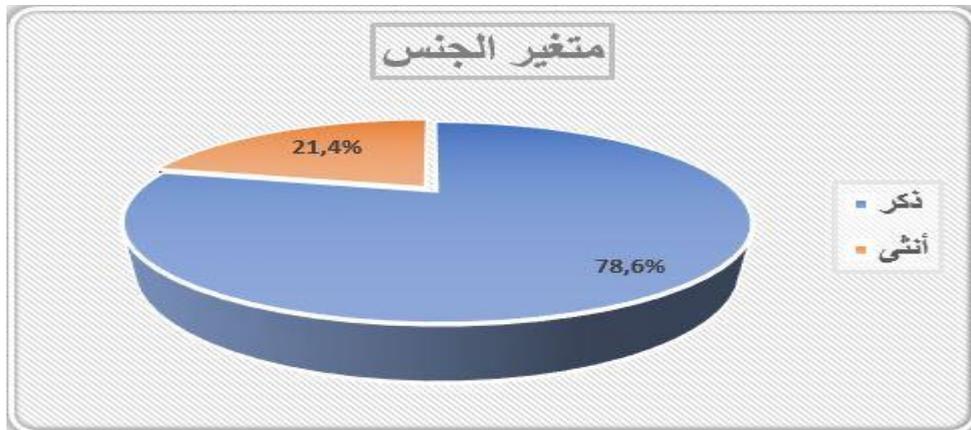
- متغير الجنس: الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	55	78,6%
أنثى	15	21,4%
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تبين من خلال النتائج الموضحة في لجدول رقم (07) أن 78,6% من أفراد العينة قصد الدراسة هم ذكور في حين شكلت نسبة الإناث 21,4% من مجموع العينة. وهذا راجع لطبيعة العمل بالقطاع الصناعي والذي يعتمد على نسبة كبيرة من الذكور على الإناث.

الشكل رقم (16) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

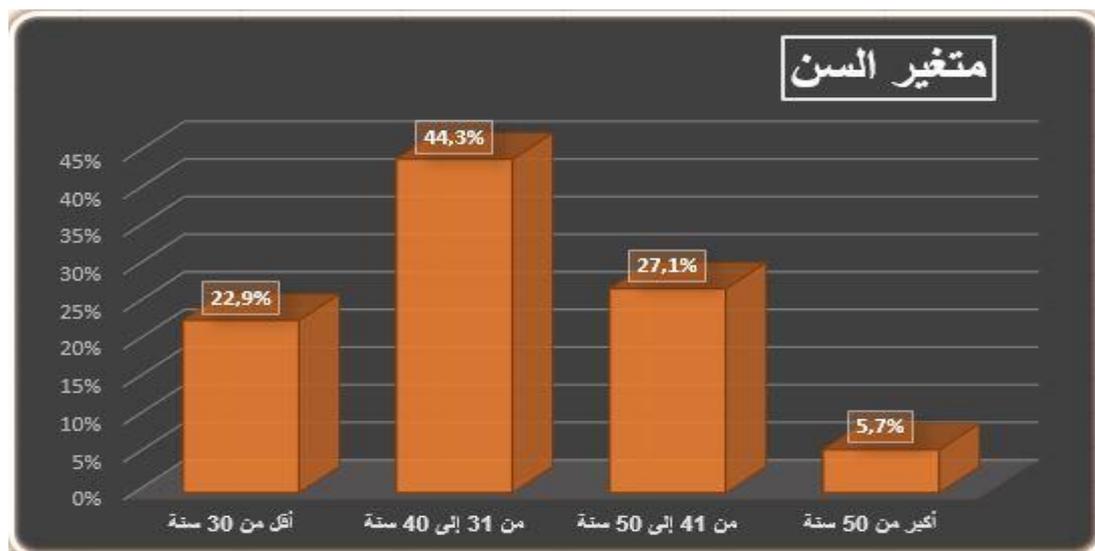
متغير السن: الجدول رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	16	22,9%
من 31-40 سنة	31	44,3%
من 41-50 سنة	19	27,1%
أكبر من 50 سنة	04	05,7%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

قسم متغير السن إلى أربع فئات: أقل من 30 سنة ومن 31 إلى 40 سنة و من 41 إلى 50 سنة، والفئة الأكبر من 50 سنة. ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية من 31-40 سنة هي الأكبر تكرار ب 31 مفردة وبنسبة 44,3%، ثم تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 27,1%، ثم تليها الفئة العمرية من أقل من 30 سنة بنسبة 22,9%. وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 05,7%.

الشكل رقم (17) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

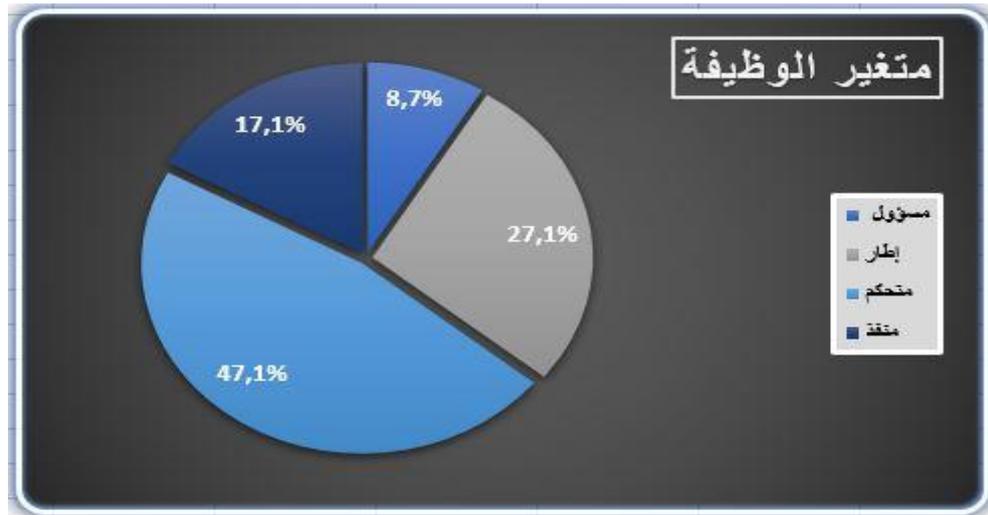
## متغير الوظيفة:

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
مسؤول	06	8,7%
إطار	19	27,1%
متحكم	33	47,1%
منفذ	12	17,1%
المجموع	70	100%

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن 47,1% من أفراد العينة قصد الدراسة هم عمال متحكمون، بينما شكلت نسبة 27,1% إطارات المؤسسة، ثم تليها فئة العمال المنفذون بنسبة 17,1% ، وفي الترتيب الأخير شكلت 8,7% مسؤولي المؤسسة.

الشكل رقم (18) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

## متغير المؤهل العلمي:

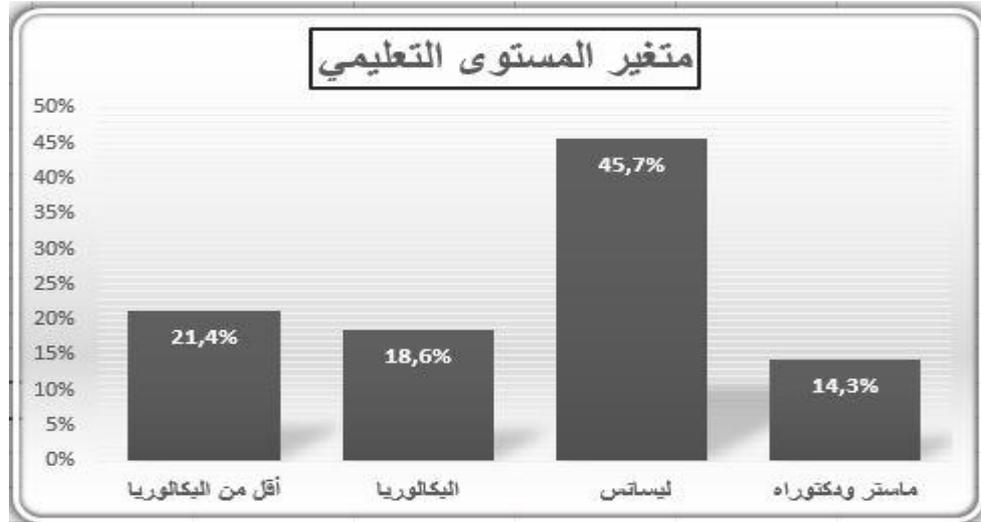
الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أقل من البكالوريا	15	21,4%
البكالوريا	13	18,6%
ليسانس	32	45,7%
ماستر ودكتوراه	10	14,3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن ما يقارب نصف العينة قصد الدراسة لديهم مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 45,7% وهذه الأخيرة تشير إلى أن مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة" تمتلك كفاءات بشرية ذات مستوى تعليمي هام، بينما شكلت نسبة 21,4% عمال المؤسسة الذين يمتلكون مستوى تعليمي أقل من البكالوريا ، ثم شكلت نسبة 18,6% عمال المؤسسة الذين يمتلكون مستوى تعليمي بكالوريا ، وفي الأخير شكلت نسبة 14,3% عمال المؤسسة الذين يمتلكون مستوى تعليمي ماستر ودكتوراه وهي نسبة هامة جدا تبين امتلاك المؤسسة لكفاءات ذات مستوى عالي جدا.

الشكل رقم(20) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

- متغير المؤهل العلمي: الجدول رقم(11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	09	12,9%
من 05 إلى 10 سنوات	41	58,6%
أكثر من 10 سنوات	20	28,5%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

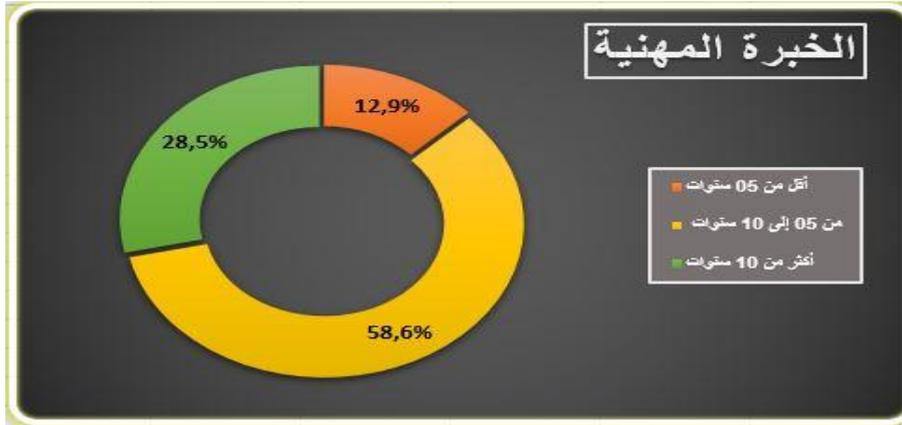
- نلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) الخاصة بمتغير الخبرة المهنية أن أكبر نسبة كانت لفئة ذوي

الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 58,6% ، ثم تلتها فئة ذوي الخبرة أكثر من 10

سنوات بنسبة 28,5% ، وفي الأخير شكلت نسبة 12,9% أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية لأقل من

05 سنوات.

الشكل رقم (21) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

### 3-تحليل محاور الدراسة:

بعد تحليل ثبات الاستبانة وتحليل الجزء الأول الخاص بمتغيرات خصائص العينة ننقل إلى تحليل

بيانات محاور الدراسة المقدمة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة والذي شمل:

-المحور الأول: آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"(سبعة (07)

فقرات)

-المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"(تسعة (09) فقرات)

-المحور الثالث: تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"(ثلاثة عشر (13) فقرة)

3-1 تحليل نتائج الأسئلة الفرعية الخاصة بالمحور الأول :

الجدول رقم (12) : نتائج الإجابة على التساؤل الموضح لتداول مصطلح اليقظة الإستراتيجية

النسبة %	التكرار	مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول ومعروف في مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة":
%100	70	نعم
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من نتائج الجدول أن كل العينة قصد الدراسة يرون بأن مصطلح اليقظة الاستراتيجية هو

مصطلح متداول بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بنسبة 100%.

الجدول رقم (13) : نتائج الإجابة على التساؤل الموضح بوجود خلية خاصة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	توجد خلية خاصة في مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة":
%100	100	لا
%100	70	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن كل العينة قصد الدراسة يؤكدون بعدم وجود خلية خاصة بالمؤسسة بنسبة

100%.

3-1-1 تحليل نتائج فقرات المحور الأول :

استخدمنا في هذه المحاور مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب

المتوسط الحسابي لكل فقرة مع المتوسط الحسابي المرجح لكل مؤشر ومحور مما يساعدنا على التعليق على

نتائجها ومعرفة الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة

جدول رقم (14): سلم ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه:

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الشرح
1	غير موافق بشدة	1,00 – 1,79	تعني أنني لا أوافق العبارة تماماً
2	غير موافق	أكبر من 1,80 – 2,59	تعني أنني لا أوافق العبارة
3	محايد	أكبر من 2,60 – 3,39	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	أكبر من 3,40 – 4,19	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	أكبر من 4,20 – 5,00	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

1-1-3 المحور الأول: آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

الجدول رقم (15): المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً لفقرات المحور

الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
05	-تقوم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية بجمع المعلومات بشكل مستمر	4,34	0,740	موافقة وبشدة	1
07	-هناك عدة مصادر معلومات متطورة وجديدة تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية	4,26	0,755	موافقة وبشدة	2
04	-تمتلك مؤسسة مياه سعيدة المعدنية رؤية جيدة حول التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية	4,07	0,822	موافقة	3
06	-تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي في مؤسسة مياه سعيدة المعدنية	4,03	0,780	موافقة	4
02	-تتربح مؤسسة مياه سعيدة المعدنية باستمرار تطورات الرائدة في مجال نشاطها	3,99	0,876	موافقة	5
03	-تدعم اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة	3,96	0,806	موافقة	6

7	موافقة	0,778	3,94	-اليقظة الاستراتيجية عملية يشارك فيها جميع العامل في مؤسستكم	01
	الموافقة	0,572	4,08	المتوسط العام للمحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل فقرات المحور الأول " آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني-سعيدة- "؛ حيث تشير النتائج إلى درجة موافقة أفراد العينة قصد الدراسة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني -سعيدة- بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري (0,572)، كما تراوحت درجة موافقة فقرات هذا المحور بين الموافقة والموافقة بشدة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (3,94 - 4,34)، والانحرافات المعيارية بين (0,740 - 0,876).

كما نالت الفقرة رقم (05) والتي تنص على: " تقوم مؤسسة ماء المعدني سعيدة بجمع المعلومات بشكل مستمر"، على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,34) وانحراف معياري (0,740) وربما يرجع ذلك إلى تولي مسؤولي المؤسسة على جمع المعلومات والبيانات قصد تحليلها والخروج بنتائج موضوعية بحيث يأخذ عنصر جمع المعلومات وبشكل مستمر حيزا هاما في ممارسة اليقظة الاستراتيجية. في حين حصلت الفقرة رقم (07) والتي تنص على: " هناك عدة مصادر معلومات متطورة وجديدة تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية"، على الرتبة الثانية وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري (0,755) بحيث أكد أفراد العينة قصد الدراسة على أن مؤسستهم تعتمد على مصادر معلوماتية حديثة ومتطورة والتي من شأنها أن تساعد في تفعيل عملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة.

### 3-1-2 المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

الجدول رقم (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات المحور

الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
05	-تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بالمنتجات وخدمات المنافسين	4,34	0,740	موافقة وبشدة	1
08	-تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على خدمات قطاعات سوقية جديدة	4,34	0,740	موافقة وبشدة	2
07	-تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية من إيجاد نوع من توازن بين مصلحتها ومصلحة العميل	4,21	0,797	موافقة وبشدة	3
04	-تمكنكم اليقظة الاستراتيجية من الفهم الجيد لخطة المنافسين	4,07	0,822	موافقة	4
06	-حققت مؤسسة مياه سعيدة المعدنية أرباحا وكسبت ميزة تنافسية من خلال إرساء نظام اليقظة	4,03	0,780	موافقة	5
09	-تمكن اليقظة الاستراتيجية من التوقع المسبق لتحركات المنافسين	4,03	0,780	موافقة	6
02	-تساهم اليقظة الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة مؤسسة مياه سعيدة المعدنية في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة الأرباح	3,99	0,876	موافقة	7
01	-تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بمنتجات وخدمات المنافسين	3,94	0,778	موافقة	8
03	-تساهم اليقظة الاستراتيجية في تقوية المركز التنافسي لمؤسسة مياه سعيدة المعدنية	3,94	0,814	موافقة	9

المتوسط العام للمحور الثاني	4,10	0,573	الموافقة
-----------------------------	------	-------	----------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل فقرات المحور الثاني " مساهمات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"؛ حيث تشير النتائج إلى درجة موافقة أفراد العينة قصد الدراسة على مساهمات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني " سعيدة" بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,573) ، كما تراوحت درجة موافقة فقرات هذا المحور بين الموافقة والموافقة بشدة ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (3,94 – 4,34) ، والانحرافات المعيارية بين (0,740 – 0,876).

كما نالت الفقرتين رقم (05) ورقم (08) واللذان تتصان على: " تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بالمنتجات وخدمات المنافسين"، و " تساعد اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة ماء المعدني "سعيدة" على خدمات قطاعات سوقية جديدة" على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,34) وانحراف معياري (0,740) وهو ما يؤكد على أن اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" تساهم في توفير معلومات متعلقة بالمنتجات وخدمات المنافسين والتي تمكنها من الحصول على خدمات قطاعات سوقية جديدة.

حصلت الفقرة رقم (07) والتي تنص لي: "تساعد اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة ماء المعدني " سعيدة "من إيجاد نوع من توازن بين مصلحتها ومصلحة العميل" ، على الرتبة الثانية وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,797) بحيث أكد أفراد العينة قصد الدراسة على أن اليقظة الاستراتيجية بمؤسستهم تساهم في توازن المصالح المشتركة الخاصة به والخاصة بعملائها .

2-3 المحور الثالث : تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

1-2-3 نتائج الأسئلة الفرعية الخاصة بالمحور الثالث :

الجدول رقم (17) : نتائج الإجابة على السؤال الخاص بنوع المنافسة التي تشهدها مؤسسة الماء

المعدني "سعيدة"

النسبة %	التكرار	نوع المنافسة التي تشهدها مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"
24,3%	17	منافسة محلية
75,7%	53	منافسة وطنية
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (17) الخاصة بنوع المنافسة التي تشهدها مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

بحيث بينت النتائج بأن أغلبية أفراد العينة قصد الدراسة وبنسبة 75,7% ترى أن المنافسة التي تشهدها

مؤسستهم هي على الصعيد الوطني باعتبار مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" مؤسسة رائدة في هذا المجال منذ

زمان، بينما رأت فئة أخرى بنسبة 24,3% أن المنافسة التي تشهدها مؤسستهم هي على الصعيد المحلي

وربما يرجع هذا إلى ظهور علامة أخرى للمياه المعدنية بالولاية.

الجدول رقم (18) : نتائج الإجابة على السؤال الخاص بوجود منافسة لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

النسبة %	التكرار	هل لمؤسسة مياه سعيدة المعدنية منافسين؟
%100	70	نعم
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من نتائج الجدول أن كل العينة قصد الدراسة يؤكدون على وجود منافسة لمؤسسة الماء المعدني

"سعيدة" بنسبة 100%.

الجدول رقم (19) : نتائج الإجابة على السؤال الخاص بدرجة استقرار المحيط التنافسي لمؤسسة

الماء المعدني "سعيدة"

النسبة %	التكرار	درجة استقرار المحيط التنافسي لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"
%54,3	38	مستقر نسبياً
%45,7	32	مستقر
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من نتائج الجدول أن 54,3% من أفراد العينة قصد الدراسة يعتقدون بأن المحيط التنافسي

لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" مستقر نسبياً، بينما تعتقد فئة أخرى بأن المحيط التنافسي لمؤسستهم مستقر

بنسبة 45,7

## 3-2-2 المحور الثالث : تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

الجدول رقم (20) :المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات المحور

الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وبشدة	الرتبة
11	-تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر	4,57	0,650	موافقة وبشدة	1
13	-تجمع مؤسسة مياه سعيدة المعدنية المعلومات الدورية عن المنافسين	4,54	0,674	موافقة وبشدة	2
07	-تعمل مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	4,50	0,654	موافقة وبشدة	3
12	-تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	4,44	0,735	موافقة	4
05	-تمتاز مؤسسة مياه سعيدة المعدنية بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها	4,44	0,651	موافقة	5
10	-زيادة المنافسة تزداد حاجة مؤسسة مياه سعيدة المعدنية لليقظة التنافسية	4,43	0,734	موافقة	6
03	-تحرص مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال تقديم الأفضل والأحسن في السوق	4,33	0,696	موافقة	7
02	-تقدم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية خدمات تتوافق مع الحاجات ورغبات المستهلكين وتضمن تحقيق التوازن بين المؤسسة والزبون	4,30	0,749	موافقة	8
08	-من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار	4,30	0,768	موافقة	9
06	-غالبا تحقق مؤسسة مياه سعيدة المعدنية زيادة	4,24	0,751	موافقة	10

	وبشدة			في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها سوقية	
09	موافقة وبشدة	0,783	4,23	-تسعى مؤسسة مياه سعيده المعدنية إلى البحث عن أسواق خارجية ومحلية	
04	موافقة	0,687	4,19	-تقدم مؤسسة مياه سعيده المعدنية خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين	
01	موافقة	0,713	4,11	-تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير وغير مستقر	
المتوسط العام للمحور الثالث		0,485	4,35		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل فقرات المحور الثالث " تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيده"؛ حيث تشير النتائج إلى أن درجة الموافقة وبشدة من قبل أفراد العينة قصد الدراسة على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيده"؛ بمتوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,485)، كما تراوحت درجة موافقة فقرات هذا المحور بين الموافقة والموافقة بشدة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (4,11-4,57)، والانحرافات المعيارية بين (0,650-0,783).

كما نالت الفقرة رقم (11) والتي تنص على: " تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر" على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,57) وانحراف معياري (0,674) وهو ما يؤكد على أن مؤسسة الماء المعدني "سعيده" بحيث أصبحت المؤسسات والشركات الرائدة في العالم تولي اهتماما بإدارة المخاطر من خلال رصد المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات بشكل استباقي وفهمها وتقييم مدي تأثيرها على الأداء واتخاذ تدابير استباقية للسيطرة عليها.

حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "تجمع مؤسسة مياه سعيده المعدنية المعلومات الدورية عن المنافسين"، على الرتبة الثانية وبدرجة موافقة وبشدة، بمتوسط حسابي (4,54) وانحراف معياري (0,797) بحيث أكد أفراد العينة قصد الدراسة أن مؤسستهم تعطي اهتماما بالغا لهذا العنصر بحيث أن تحليل

المنافسين هو العنصر الذي اعتمدت عليه جميع العلامات التجارية الكبرى قبل الإعلان عن نفسها والانطلاق بقوة نحو أهدافها من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل منافس مما يساعد في تقييم الوضع السوقي للمؤسسة والوقوف على التنافسية لم تقدمه المؤسسة من سلع ومنتجات من أجل اللعب على هذه الميزة التنافسية لتسويق منتجاتها.

المطلب الثاني : إختبار وتحليل وتفسير الفرضيات

2- نتائج قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

1-2 عرض نتائج قياس علاقة الارتباط بين آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية وبين تنافسية

مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين آليات وممارسات اليقظة

الاستراتيجية وبين التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة".

الفرضية الفرعية الأولى :

H0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية

مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية

مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

الجدول (21) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

الارتباط		تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"
ممارسات	آليات اليقظة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson
		,689**
		معامل ارتباط بيرسون

Sig. (bilatérale)	,000
قيمة الدلالة الإحصائية	
N	70
الإشارة * * تعني أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة الاحصائية 1% (0,01)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح لنا من الجدول (21) مايلي :

معامل الارتباط يساوي 0,689 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردى بين آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة". كما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 (01%) ، وبناءا على ما سبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة". بدرجة ثقة قدرها 99%.

2-2. عرض نتائج قياس علاقة الارتباط بين مساهمات اليقظة الاستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة

الماء المعدني "سعيدة"

الفرضية الفرعية الثانية:

H0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الاستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة

الماء المعدني "سعيدة".

H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الاستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة الماء

المعدني "سعيدة".

الجدول (22) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

الارتباط Corrélations	
الارتباط Corrélations	
أفسيية	مؤسسة الماء
	المعدني "سعيدة"
Corrélation de	
Pearson	,722**
معامل إرتباط بيرسون	
Sig. (bilatérale)	,000
قيمة الدلالة الإحصائية	
N	70
ن	
إشارة ** تعني أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1% (0,01)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح لنا من الجدول (22) مايلي :

معامل الارتباط يساوي 0,722 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردي بين مساهمات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة". كما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 (01%)، وبناء على ما سبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الاستراتيجية وبين التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بدرجة ثقة قدرها 99%.

### 3- عرض نتائج نموذج الانحدار البسيط:

لدراسة أثر اليقظة الاستراتيجية في تفعيل التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

3-1. دراسة تأثير آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة":

الفرضية الثانوية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء

المعدني "سعيدة"

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء

المعدني "سعيدة"

من مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومن جدول الأنوفا و جدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (23)

الجدول (23) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية sig Anova	الثابت	معامل الانحدار الغير المعياري
تنافسية مؤسسة الماء "سعيدة"	آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية	0,689**	0,474	0,000	1,974	0,583
معادلة الانحدار				$Y=1,974+0,583X_1$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,01) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة") من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية)، وتفسر النتائج أن آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية تفسر التباين الحاصل في التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بنسبة 47,4% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0,474. كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب 0,583 ذات دلالة إحصائية أي كلما

زادت آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة زادت تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمقدار 0,583.

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بدرجة ثقة (99%).

2-3. دراسة أثر مساهمات اليقظة الإستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة":

الفرضية الثانوية الثانية:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمات اليقظة الاستراتيجية على التنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمات اليقظة الاستراتيجية على التنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

من مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومن جدول الأنوفا و جدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (24)

الجدول (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية sig Anova	الثابت	معامل الإندار الغير المعياري
تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"	مساهمات اليقظة الإستراتيجية	0,722**	0,521	0,000	1,854	0,610
		معادلة الانحدار		Y=1,854+0,61X <sub>1</sub>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,01) أي نستطيع التنبؤ

بالمتغير التابع (تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة") من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (مساهمات اليقظة الإستراتيجية)، وتفسر النتائج أن مساهمات اليقظة الإستراتيجية تفسر التباين الحاصل في تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بنسبة  $52,1\%$  وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته بـ  $0,521$ . كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار بـ  $0,610$  ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت مساهمات اليقظة الإستراتيجية بمقدار وحدة زادت تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمقدار  $0,610$ .

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمات اليقظة الإستراتيجية على التنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بدرجة ثقة  $(99\%)$ .

**4-الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغيرات المستقل ← آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية + مساهمات اليقظة الإستراتيجية

المتغير التابع ← التنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

**الفرض الصفري :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إحصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

**الفرض البديل :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إحصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية في الجدول (25) :

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig Anova	معاملات الانحدار الغير المعيارية	الثابت Beta
تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".	آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية	0,736	0,542	39,579	0,000	- 0,735	1,889
	مساهمات اليقظة الاستراتيجية					1,334	

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 39,579 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (تنافسية لمؤسسة الماء المعدني "سعيدة") من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية+مساهمات اليقظة الاستراتيجية)، وتفسر النتائج أن المتغير المستقل (آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية+مساهمات اليقظة الاستراتيجية) يفسر التباين الحاصل في تنافسية مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة" بنسبة 54,2% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0,542. كما أن هناك ارتباط قوي وصل إلى 73,6% إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

**خلاصة الفرضية الرئيسية:** أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية صحة الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة".

إذن يمكننا القول بأن لليقظة الاستراتيجية دور في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

5- كتابة معادلة الانحدار : ( باستخدام المعاملات الغير معيارية )

$$Y=B+(K_1*X_1)+(K_2*X_2)$$

بحيث:

$Y$  يمثل المتغير التابع " تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة"

$B$  يمثل المعامل الثابت (Constant)

$K_2, K_1$  تمثل معاملات الانحدار الغير معيارية للمحورين الأول والثاني ( آليات وممارسات اليقظة

الإستراتيجية , مساهمات اليقظة الإستراتيجية)

$X_2, X_1$ : تمثل المتغيرات المستقلة " ( آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية , مساهمات اليقظة

الإستراتيجية)

من خلال الجدول (21) يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي :

$$Y = 1,889 + (-0,735 * X_1) + (1,334 * X_2)$$

#### 5- خلاصة النتائج:

من خلال التحليل لإحصائي بيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها من ثم التوصل إلى العديد من النتائج

التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- هناك موافقة من طرف عمال مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (العينة قصد الدراسة) على عبارات المحور

الأول " آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمتوسط حسابي عام

بقيمة (4,08) .

- هناك موافقة من طرف عمال مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (العينة قصد الدراسة) على عبارات المحور

الثاني " مساهمات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمتوسط حسابي عام بقيمة

(4,10) .

- هناك موافقة وبشدة من طرف عمال مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" (العينة قصد الدراسة) على عبارات

المحور الثالث " تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمتوسط حسابي عام بقيمة (4,35) .

- تشيرا لنتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائية بنسبة 68,9% بين آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة وبين تنافسية مؤسسة.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائية بنسبة 72,2% بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة" وبين التنافسية للمؤسسة.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير متوسطة وموجبة ذات دالة إحصائية بنسبة 47,4% بين آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة وبين تنافسية مؤسسة.
- تشير النتائج الوجود علاقة تأثير متوسطة وموجبة ذات دالة إحصائية بنسبة 52,1% بين آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة وبين تنافسية المؤسسة .
- جميع فرضيات الدراسة جاءت صحيحة .

#### خلاصة الفصل :

- من خلال الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة بمؤسسة الماء المعدني سعيدة بسعيدة من خلال دراسة التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة ، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جميع البيانات من مجتمع الدراسة .
- حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق جودة عالية في منتجاتها لكسب ثقة الزبائن وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على المركز التنافسي ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات الزبائن وجب عليها الاعتماد على التكنولوجيات المتطورة وتطبيق طرق و أساليب اليقظة الإستراتيجية .

خالمة علمة

## الخاتمة :

في ختام هذا الموضوع والذي شمل اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة ،تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتهيئة لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة و المناسبة وجمعها من أجل تنمية قدرتها على البقاء في السوق و النهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية هذا من جهة ، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات المتطورة .

ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في التأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية لتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين من أجل اتخاذ قرارها ،ما يسمح بتحقيق الميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها ولتوضيح الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية ، قمنا بدراسة مؤسسة الماء المعدني " سعيدة " واعتبارها كعينة للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية .

وبناء على ما سبق وعلى ضوء اشكاليتنا دور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية متخذين مؤسسة الماء المعدني سعيدة كعينة لدراسة التطبيقية ومن خلال ما تم التطرق إليه ،نستخلص النتائج التالية :

## النتائج :

أولا :نتائج الدراسة النظرية :يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فما يلي :

✚ تعتبر اليقظة الإستراتيجية جهاز للتهيئة والمراقبة وركيزة أساسية لرصد المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالمحيط ، من أجل التعرف على فرص للعمل والتقليل من المخاطر من خلال القيام برد الفوري والسريع .

✚ تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها ، وهو ما يسمح لها باكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص الجديدة .

ازدياد حدة وشراسة المنافسة بفعل انتقاع الأسواق ، والتطور التكنولوجي محليا ودوليا وغيرها ، أدى بالمؤسسات إلى العمل على التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة ، والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة ، والتي أفرزت صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية في السوق حتى تضمن بقاء و استمرارها، هذه التنافسية التي تحددها مجموعة من المؤشرات من بينها التكلفة ، الجودة و الإنتاجية

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

### نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مؤسسة الماء المعدني "سعيدة " تمنح فرص لتوظيف ذكور أكثر من الإناث بنسبة %78.6 وهذا راجع لطبيعة العمل بقطاع الصناعي .

-غالبية الموظفين بمؤسسة الماء المعدني " سعيدة " يتراوح سنهم ما بين 31-40 سنة بنسبة %44.3 وهذا يشير على اعتماد المؤسسة على الفئات الشبابية و استغلال طاقاتهم و قدراتهم .

غالبية الموظفين بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة " مستواهم التعليمي جامعي (ليسانس) بنسبة %45.7 وهذا الأخير يشير إلا أن مؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات مستوى تعليمي هام .

نستنتج من خلال أفراد العينة قصد الدراسة هم عمال متحكمون بنسبة %47.1 .

غالبية الموظفين بمؤسسة الماء المعدني "سعيدة " الذين يمتلكون الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات هم أعلى نسبة %58.6 .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية وبين تنافسية مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة " بمعامل الارتباط يساوي 0.698 .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية وتنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة " بمعامل الارتباط يساوي 0.772 .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لآليات وممارسات اليقظة الإستراتيجية وتنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمقدار 0.583 .

✚ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مساهمات اليقظة الإستراتيجية وتنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمقدار 0.610

✚ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تنافسية مؤسسة الماء المعدني "سعيدة" بمقدار 0.542، كما أن هناك ارتباط قوي وصل إلى 73.6%

- - التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا أن نتقدم بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي مكن أن تستفيد منها المؤسسة مستقبلا

✓ القيام بدورات تدريبية و تحسيس جميع الموظفين بأهمية مساهمتهم في تطبيق ونجاح نظام اليقظة الإستراتيجية .

✓ ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية وثقافة العمل الجماعي لدى الموظفين وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لان مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع كل من موقعه .

✓ لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية لابد من توفير وتسخير الموارد المالية ، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ، أحد التقنيات .بالإضافة إلى تكاتف و تظافر الجهود وتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن تجميع النتائج المتواصل إليها .

✓ يجب أن يكون هناك جهاز لليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الماء المعدني سعيدة متكون من ثلاث لجان ،لجنة مختصة باليقظة التنافسية و أخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي وإنشاء قسم خالص بها في الهيكل التنظيمي لتوسيع مجالها .

✓ لابد على المؤسسات الاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب في مجال البحث عن المعلومات ومعالجتها حتى يتسنى للمتعبين والمختصين في مجال اليقظة من تسهيل عملية البحث و حصر مجال التردد لتوفير الوقت والجهد والمال للوصول إلى المعلومات اللازمة وتجميعها في الوقت المناسب .

✓ الدخول في شراكات إستراتيجية مع المؤسسات المحلية أو الأجنبية للاستفادة من مختلف التطورات التقنية المتواصل إليها .

**الأفاق المستقبلية :**

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسة تطبيقية نظرا لتجده وتأثره بالتطورات الحاصلة في

السنوات المقبلة :

- طرق تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال .
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق الإبداع في المؤسسة .

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع

1. أحمد طرطار ، الترشيح الاقتصادي لطاقت الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1993 .
2. سعاد نائف برطوني ، إدارة الأعمال الصغيرة. دار وائل لنشر ، عمان الأردن ، 2005 .
3. عبد الباري إبراهيم درة ،ناصر سعود جرادات ، كتاب الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرون النظرية و التطبيق ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2014 .
4. عزيزة بن سميحة ، إقتصاد المؤسسة . دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2017 .
5. عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2008 .
6. محسن أحمد الخيزري ، صناعة مزايا تنافسية: مجموعة النيل العربية ، القاهرة -مصر ، 2004
7. محمد عبد المحسن ، البحث و التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية ، مصر 2001 .
8. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 .
9. فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية -مصر – 2002 .

## ثانياً: الرسائل وأطروحات

1. أحلام برحايلى ، الإبداع كخيار إستراتيجي لتعزيز التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2013 .
2. أسماء حرشاوي ، إكرام هماش ، اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2020 .
3. أويهي هيبية الله ، تنافسية القطاع السياحي وإنعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012 .
4. إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة لتنافس على أداء مؤسسات الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، 2018 .
5. باديس سيليا ، دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020 .

6. باية وقوني ، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ، 2016 .
7. بلعسل هاجر ، اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ،مستغانم ، 2018 .
8. بن بوزيد شهرزاد ، دور تكنولوجيايات المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2012، .
9. بن جدو بن علي ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2015 .
10. بن سعد وسيلة ، تقييم المؤسسة ودور في تحقيق ميزة تنافسية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة جيلالي يابس ،سيدي بلعباس ، 2016 .
11. بن عدة رقية ، اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ، 2018 .
12. بوخريصة خديجة . اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير ، جامعة أحمد بن أحمد وهران 2 ،وهران ، 2015 .
13. بوخريصة فايزة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإتصال السياحي ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ، 2017 .
14. بورباله أحمد ، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .
15. بوسلهم إلياس ،بوسلماط عماد الدين ، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ،جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2019 .
16. بساعد سامية ،عقبوبي خيرة ، اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2020
17. جواني سارة ، أثر نظم المعلومات على تفعيل اليقظة الاستراتيجية،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2019 .
18. حثروبي هدى ، فريفر أسماء ، تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2019 .
19. حليس عبد القادر ، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2009 .

20. حلومي لامية ، دور اليقظة الإستراتيجية والنكاه الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 .
21. حمزة رملي ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2017 .
22. حنان فنور ، هنية بوكرمة ، أثر مصادر التمويل على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جبجل ، 2020 .
23. حويسي نجوى ،قاسمي العانس ، دور ترصد المعلومات البيئية في التعامل مع التغيير، . مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مولاي طاهر ، سعيدة ، 2021 .
24. دحماني سعيدة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2018 .
25. زهرة حمودي ، دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015 .
26. زواو ضياء الدين ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2013 .
27. سلمى سريدي ، نسرين بوجمعة . (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة 8ماي 1945 ، قالمة .
28. شياوى مروى وآخرون . (2017). إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال وعلم المكتبات ، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة .
29. طاجين العالية ،دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بإستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2014
30. طوالب عبد القادر ، أثر تبني اليقظة الإستراتيجية في دعم القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة غرداية ، 2016 .
31. عامر حبيبة ، دور المؤسسات الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 .
32. عديلة مدور ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2013 .

33. علاوي نصيرة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 .
34. عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر،الجزائر ، 2002 .
35. فهيمة بن يونس ، صفاء جغوط ، اليقظة التنافسية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة ، 2011 .
36. قادري محمد ، اليقظة الإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2017 .
37. قرباجي مريم ،زموري ياسمين ،إشكالية التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2016 .
38. قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2013 .
39. قوجيل نور العابدين ، اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام و الإتصال و حاكمية التنظيمات ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2012 .
40. لهلالى بثينة مسعودة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
41. محاط أميرة ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .
42. مرزوقي مرزوقي ، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008 .
43. مزيان سهيلة ، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،الجزائر ، 2008 .
44. مصطفىاوى محمد الصادق ، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2015 .
45. مليود زيد الخير ، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008 .

46. نخدة أسماء ، طالب إكرام ، أثر اليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء البنوك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير ،جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2021 .
47. نريمان بوشجيرة ، تحليل التنافسية للصادرات الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015 .
48. نزاي ربيعة ، الشيخ سيدي محمد أنحوها ، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة مولاي طاهر ، سعيدة (2020).
49. نوال عبداوي ، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2013 .
50. هاجر بوزيان ، الإستراتيجية في تطوير هندسة المالية في بنك ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015 .

## ثالثا: المجالات:

1. إلياس سالم ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، المسيلة: مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8) /العدد1 ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2021 .
2. بن يطو وأخرون ، اليقظة الاستراتيجية مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ،مجلة المالية والأسواق، المجلد (8)/العدد2 ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2021.
3. بوتين محمد ،حديد رثية ، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير التجارة، العدد10 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2004 .
4. خروف منير ، ثوارمية ريم ، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر . مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ، العدد8 ، جامعة 8ماي 1945 قالمة ، ديسمبر2017.
5. دريدي منيرة ،حروش سلمى ، دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات ، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات ، المجلد 4/ العدد 1 ، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2019 .
6. شادلي خولة ، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات . جامعة الجزائر 3: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد12، جوان 2017 .
7. صليحة كاريش ، (2014) واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات نفطال ،مجلة المؤسسة ، المجلد 3 ، العدد 3 ،جامعة إبراهيم شيبوط، الجزائر .
8. العباشي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة ، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ،مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية و القانون، العدد 1 ،يناير 2016.
9. علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي العدد2، جامعة بشار، 2014 .

10. عيسى نبوية ،أوبختي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية . مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 4/ العدد 2 ، جامعة الوادي ، الوادي الجزائر ، ديسمبر 2019.
11. كمال رويح ، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية . المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد 11/ العدد 2 ، كلية العلوم الإدارية ، 2004.
12. مريم بلحاج ،اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البيئة المعاصرة ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال Jfbe ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان ، 2017.
13. نبيل كنوش ، مصطفى طويطي ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة دورية محكمة ، المجلد 9/ العدد 4 ، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي ،تسمسيلات ، الجزائر ، 4 ديسمبر 2018 .

#### رابعاً: الملتقيات

1. بن السعدي جمال و آخرون ، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء ،ملتقى الرقمي حول التحول الرقمي للمؤسسات ونماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 13/12 نوفمبر 2017.
2. رزيقة مخوخ ، مقال دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . الملتقى العلمي الوطني حول اليقظة الاستراتيجية كالية لنفعل الاداء المؤسساتي جامعة لونيبي علي البلدية 2- 14 نوفمبر 2020 .
3. زروفي فيروز ،سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في رفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 6 نوفمبر 2012 .
4. عبد الفتاح بوخمم ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 8-9 نوفمبر 2010.
5. عماد سمحدي وآخرون ، دور الإستراتيجية حول نظام اليقظة الإستراتيجية كألية لتنفعل الاداء المؤسساتي . الملتقى العلمي الوطني الأول حول نظام اليقظة الإستراتيجية كألية لتنفعل الاداء المؤسساتي جامعة لونيبي علي البلدية 2- 14 نوفمبر 2020 .
6. عميش عائشة ، مؤشرات قياس التنافسية ووضيعتها في الدول العربية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاساراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف 9-10 نوفمبر 2010 .

## قائمة المصادر والمراجع

7. فضيلة بوطورة و آخرون ، تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية ، الملتقى العلمي الوطني الأول حول نظام اليقظة الإستراتيجية كألية لتفعيل الأداء المؤسساتي ، جامعة لونيبي علي البلية 2- 14 نوفمبر 2020 .
8. كمال رزيق ،مسدور فارس ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة سعد دحلب البلية 23/22 أبريل 2003 .
9. كمال رزيق ، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد الخيضر ، بسكرة ، 29-30 أكتوبر ، 2002 .
10. مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمخ ، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف ، 8-9 نوفمبر 2010 .
11. يوسف مسداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبدان العربية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 27-28 نوفمبر 2007 .

### خامسا: محاضرات

1. الجودي محمد علي ، محاضرات اقتصاد مؤسسة ، دروس سنة الثانية قسم علوم التجارية ، جامعة زيان عاشور الجلفة .
2. خليفي عيسى ، محاضرات اقتصاد المؤسسة ، دروس سنة أولى تسيير ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 1997 .
3. صولح سماح ، محاضرات إقتصاد مؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .

### سادسا: المواقع الإلكترونية

<http://lavent web.word drepss.com> . تم الإطلاع عليه يوم 13-02-2022 على ساعة 17.00

### المراجع باللغة الأجنبية:

2006 . la stratégie d entreprise .Imprimé a ccompet d auteur .(2006) .lasary

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

## استبيان

أخي الكريم وأختي الكريمة عمال مؤسسة المياه المعدنية " سعيدة " السلام عليكم ورحمة الله وبركاته , أما بعد :  
يسرنا أن نقدم لسيداتكم هذا الإستبيان المتعلق ب " دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية " الخاص بمذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير , وعليه نرجو منكم الإسهام في إثراء موضوعنا بوضع علامة (√) أمام الإختيار الذي يتفق مع إجاباتكم التي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة علما أن إجاباتكم سنتعامل بها بسرية وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط .

### أولا : خصائص العينة :

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة  من 41 - 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3- الوظيفة : مسؤول  إطار  متحكم  منفذ
- 4- المؤهل العلمي : أقل من البكالوريا  البكالوريا  ليسانس  ماستر أو دكتوراه
- 5- الخبرة : أقل من 05 سنوات  من 05 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### ثانيا : متغيرات الدراسة

#### الأسئلة الفرعية للمحورين الأول والثاني :

هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول ومعروف في مؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل توجد خلية خاصة بمؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا ما هو سببه؟ نقص الوسائل المالية (ارتفاع التكاليف)

عدم توفر الكفاءات  عدم الإحساس بالحاجة إلى وجود اليقظة الاستراتيجية

عدم الإلمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية

لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	الفقرات
<b>المحور الأول: آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية</b>					
					1- اليقظة الاستراتيجية عملية يشارك فيها جميع العامل في مؤسستكم
					2- تترقب مؤسسة مياه سعيدة المعدنية باستمرار تطورات الرائدة في مجال نشاطها
					3- تدعم اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة
					4- تمتلك مؤسسة مياه سعيدة المعدنية رؤية جيدة حول التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية
					5- تقوم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية بجمع المعلومات بشكل مستمر
					6- تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي في مؤسسة مياه سعيدة المعدنية
					7- هناك عدة مصادر معلومات متطورة وجديدة تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية
<b>المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية</b>					
					1- تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بمنتجات وخدمات المنافسين
					2- تساهم اليقظة الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة مؤسسة مياه سعيدة المعدنية في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة الأرباح
					3- تساهم اليقظة الاستراتيجية في تقوية المركز التنافسي لمؤسسة مياه سعيدة المعدنية
					4- تمكنكم اليقظة الاستراتيجية من الفهم الجيد لخطة المنافسين
					5- تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بالمنتجات وخدمات المنافسين
					6- حققت مؤسسة مياه سعيدة المعدنية أرباحا وكسبت ميزة تنافسية من خلال إرساء نظام اليقظة
					7- تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية من إيجاد نوع من توازن بين مصلحتها ومصلحة العميل
					8- تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على خدمات قطاعات سوقية جديدة
					9- تمكن اليقظة الاستراتيجية من التوقع المسبق لتحركات المنافسين

إذا كانت الإجابة بلا ما هو سببه؟ نقص الوسائل المالية (ارتفاع التكاليف)

عدم توفر الكفاءات  عدم الإحساس بالحاجة إلى وجود اليقظة الاستراتيجية

عدم الإلمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية

لاوافق بشدة (1)	لاوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	الفقرات
<b>المحور الأول: آليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية</b>					
					1- اليقظة الاستراتيجية عملية يشارك فيها جميع العامل في مؤسستكم
					2- تترقب مؤسسة مياه سعيدة المعدنية باستمرار تطورات الرائدة في مجال نشاطها
					3- تدعم اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة
					4- تمتلك مؤسسة مياه سعيدة المعدنية رؤية جيدة حول التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية
					5- تقوم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية بجمع المعلومات بشكل مستمر
					6- تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي في مؤسسة مياه سعيدة المعدنية
					7- هناك عدة مصادر معلومات متطورة وجديدة تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية
<b>المحور الثاني: مساهمات اليقظة الاستراتيجية</b>					
					1- تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بمنتجات وخدمات المنافسين
					2- تساهم اليقظة الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة مؤسسة مياه سعيدة المعدنية في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة الأرباح
					3- تساهم اليقظة الاستراتيجية في تقوية المركز التنافسي لمؤسسة مياه سعيدة المعدنية
					4- تمكنكم اليقظة الاستراتيجية من الفهم الجيد لخطة المنافسين
					5- تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير معلومات المتعلقة بالمنتجات وخدمات المنافسين
					6- حققت مؤسسة مياه سعيدة المعدنية أرباحا وكسبت ميزة تنافسية من خلال إرساء نظام اليقظة
					7- تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية من إيجاد نوع من توازن بين مصالحها ومصالحه العميل
					8- تساعد اليقظة الاستراتيجية مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على خدمات قطاعات سوقية جديدة
					9- تمكن اليقظة الاستراتيجية من التوقع المسبق لتحركات المنافسين

الأسئلة الفرعية للمحور الثالث :

- هل المنافسة التي تشهدها مؤسستكم هي : منافسة محلية  منافسة وطنية
- هل لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة" منافسين؟ نعم  لا
- ماهي درجة استقرار المحيط التنافسي لمؤسستكم؟
- غير مستقر  مستقر نسبيا  مستقر

لا اوافق بشدة	لا اوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	المحور الثالث: التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"
					1- تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير وغير مستقر
					2- تقدم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية خدمات تتوافق مع الحاجات ورغبات المستهلكين وتضمن تحقيق التوازن بين المؤسسة والزيون
					3- تحرص مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال تقديم الأفضل والأحسن في السوق
					4- تقدم مؤسسة مياه سعيدة المعدنية خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المتنافسين
					5- تمتاز مؤسسة مياه سعيدة المعدنية بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها
					6- غالبا تحقق مؤسسة مياه سعيدة المعدنية زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها سوقية
					7- تعمل مؤسسة مياه سعيدة المعدنية على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار
					8- من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على الأسعار
					9- تسعى مؤسسة مياه سعيدة المعدنية إلى البحث عن أسواق خارجية ومحلية
					10- بزيادة المنافسة تزداد حاجة مؤسسة مياه سعيدة المعدنية لليقظة التنافسية
					11- تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر
					12- تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
					13- تجمع مؤسسة مياه سعيدة المعدنية المعلومات دورية عن المنافسين