

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

المذكرة موسومة بـ :

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

إشراف الأستاذ (ة):

د.ريم عمري

من إعداد:

عائشة بية خريشي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.شهلة قدري	أستاذ محاضر	رئيس
د.ريم عمري	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
د.حفيز عبد الحميد	أستاذ	عضوا مناقشا

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

المذكرة موسومة بـ :

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

إشراف الأستاذ (ة):

د. ريم عمري

من إعداد:

عائشة بية خريشي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. شهلة قدري	أستاذ محاضر	رئيس
د. ريم عمري	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
د. حفيز عبد الحميد	أستاذ	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكروعرفان

الحمد لله الحي القيوم، حمد الشاكرين الذاكرين أولاً وآخراً، وامثالاً بقوله صلى الله عليه وسلم:

« من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

بكل مشاعر الامتنان والعرفان، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

"ريم عمري"

التي كانت لي سنداً حقيقياً في هذه المسيرة، فلم تبخل علي بعلمها ولا بتوجيهاتها القيمة، وكانت

دائماً مصدر دعم، فجزاها الله خير ما يجزي به عباده الصالحين.

ولا يفوتني أن أعبّر عن عميق امتناني لكل من مد لي يد العون، وساهم ولو بكلمة طيبة في إنجاح

هذا العمل.

في الختام أسأل الله أن يجزي كل من ساعدني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل ثمرة خير وبركة.

إهداء

الحمد لله حباً، والحمد لله شكراً وامتناناً على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا سهلة، ولكنني بفضل الله فعلتها، فالحمد لله الذي يسّر البدايات، وبفضله وكرمه بلّغنا النهايات.

أهدي هذا النجاح أولاً.. إلى نفسي الطموحة التي لم تستسلم

وأهدي ثمرة نجاحي وتخرجي.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من بذل جهد السنين، من أجل أن اعتلي سلالم المجد والنجاح والذي العزيز حفظه الله ورعاه.

إلى ملاكي في الحياة، ونبع الحب والحنان، وسرّ ابتسامتي.. إلى من دعمتني بلا حدود، وكان كل نجاح حقيقته هو انعكاس لتعبها ودعائها، أدامك الله فرحة عمري

والدتي الغالية

إلى من كانوا ولا زالوا سنداً وعوناً لي في هذه الحياة، أخواتي الغاليات.

إلى زوج أختي الذي كان لي دائماً بمقام الأخ السند

إلى أميراتي الصغيرات براء ورحيق، مصدر البهجة في أيامي

إلى صديقاتي الوفيات، رفيقات الدرب والخطوات

وأخيراً.. من قال أنا لها.. نالها، وإن أبّث، رغماً عنها أتى بها.. وما كنت لأفعل كل هذا لولا توفيق من الله وفضل.

عائشة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
VI - I	فهرس المحتويات
IX - VII	فهرس الجداول
XI - X	فهرس الأشكال
XIII - XII	فهرس الملاحق
أ - و	المقدمة العامة
ب	تمهيد
ب	1- الإشكالية الرئيسية
ب	2- التساؤلات الفرعية
ج	3- فرضيات الدراسة
ج	4- دوافع اختيار الموضوع
ج	5- أهمية الدراسة
د	6- أهداف الدراسة
د	7- منهج الدراسة
د	8- حدود الدراسة
د	9- الدراسات السابقة
و	10- هيكل الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
5-3	أولاً- تعريف اليقظة الاستراتيجية

6-5	ثانيا- خصائص الیقظة الاستراتيجية
7-6	ثالثا- أهمية الیقظة الاستراتيجية
8-7	المطلب الثاني: أنواع الیقظة الاستراتيجية
8	أولا- الیقظة التكنولوجية
9	ثانيا- الیقظة التجارية
10-9	ثالثا- الیقظة التنافسية
11-10	رابعا- الیقظة البيئية
11	المطلب الثالث: مراحل الیقظة الاستراتيجية
11	أولا- مرحلة الاستهداف
12	ثانيا- مرحلة البحث وجمع المعلومات
12	ثالثا- مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها
12	رابعا- مرحلة النشر واتخاذ القرار
13	المطلب الرابع: آليات الیقظة الاستراتيجية
13	أولا- تحليل Pestel
14-13	ثانيا- تحليل SWOT
14	ثالثا- المقارنة المعيارية
15	رابعا- آلية التحكم
15	خامسا- آلية الإنذار
15	المطلب الخامس: متطلبات الیقظة الاستراتيجية
15	أولا- متطلبات تقنية
15	ثانيا- المتطلبات البشرية (ممثلو الیقظة الاستراتيجية)
15	ثالثا- المتطلبات المادية
16	رابعا- المتطلبات التنظيمية
16	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
16	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
17-16	أولا- تعريف الميزة التنافسية
18-17	ثانيا- خصائص الميزة التنافسية
18	ثالثا- أهداف المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

19-18	أولاً- الاستمرارية
19	ثانياً- إمكانية التقليد
19	ثالثاً- القدرات الابداعية
19	رابعاً- القدرات الانتاجية
20	خامساً- القدرات التسويقية
20	سادساً- القدرة على التردد
20	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
21-20	أولاً- استراتيجية قيادة التكلفة
22-21	ثانياً- استراتيجية التركيز
22	ثالثاً- استراتيجية التمييز
22	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
23	أولاً- الربحية
23	ثانياً- الحصة السوقية
23	ثالثاً- حجم المبيعات
23	المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية
24	أولاً- بعد الكفاءة
25-24	ثانياً- بعد الجودة
25	ثالثاً- بعد الإبداع
26	رابعاً- بعد المرونة
26	المطلب السادس: نموذج Porter للميزة التنافسية
31-26	أولاً- نموذج القوى التنافسية
34-31	ثانياً- سلسلة القيمة
34	المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
36-35	المطلب الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
37-36	أولاً- التوقع
37	ثانياً- الاكتشاف
37	ثالثاً- المراقبة
37	رابعاً- التعلم

38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" ونشأتها وتطورها
41	أولاً - التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
41	ثانياً - نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
42-41	ثالثاً - تطور مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
48-42	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
53-48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
54	أولاً - مجتمع وعينة الدراسة
55	ثانياً - نموذج الدراسة
55	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
55	أولاً - الوثائق
56-55	ثانياً - استمارة الاستبيان بالمقابلة
56	ثالثاً - صدق أداة الدراسة
57	رابعاً - ثبات أداة الدراسة
57	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	أولاً - مقياس ليكارت الخماسي
58	ثانياً - التكرارات والنسب المئوية
58	ثالثاً - المتوسط الحسابي
58	رابعاً - الانحراف المعياري
58	خامساً - معامل ألفا كرونباخ
58	سادساً - الانحدار الخطي البسيط
58	سابعاً - اختبار Test-t Simple One
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

58	المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية
59	أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
60-59	ثانياً- توزيع العينة حسب الفئة العمرية
61	ثالثاً- توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
63-62	رابعاً- توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
64-63	خامساً- توزيع العينة حسب المنصب
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
69-65	أولاً- تحليل عبارات المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
72-69	ثانياً- تحليل عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية
74-73	ثالثاً- تحليل عبارات المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
74	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
75-74	أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية
76-75	ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
77-76	ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
78-77	رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
79-78	خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
80	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة العامة
83-82	1- اختبار الفرضيات
84-83	2- نتائج الدراسة
85-84	3- الاقتراحات
85	4- آفاق الدراسة
91-86	قائمة المراجع
115-92	الملاحق
119	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الفصل	رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الثاني	01	توزيع الاستبيانات	54
	02	توزيع عبارات استمارة الاستبيان	56
	03	التوزيع لفئات ليكرت الخماسي	56
	04	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استمارة الاستبيان	57
	05	التكرارات حسب الجنس	59
	06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	60
	07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	61
	08	توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	62
	09	توزيع العينة حسب المنصب	63
	10	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التكنولوجية	65
	11	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية	66
	12	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية	67
	13	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول اليقظة البيئية	68
	14	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الجودة	69
	15	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المرونة	70
	16	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإبداع	71
	17	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الكفاءة	72
	18	نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	73

فهرس الجداول

74	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	19	
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20	
76	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	21	
77	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22	
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	23	

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
07	ملخص أهمية اليقظة الاستراتيجية	01	الأول
08	أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمس لـ Porter	02	
27	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لـ Porter	03	
32	أنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة	04	
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"	05	الثاني
59	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	06	
60	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	07	
61	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08	
62	دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية في المؤسسة	09	
64	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب المنصب	10	

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	97-93
02	مخرجات Spss	115-98

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة ناجمة عن التحولات التكنولوجية والعولمة، مما أدى إلى اشتداد المنافسة محلياً ودولياً. ولم تعد الأساليب التقليدية مثل خفض التكاليف أو التحكم في الأسعار كافية للبقاء، بل أصبح التفوق مرتبطاً بالابتكار، وجودة الخدمات، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

ومن هنا تبرز اليقظة الاستراتيجية كأداة أساسية تمكن المؤسسات من جمع وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، لاستباق الفرص وتجنب المخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الميزة التنافسية المستدامة. حيث تكتسب هذه الأهمية صدى خاصاً في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تحتاج لمواكبة التغيرات التكنولوجية ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية.

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وتقييم مدى مساهمة أبعادها في تحسين الأداء ومواجهة التحديات البيئية والتنافسية.

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" من أبرز المؤسسات الوطنية في مجال تقديم خدمات الهاتف والإنترنت، حيث تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي وتسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين جودة خدماتها لمواكبة تطلعات العملاء. ومع تصاعد المنافسة في قطاع الاتصالات وارتفاع توقعات العملاء، أصبح من الضروري اعتماد أساليب إدارة متطورة تمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.

1- الإشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"؟.

2- التساؤلات الفرعية

يندرج تحت الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر اليقظة التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"؟.

- إلى أي مدى تسهم اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"؟.

- ما مدى تأثير اليقظة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"؟.
- ما مدى مساهمة اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"؟.

3- فرضيات الدراسة

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

- تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي وكامل على الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

ب. الفرضيات الفرعية:

- تسهم اليقظة التكنولوجية بشكل ملحوظ في رفع قدرة المؤسسة على التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".
- تساهم اليقظة التجارية بشكل إيجابي في تحسين مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".
- لليقظة التنافسية أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".
- تمثل اليقظة البيئية عاملاً مؤثراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

4- دوافع اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- ارتباط الموضوع بتخصص الباحث في "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، مما يتيح له ربط المعارف النظرية بالتطبيق العملي.
- يُعد هذا الموضوع من المواضيع الراهنة التي تفرض نفسها بقوة، نظراً لارتباط اليقظة الاستراتيجية بضمان بقاء وتطور المؤسسات في بيئة متقلبة.
- الشغف بالبحث في القضايا الإدارية المعاصرة، لاسيما دور المعلومة في صناعة القرار الاستراتيجي.

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وخصوصاً مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة". وتكتسب الدراسة قيمتها العلمية من خلال إسهامها في فهم كيفية استخدام المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أفضل لتعزيز الأداء المؤسسي، كما

تمثل قيمة عملية من خلال تقديم حلول وتوصيات تساعد المؤسسة على تطوير أدوات اليقظة، استباق التحديات، وتحسين جودة الخدمات. كما تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للطالب من خلال السماح له بتطوير معارف علمية جديدة تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن جهة أخرى، تمكنه من فهم تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية وتحليل دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

6- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضبط الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية وأبعادها، وتحديد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

7- منهج دراسة

بغية الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** لفهم واستيعاب الجانب النظري من الدراسة والخاص بالمفاهيم الأساسية لليقظة الاستراتيجية وأبعادها، وكذا التطرق لتعريف الميزة التنافسية و أبعادها، وعن العلاقة التكاملية بينهما.
- **المنهج التحليلي:** لتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وتقييم واقع تطبيق أدوات اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية. كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك للوقوف على واقع اليقظة الاستراتيجية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" والتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

8- حدود الدراسة

حددت إشكالية الدراسة في إطارين مكاني وزماني فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2026/2025.

9- الدراسات السابقة

حظي موضوع اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية باهتمام واسع من طرف العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، ونظرًا لأهمية هذا الموضوع وسعيًا لأن تساهم هذه الدراسة في استكمال ما تناولته

الدراسات السابقة وتكون مرجعاً يمكن الاستناد إليه في البحوث اللاحقة، تم الاطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- مهاء بكوش، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2024/2023، سعت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدخال "إدارة المخاطر" كمتغير وسيط، وقد شملت الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية. تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة السابقة في الهدف الجوهرى المتمثل في محاولة رصد أثر اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل) على الميزة التنافسية (المتغير التابع)، كما تشتركان في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات الميدانية. أما من حيث أوجه الاختلاف فتتميز الدراسة السابقة بتركيزها على (الميزة التنافسية المستدامة) وربطها بـ (إدارة المخاطر) كمتغير وسيط، بينما تركز الدراسة الحالية على الميزة التنافسية في أبعادها. كما يبرز الاختلاف في قطاع التطبيق، حيث استهدفت الدراسة السابقة القطاع الصناعي (المؤسسات الكهرومنزلية)، بينما تتجه الدراسة الحالية نحو قطاع الخدمات والاتصالات من خلال دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة")، مما يمنح البحث الحالي في تحليل قطاع مختلف.

- مراد هميلة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات اقتصادية عاملة في قطاع الحليب ومشتقاته-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2024/2023، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على ضرورة إحداث التكامل والانسجام بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنافسي، وقد طبقت الدراسة ميدانياً على مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع الحليب ومشتقاته، تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع والمتمثل في (الميزة التنافسية)، كما تلنقي معها في

الجانب المنهجي والإحصائي من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات الميدانية. أما من حيث الاختلاف فيبرز في المتغير المستقل، حيث ركزت الدراسة السابقة على (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) كأداة لتعزيز للتنافسية، في حين تركز الدراسة الحالية على (اليقظة الاستراتيجية) بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل. علاوة على ذلك، يبرز الاختلاف في البيئة التطبيقية إذ ركز الباحث في الدراسة السابقة على قطاع الصناعات الغذائية (قطاع الحليب ومشتقاته)، بينما تتناول الدراسة الحالية قطاع الخدمات والاتصالات (مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة")، وهو ما يتيح فرصة لبحث آليات التنافسية في بيئة خدمية رقمية.

10- هيكل الدراسة

تتضمن هذه الدراسة مقدمة يتبعها فصلين، فخاتمة متضمنة لنتائج الدراسة والتوصيات، وقد كان قد خصص الفصل الأول للجزء النظري في حين الفصل الثاني لدراسة حالة، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لإبراز الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فيتضمن الإطار النظري حول الميزة التنافسية، أما فيما يخص المبحث الثالث يحتوي ضم العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وقد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث، فكان المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، والذي تضمن التعريف بالمؤسسة وخدماتها و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني احتوى على الإطار المنهجي للدراسة من خلاله تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ونموذج الدراسة والأدوات المستخدمة، بينما المبحث الأخير تم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة

الاستراتيجية والميزة التنافسية

تمهيد:

يعد موضوع اليقظة الاستراتيجية من المواضيع البالغة الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور محوري في تمكين المنظمات من مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال، سواء على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي أو التنافسي، فقد أصبحت المنظمات اليوم تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وشدة المنافسة مما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب حديثة تساعد على التنبؤ بالمستقبل ورصد الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية من الآليات الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، كما أن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية لم يعد خياراً ثانوياً بل أصبح مطلباً أساسياً لتحقيق الاستمرارية والبقاء في الأسواق التنافسية. وفي ظل اشتداد حدة المنافسة برز مفهوم الميزة التنافسية كأحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون. ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط يتسم بالحركية المستمرة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية كافية لضمان البقاء أمام ضغط المنافسة وتلاحق التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، هذا الوضع فرض على المؤسسات ضرورة إيجاد آلية دائمة لمتابعة ما يحدث في بيئتها، ورصد التغيرات المفاجئة وتحويلها إلى معلومات مفيدة تدعم قراراتها المستقبلية، هذه العملية الاستباقية في تقصي المعلومات ومعالجتها تعرف في الفكر الإداري المعاصر تحت مسمى "اليقظة الاستراتيجية".

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

مع توسع نشاط المؤسسات الاقتصادية واشتداد التنافس، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات وآليات تساعد على متابعة التغيرات المحيطة بها لاتخاذ القرارات المناسبة، ومن بين هذه الأدوات تبرز اليقظة الاستراتيجية، باعتبارها مصطلحا حديث النشأة يعود إلى الثمانينات من القرن العشرين، وآلية أساسية لرصد المعلومات وتحليلها لدعم التخطيط الاستراتيجي.

أولاً- تعريف اليقظة الاستراتيجية

قبل الخوض في تعريف اليقظة الاستراتيجية لا بد من التوقف عند مصطلح اليقظة.

1- اليقظة لغة: التنبه عكس النوم، يقظ، يقظا نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمر.¹

2- اليقظة اصطلاحا: هي جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بمعنى أن اليقظة تعبر عن جمع المعلومة، تركيبها واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه المؤسسة. وعليه فاليقظة هي سياق معلوماتي من خلاله تتقصى المؤسسة عن بيئتها الخارجية والداخلية، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفا فيه.²

¹ - خديجة بوخرصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، 2014_2015، ص:41.

² - مهاء بكوش، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2023/ 2024، ص:03.

يتضح من خلال التعريف أن اليقظة تمثل حالة من الانتباه والحذر التي تعتمدها المؤسسة، لمراقبة بيئتها من أجل التعرف على الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

- "اليقظة الاستراتيجية هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية والتكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة".¹

- "اليقظة الاستراتيجية هي إلى العملية المعلوماتية التي ترافق من خلالها الشركة بيئتها الخارجية بشكل استباقي بهدف إبداعي يتمثل في فتح آفاق للفرص وتقليل حالة اليقين والمخاطر، لذا نعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوحا على العالم الخارجي وموجها نحو استغلال نوع معين من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة. وهي معلومات تتيح لنا توقع حدث ما في أقرب وقت ممكن قبل وقوعه".²

- "اليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يسمح بالحصول على معلومات حول الأحداث والعلاقات مع البيئة الخارجية للمؤسسة، ومعرفتها سيساعد الإدارة العليا في مهمتها والتمثلة في رسم مستقبل المؤسسة ومسار عملها".³

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن اليقظة الاستراتيجية هي "عملية منظمة، تهدف إلى متابعة وتحليل مختلف التطورات والتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل توفير معلومات استراتيجية، تساعد الإدارة على استباق التهديدات، واستغلال الفرص ودعم اتخاذ القرارات التي تضمن تطور المؤسسة واستمراريتها".

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ونظم المعلومات نظرا لاختلاف أهدافها ووظائفها، رغم ما يجمعها من تكامل في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. فالذكاء الاقتصادي هو التحكم وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع المتعاملين الاقتصاديين من أجل الوصول إلى

¹ - محجوبة محمودي، آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة نموذج مقترح دراسة حالة بمؤسسة مجمع فاكطور بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص: 180.

² - Humbert Lesca et Kamel Rouibah, (1997), **Des outils au service de la veille stratégique**, Systèmes d'information et management, vol2, n°2, p : 102.

³ - خولة قاسمي الحسني، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تدعيم الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس بالبلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص استعلام اقتصادي ونظم معلومات، جامعة الجزائر 3، 2024/2023، ص ص: 07-06.

المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات.¹ من خلال هذا يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي هما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشم، حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، كما يمكن القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة.² أما نظم المعلومات عرفتها الأكاديمية البريطانية على أنها: "الطريقة التي يستخدم من خلالها الأفراد والمنظمات التكنولوجية، ويقومون بجمع، معالجة، تخزين، استعمال ونشر المعلومات".³

فاليقظة الاستراتيجية هي في حد ذاتها نظام معلومات لكن هي نظام معلومات من نوع خاص فهي نظام معلومات استراتيجي.⁴

وعليه تظهر الفوارق الجوهرية بين هذه المفاهيم في أن اليقظة الاستراتيجية تقتصر على رصد ومتابعة متغيرات المحيط دون التأثير فيه، بينما يتجاوزها الذكاء الاقتصادي ليشمل تحليل المعلومات واستغلالها والتأثير في البيئة بهدف تحقيق التنافسية، في حين تركز نظم المعلومات على الجوانب التقنية المتعلقة بجمع ومعالجة البيانات دون أن تحمل بالضرورة بعداً استراتيجياً، وبذلك تعد اليقظة الاستراتيجية جزءاً من الذكاء الاقتصادي، بينما تمثل نظم المعلومات الأداة التقنية الداعمة لكليهما.

ثانياً - خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتسم اليقظة الاستراتيجية بعدد من الخصائص التي تجعل منها أداة في يد الإدارة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:⁵

¹ - حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2016، ص: 108.

² - خديجة بوخرصة، مرجع سابق، ص: 45.

³ - مهاء بكوش، مرجع سابق، ص: 09.

⁴ - ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص: 18.

⁵ - مهاء بكوش، مرجع سابق، ص ص: 4-5.

- **استراتيجية:** فمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا ترتبط بالعمليات الحالية والمكررة بل العكس فهي تساهم في اتخاذ القرار كما لها تأثير كبير جدا على تنافسية واستمرارية المؤسسة.
- **ذكاء جماعي:** الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، لاختيار كيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى. هذا الذكاء في إطار اليقظة الاستراتيجية لا ترتبط بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة في اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا وهذا لكون البحث الإرادي الذي يمثل التنشيط القبلي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا يمكن أن يكون خطوة فردية معزولة.
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية).
- **تطوعية:** تكون عن طريق المتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط، لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشرط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس.
- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.
- من خلال ما سبق، يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تساعد المؤسسة على فهم محيطها ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليه.

ثالثا - أهمية اليقظة الاستراتيجية

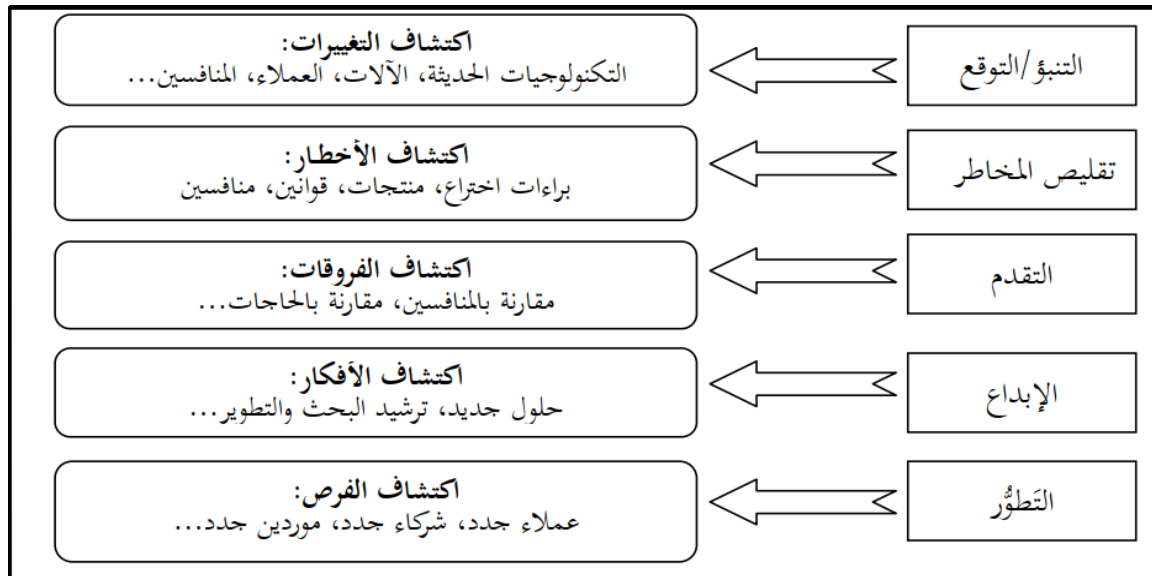
- أوضح كل من Salima Kriaa Medhaffer و Humbert Lesca أهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية:¹
- تعتبر أداة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
 - تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب أن يمكن أن تتكيف معها المؤسسة.
 - تسمح للمؤسسة برد فعل سريع والاستعداد في الوقت المناسب.
 - تعتبر وسيلة لتكوين استراتيجية المؤسسة أو إعادة توجيهها.
 - تسمح بالاقتصاد في الموارد لأن التأخر يؤدي إلى ارتفاع التكلفة.

¹ - خولة قاسمي الحسني، مرجع سابق، ص ص: 09-10.

- تمثل وسيلة لاستباق التغيرات وربح الوقت وتساهم في اتخاذ القرارات الهامة.
- تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمن.
- تسمح بربح المستهلكين وأسواق جدد وتجنب خسارة مستهلك حالي رئيسي.
- تساهم في البحث عن استراتيجيات جديدة.
- تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة والتميز في السوق الحالي.
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من أجل تحسين أداء المؤسسة وسط المحيط التنافسي.

والشكل الموالي يوضح ملخص لأهمية اليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم (1): ملخص أهمية اليقظة الاستراتيجية

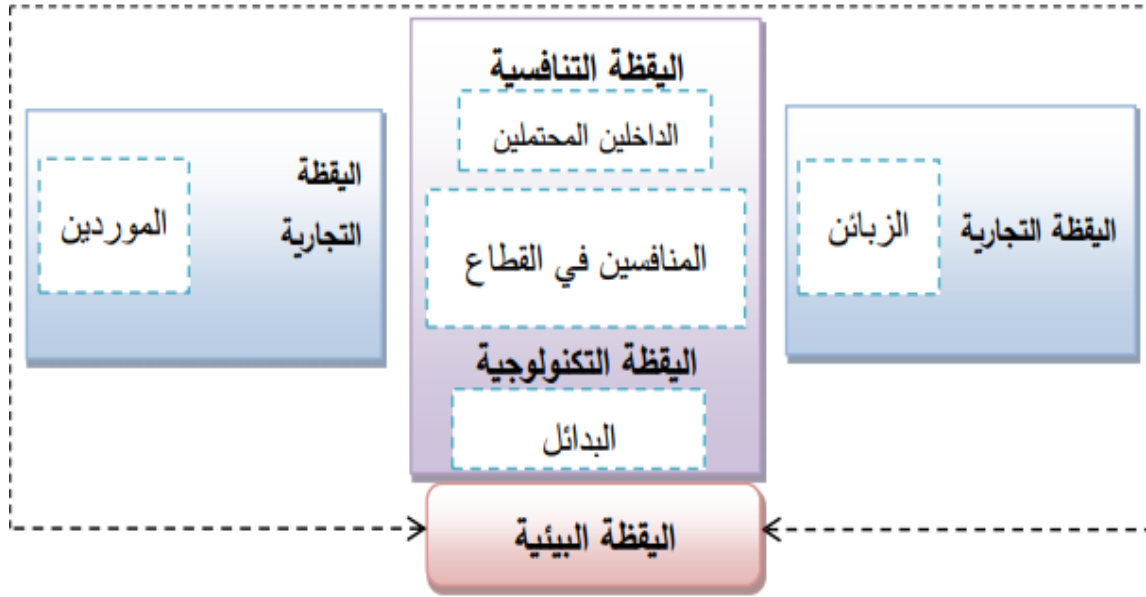


المصدر: ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2013، ص: 20.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

تشمل اليقظة الاستراتيجية عدة أنواع، من بينها اليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية، ومع ذلك المؤسسة ليست ملزمة أن تعتمد جميع هذه الأنواع، ويمكنها الاكتفاء بنوع واحد منها يتلاءم مع طبيعة نشاطها وظروفها. يمكن تمثيلها في الشكل الآتي حسب القوى التنافسية لـ Porter:

الشكل رقم (2): أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمس لـ Porter



المصدر: خولة قاسمي الحسني، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تدعيم الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس بالبليدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص استعلام اقتصادي ونظم معلومات، جامعة الجزائر 3، 2024/2023، ص:33.

أولاً- اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب F.Jakobiak على أنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير. وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية وتطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدات وآلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات.¹ تهدف اليقظة التكنولوجية إلى:²

- دراسة السوق التكنولوجي والتغيرات التي تطرأ عليه.
- الاستفادة من مراكز البحث والتطوير من خلال المشاركة في الملفات ودراسة المنشورات والأطروحات ذات الطابع المهني.
- معرفة البرامج قيد التنفيذ للمنافسين، وتحليلها تحليلًا دقيقًا.

¹ - عيسى نبوية، نصيرة أوبختي، اليقظة الاستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي- مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 102.

² - حبيبة العبداني، مرجع سابق، ص: 148.

ثانيا - اليقظة التجارية

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

- الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

- الموردين: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.¹

ثالثا - اليقظة التنافسية

تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين، والمرقبين، والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية والتجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة تنافسية للتموقع في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم.² تدور بصفة عامة اليقظة التنافسية حول مراقبة كل من:³

- مستجدات منتجات المنافسين (ابتكاراتهم، إصداراتهم الجديدة، أسعارهم).

- تحركاتهم التسويقية (حملاتهم، إعلاناتهم).

- ممارساتهم التجارية.

- المستجدات والأحداث التنافسية مثل الشراكة والاستحواذ والاندماج.

- البيانات العامة المتعلقة بالأداء الاقتصادي والتجار للمنافسين ونقاط تميزه.

- المعلومات المتعلقة بالقوى البيعية.

¹ - عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت الشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي (شلف)، العدد 17، جانفي 2017، ص: 06.

² - عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص: 28.

³ - مروة حميدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الذكاء التنافسي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La caar عنابة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2023/2022، ص: 24.

يمكن القول إن اليقظة التنافسية تدور حول ثلاثة عناصر أساسية وردت في نموذج Porter الخماسي للمنافسة وهي: المنافسون، المنتجات البديلة أي المنتجات المتواجدة في السوق وتلبي نفس الحاجة التي تلبيها منتجات المؤسسة، الداخلون الجدد أي المؤسسات الجديدة التي دخلت في حيز المنافسة، فهي عملية منتظمة تقوم بها المؤسسة بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية في مجال المنافسة وتجهيز ردود الأفعال الملائمة لمواجهة المنافسة.¹

رابعاً - اليقظة البيئية

تعرف على أنها اليقظة التي تضم جميع مكونات البيئة الخارجية العامة وغير المرتبطة بالمحيط التشغيلي للمؤسسة، تهتم بالرصد الدائم والمستمر للمعلومات المتعلقة بمختلف المجالات الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، الاقتصادية وكذا المتعلقة بعلم البيئة وغيرها من الميادين التي تؤثر على تعاملاتها ونشاطها.² تحوي في مجملها مكونات البيئة الخارجية ذات الارتباط غير المباشر بالمؤسسة ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- **اليقظة الاجتماعية:** تساهم في التنبؤ بتوجهات المجتمع والاطلاع على أهم التطورات الحاصلة بالمدن مع جمع المعلومات حول ثقافتهم وديانتهم وغيرها.
- **اليقظة الاقتصادية:** تخص مجمل الأمور التي تتعلق بالمجال الاقتصادي كمتابعة تحركات البنوك والوضع الاقتصادي العام والسياسة الاقتصادية المنتهجة.
- **اليقظة السياسية:** تهتم برصد القوانين والنصوص المعدلة كالقرارات والتنظيمات والأوامر وغيرها، فهي تسهم بشكل كبير في تعرف المؤسسة على بيئتها القانونية.³

بالإضافة إلى الأنواع السابقة الذكر يوجد نوع جديد من اليقظة الاستراتيجية ألا وهي يقظة الصورة. يهتم هذا النوع بصورة وسمعة المؤسسة كما تعتبر أحدث أنواع اليقظة.⁴ فيقظة الصورة أو بمعنى أدق اليقظة حول مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت جد هامة في عصر انتقلت فيه مواقع التواصل الاجتماعي من مجرد

¹ - مروة حميدي، مرجع سابق، ص: 25.

² - فوزية حريري، شهيدة كيفاني، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، المجلد 15، العدد 02، 2025، ص: 669.

³ - فوزية حريري، شهيدة كيفاني، اليقظة الاستراتيجية كأداة فاعلة في تعزيز الابتكار التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي CMA سيدي بلعباس، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، المجلد 10، العدد 03، ديسمبر 2024، ص: 296.

⁴ - مروة حميدي، مرجع سابق، ص: 30.

مصطلح فلسفي إلى واقع تقني، خاصة في ظل الانتشار الكبير لوسائل الاتصال المتقدمة، هذا ما يفرض على المؤسسة أن تتواجد هي الأخرى على هذه الساحة من أجل بناء صورتها وترسيخها في أذهان المستهلك من جهة والبقاء على علم وفي استماع دائم لردود أفعال المستهلكين.¹

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تتم عملية اليقظة الاستراتيجية وفق مراحل متكاملة ومتداخلة، تهدف إلى تنظيم مختلف أنشطتها بما يخدم عملية اتخاذ القرار، يمكن التطرق لهذه المراحل فيما يلي:

أولاً- مرحلة الاستهداف

يتمثل في طرق تحديد المصادر التي يتوجب اللجوء إليها وجمع المعطيات والبيانات منها والتي بدورها تمكن أعضاء المؤسسة من التحصل على معلومات مفيدة تنحصر ضمن المجال الفعلي للبحث حتى لا يتم هدر الوقت والجهد والتكاليف في البحث عن معلومات لا علاقة لها بها وغير مهمة.² ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين و قائمة الموضوعات.

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات.

- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.³

وكمثال على عملية الاستهداف (استهداف مراقبة براءات الاختراع المسجلة من قبل الشركات المنافسة، مراقبة التحركات المالية، والمنشورات العلمية حول هذه المواضيع المستهدفة)، يتم كل ذلك وفقاً للأهداف المحددة لليقظة الاستراتيجية، وفي معظم الحالات تكون المصادر المستخدمة مجانية و90% من المعلومات المفيدة متاحة بشكل مباشر، ولكن يمكن كذلك أن تكون مدفوعة الأجر.⁴

¹ - مروة حميدي، مرجع سابق، ص:31.

² - فوزية حريزي، شهيدة كيفاني، اليقظة الاستراتيجية كأداة فاعلة في تعزيز الابتكار التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي CMA سيدي بلعباس، مرجع سابق، ص:297.

³ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص:120.

⁴ - مروة حميدي، مرجع سابق، ص:37.

ثانيا - مرحلة البحث وجمع المعلومات

تتمحور هذه المرحلة حول عنصرين أساسيين هما: وضع خطة البحث وتوفير وسائل لجمع المعلومات المطلوبة، الأكيد أن خطة البحث الفعالة تبدأ دائما بتحديد ومعرفة مصادر المعلومات المختلفة.¹ حيث أن هذه الخطوة تجيب على التساؤل التالي: ما نوع المعلومات المحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي؟ وماهي مصادرها؟²

أما جمع المعلومات فهو يدعم جميع مراحل مشروع التغيير وهنا يدخل دور اليقظة الاستراتيجية فهي الوسيلة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لأنها تتبع و ترصد كل ما يحدث من مستجدات وتغييرات بالبيئة الخارجية أو ما قد سيحدث في المستقبل القريب.³

ثالثا - مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها

تعتبر مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير الجداول، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ قرار.⁴

رابعا - مرحلة النشر واتخاذ القرار

عند انتهاء مرحلة التحليل والمعالجة نتحصل على معلومات معالجة والتي يجب أن تنشر إلى الأشخاص المعنيين والمرخصين للحصول عليها، وعادة ما يتمثل هؤلاء في أصحاب القرار الذين يحولون المعلومات إلى قرارات وأفعال، فلا تكون لهذه المعلومات أي قيمة إذا تم احتجازها في مستوى أو عند أي شخص معين.⁵

من خلال المراحل السابقة يتبين أن مراحل اليقظة الاستراتيجية متكاملة ومتراصة من الأنشطة وهذا التكامل يدعم في اتخاذ القرار.

¹ - رتببة نحاسية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط (الجزائر 3)، 2018/2017، ص: 91.

² - م.م حيدر جابر الغيلاني، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء، مجلة Journal of Humanities and Islamic Strategic Studies، المجلد 03، العدد 30، 2020، ص: 203.

³ - نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد 02، 2014، ص: 174.

⁴ - محجوبة محمودي، مرجع سابق، ص: 182.

⁵ - رتببة نحاسية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، مرجع سابق، ص: 94.

المطلب الرابع: آليات اليقظة الاستراتيجية

تعددت طرق وآليات وأساليب عملية اليقظة الاستراتيجية، ويمكن ذكر أهم الطرق كما يلي:

أولاً- تحليل "PESTEL"

يعد تحليل PESTEL أداة أساسية تستخدم في اليقظة الاستراتيجية لرصد وفهم التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، يركز هذا التحليل على ستة عوامل رئيسية: "السياسية Political"، "الاقتصادية Economic"، "الاجتماعية Social"، "التكنولوجية Technological"، "البيئية Environmental"، و"القانونية Legal". من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة تحديد الفرص والمخاطر المحتملة في البيئة المحيطة بها والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

- **العوامل السياسية:** تشمل القوانين والسياسات الحكومية التي قد تؤثر على بيئة الأعمال، مثل: الضرائب والسياسات الاقتصادية.
- **العوامل الاقتصادية:** تربط بالوضع الاقتصادي العام، مثل: التضخم، أسعار الفائدة، معدلات النمو الاقتصادي التي تؤثر على استراتيجيات السوق.
- **العوامل الاجتماعية:** زيادة الوعي الصحي تزيد الطلب على المنتجات العضوية تشمل التغيرات في الأذواق والقيم الاجتماعية وأنماط الاستهلاك، مثل: العادات والتقاليد.
- **العوامل التكنولوجية:** التطورات التكنولوجية والابتكارات الجديدة التي يمكن أن تعزز أو تعوق الأعمال، مثل: التحول الرقمي والأتمتة.
- **العوامل البيئية:** التأثيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة واستراتيجيات الاستدامة، مثل: إدارة النفايات.

- **العوامل القانونية:** التشريعات والقوانين الجديدة التي قد تؤثر على طريقة عمل المؤسسة، مثل: قوانين العمل.¹

ثانياً- تحليل SWOT

أسلوب لتحليل الأعمال يمكن للمؤسسة تطبيقه على كل منتج من منتجاتها وخدماتها وأسواقها عند تحديد أفضل طريقة لتحقيق النمو المستقبلي، تتضمن العملية تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات الموجودة في السوق الذي تعمل فيه. الحرف الأول من كل عامل من هذه العوامل يمثل الأربعة يشكل اختصار SWOT.²

¹ - سعد البقمي، دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات أزمة الكوفيد بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية وصفية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال في التنظيمات، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص ص: 160-161.

² - Team FME, Strategy Skills SWOT Analysis, 2013, P:06.

- نقاط القوة (S(Strengths): الميزات التي تتمتع بها المؤسسة، مثل الابتكارات التكنولوجية أو العلامة التجارية القوية.

- نقاط الضعف (W(Weaknesses): العوامل الداخلية التي تحتاج إلى تحسين، مثل نقص التمويل أو المهارات.

- الفرص (O(Opportunities): العوامل الخارجية التي يمكن أن تستغل للنمو والتوسع.

- التهديدات (T(Threats): المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، مثل المنافسة الشديدة أو التغيرات الاقتصادية.

تكمّن أهمية SWOT في قدرته على تزويد المنظمات بإطار عمل منظم لتقييم وضعها الحالي واتخاذ قرارات

مستتيرة.¹

ثالثا - المقارنة المعيارية

تعرف من قبل "David Kearns" بأنها عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات

مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة. وتعرف المقارنة المعيارية كذلك بأنها تقنية

تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما

يستخلص منها من دروس.²

تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:³

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.

- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

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

- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

¹ - سعد البقمي، مرجع سابق، ص: 162.

² - خديجة بوخريصة، مرجع سابق، ص: 72.

³ - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص: 84.

رابعاً - آلية التحكم

تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية، بدءاً بالطلب السريع والعاجل الأمر والطلبية من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، حيث تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومة المحتمل (المسؤول المباشر على سبيل المثال).¹

خامساً - آلية الإنذار

تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادراتهم الشخصية بتبني المسؤول المباشر في حين ملاحظاتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.²

المطلب الخامس: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

يتوقف تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية على توافر عدد من المتطلبات:

أولاً: المتطلبات التقنية

تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث و الحصول على المعلومات، و من ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية ضرورة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خلية اليقظة.³

ثانياً - المتطلبات البشرية (ممثلو اليقظة الاستراتيجية)

أبرز المتطلبات البشرية بناء الكفاءات البشرية، والإرادة القوية والعمل بروح الفريق، والتزام ودعم القيادات الإدارية، وتقدير جهود العاملين، وتوفير المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية، وتعيين أفراد ذوي مهارات في اقتناص المعلومات، وتدريب وتطوير الكفاءات.

ثالثاً - المتطلبات المادية

من أبرز المتطلبات المادية توفير وسائل الاتصال اللازمة لنقل المعلومات لمختلف المستويات الإدارية وتوفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

¹ - حبيبة سعد الدين، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص: 31.

² - مهاء بكوش، مرجع سابق، ص: 31.

³ - حبيبة سعد الدين، مرجع سابق، ص: 29.

رابعاً - المتطلبات التنظيمية

تتمثل المتطلبات التنظيمية مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي، وإعادة الهيكلة بما يتناسب مع مكانة كل موظف ودوره في تحقيق الأهداف، والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وبناء ثقافة تساند اليقظة الاستراتيجية، ووضع استراتيجية سريعة لنشر المعلومات، وتحسين العلاقات العامة، وتوفير بيئة جاذبة للمبدعين، وتعديل معايير الأداء والحوافز.¹

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك أصبح من الضروري لها اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، وذلك من خلال الاستفادة من مواردها وقدراتها، تبني استراتيجيات مناسبة، حيث تمثل الميزة التنافسية ركيزة استراتيجية تمكن المنظمة من زيادة كفاءتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث تعددت تعريفاتها بين الباحثين، لكنها جميعاً تتفق على أنها تمثل الفارق الذي يجعل المنظمة متميزة عن منافسيها. وتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات أفضل، أو تحسين كفاءتها، مما يعزز موقعها في السوق ويزيد قدرتها على المنافسة.

أولاً - تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق للميزة التنافسية لابد من فهم ما تعنيه التنافسية.

1- تعريف التنافسية

- "التنافسية هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من خلال تقليل نسبة تقليل الخطأ والعيوب الفعلية، والابتكار، ونمو المبيعات".²
- "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أفضل".³

¹ - فاطمة علي سليمان المزروع، معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة الملك خالد جامعة المنصورة، العدد 129، يناير 2025، ص: 214.

² - لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص ص: 142 - 143.

³ - ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص: 71.

2- تعريف الميزة التنافسية

- "الميزة التنافسية يوضحها Heizer وRender هي إيجاد ميزة منفردة تتفوق المنظمة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".¹
- "الميزة التنافسية حسب Fahey هي أي شيء يميز المؤسسة إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي".²
- "الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهبية لها كمؤسسة، أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".³
- إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على استثمار قدراتها الجوهرية مما يمنحها أفضلية في نظر الزبائن مقارنة بالمنافسين.

ثانياً- خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:⁴

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.
- تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز.⁵

¹ - مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص: 77.

² - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص: 236.

³ - حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص: 68.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل علم ينتفع به، عمان (الأردن)، 2009، ص: 310.

⁵ - مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص: 33.

كحوصلة يمكن القول إن الميزة التنافسية مستمرة، متجددة، مرنة، نسبية، ومتفردة عن المنافسين.

ثالثا - أهداف المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية

تكمن أهداف المؤسسات من سعيها لاكتساب الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- أي يمكن القول إن الميزة التنافسية تهدف إلى خلق فرص للمؤسسة، واختراق أسواق جديدة، وتحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، العوامل الخارجية تتمثل في تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، القانونية، متطلبات السوق، لذلك وجب على المنظمة أن تتقن سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وأن تتسم بالمرونة العليا اتجاه هذه التغيرات، إضافة إلى العوامل الخارجية توجد عوامل داخلية تؤثر على إنشاء الميزة منها امتلاك المنظمة لمواد متميزة لا يمتلكها منافسوها، مثل الابتكار والإبداع والالذان يعتبران أساس خلق المزايا التنافسية واستمرارها.²

ويمكن كذلك تصنيف العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية إلى:³

أولاً - الاستمرارية

إن السؤال الذي يواجه المنظمات التي تسعى إلى ضمان استمرارية مزاياها التنافسية متعلق بوقت هذه المزايا، بمعنى آخر المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المنظمة تملك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية، والتي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وهذا ما سيؤدي إلى محاولة منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها، إذ أن العامل الزمني في تقليد هذه الميزة أو بناء كفاءة أعلى من

¹ - ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص: 81.

² - لويضة فرحاتي، مرجع سابق، ص: 156-157.

³ - مراد هميلة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية عاملة في قطاع الحليب ومشتقاته، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مناجمات المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2024/2023، ص: 82-83.

المنافس هو الذي يضمن توفر عنصر الاستمرارية لهذه الميزة، والتي تتجسد في بناء مركز قوي في السوق فضلا عن سمعة طيبة لدى المستهلكين.

ثانيا - إمكانية التقليد

تعد إمكانية التقليد من العوامل الأساسية التي تؤثر في تحقيق وإستدامة الميزة التنافسية لأي مؤسسة وذلك عن طريق:

1- تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الموارد التي يمكن للمنافسين تقليدها هي التي تركز على الموارد المادية وإن كانت ذات قيمة عالية، مثل المباني والمصانع والتجهيزات، كون أن هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين يمكن شراؤها من السوق وعلى سبيل المثال إذا كانت المزايا التنافسية للمنظمة تركز على ملكيتها المتفردة لمنشآت التصنيع ذات الكفاءة العالية، فقد يتحرك المنافسون بسرعة لإقامة مثل هذه المنشآت، وأما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد والمحاكاة ويتجسد ذلك في الماركة والاسم التجاري للذين ينطويان على أهمية الكبرى حيث أنه يرمزان لسمعة المنظمة، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة.

2- تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية إلى أن قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية. كما توجد عوامل أخرى أو تصنيف آخر للعوامل المؤثرة:¹

ثالثا - القدرات الإبداعية

تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص وموصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

رابعا - القدرات الإنتاجية

تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

- الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء.

- الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

¹ - لوبزة فرحاتي، مرجع سابق، ص: 165.

خامسا - القدرات التسويقية

تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك

سادسا - القدرة على التردد

المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

استراتيجيات الميزة التنافسية هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة للتفوق على المنافسين وجذب الزبائن.

أولا - استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- إضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجيتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.¹

تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر

¹ - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرجع سابق، ص:51.

- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.¹

ثانيا- استراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود نشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل المنتجات، الزبائن والأسواق (جغرافيا)، فهي تختلف عن باقي الاستراتيجيات في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.²

وبالتالي تعتمد استراتيجية التركيز على استهداف شريحة محددة من السوق بدل السوق، فهي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مواقع متقدمة في السوق، عن طريق تلبية احتياجات محددة لفئة معينة من العملاء، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو توجيه الاهتمام نحو استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من الزبائن).³

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الاستراتيجية عليها أن:

- توفر الموارد والمهارات اللازمة لخدمة هذا القطاع من السوق.
- تبتعد عن دخول أسواق يعمل بها منافسون فعلا، أين تكون بها منافسة شديدة، تتابع معدلات النمو في السوق.

¹ - خديجة بوخرصة، مرجع سابق، ص: 90-91.

² - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرجع سابق، ص: 52.

³ - نور الدين لعمايرية، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023/2024، ص: 65.

- تطلع وبشكل مستمر على أي تغير يحدث في البيئة التي تنشط فيها، وما له من تأثير على حجم الطلب على منتجاتها.¹

ثالثا - استراتيجية التمييز

ترتكز هذه الاستراتيجية على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها متميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل لهذا التميز، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تناسب المستهلك غير الحساس للسعر.

استراتيجية التميز تجعل عرض المؤسسة فريد في أعين الزبائن على أساس ميزة واحدة أو عدة ميزات، التي تحاول المؤسسة جعل هذه الميزة مستمرة ودائمة، ميزة غير تكاليف المنخفضة. تهدف هذه الاستراتيجية لجعل العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل القيمة المضافة. تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الاستراتيجية في الأسواق الناضجة وهذا لتسهيل عملية التميز لدى المستهلكين ووضع ثقة في المنتج.²

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

مؤشرات قياس الميزة التنافسية هي أدوات تستخدم لمعرفة مدى تفوق المؤسسة على منافسيها، وهل هذا التفوق مستدام أم لا، هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.³

¹ - عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 35.

² - أمين مزياني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزرع المعدني EMB-FBF، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2010/2011، ص: 90.

³ - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص: 45-46.

أولاً - الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق زيادة عوائد الاستثمارات وكذلك توظيف التقنيات الحديثة في استغلال الموارد بشكل أفضل.¹

ثانياً - الحصة السوقية

يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و السلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على أنه هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق:

- **الحصة السوقية الاجمالية:** تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات السوقية.
- **الحصة السوقية النسبية:** تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.
- **حصة السوق المخدوم:** تحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الاجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.²

ثالثاً - حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وحصتها في السوق وتسعى معظم المؤسسات إلى تحديد هدف محدد لحجم المبيعات الذي ترغب في تحقيقه، وذلك لمراقبة أداء المؤسسة وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.³

المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية هي الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين، حيث تسهم أبعاد الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة وتقديم قيمة أفضل للزبائن، وتجمع غالباً في مجموعة أبعاد أساسية:

¹ - مراد هميلة، مرجع سابق، ص: 74.

² - عبد الله عقون، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014/2013، ص: 73.

³ - نور الدين لعمايرية، مرجع سابق، ص: 73.

أولاً- بعد الكفاءة

تعرف على أنها الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة، وتعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

كما تعرف كذلك الكفاءة بأنها تحقيق أهداف المسطرة أما الفعالية يميز الحالة التي يتم التوصل إلى الهدف عن طريق استخدامه للموارد أقل درجة ممكنة.¹

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذا فهي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حيث أنه كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، بمعنى تزيد كفاءة المؤسسة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف، وبالتالي فالكفاءة شرط أساسي للحصول على مزايا تنافسية ناتجة من التكلفة الأقل. يمكن للمؤسسة من أن ترفع من مستوى كفاءتها من خلال عوامل عديدة هذه بعضها:

- استغلال اقتصاديات الحجم.
- تكيف تكنولوجيات إنتاج مرنة.
- خفض معدلات الوحدات المعيبة لتحقيق صفر خطأ.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي.
- استغلال أنشطة البحث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل الصنع.²

ثانياً- بعد الجودة

انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون

¹ - أمين مزياني، مرجع سابق، ص: 79.

² - خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية "دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي، مجلد 35، العدد 01، ص: 334.

من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.¹ وقد عبر عنها Slack بأنها عمل الأشياء بالشكل الصحيح منذ البداية.² ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:³

1- جودة التصميم: وهو درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم. ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حاصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

2- جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة. وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

3- جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعة أو متفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

ثالثاً- بعد الإبداع

وهو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يميزها عن منافسيها.⁴

¹ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 244.

² - حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص: 74.

³ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 245.

⁴ - آسيا زهار، استراتيجيات التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مانجمنت واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، 2021/2020، ص ص: 68- 69.

رابعاً - المرونة

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف.¹

ويتم تحقيق التميز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما:²

- 1 - مرونة تطوير قدرات المؤسسة في تغيير نوع وحجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن ورغبتهم الدائمة في التغيير، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستخدام الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة.
- 2- مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغيير في حجم الإنتاج وحسب مستويات الطلب.

المطلب السادس: نموذج Porter للميزة التنافسية

يعد نموذج من أبرز إسهامات Porter في التحليل الاستراتيجي، يهدف إلى تفسير كيفية تحقيق المؤسسة للتميز في السوق، ويتشكل نموذج Porter من تحليل قوى التنافس بالإضافة إلى سلسلة القيمة لـ Porter.

أولاً- نموذج القوى التنافسية

لعل من أهم النماذج في تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به Porter والذي وصف به حالة المنافسة في الصناعة، وأطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة، ويهدف هذا النموذج إلى محاولة التعرف على القوى القريبة التي ترتبط بشكل مباشر بالمنظمة. والقوى التنافسية الخمسة هي: المنافسون، المشترون، الموردون، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد إلى السوق.

إن عملية تحليل القوى الخمسة تساعد في اكتشاف المصادر الرئيسية للضغط على المنافسة ومقدار شدة كل قوة تنافسية وتمثل أساساً لبناء استراتيجية ناجحة.

تتمثل هذه العملية في البحث بعمق عن عملية التنافس داخل الصناعة وبمعنى آخر دراسة المصادر الرئيسية لضغوط التنافس ومدى شدة تلك الضغوط أو قوتها، وتمثل هذه المرحلة عنصراً جوهرياً في تحليل الصناعة والتنافس نظراً لأنه لا يمكن للمدراء توقع أو إبداء النصيحة بشأن استراتيجية التنافس بدون معرفة خصائص المنافسة المميزة لهذه الصناعة وبدون معرفة قواعد اللعبة.

وحسب النموذج الذي تقدم به Porter فإن طبيعة المنافسة ودرجتها ما هي إلا محصلة لتلك القوى وينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر

¹ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 248.

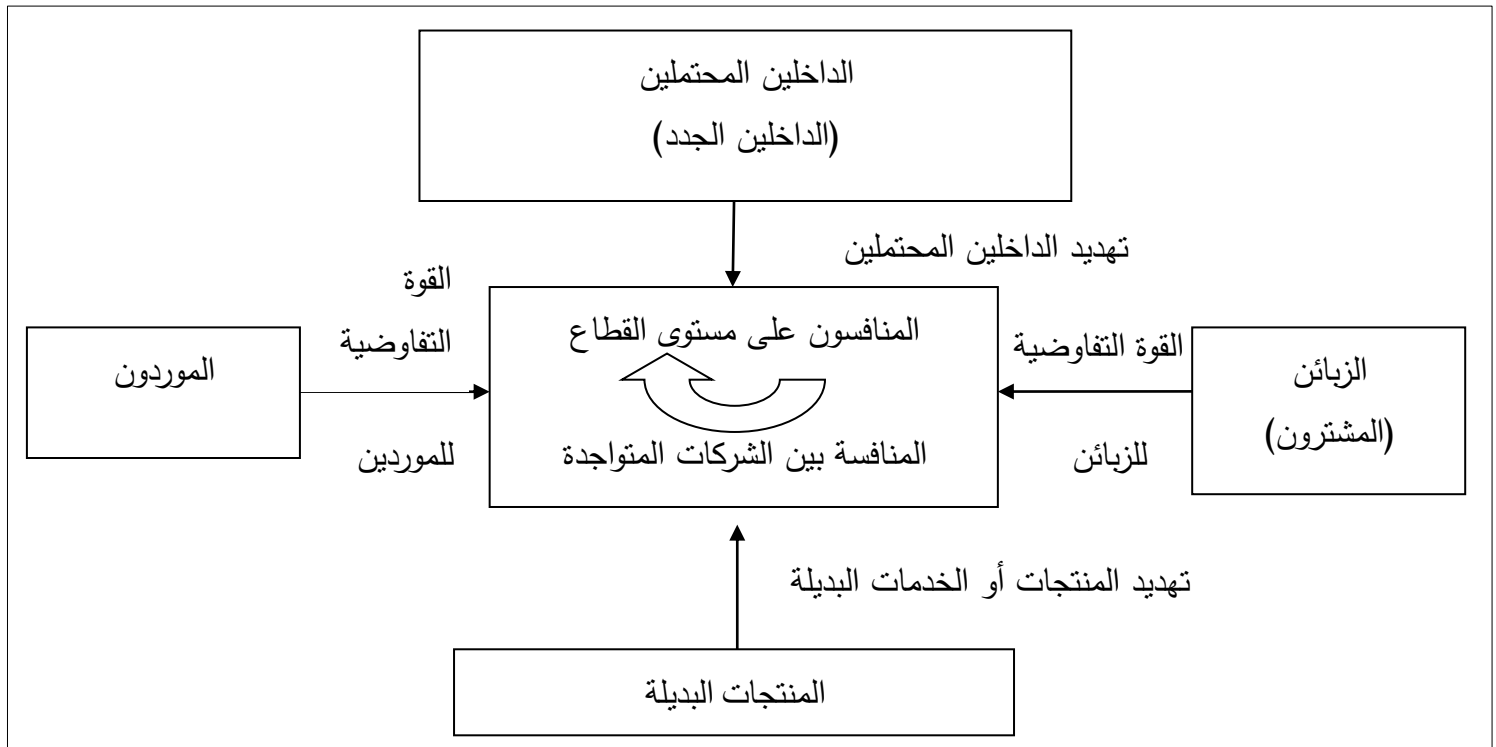
² - حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص: 74.

ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، ويمكن النظر إلى أي قوة باعتبارها تهديدا لأنها تؤدي إلى انخفاض الربحية، وعلى النقيض تعتبر القوة المنخفضة أو الضعيفة فرصة لأنها تتيح للمنظمة فرصة للحصول على أرباح أكثر.

وتعمل هذه القوى على المدى القصير كقيود على نشاطات المنظمة، أما على المدى الطويل فقد تتمكن من خلال اختيارها للاستراتيجية الملائمة من تغيير قوة واحد أو أكثر من هذه القوى لمصلحة المنظمة، وبناء على ما تقدم يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمسة أطراف¹ فالمنافسة بالنسبة لـ Porter لا تعني شدة التنافس بين المؤسسات ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم ذات القيمة المضافة للزبون فحسب، بل إنها تشمل كافة الداخلين الجدد لقطاع النشاط، والقوة التفاوضية للمشتري والموردين.²

والشكل التالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم (3): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لـ Porter



المصدر: إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريش، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 15، 2016، ص: 293.

¹ - محمد جميل العضايه، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص: 24-25.

² - عمار درويش، مرجع سابق، ص: 32.

1- تهديد الداخلون المحتملين

الداخلون المحتملين هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر¹. وقد تكون شركات جديدة أو شركات موجودة ولكن تغير مجال عملها، أو شركات لم تكن موجودة ولم تنافس في الإنتاج أو المحيط الجغرافي ثم تقرر الدخول فيه².
تحدد خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والمتمثلة في

سنة عوامل كبرى وهي:

- اقتصاديات الحجم.
- احتياجات رؤوس أموال.
- تميز المنتج.
- تكاليف التبديل.
- الوصول إلى قنوات التوزيع.
- تدخل السلطات الحكومية³.

2- الزبائن (العملاء)

الزبائن يساهمون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل العائد الصافي لأرباحها⁴.
يمكن أن يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

¹ - وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص: 27.

² - محمد جميل العضايه، مرجع سابق، ص: 25-26.

³ - عبد الله عقون، مرجع سابق، ص: 61-62.

⁴ - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، مرجع سابق ص: 31.

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
- المنتجات نمطية (Produits standards) وغير متميزة.
- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
- انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).¹

3- تهديد المنتجات البديلة (الخدمات البديلة)

تؤثر المنتجات البديلة بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، والتهديد يكون من المنتجات التي يمكن أن تكون كبديل لتلك التي تقدمها المنظمة في الصناعة وتمثل المنتجات البديلة السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ولابد من التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو بدائل ممكنة، ويعتمد النجاح الرئيسي على عدم أو وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل، ولكن أقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة أو خدماتها، لذلك فإن قوة أو ضعف ل من المجهز والمشتري يعتمد مباشرة على أهمية الموارد في الصناعة وإمكانية تعويضها بموارد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية، واستمرار تدفق المواد أو السلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز إلى المنظمة، وتأثير المنتج البديل يمكن أن يعتمد على عدد من العوامل مثل مدى توفر بدائل قريبة وتكلفة البديل المستثمر في السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، ومطابقة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.²

يرتبط مستوى تهديد المنتجات البديلة من خلال مجموعة من العوامل، أهمها:³

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الاسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.

¹ - إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريش، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 15، 2016، ص: 294.

² - محمد جميل العضايه، مرجع سابق، ص: 27.

³ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 276.

- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.

- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل و القناعات المتولدة لديهم يكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

4- الموردون

يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانت لديهم القدرة على فرض أسعار وجودة محدودة تؤثر على ربحية المؤسسة وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالية:

- أهمية منتجات المورد لدى المؤسسة، وغياب بدائل السوق.

- لا تعتبر المؤسسة زبونا مهما لدى المورد، مما يقلل من تحفيز المورد لخفض الأسعار وتحسين الجودة.

- تميز منتجات المورد وارتفاع تكلفة تحول المؤسسة إلى مورد آخر.

- التهديد باللجوء إلى عمليات التكامل الأمامي، والتحول إلى منافس مباشر للمؤسسة.

- عدم قدرة المؤسسة على استخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي.¹

وقد وصف لنا Porter العلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال النقاط التالية:²

أ- إن مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير على أرباح المشتري الصناعيين يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة الحرة حيث يكون قادرا على رفع السعر بحرية.

ب- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الاسعار وبالتالي انخفاض ارباح المشتري تقل إذا كانت المنظمة التي تشتري تحتكر السوق في انتاجها.

ج- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الاسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.

د- إن قوة المساومة للمجهز تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى السيطرة على القنوات التوزيعية الأمامية للصناعة مثلا عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة.

¹ - عبد الله عقون، مرجع سابق، ص: 63 - 64.

² - محمد جميل العضايه، مرجع سابق، ص: 27.

5- المنافسون على مستوى القطاع (المنافسون في نفس الصناعة)

يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.¹

ثانيا - سلسلة القيمة

يركز نموذج القوى التنافسية على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، ولكن يوجد نموذج آخر وقد قدمه PORTER أيضا هو سلسلة القيمة Value Chain ويركز داخليا على المنظمة ويستخدم ك تقنية لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.²

يرجع مصطلح سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولقد أكد PORTER على أنه يستحيل فهم أو اكتشاف الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق وتدعيم المنتجات، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية. وتعرف على أنها: وسيلة لتقسيم وتحليل الأنشطة لكل مؤسسة، حيث تفكك المؤسسة إلى أنشطة بشكل يجعل من الممكن اكتشاف المزايا والعراقيل فيما يخص التكاليف والموارد التي تمثل مصدرا للتمييز فهي: "الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال.

وبالتالي فإن غاية سلسلة القيمة تصف مراحل العملية الإنتاجية الخاصة بالمنتج من بداية جمع المواد الأولية وما يحتاج تصنيعه إلى خروجه في هيئته النهائية، أي تتضمن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم قيمة للزبون بما يحقق لها أرباح في كل جزء من السلسلة وبأقل التكاليف.³

1- أنشطة سلسلة القيمة

الشكل التالي يوضح أنشطة القيمة الأساسية والداعمة:

¹ - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرجع سابق، ص:30.

² - محمد جميل العضائيل، مرجع سابق، ص:31.

³ - آسيا زهار، مرجع سابق، ص:86.

الشكل رقم (04): أنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة



المصدر: محمد جميل العضايه، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص:33.

من الشكل أعلاه يتبين أن سلسلة القيمة تتشكل من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة:

1.1. الأنشطة الأساسية

ترتبط الأنشطة الأساسية مباشرة بحلقة الإنتاج، التطوير، التوزيع، ويتم استخدام نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter كتقنية تستهدف تحليل الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية المهمة وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، وتمثل هذه الأنشطة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة أو خدمة للعميل. فهي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل منتج أو خدمة إلى المستهلك.¹

- **الإمدادات الداخلية:** تعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين وصناعة المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجيستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج (دعم موجه للداخل).

- **العمليات:** وهي كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

¹ - آسيا زهار، مرجع سابق، ص:87.

- **المخرجات:** وتشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع أو تخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة)، وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات بالوقت المحدد.
- **التسويق والمبيعات:** وتتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج أو تنفيذ للوظائف التسويقية الأخرى.

- **الخدمة:** وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضى التام للمستهلك. وتشمل خدمات المعرفة التقنية، التدريب، الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار.¹

1.2. الأنشطة المساعدة (الداعمة)

- هي بدورها نشاطات غير منشأة للقيمة ولكنها تقدم الدعم للأنشطة الأساسية بحيث تسمح لها بأداء دور أكبر بكفاءة وفعالية.²

- **الهيكل الأساسي للمنظمة:** وتشمل العديد من الأنشطة، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى، وهناك من يسميها بالبنية التحتية.

- **إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية):** وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على، كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل.

- **التطور التكنولوجي:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية، وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمنظمة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.

- **المشتريات:** وتتعلق بالأنشطة التي تساعد المنظمة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمنظمة، وبهذا فهي تتغلغل عبر حلقات القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المنظمة، إما رئيسي أو داعم يقوم بعملية الشراء.³

¹ - محمد جميل العضايه، مرجع سابق، ص: 33 - 34.

² - نور الدين لعمايرية، مرجع سابق، ص: 64.

³ - مراد هميلة، مرجع سابق، ص: 89.

2- خطوات تحليل سلسلة القيمة

قد يؤدي الفحص المتأنى لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في المنظمة، حيث يرى Porter أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، ويقوم تحليل سلسلة القيمة لـ Porter على الخطوات التالية:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة ولمعرفة أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة، وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف. مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وكذلك مراجعة تغير حلقات الوصل بين تكلفة أداء نشاط قيمة كالتسويق، وتكلفة أداء نشاط آخر كالرقابة على الجودة، حيث أنه في سبيل البحث عن الطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وكما تحقق أكثر من نتيجة، وعلى سبيل المثال: الرقابة على جودة المنتج بمعدل 100% والتي يقوم بها العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج ويقوم بها مفتش الجودة، وهذه الرقابة قد يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، ولكن تلك الزيادة يمكن امتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعطوبة، وزيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع ذاتها، بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات التالفة التي يرجعها العملاء، وبالتالي فإن إدارة الروابط بين الأنشطة عملية معقدة، وليست قاصرة على محيط المنظمة فقط ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمنظمتين تتعاملان معا.¹

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحالية، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني المؤسسات آليات للتكيف مع البيئة المحيطة بها من تغيرات متسارعة ومنافسة متزايدة، وهنا يظهر الدور الجوهرى لليقظة الاستراتيجية، التي تساهم في اتخاذ القرارات من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بمحيطها الداخلي والخارجي من فرص وتهديدات، وبالتالي تظهر أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - مراد هميلة، مرجع سابق، ص ص: 90 - 91.

المطلب الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

يظهر الدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في كونها وسيلة تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية. فمن خلالها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص واجتنب المخاطر، مما يعكس أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز هذا التفوق من خلال:

- تمكن المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة والمباغثة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليها.

- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المجددة، فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة.

- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.¹

- كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بها الوظيفة التنبؤية لليقظة الاستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولما لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السبابة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة الى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين.²

- فالمعلومات التكنولوجية إحدى الموارد المتبعة في خطوات الإبداع التكنولوجي، فالترصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التكنولوجية أمر ضروري إذا ما أرادت تطوير قدراتها الابتكارية والابداعية، وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه.³

¹ - عائشة مصباح، مرجع سابق، ص: 36.

² - ضياء الدين زواو، مرجع سابق، ص: 103.

³ - سمير بركاني، اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص: 336.

- تجعل المؤسسة على اتصال دائم بالتغيرات البيئية مع سرعة الاستجابة لها، ويشير إلى التغيير في نموذج الأعمال لضمان التوقع الجيد في المؤسسة، وذلك من خلال تغيير الوجهة الخاطئة لها، ووضعها في موقف سوقي ملائم.¹

مما سبق يمكن القول إلى أن اليقظة الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات إذ انتقلت من مجرد أداة مساعدة إلى عنصر أساسي يضمن استمراريتها، فهي لا تكفي برصد البيانات، بل تحولها إلى معلومات تساعد على اتخاذ قرارات استباقية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على تفوقها في السوق. إذا كانت اليقظة الاستراتيجية تعنى رصد كافة المتغيرات البيئية الكلية، فإن أبرز تطبيقاتها هي اليقظة التنافسية التي تمثل الأداة المحورية في تنمية الميزة التنافسية.

لذا فإن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر إيجاباً على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتوافق مع حاجات المؤسسة. وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها بزبائنهم ومورديها.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.²

المطلب الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

تعد اليقظة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال أربع وظائف:

أولاً- التوقع

من خلال هذا النظام تستطيع المؤسسة توقع نشاطات المنافسين وبشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة، وتحليل أي إشارة باستخدام أساليب أكثر دقة وموضوعية، بغرض توفير المعلومة المفيدة لإعداد

¹ - حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص: 172.

² - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرجع سابق، ص: 98.

استراتيجيات التنافس. فالتعرف على وضعية المنافس وقدراته واستراتيجياته يسمح للمؤسسة بتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها، في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافس.

ثانياً - الاكتشاف

من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة التعرف على سياسات واستراتيجيات المحتملة للمنافسين، مما يسمح لها بوضع استراتيجيات لمنع دخول المنافس من خلال وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز، فتحاول المؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتنشيط عزيمتهم وقدرتهم على الدخول.

ثالثاً - المراقبة

أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، ومعرفة نسبة المنتجات المنافسة، فهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين. ومع أن المنافسين يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن منتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المؤسسة منها، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.¹

رابعاً - التعلم

تعلم خصائص الأسواق الجديدة، وهذا من خلال الخطأ ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديدة في التسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين. فاليقظة الاستراتيجية تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وتلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً بارزاً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة في المؤسسة والتي جمعها في إطار يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها وهي كذلك البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.

إن تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها يمكن المؤسسة من سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة، توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عدة استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، منتجاتهم، التكنولوجيا المستعملة، الأسعار... إلخ، بفضل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.²

¹ يحي عيسى، حبيبة العيداني، أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وأهداف اليقظة الاستراتيجية: العلاقة والأثر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس بالمدينة الجزائر، العدد 12، 2018، ص: 71.

² زهر علمي، دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي، 2018، ص: 103.

خلاصة الفصل الأول

إن التوجه نحو تطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها، خاصة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار. فامتلاك المعلومات لم يعد كافيًا في حد ذاته، بل إن القيمة الحقيقية تكمن في القدرة على تحليلها وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة، واتخاذ قرارات استباقية.

كما يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية في السوق يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تطوير مواردها واستغلال إمكانياتها بشكل فعال، بما يسمح لها بتقديم قيمة يصعب تقليدها. ومن هنا تبرز اليقظة الاستراتيجية كأداة داعمة لها، من خلال تمكين المؤسسة من فهم محيطها، واستباق التغيرات، والتفاعل معها بمرونة وفعالية. وعليه يتبين أن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية هي علاقة تكاملية مستمرة، تقوم على أساس دعم القدرة التنافسية وتعزيز موقع المؤسسة في السوق، عبر تحسين جودة القرارات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور اليقظة

الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية في مؤسسة

اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

تمهيد:

نظرا لما تم تقديمه في الجانب النظري حول اليقظة الاستراتيجية، ودورها في توفير المعلومات اللازمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، يسعى هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري للموضوع على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

يتمحور هذا الفصل حول تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للوكالة، من خلال معرفة مدى تطبيق أدوات وآليات اليقظة، واستكشاف أثرها على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال. كما يسعى البحث إلى رصد العوائق والتحديات التي قد تواجه تبني ممارسات اليقظة الاستراتيجية وتقديم مقترحات لتطويرها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. ولتسهيل عرض الدراسة بشكل منظم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية "وكالة تبسة"

تجسيدا لموضوع الدراسة من الناحية التطبيقية، وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" كنموذج للدراسة الميدانية ، نظراً لكونها كياناً اقتصادياً حيوياً تتقاطع فيه أبعاد اليقظة الاستراتيجية مع متطلبات التنافسية. وبناءً على ذلك، سيتم التعريف بالمؤسسة كنموذج للتطبيق من حيث نشأتها، تطورها، والخدمات التي تقدمها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" ونشأتها وتطورها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الاقتصادية التي فرضت نفسها في السوق على المستوى الوطني.

أولاً- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

هي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانياً- نشأة المؤسسة

لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

ثالثاً- تطور المؤسسة

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء

سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".¹

المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية تبسة، وتتمثل فيما يلي:

أولاً- الهاتف الثابت

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي.
 - بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي".
 - رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين.
 - مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية).
 - الاشتراك مجاني.
 - تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.
 - تكلفة الاشتراك في الخدمة 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني.
- ملاحظة:** تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009.

من خدمات الهاتف الثابت اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت.

- إعلام ببناء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية. المشترك يستطيع أن:
- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد.
- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد.
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.
- النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك

¹ - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

- عند رفع السماعه وبعد مرور 05 توان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى:
- الأطفال الصغار.

- الأشخاص المعاقين وحادي البصر.

- الأشخاص المسنين.

ثانيا - خدمة المنبه

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.

ثالثا - المحاضرة الثلاثية

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل.

- بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

رابعا - تحويل النداء

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .حولوا مكالمكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم.

خامسا - ترقيم مختصر

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم.

سادسا - تعريف برقم طالب المكالمة

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.

سابعا - إقفال الاستعمال الدولي

هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي.

ثامنا - الفاتورة المفصلة

هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة.

تاسعا- الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة

بفضل هذه الخدمة يمكنكم الاطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.

عاشرا- الهاتف النقال

اتصالات الجزائر "موبليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS).

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس.

- أزيد من 10 ملايين مشترك.

- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

- موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.

- موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي+ موبلي كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية "أرسلني" و "رسيمو".

الحادي عشر- الاتصال المباشر الوافد (DID)

وهي خدمة (DID (Direct INWARD Dialling خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بكندا لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آبائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

الثاني عشر - الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL.

ومن خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الاعطاب الناجمة.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة الخدمات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

الثالث عشر - الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ).
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي.
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي).
- خدمات متممة.

كما أن اتصالات الجزائر تعمل على تطوير خدمة "أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية 2000 EVDO CDMA وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة.
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم.
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج و 200 دج.

- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.

- بالاتصال بالرقم 1501.

- بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية.

الرابع عشر - خدمة الأنترنت

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساهمة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها. وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

- اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

✓ المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

✓ تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت.

✓ العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنيت وكذا تسويقها مثل "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الأنترنيت في النقال..

✓ تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

- أنيس بلوس للمشاركين الخواص:

أنيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على على آخر التكنولوجيات الحديثة NETWORK NGN NEW Génération متوفر بصيغ مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء:

✓ بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.

✓ بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

الخامس عشر - عرض سهلي SEHELLI

أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي"، العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة اشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين. من مزايا عرض سهلي:

- إمكانية الحصول على بطاقة "امل" مجانية بعد تسديد القسط الاول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.

هذا العرض خاضع لشروط حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

يتناول هذا المطلب عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، باعتباره الإطار الذي يحدد ويوزع المسؤوليات على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، وفيما يلي توضيح لذلك:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير و تسهيل المبادلات و الاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا و اربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح .

وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

أولاً- الخلايا

توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي:

1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.
- ✓ تطبيق القانون.

2 - خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين.
- ✓ تمثيل المؤسسة.

3- خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها.

4- الخلية النوعية : وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
- ✓ السعي وراء الأهداف المسطرة.

ثانياً- الدوائر

توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي:

1 - الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات:

- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة.
- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات، نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة.

- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات

تتكون من:

أ- مصلحة التأمين:

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات و العقارات و الاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار.

ب- مصلحة الشؤون القانونية:

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

ج- مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

- ✓ استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام.
- ✓ فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- ✓ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.

2- دائرة الموارد البشرية:

تتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

أ- مكتب تسير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

ب- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات و الشكاوي.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

ج- مكتب تسير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
- تسيير ملفات الترقية المختلفة.
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2-2- مصلحة تسير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسير المخزن.
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-3- مصلحة اللوجيستية:

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و هي تنقسم الى

ثلاثة مكاتب:

أ- مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة و العتاد.

- صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية.

ب- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.

- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

ج- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة.

- تسيير وسائل المؤسسة.

3- الدائرة التقنية:

3-1- مصلحة الشبكة تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

أ. تركيب الخطوط.

ب. مكتب دراسة المراجع.

أ. مكتب مراقبة الإنتاج.

3-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز

الهاتفية و تظم هذه المصلحة ما يلي:

أ. مكتب الإرسال والاستبدال.

ب. مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

ت. مصلحة شبكات الانترنت تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات و التكنولوجيا.

3-3- الدائرة التجارية:

أ. مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

ب. مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن و تدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.

ب. مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

منهجية البحث هي الخطة التي تساعد الباحث على استكشاف مراحل البحث المختلفة، والإجابة على الأسئلة، وفهم المشاكل المتعلقة بموضوع الدراسة، وإيجاد تفسيرات علمية واقعية. كما تساعد في جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتائج نهائية وحلول للتساؤلات المطروحة، وتشمل ما يلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يساهم في ضبط نطاق الدراسة وضمان تمثيل العينة للمجتمع بدقة. ويشكل ذلك أساساً لجمع بيانات موثوقة وتحليلها بشكل علمي للوصول إلى نتائج دقيقة.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من الإطارات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

2- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من الإطارات الإدارية، حيث تم توزيع 45 استبياناً بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، وتم استرجاعها 43 استبياناً، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع الاستبيانات

الاستبيان	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	45	100%
الاستمارات غير المسترجعة	03	6.66%
استمارات الصالحة للتحليل	42	93.33%

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى توزيع الاستبيانات.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 45 استبياناً بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 42 استبياناً أي بنسبة 93,33 %، وهي نسبة جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا- نموذج الدراسة

استناداً إلى ما جاء في الفصل النظري، تركز هذه الدراسة على 'دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية' دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وبناءً على ذلك تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- **المتغير المستقل:** يتمثل في اليقظة الاستراتيجية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.
- 2- **المتغير التابع:** يتمثل في الميزة التنافسية والذي يشمل الأبعاد الأربعة وهي بعد الجودة، بعد المرونة، بعد الابداع وبعد الكفاءة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك لأنه مناسب مع الأهداف المحددة للدراسة وسيتناول هذا المطلب الأدوات المستخدمة.

أولاً- الوثائق

استعين على مجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة للتعرف عليها ودعم الدراسة، وتشمل هذه الوثائق معلومات حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

ثانيا- استمارة الاستبيان بالمقابلة

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية، لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين هما:

- 1- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المنصب).
- 2- **الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 51 عبارة تم تقسيمها على ثلاث محاور، ويوضح الجدول الآتي عدد العبارات حسب المتغيرات في استمارة الاستبيان:

الجدول رقم (02): توزيع عبارات استمارة الاستبيان

المحور	محاوِر الدراسة	الأبعاد	عدد العبارات
الأول	اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	06
		اليقظة التجارية	05
		اليقظة التنافسية	08
		اليقظة البيئية	06
الثاني	الميزة التنافسية	الجودة	05
		المرونة (الاستجابة)	05
		الإبداع	04
		الكفاءة	03
الثالث	العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية		09
المجموع الكلي			51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان.

ثالثا - صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة لضمان دقتها في قياس ما وضعت لأجله، حيث عرضت المسودة الأولية لاستمارة الاستبيان على الأساتذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المختصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة. وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة، سواء بالحذف أو بإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لبيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك إلى غاية الوصول إلى الاستمارة في صورتها النهائية. وفقاً لمقياس Likert الخماسي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): التوزيع لفئات Likert الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	من 1 إلى 1,79	من 1,8 إلى 2,59	من 2,6 إلى 3,39	من 3,4 إلى 4,19	من 4,2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من اتساق الإجابات وصلاحيّة الأداة للتطبيق الميداني، استخدمنا معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbachs) ويعتبر هذا الاختبار معياراً إحصائياً لقياس التجانس الداخلي بين عبارات الاستبيان، حيث تشير القاعدة العلمية إلى أنه كلما زادت قيمة المعامل عن (0,6)، فإن ذلك يعكس درجة ثبات عالية للأداة ويسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل النهائي. وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استمارة الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية	25 عبارة	0,912
المتغير التابع: الميزة التنافسية	17 عبارة	0,898
العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	9 عبارات	0,858
محاور الاستبيان	51 عبارة	0,952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان قد تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ (0,60)، تدل هذه القيم على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها وموثوقيتها.

حيث سجل المحور الأول المتعلق بـ "اليقظة الاستراتيجية" معامل ثبات مرتفع قدره (0,912)، وهو ما يعكس تجانس فقراته، فيما يخص المحور الثاني المتمثل في "الميزة التنافسية" فقد حقق بدوره معامل ثبات مرتفعاً بلغ (0,898)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي لمحاور الدراسة، والمكونة من (51) عبارة قيمة مرتفعة جداً قدرت بـ (0,952)، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين مختلف العبارات. وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض معالجة البيانات التي جرى جمعها بواسطة أدوات الاستبيان، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار رقم 25، وقد تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً- مقياس ليكرت الخماسي

استخدم لقياس اتجاهات أفراد العينة وتحديد درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان.

ثانياً- التكرارات والنسب المئوية

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور استمارة الاستبيان.

ثالثاً- المتوسط الحسابي

تم استعماله للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول استمارة الاستبيان.

رابعاً- الانحراف المعياري

لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

خامساً- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

سادساً- الانحدار الخطي البسيط

يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

سابعاً- اختبار Test-t Simple One

يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج متغيرات الدراسة والتي تشمل المتغيرات الشخصية، ومتغير اليقظة الاستراتيجية، ومتغير الميزة التنافسية. كما يتضمن المبحث مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرات الشخصية وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة أكثر عن كل متغير من متغيرات الشخصية.

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

توزيع العينة حسب الجنس الجدول الآتي:

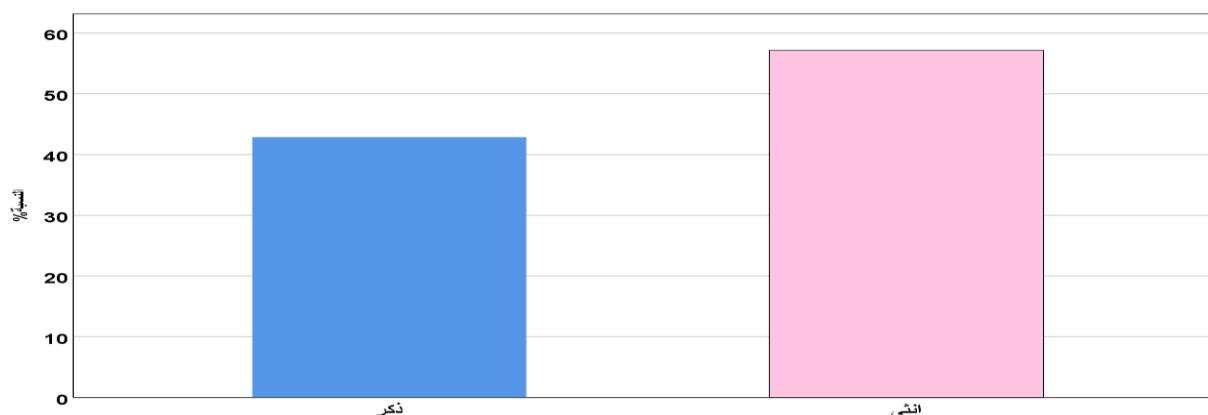
الجدول رقم (05): التكرارات حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	18	42.9
أنثى	24	57.1
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

من خلال بيانات الجدول رقم (05) تم إعداد الشكل.

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أعلاه أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 24 من أصل 42 أي ما يعادل 57.1%، بينما جاءت نسبة الذكور الذين شملتهم الدراسة 42.9%، وبناء عليه يتضح أن من يشغل أغلب الوظائف الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة هم من الإناث. ومع ذلك، فإن هذا التفاوت لا يؤثر على موضوعية نتائج الدراسة.

ثانياً- توزيع العينة حسب الفئة العمرية

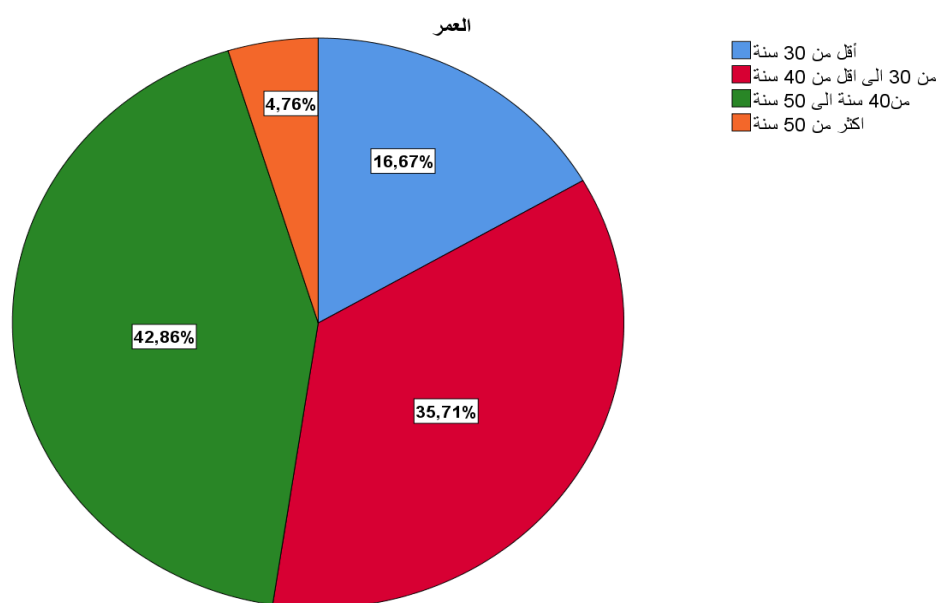
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	السن
16.7	7	أقل من 30 سنة
35.7	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42.9	18	40 سنة إلى 50 سنة
4.8	02	أكثر من 50 سنة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.
من خلال بيانات الجدول رقم (06) تم إعداد الشكل (07).

الشكل رقم (07): دائرة نسببة توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

يتضح من الجدول رقم (06) أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة محققة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد احتلت الفئة (40 سنة إلى 50 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 42.9% لتليها الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 35.7% ومن ثم فئة أقل من 30 سنة والتي بلغت نسبتها 16.7% وجاءت أخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 4.8% كما هي موضحة في الجدول، ويمثل هذا التمايز في الفئات العمرية من العوامل التي تكسب المؤسسة وجهات نظر متنوعة باختلاف الفئات العمرية العاملة بها.

ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

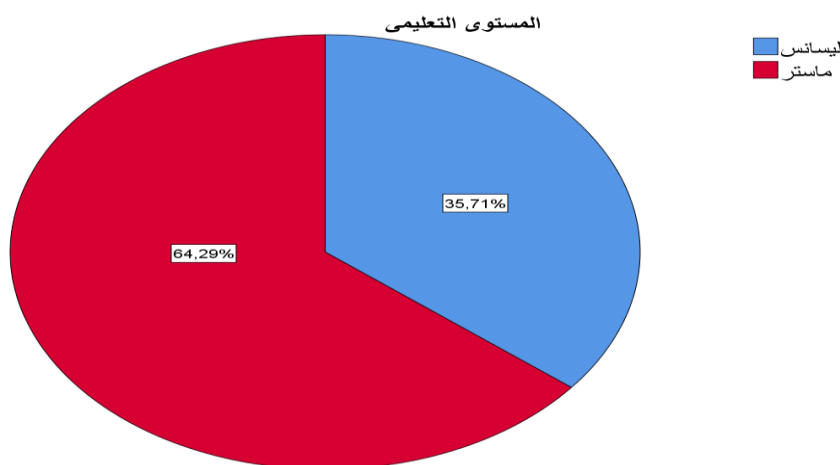
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
35,7	15	ليسانس
64,3	27	ماستر
00	00	دكتوراه
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.
من خلال بيانات الجدول رقم (07) تم إعداد الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين في الدراسة حاصلون على درجة الماستر، حيث بلغت نسبتهم 64,3% من إجمالي العينة، في حين أن نسبة الحاصلين على ليسانس بلغت 35,7%، ولم يكن هناك أي مبحوث حاصل على الدكتوراه، يشير هذا التوزيع إلى تركيز العينة على مستويات تعليمية متقدمة نسبيا، مع غياب حاملي الدكتوراه في العينة. ومع ذلك فإن هذا الاختلاف لا يؤثر على موضوعية نتائج الدراسة إذ يضمن وجود تنوع نسبي في الخلفيات التعليمية بين المبحوثين، مما يدعم دقة التحليلات المتعلقة بسلوكياتهم ومواقفهم.

رابعاً- توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

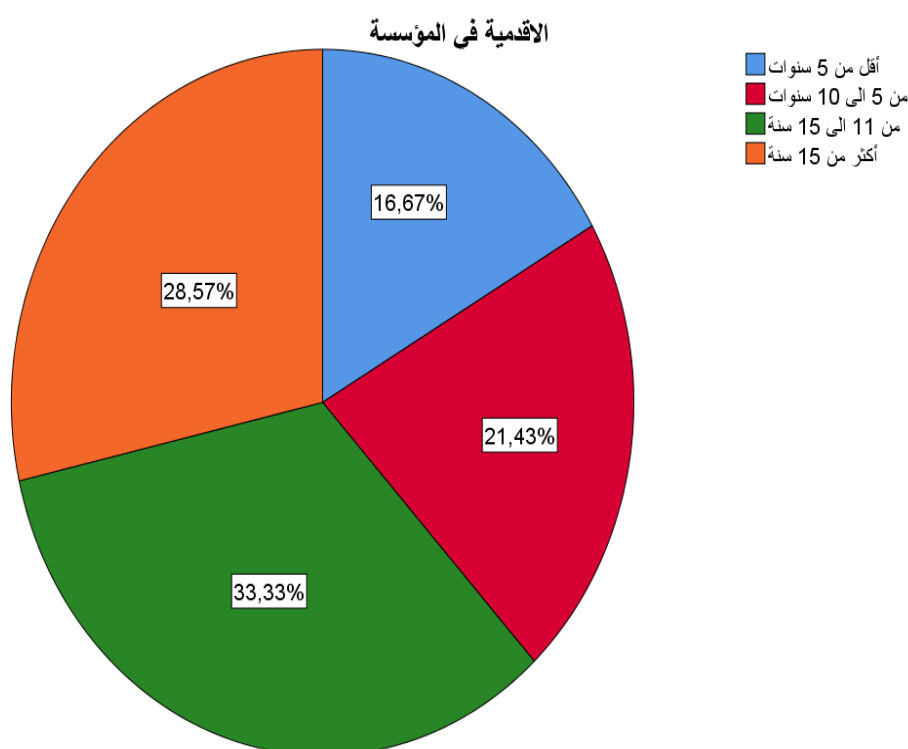
الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	7	16,7
من 05 إلى 10 سنوات	9	21,4
من 11 إلى 15 سنة	14	33,3
أكثر من 15 سنة	12	28,6
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

من خلال بيانات الجدول رقم (08) تم إعداد الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة إلى طويلة في المؤسسة، حيث جاءت نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و15 سنة في الصدارة بنسبة 33,3%، تليهم الفئة التي تزيد أقدميتها عن 15 سنة بنسبة 28,6%، بينما يمثل الموظفون ذوو الخبرة بين 5 و10 سنوات نسبة 21,4%، أما الفئة الأقل من 5 سنوات فتشكل نسبة 16,7% فقط من العينة، يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكون أساساً من موظفين ذوي خبرة، مما قد يعكس استقراراً نسبياً داخل المؤسسة ويضمن أن النتائج تعكس آراء أشخاص ذوي خبرة عملية كافية.

خامساً - توزيع العينة حسب المنصب

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المنصب

المنصب	مكلف بالزبائن	رئيس قسم	مكلف بخدمة الزبائن	قابضة رئيسية بالصندوق	مدير إدارة شبكة العلاقات التجارية وعلاقات العملاء	مدير شؤون الشركات	محاسب	مسؤول نقطة	مكلف بالمعاملات التجارية
التكرار	3	5	1	2	1	1	4	1	1
النسبة %	7.1 %	11.9 %	2.4 %	4.8 %	2.4 %	2.4 %	9.5 %	2.4 %	2.4 %
المنصب	مستشار زبائن	مسؤول مخزن	مكلف بالمبيعات وإدارة المخزون	مكلف بالعمليات التجارية	مساعد إداري رئيسي	رئيس مصلحة	مدير وكالة	مكلف بالتخطيط	عون تحصيل
التكرار	2	1	1	1	1	1	1	1	1
النسبة %	4.8 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %
المنصب	عون إداري	رئيس قسم تقني	مساعد إداري	رئيس قسم الموارد البشرية	مسؤول تكوين	رئيس مصلحة الميزانية	رئيس مصلحة الممتلكات العامة		
التكرار	6	2	1	1	1	1	1		
النسبة %	14.3 %	4.8 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %	2.4 %		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

من خلال بيانات الجدول رقم (09) تم إعداد الشكل رقم (10).

أولاً- تحليل عبارات المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

يعتمد هذا المحور على قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال أبعادها المختلفة، بدءاً باليقظة التكنولوجية. يهدف التحليل إلى استكشاف توجهات الموظفين ومدى توافق آرائهم حول ممارسات المؤسسة في هذا المجال.

1- البعد الأول: بعد اليقظة التكنولوجية

يبين الجدول رقم (10) تحليل آراء موظفي المؤسسة حول خمسة عبارات تعكس اهتمامها باليقظة التكنولوجية، مع عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة لتقييم اتجاهاتهم وتوافق آرائهم.

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات	1.52	0.594	موافق تماماً
02	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين	1.64	0.618	موافق تماماً
03	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	1.52	0.594	موافق تماماً
04	تسعى للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين	1.64	0.577	موافق تماماً
05	تستثمر في تنمية معارف ومهارات الموظفين في المجال التكنولوجي	1.60	0.627	موافق تماماً
06	تقوم المؤسسة بجمع معلومات حول مدى تقدم التقنيات المرتبطة بخدماتها	1.76	0.576	موافق تماماً
	اليقظة التكنولوجية	1,615	0,513	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

يتضح من الجدول رقم (10) أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يرون أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً باليقظة التكنولوجية في أعمالها اليومية. فقد أظهرت جميع المتوسطات المحسوبة لكل عبارة اتجاهها واضحاً نحو "موافق تماماً" حيث متوسط البعد 1.61، مع انحراف معياري منخفض قدره 0.513، ما يشير إلى

التوافق الكبير في آراء الموظفين حول هذا البعد الاستراتيجي، يعكس هذا التحليل أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تسعى بجدية لتوظيف اليقظة التكنولوجية في جميع جوانب عملها، من اعتماد أساليب حديثة، ومتابعة التطورات التكنولوجية، إلى الاستثمار في مهارات الموظفين وجمع المعلومات حول التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين.

2- البعد الثاني: بعد اليقظة التجارية

يبين الجدول رقم (11) تحليل آراء موظفي المؤسسة حول خمس عبارات تعكس البعد التجاري لليقظة الاستراتيجية، ويهدف التحليل إلى التعرف على مدى متابعة المؤسسة للسوق والمنافسين، واستغلال الفرص التجارية.

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تسعى المؤسسة للمحافظة على مكانتها وسمعتها التجارية	1,60	0,627	موافق تماما
02	تهتم المؤسسة بسلوكيات وحاجات الزبائن المؤثرة على نشاطها بشكل دوري	1,71	0,554	موافق تماما
03	تدعم المؤسسة برامج بحوث التسويق لمواكبة تطورات السوق	1,69	0,517	موافق تماما
04	تمتلك المؤسسة قدرة عالية على إدارة العلاقات مع الزبائن	1,62	0,539	موافق تماما
05	تستمد المؤسسة المعلومات التجارية اللازمة لزيادة حصتها السوقية من خلال دراسة السوق	1,83	0,762	موافق
	اليقظة التجارية	1,69	0,437	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

ينتضح من الجدول رقم (11) أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يرون أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من اليقظة التجارية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة نسبياً وتراوح بين 1,60 و1,83، مع اتجاه عام نحو "موافق تماماً". كما بلغ المتوسط الكلي للبعد حوالي 1,69 بانحراف معياري

منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا البعد. ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة بمتابعة حاجات الزبائن، وتعزيز بحوث التسويق، وتطوير العلاقات التجارية بما يدعم مكانتها في السوق.

3- البعد الثالث: اليقظة التنافسية

يبين الجدول رقم (12) تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى اليقظة التنافسية داخل المؤسسة، ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمتابعة المنافسين، وتحليل البيئة التنافسية.

الجدول رقم (12): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تحلل المؤسسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين	1,64	0,692	موافق تماما
02	تقوم المؤسسة بدراسة قدرات المنافسين الحاليين والمحتملين باستمرار	1,71	0,708	موافق تماما
03	تقوم المؤسسة بجمع معلومات منتظمة ودقيقة حول السوق	1,55	0,670	موافق تماما
04	تقوم المؤسسة بشكل منهجي بفحص وتحليل بيئتها التنافسية	1,79	0,682	موافق تماما
05	تستجيب المؤسسة للتغيرات المستمرة في محيطها التنافسي	1,64	0,656	موافق تماما
06	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء	1,86	0,647	موافق
07	تستخدم المؤسسة المعلومات التي تجمعها لدعم قراراتها التنافسية	1,83	0,696	موافق
08	تهتم المؤسسة بتحليل أسعار وخدمات المنافسين	1,69	0,604	موافق تماما
	اليقظة التنافسية	1,71	0,4830	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يرون أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا باليقظة التنافسية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1,55 و 1,86، مما يعكس اتجاهًا عامًا نحو "موافق تمامًا" مع تسجيل بعض العبارات في مستوى "موافق". كما بلغ المتوسط الكلي للبعد حوالي 1,71 بانحراف معياري منخفض نسبيًا، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بتحليل المنافسين ومتابعة السوق، واستخدام المعلومات لدعم قراراتها التنافسية.

4- البعد الرابع: اليقظة البيئية

يبين الجدول رقم (13) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اليقظة البيئية، ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمتابعة مختلف العوامل البيئية المحيطة بها، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو قانونية أو ثقافية، وذلك بما يساعدها على التكيف مع التغيرات الخارجية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

الجدول رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تهتم المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمجال الاجتماعي والديمقراطي	1,64	0,759	موافق تماما
02	تراقب المؤسسة باستمرار التطور الثقافي للمجتمع	1,57	0,630	موافق تماما
03	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	1,76	0,726	موافق تماما
04	تتابع المؤسسة الوضع الاقتصادي العام بكل متغيراته	1,71	0,708	موافق تماما
05	تتابع المؤسسة الوضع السياسي للبلد	1,71	0,708	موافق تماما
06	تمتلك المؤسسة معلومات حول كافة الجوانب البيئية التي تنشط فيها (ثقافية- قانونية- اجتماعية)	1,81	0,634	موافق
	اليقظة البيئية	1,702	0,539	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

من خلال الجدول رقم (13) يظهر أن آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة تتجه نحو تأكيد مستوى مرتفع من اليقظة البيئية داخل المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1,57 و1,81، وهو ما يعكس اتجاهاً عاماً نحو "موافق تماماً" مع تسجيل إحدى العبارات ضمن مستوى "موافق". كما بلغ المتوسط الكلي للبعد حوالي 1,702 بانحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس تقارب وتجانس آراء أفراد العينة، وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة تتابع مختلف المتغيرات البيئية المرتبطة بنشاطها، بما في ذلك الجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ثانياً- تحليل عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

يسعى هذا المحور إلى تقييم مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من وجهة نظر الموظفين، من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس أهم مصادر تفوقها في السوق. ويعتمد في هذا التحليل على آراء أفراد عينة الدراسة قصد الوقوف على مدى تحقق هذه الأبعاد داخل المؤسسة.

1- البعد الأول: الجودة

يعدّ بعد الجودة من أهم مكونات الميزة التنافسية، إذ يعكس مدى اهتمام المؤسسة بتحسين منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع توقعات الزبائن ويضمن رضاهم، وفيما يلي تحليل عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (14): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية	1,43	0,547	موافق تماماً
02	تمتلك المؤسسة برامج فعالة لتطوير جودة خدماتها	1,55	0,550	موافق تماماً
03	تعتبر الجودة عاملاً رئيسياً في مواجهة المنافسين	1,67	0,650	موافق تماماً
04	تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	1,48	0,552	موافق تماماً
05	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن	1,67	0,687	موافق تماماً

موافق تماما	0,458	1,557	الجودة
-------------	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

من خلال الجدول رقم (14) يظهر أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يركزون على الجودة كعنصر أساسي في خدمات المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1,43 و 1,67 مع اتجاه عام نحو "موافق تماما". ويبلغ المتوسط الكلي للبعد حوالي 1,56 بانحراف معياري منخفض نسبياً، ما يعكس توافق الموظفين في آرائهم حول التزام المؤسسة بتقديم خدمات عالية الجودة ودعم برامج تطويرها، وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق.

2- البعد الثاني: المرونة (الاستجابة)

يعدّ بعد المرونة (الاستجابة) من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، إذ يعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق والاستجابة الفعّالة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم المتجددة، ويهدف تحليل هذا البعد إلى قياس مدى استعداد المؤسسة لتعديل خدماتها واتخاذ قرارات مرنة تمكّنها من مواجهة التحولات المفاجئة والحفاظ على موقعها التنافسي.

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تمتلك المؤسسة المرونة في اتخاذ القرارات	1,62	0,582	موافق تماما
02	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها لمواكبة التغيرات في السوق	1,48	0,552	موافق تماما
03	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة	1,55	0,593	موافق تماما
04	المؤسسة مستعدة لمواجهة التحولات المفاجئة في السوق	1,67	0,650	موافق تماما
05	تتمتع المؤسسة بمرونة في تعديل خدماتها بما يتوافق مع متطلبات الزبائن	1,55	0,633	موافق تماما

المرونة (الاستجابة)	1,571	0,460	موافق تماما
---------------------	-------	-------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

من خلال الجدول رقم (15) يظهر أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يعتبرون أن المؤسسة تتمتع بمرونة جيدة في الاستجابة لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن، حيث تراوحت المتوسطات بين 1,48 و 1,67 مع اتجاه عام نحو "موافق تمامًا"، ويعكس المتوسط الكلي للبعد 1,571 بانحراف معياري منخفض تقارب آراء الموظفين حول قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مرنة وتطوير خدماتها، والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة في السوق.

3- البعد الثالث: الإبداع

يعتبر بعد الإبداع من الأبعاد الجوهرية للميزة التنافسية، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة وتبني أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها وتحسين أدائها، ويهدف تحليل هذا البعد إلى التعرف على مستوى اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار كوسيلة لتعزيز تنافسيتها ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

الجدول رقم(16): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المؤسسة على الإبداع في تطوير خدماتها بما يعزز ميزتها التنافسية	1,50	0,595	موافق تماما
02	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر	1,64	0,577	موافق تماما
03	تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكار إبداعية لتحسين الخدمات	1,71	0,708	موافق تماما
04	تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات حديثة في تطوير خدماتها	1,57	0,590	موافق تماما
	الإبداع	1,607	0,475	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss V25.

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يجمعون على تبني المؤسسة لثقافة الإبداع في تطوير خدماتها، حيث تراوحت المتوسطات بين 1,50 و 1,71 مع اتجاه عام نحو

"موافق تماما"، ويعكس الانحراف المعياري العام المنخفض والمتوسط الكلي للبعد مدى التجانس الكبير في آراء عينة الدراسة، مما يؤكد أن الإبداع ليس مجرد مبادرات فردية بل هو نهج عمل مؤسساتي تدعمه الوكالة من خلال تشجيع العاملين واستخدام أحدث التقنيات.

4- البعد الرابع: الكفاءة

يمثل بعد الكفاءة أحد الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بكفاءة عالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة. ويهدف تحليل هذا البعد إلى التعرف على مستوى كفاءة أداء المؤسسة في تسيير عملياتها وتحقيق أهدافها بما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الكفاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تستغل المؤسسة إمكانياتها البشرية والتقنية بشكل فعال لتقديم خدمات بكفاءة عالية	1,52	0,552	موافق تماما
02	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمات	1,74	0,544	موافق تماما
03	تعتمد المؤسسة على أساليب عمل فعالة لتحسين أدائها العام	1,81	0,804	موافق
	الكفاءة	1,690	0,506	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن موظفي المؤسسة يتفقون على وجود مستوى جيد من الكفاءة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,52) و(1,81)، مع اتجاه عام نحو "موافق تماما" و"موافق"، كما يُظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبياً والمتوسط الكلي تجانساً واضحاً في آراء أفراد العينة، مما يدل على اتفاقهم حول فعالية المؤسسة في استغلال مواردها البشرية والتقنية، تؤكد نتائج الجدول أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة، من خلال سعيها إلى تقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمات، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية.

ثالثا - تحليل عبارات المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

يخصص هذا المحور لدراسة العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول العلاقة التكاملية بين اليقظة

الاستراتيجية والميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تساهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	1,74	0,734	موافق تماما
02	تعزز اليقظة الاستراتيجية المكانة التنافسية للمؤسسة	1,67	0,612	موافق تماما
03	توفر اليقظة الاستراتيجية معلومات حول البيئة التنافسية	1,71	0,673	موافق تماما
04	تساعد اليقظة الاستراتيجية على استباق التغيرات التكنولوجية واقتناص الفرص	1,71	0,673	موافق تماما
05	تقلل اليقظة الاستراتيجية من المخاطر التنافسية عبر فهم دقيق لبيئة النشاط	1,81	0,671	موافق
06	يساهم التكامل بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة	1,69	0,604	موافق تماما
07	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي عبر الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة	1,74	0,587	موافق تماما
08	يؤدي التكامل بين وظائف اليقظة الاستراتيجية (التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم) إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة	1,86	0,608	موافق
09	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات	1,83	0,581	موافق
	العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	1,751	0,438	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن موظفي المؤسسة يتفقون على أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,67) و(1,86) مع اتجاه عام نحو "موافق تمامًا" و"موافق"، ويعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا درجة عالية من التجانس في آراء العينة، مما يشير إلى اتفاقهم على الدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. كما تؤكد النتائج أن المؤسسة قادرة على استغلال المعلومات والفرص المتاحة بشكل فعال، من خلال تكامل وظائف اليقظة الاستراتيجية (التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم)، بما يساهم في تحسين الأداء التنافسي، تقليل المخاطر وتعزيز جودة الخدمات بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لضمان اختبار ثبوت أو رفض فرضيات الدراسة، ينبغي صياغة نموذج عام يعكس العلاقة بين مختلف المتغيرات المعنية بالموضوع. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي، نظرًا لتوافقه الكامل مع طبيعة وأهداف الموضوع، يستقصي هذا الأسلوب العلاقة بين متغيرات مستقلة ومتغير تابع، ويتطلب استخدامه التأكد من توفر الشروط اللازمة لتطبيقه، فضلًا عن التأكد من فعاليته وملائمته للغرض المطلوب.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R الارتباط	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (B)	Sig
اليقظة الاستراتيجية	الميزة التنافسية	0,786	0,608	64,506	8,032	0,786*	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p < 0,05$).

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

H₁: توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (19) أعلاه إلى وجود ارتباط ثنائي قوي وإيجابي بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0,786$ ، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. أما بالنسبة لمعامل التحديد $Adjusted R^2= 0,608$ فيوضح أن حوالي 60,8% من التباين في الميزة التنافسية يفسر بواسطة اليقظة الاستراتيجية، وهو مؤشر على قوة التأثير النسبي لهذا البعد على المتغير التابع. وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار المعياري $\beta=0,786$ نجد أن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $Sig=0,000<0,05$ ، مما يشير إلى أن العلاقة ليست صدفة إحصائية. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي وملحوظ على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة. وعليه، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تُعد عاملاً داعماً وفعالاً في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

ثانياً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	R الارتباط	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (B)	Sig
اليقظة التكنولوجية	الميزة التنافسية	0,622	0,371	25,228	5,377	0,622*	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p < 0,05)$.

H_0 : لا تسهم اليقظة التكنولوجية في رفع قدرة المؤسسة على التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

H_1 : تسهم اليقظة التكنولوجية بشكل ملحوظ في رفع قدرة المؤسسة على التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التكنولوجي من اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (20)، وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0,622$ هذا يدل على أن زيادة مستوى اليقظة التكنولوجية يرتبط بزيادة القدرة على التميز التنافسي في المؤسسة.

أما بالنسبة لمعامل التحديد $Adjusted R^2 = 0,371$ ، فإنه يوضح أن حوالي 37,1% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره بواسطة اليقظة التكنولوجية، مما يشير إلى أن تأثير هذا البعد مهم وملحوظ في بيئة عمل المؤسسة، وبالنظر إلى معامل الانحدار المعياري $\beta = 0,622$ نجد أن العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $Sig = 0,000 < 0,05$ ، مما يشير إلى أن التأثير ليس صدفة إحصائية.

وعليه يمكن رفض الفرضية الصفري H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن لليقظة التكنولوجية تأثير إيجابي وملحوظ في رفع قدرة المؤسسة على التميز التنافسي.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن البعد التكنولوجي من اليقظة الاستراتيجية يُعد عاملاً داعماً وفعالاً لتحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R الارتباط	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (B)	Sig
اليقظة التجارية	الميزة التنافسية	0,501	0,233	13,432	3,665	0,501*	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p < 0,05)$.

H_0 : لا تساهم اليقظة التجارية في تحسين مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

H_1 : تساهم اليقظة التجارية بشكل إيجابي في تحسين مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التجاري من اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول رقم (21)، وجود ارتباط إيجابي متوسط بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0,501$ ، مما يشير إلى أن زيادة مستوى اليقظة التجارية يرتبط بتحسين مستوى الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمعامل التحديد المعدل $Adjusted R^2 = 0,233$ فإنه يوضح أن حوالي 23,3% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره بواسطة اليقظة التجارية، مما يدل على أن هذا البعد له تأثير ملحوظ لكنه أقل قوة من البعد التكنولوجي في تفسير الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى معامل الانحدار المعياري $\beta = 0,501$ ، نجد أن العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $Sig = 0,001 < 0,05$ ، مما يشير إلى أن التأثير ليس صدفة إحصائية.

وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن اليقظة التجارية لها تأثير إيجابي وملحوظ في تحسين مستوى الميزة التنافسية.

استنتاجاً يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تعد عاملاً داعماً وفعالاً في تعزيز القدرة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R الارتباط	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (β)	Sig
اليقظة التنافسية	الميزة التنافسية	0,597	0,341	22,177	4,709	0,597*	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p < 0,05)$.

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

H_1 : يوجد أثر إيجابي لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنافسي من اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0,597$ أما معامل التحديد المحسن $Adjusted R^2=0,341$ يوضح أن حوالي 34,1% من التباين في الميزة التنافسية يُفسر بواسطة اليقظة التنافسية، مما يشير إلى تأثير هذا البعد مهم وملحوظ في بيئة عمل المؤسسة. وبالنظر إلى معامل الانحدار المعياري $\beta=0,597$ نجد أن العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $Sig=0,000 < 0,05$ مما يدل على أن التأثير ليس صدفية إحصائية.

ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن لليقظة التنافسية تأثير إيجابي وملحوظ على تحقيق الميزة التنافسية. وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن اليقظة التنافسية من يُعد عاملاً داعماً وفعالاً في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الرابع

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R الارتباط	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (B)	Sig
اليقظة البيئية	الميزة التنافسية	0,579	0,319	20,209	4,495	0,579*	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V25.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(p < 0,05)$.

H_0 : لا يوجد تأثير لليقظة البيئية على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

H_1 : يوجد تأثير لليقظة البيئية على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة بين البعد البيئي من اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية.

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين البعد البيئي لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,579$ ، ما يدل على أن زيادة مستوى اليقظة البيئية تصاحب تحسناً في قدرة المؤسسة على التميز التنافسي.

كما يوضح معامل التحديد $Adjusted R^2 = 0,319$ أن نحو 31,9% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال اليقظة البيئية، وهو ما يعكس أثراً ملموساً لهذا البعد على المتغير التابع.

وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار المعياري $\beta = 0,579$ ، نجد أن العلاقة بين اليقظة البيئية والميزة التنافسية موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $Sig = 0,000 < 0,05$ ، ما يشير إلى أن التأثير ليس صدفة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تؤكد وجود تأثير إيجابي وملحوظ لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة".

ومنه يمكن استنتاج أن البعد البيئي ضمن اليقظة الاستراتيجية يعد عنصراً فعالاً ومهماً لدعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

تمثل الدراسة الميدانية المحك الأساسي لاختبار مدى مطابقة الطروحات النظرية للواقع العملي، ومن هذا المنطلق خلصت الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر أداة استباقية في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. ويظهر ذلك بإملاك المؤسسة لنظام يقظة نشط يساهم بشكل حاسم في تمكينها من التميز والتفوق على منافسيها في سوق الاتصالات.

وقد تجلّى هذا الدور الفعال من خلال ما حققته أبعاد اليقظة الاستراتيجية من نتائج مكملّة لبعضها البعض، حيث يساعد البعد التكنولوجي المؤسسة على مواكبة أحدث التطورات في المجال، وتشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين، ومتابعة التقنيات المستخدمة لدى المنافسين والاستثمار في تطوير مهارات الكوادر البشرية، كل ذلك يعزز جودة الخدمات ويساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

أما البعد التجاري فيساهم في فهم سلوك العملاء واحتياجاتهم بدقة، ومراقبة أسواق الموردين بما يمكن المؤسسة من تقديم عروض تنافسية تحقق التوازن بين تقليل التكاليف وتعظيم القيمة المقدمة للمشاركين، ويعزز القدرة على الحفاظ على مكانتها في السوق. ويتيح البعد التنافسي متابعة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وتحليل البيئة التنافسية بشكل منهجي، واستخدام المعلومات لدعم القرارات الاستراتيجية، مما يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحوّلات السوقية وتعزيز مرونتها في مواجهة المنافسة، كما يركز البعد البيئي والمحيطي على متابعة القوانين والتشريعات والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بما يوفر آليات استباقية للتعامل مع المخاطر واستغلال الفرص لدعم استقرار المؤسسة وتعزيز تميزها في السوق.

بناءً على ما تقدم يتضح أن الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة" لا تتحقق بالاعتماد على بعد واحد، بل هي نتاج تكامل بين كافة أبعاد اليقظة، والتي تحول المعلومات البيئية إلى قرارات استراتيجية تصنع الفارق التنافسي. وتبرهن التجربة العملية للمؤسسة على أن الاعتماد المنهجي على اليقظة الاستراتيجية يمنحها القدرة على الابتكار والتكيف وتحقيق أداء متميز ومستدام في سوق تنافسي متغير.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" مع التركيز على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية لم تعد مجرد ترف إداري، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

فالمعلومة اليوم هي المورد الأكثر حيوية، والقدرة على رصدها وتحليلها واستباق نتائجها هي ما يصنع الفارق بين البقاء والاندثار في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

وقد أظهرت الدراسة أن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يساعد المؤسسة على تحسين قدرتها في مواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة، والتكيف مع مختلف التغيرات المحيطة بها، بما يساهم في تحسين أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية. كما أبرزت الدراسة أهمية اعتماد المؤسسة على نظم فعالة لجمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي يسمح لها بتحقيق الاستمرارية والتفوق في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

أما فيما أسفرت عنه الدراسة الميدانية، فقد تجسدت النتائج بوضوح في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، تبين أن طبيعة النشاط الخدمي والتكنولوجي الذي تنشط فيه المؤسسة يفرض عليها ضرورة الاعتماد المستمر على اليقظة الاستراتيجية. كما بيّنت الدراسة أن متابعة التطورات التكنولوجية السريعة، والتعرف المستمر على احتياجات وتطلعات الزبائن، ومراقبة تحركات المنافسين في السوق المحلية، ساهمت بشكل كبير في دعم مختلف القرارات التسويقية والتشغيلية داخل الوكالة. وقد انعكس ذلك إيجاباً على قدرة المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتحسين جودة خدماتها الرقمية، بما يتلاءم مع متطلبات السوق المحلية.

وفي الأخير يمكن التأكيد على أن نجاح المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على تبني أساليب حديثة في التسيير، من بينها اليقظة الاستراتيجية، باعتبارها أداة فعالة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز التنافسي، كما تعد هذه الدراسة محاولة إضافية علمية للإسهام في إثراء الجانب العلمي لهذا الموضوع، مع إمكانية فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى أو قطاعات مختلفة من أجل تعميق البحث في هذا المجال.

1- اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يمكن الإجابة على الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: تنص على أن "تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي وكامل على الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويظهر ذلك من خلال قوة العلاقة الإيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ووجود دلالة إحصائية واضحة على مستوى 0,05، مما يعكس أهمية تبني المؤسسة لنظم يقظة فعالة لتحسين قدراتها التنافسية. مما يتيح تأكيد صحة الفرضية الرئيسية.

ب- الفرضية الأولى: والتي تنص على "تسهم اليقظة التكنولوجية بشكل ملحوظ في رفع قدرة المؤسسة على التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة". أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي من اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، مما يؤكد أن اليقظة التكنولوجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى.

ج- الفرضية الثانية: تنص على أن "تساهم اليقظة التجارية بشكل إيجابي في تحسين مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة". أظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبعد التجاري من اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، مما يوضح مساهمة هذا البعد في دعم التميز التنافسي للمؤسسة، مما يسمح بتأكيد صحة الفرضية الثانية.

د- الفرضية الثالثة: تنص على أن "اليقظة التنافسية أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة". تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للبعد التنافسي على الميزة التنافسية، مما يؤكد فعالية البعد التنافسي في دعم الأداء التنافسي للمؤسسة، وبناءً عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

هـ- الفرضية الرابعة: تنص على أن "تمثل اليقظة البيئية عاملاً مؤثراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة". أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبعد البيئي على الميزة التنافسية، هو ما يشير إلى أن اليقظة

البيئية لها دور ملموس في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، ومنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرابعة.

2- نتائج الدراسة

بناء على مما سبق يمكن استخلاص النتائج:

- تعد اليقظة الاستراتيجية نظاماً متكاملًا يدعم اتخاذ القرار عبر الرصد المستمر للمحيط، حيث تبين من خلال دراسة حالة "وكالة تبسة" لمؤسسة اتصالات الجزائر، أن تبني نظام اليقظة الاستراتيجية يعد ركيزة أساسية

تفرضها طبيعة النشاط الخدمي والتكنولوجي للمؤسسة مما يسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات بشكل استباقي.

- يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسية: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية، إذ يتضح من واقع الوكالة أن أبعاد اليقظة تعمل كمنظومة واحدة متكاملة وكل بعد من هذه الأبعاد يساهم بدوره في دعم وتوجيه القرارات الإدارية والتسويقية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تتحقق الميزة التنافسية "وكالة تبسة" اتصالات الجزائر من خلال تبني استراتيجيات دقيقة (التميز، القيادة بالتكلفة أو التركيز)، ومن خلال قدرتها على تقديم خدمات رقمية متميزة وكفاءة أعلى من منافسيها، وذلك بالاعتماد على الجودة والابتكار كمصادر أساسية للتفوق، مدعومة بالرصد المستمر لتحركات المنافسين وتطلعات الزبائن في السوق المحلية لزيادة مرونتها التشغيلية.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كل بُعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية) له تأثير إيجابي وواضح في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن "وكالة تبسة" باتت تعتمد بشكل فعال على هذه الأبعاد الأربعة في تحسين جودة خدماتها الرقمية، ومتابعة تحركات المنافسين وفهم احتياجات الزبائن، والتكيف مع التغيرات المحيطة، مما يؤكد أن نجاح الوكالة مرتبط حتماً بتبني نظام يقظة استراتيجي متكامل وفعال.

3- الاقتراحات

من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إنشاء خلية يقظة متخصصة تقوم بجمع وتحليل المعلومات من جميع الأقسام، وتحويلها إلى تقارير دورية لصناع القرار.

- استخدام برمجيات متطورة لرصد المعلومات ومعالجتها بسرعة، وتقليل الوقت بين جمع المعلومة واتخاذ القرار.

- متابعة عروض المنافسين في الهاتف والإنترنت لضبط الأسعار وتكييف العروض التجارية بما يحافظ على الحصة السوقية.

- الاهتمام باليقظة التجارية الموجهة للزبائن جمع معلومات دقيقة حول توقعات وشكاوى الزبائن واستخدامها لتطوير خدمات تناسب احتياجات ولاية تبسة.

- تنظيم دورات تدريبية للموظفين، وتعزيز ثقافة اليقظة لدى العاملين وتدريبهم على البحث عن المعلومات الاستراتيجية وحمايتها.

- تعزيز التواصل مع المحيط الخارجي، والمشاركة في التظاهرات العلمية والتقنية والتعاون مع الجامعات ومراكز البحث لمواكبة التطورات المستقبلية في قطاع الاتصالات.
- تبني استراتيجية الاستباق بدل رد الفعل، واستخدام نتائج اليقظة للتنبؤ بالأزمات بوضع خطط بديلة لضمان استمرار الخدمة.

4- آفاق الدراسة

- في الختام فإن هذه الدراسة ماهي إلا لمحة لمن يهمله البحث في موضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، ومع ذلك ندرك وجود بعض النقائص سواء في الجانب المنهجي أو المعرفي، مما يتيح المجال لإجراء أبحاث مستقبلية لتوسيع هذا الموضوع، ويمكن اعتبار هذه الدراسة انطلاقة لبحوث جديدة تهدف إلى استكشاف تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات أخرى.
- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام اليقظة الاستراتيجية.
 - أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية.
 - دور اليقظة الرقمية في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.
 - التحول الرقمي ودوره في تعزيز اليقظة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

ا. الكتب

1- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2008.

2- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .

3- مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.

II. الأطروحات والمذكرات الجامعية

4- آسيا زهار، استراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مانجمنت واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2021/2020.

5- أمين مزباني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزرع المعدني EMB-FBF، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2011/2010.

6- حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2016.

7- خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، 2015/2014.

- 8- خولة قاسمي الحسني، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تدعيم الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس بالبلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص استعلام اقتصادي ونظم معلومات، جامعة الجزائر 3، 2024/2023.
- 9- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- 10- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط (الجزائر 3)، 2018/2017.
- 11- سعد البقمي، دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات أزمة الكوفيد بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية وصفية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال في التنظيمات، جامعة الجزائر 3، 2025/2024.
- 12- ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.
- 13- عبد الله عقون، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.
- 14- لوييزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 15- محمد جميل العضائيل، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004.
- 16- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

- 17-مراد هميلة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية عاملة في قطاع الحليب ومشتقاته، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2024/2023.
- 18-مروة حميدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الذكاء التنافسي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La caar عناية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة باجي مختار عناية، 2023/2022.
- 19-مهاء بكوش، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2024/2023.
- 20-نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
- 21- نور الدين لعمامرة، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2024/2023.
- 22-وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف1، 2012/2011.

III. المقالات

- 23- إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد15، 2016.
- 24-حبيبة سعد الدين، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، المجلد07، العدد01، 2023.

- 25-خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي، مجلد35، العدد01 .
- 26-سمير بركاني، اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، المجلد02، العدد11، 2014 .
- 27-عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد06، العدد01، جوان 2019 .
- 28-عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد06، العدد01، 2021 .
- 29-عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت الشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي (شلف)، العدد 17، جانفي2017.
- 30-عيسى نبوية، نصيرة أوبختي، اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي- مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، المجلد04، العدد02، ديسمبر 2019.
- 31-فاطمة علي سليمان المزروع، معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة الملك خالد جامعة المنصورة، العدد 129، يناير2025.
- 32-فوزية حريري، شهيدة كيفاني، اليقظة الاستراتيجية كأداة فاعلة في تعزيز الابتكار التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي CMA سيدي بلعباس، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، المجلد10، العدد03، ديسمبر2024.
- 33-فوزية حريري، شهيدة كيفاني، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، المجلد15، العدد02، 2025.

- 34-لزهر علمي، دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي، 2018.
- 35-م.م حيدر جابر الغيلاني، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء، مجلة Journal of Humanities and Islamic Strategic Studies، المجلد 03، العدد 30، 2020.
- 36-محجوبة محمودي، آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة نموذج مقترح دراسة حالة بمؤسسة مجمع فاكطور بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 01، العدد 02، 2020.
- 37-نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد 02، 2014.
- 38-يحيى عيسى، حبيبة العيداني، أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وأهداف اليقظة الاستراتيجية: العلاقة والأثر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس بالمدينة الجزائر، العدد 12، 2018.

ثانيا- باللغة الفرنسية

IV. Articles de revue

- 39- Humbert Lesca et Kamel Rouibah, (1997), *Des outils au service de la veille stratégique*, Systèmes d'information et management, vol2, n°2.

ثالثا - باللغة الانجليزية

V. Rapport

- 40- Team FME, *Strategy Skills SWOT Analysis*, 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



استمارة الاستبيان حول

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -تبسة-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحية طيبة وبعد ...

في إطار استكمال البحث الميداني المرتبط بالتحضير لنيل شهادة الماستر، والموسوم بـ: "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة تبسة".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه للإطارات الإدارية، راجين منكم التفضل بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن أسئلته بكل دقة وموضوعية. نتقدم إليكم بالشكر المسبق على حسن تعاونكم، ونحيطكم علماً بأن كافة المعلومات المقدمة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

د. ريم عمري

من إعداد الطالبة:

عائشة بية خريشي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ☐ ليسانسان ☐ ماستر ☐ دكتوراه
4. الأقدمية في المؤسسة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5. المنصب:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

الرقم	اليقظة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
		1	2	3	4	5
البعد الأول: اليقظة التكنولوجية						
01	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في تقديم الخدمات					
02	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العاملين					
03	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها					
04	تسعى للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين					
05	تستثمر في تنمية معارف ومهارات الموظفين في المجال التكنولوجي					
06	تقوم المؤسسة بجمع معلومات حول مدى تقدم التقنيات المرتبطة بخدماتها					
البعد الثاني: اليقظة التجارية						
07	تسعى المؤسسة للمحافظة على مكانتها وسمعتها التجارية					
08	تهتم المؤسسة بسلوكيات وحاجات الزبائن المؤثرة على نشاطها بشكل دوري					
09	تدعم المؤسسة برامج بحوث التسويق لمواكبة تطورات السوق					

الملاحق

10	تمتلك المؤسسة قدرة عالية على إدارة العلاقات مع الزبائن				
11	تستمد المؤسسة المعلومات التجارية اللازمة لزيادة حصتها السوقية من خلال دراسة السوق				
البعد الثالث: اليقظة التنافسية					
12	تحلل المؤسسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين				
13	تقوم المؤسسة بدراسة قدرات المنافسين الحاليين والمحتملين باستمرار				
14	تقوم المؤسسة بجمع معلومات منتظمة ودقيقة حول السوق				
15	تقوم المؤسسة بشكل منهجي بفحص وتحليل بيئتها التنافسية				
16	تستجيب المؤسسة للتغيرات المستمرة في محيطها التنافسي				
17	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات واحتياجات العملاء				
18	تستخدم المؤسسة المعلومات التي تجمعها لدعم قراراتها التنافسية				
19	تهتم المؤسسة بتحليل أسعار وخدمات المنافسين				
البعد الرابع: اليقظة البيئية					
20	تهتم المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمجال الاجتماعي والديمقراطي				
21	تراقب المؤسسة باستمرار التطور الثقافي للمجتمع				
22	تلم المؤسسة بالقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها				
23	تتابع المؤسسة الوضع الاقتصادي العام بكل متغيراته				
24	تتابع المؤسسة الوضع السياسي للبلد				
25	تمتلك المؤسسة معلومات حول كافة الجوانب البيئية التي تنشط فيها (ثقافية - قانونية - اجتماعية)				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
البعد الأول: الجودة						
26	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية					
27	تمتلك المؤسسة برامج فعالة لتطوير جودة خدماتها					
28	تعتبر الجودة عاملاً رئيسياً في مواجهة المنافسين					
29	تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة					
30	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن					

البعد الثاني: المرونة (الاستجابة)

31	تمتلك المؤسسة المرونة في اتخاذ القرارات				
32	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها لمواكبة التغيرات في السوق				
33	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة				
34	المؤسسة مستعدة لمواجهة التحولات المفاجئة في السوق				
35	تتمتع المؤسسة بمرونة في تعديل خدماتها بما يتوافق مع متطلبات الزبائن				

البعد الثالث: الإبداع

36	تعتمد المؤسسة على الإبداع في تطوير خدماتها بما يعزز ميزتها التنافسية				
37	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر				
38	تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكار إبداعية لتحسين الخدمات				
39	تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات حديثة في تطوير خدماتها				

البعد الرابع: الكفاءة

40	تستغل المؤسسة إمكانياتها البشرية والتقنية بشكل فعال لتقديم خدمات بكفاءة عالية				
41	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمات				
42	تعتمد المؤسسة على أساليب عمل فعالة لتحسين أدائها العام				

المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
43	تساهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة					
44	تعزز اليقظة الاستراتيجية المكانة التنافسية للمؤسسة					
45	توفر اليقظة الاستراتيجية معلومات حول البيئة التنافسية					
46	تساعد اليقظة الاستراتيجية على استباق التغيرات التكنولوجية واقتناص الفرص					
47	تقلل اليقظة الاستراتيجية من المخاطر التنافسية عبر فهم دقيق لبيئة النشاط					
48	يساهم التكامل بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة					

الملاحق

					49	تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي عبر الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة
					50	يؤدي التكامل بين وظائف اليقظة الاستراتيجية (التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم) إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
					51	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقديم في حديثة أساليب المؤسسة تعتمد الخدمات	40,55	77,425	,592	,907
بين والابتكار الإبداع المؤسسة تشجع العاملين	40,43	78,348	,479	,909
التكنولوجية التطورات المؤسسة تواكب بنشاطها المتعلقة الحديثة	40,55	78,254	,510	,908
التكنولوجيا على للتعرف تسعى المنافسين قبل من المستخدمة	40,43	79,275	,425	,910
ومهارات معارف تنمية في تستثمر التكنولوجي المجال في الموظفين	40,48	79,036	,407	,910
مدى حول معلومات بجمع المؤسسة تقوم بخدماتها المرتبطة التقنيات تقدم	40,31	78,609	,492	,909
مكانتها على للمحافظة المؤسسة تسعى التجارية وسمعتها	40,48	77,475	,553	,908
الزبائن وحاجات بسلوكيات المؤسسة تهتم دوري بشكل نشاطها على المؤثرة	40,36	78,674	,508	,908
التسويق بحوث برامج المؤسسة تدعم السوق تطورات لمواكبة	40,38	78,681	,547	,908

الملاحق

إدارة على عالية قدرة المؤسسة تمتلك الزبائن مع العلاقات	40,45	77,717	,628	,907
التجارية المعلومات المؤسسة تستمد خلال من السوقية حصتها لزيادة اللازمة السوق دراسة	40,24	78,137	,390	,911
لدى والضعف القوة نقاط المؤسسة تتحلل المنافسين	40,43	77,275	,511	,908
المنافسين قدرات بدراسة المؤسسة تقوم باستمرار والمحتملين الحاليين	40,36	76,577	,556	,907
منتظمة معلومات بجمع المؤسسة تقوم السوق حول ودقيقة	40,52	76,451	,604	,907
بفحص منهجي بشكل المؤسسة تقوم التنافسية بينتها وتحليل	40,29	78,258	,435	,910
في المستمرة للتغيرات المؤسسة تستجيب التنافسي محيطها	40,43	76,007	,659	,905
سلوكيات باستمرار المؤسسة تتابع العملاء واحتياجات	40,21	78,124	,475	,909
تجمعها التي المعلومات المؤسسة تستخدم التنافسية قراراتها لدعم	40,24	75,893	,627	,906
وخدمات أسعار بتحليل المؤسسة تهتم المنافسين	40,38	77,217	,601	,907
المتعلقة بالمعلومات المؤسسة تهتم والديمقراطي الاجتماعي بالمجال	40,43	78,153	,390	,911
الثقافي التطور باستمرار المؤسسة تراقب للمجتمع	40,50	76,695	,623	,906
والتشريعات بالقوانين المؤسسة تلم بنشاطها المتعلقة	40,31	77,292	,482	,909
العام الاقتصادي الوضع المؤسسة تتابع متغيراته بكل	40,36	77,308	,495	,909
للبلد السياسي الوضع المؤسسة تتابع كافة حول معلومات المؤسسة تمتلك	40,36	77,064	,515	,908
ثقافية) فيها تنشط التي البيئية الجوانب (اجتماعية -قانونية)	40,26	77,857	,511	,908

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	42	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	17

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
عالية جودة ذات خدمات المؤسسة تقدم	25,71	36,990	,624	,891
جودة لتطوير فعالة برامج المؤسسة تمتلك خدماتها	25,60	37,222	,584	,892
مواجهة في رئيسيًا عاملًا الجودة تعتبر المنافسين	25,48	36,646	,556	,893
على المنافسة على القدرة المؤسسة تمتلك الجودة أساس	25,67	37,106	,600	,891
تليي الجودة عالية خدمات المؤسسة تقدم الزبائن احتياجات	25,48	36,695	,514	,894
اتخاذ في المرونة المؤسسة تمتلك القرارات	25,52	36,938	,588	,892
خدماتها تطوير على المؤسسة تحرص السوق في التغيرات لمواكبة	25,67	36,520	,693	,889
لاحتياجات بسرعة المؤسسة تستجيب المتغيرة الزبائن ورغبات	25,60	37,418	,507	,894
التحولات لمواجهة مستعدة المؤسسة السوق في المفاجئة	25,48	36,060	,635	,890
خدماتها تعديل في بمرونة المؤسسة تتمتع الزبائن متطلبات مع يتوافق بما	25,60	37,076	,515	,894
تطوير في الإبداع على المؤسسة تعتمد التنافسية ميزتها يعزز بما خدماتها	25,64	37,455	,499	,894
ومبتكرة جديدة خدمات المؤسسة تقدم مستمر بشكل	25,50	38,012	,435	,896
أفكار طرح على العاملين المؤسسة تشجع الخدمات لتحسين إبداعية	25,43	36,836	,477	,896
حديثه وتقنيات أساليب المؤسسة تستخدم خدماتها تطوير في	25,57	37,031	,566	,892
البشرية إمكانياتها المؤسسة تستغل بكفاءة خدمات لتقديم فعال بشكل والتقنية عالية	25,62	36,778	,652	,890

الملاحق

مع التكاليف تقليل إلى المؤسسة تسعى الخدمات جودة على الحفاظ	25,40	36,979	,630	,891
فعالة عمل أساليب على المؤسسة تعتمد العام أدائها لتحسين	25,33	36,276	,467	,897

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	42	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
زيادة في الاستراتيجية اليقظة تساهم للمؤسسة السوقية الحصة	14,02	11,975	,597	,843
المكانة الاستراتيجية اليقظة تعزز للمؤسسة التنافسية	14,10	12,137	,714	,831
حول معلومات الاستراتيجية اليقظة توفر التنافسية البيئة	14,05	12,242	,607	,841
استباق على الاستراتيجية اليقظة تساعد الفرص واقتناص التكنولوجيا التغيرات	14,05	11,949	,677	,834
المخاطر من الاستراتيجية اليقظة تقلل النشاط لبيئة دقيق فهم عبر التنافسية	13,95	11,998	,667	,835
الاستراتيجية اليقظة بين التكامل يساهم الأداء تحسين في التنافسية والميزة للمؤسسة التنافسي	14,07	12,848	,540	,847
من المؤسسة الاستراتيجية اليقظة تمكن الاستغلال عبر التنافسي مركزها تعزيز المتاحة للمعلومات الأمثل	14,02	12,951	,534	,848

الملاحق

اليقظة وظائف بين التكامل يؤدي الاكتشاف، التوقع، الاستراتيجية الميزة تعزيز إلى (التعلم المراقبة، للمؤسسة التنافسية	13,90	12,771	,555	,846
تحسين في الاستراتيجية اليقظة تساهم الخدمات جودة	13,93	13,678	,358	,863

Fréquences

Statistiques					
		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	المؤسسة في الاقدمية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	51

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
زيادة في الاستراتيجية اليقظة تساهم للمؤسسة السوقية الحصة	83,24	296,332	,480	,951
المكانة الاستراتيجية اليقظة تعزز للمؤسسة التنافسية	83,31	296,414	,580	,951
حول معلومات الاستراتيجية اليقظة توفر التنافسية البيئة	83,26	296,930	,501	,951
استباق على الاستراتيجية اليقظة تساعد الفرص واقتناص التكنولوجيا التغيرات	83,26	297,564	,473	,951

الملاحق

المخاطر من الاستراتيجية البقطة تقلل النشاط لبينة دقيق فهم عبر التنافسية	83,17	294,825	,595	,951
الاستراتيجية البقطة بين التكامل يساهم الأداء تحسين في التنافسية والميزة للمؤسسة التنافسي	83,29	298,648	,478	,951
من المؤسسة الاستراتيجية البقطة تمكن الاستغلال عبر التنافسي مركزها تعزيز المتاحة للمعلومات الأمثل	83,24	299,991	,426	,952
البقطة وظائف بين التكامل يؤدي الاكتشاف، التوقع، الاستراتيجية الميزة تعزيز إلى (التعلم المراقبة، للمؤسسة التنافسية	83,12	297,571	,527	,951
تحسين في الاستراتيجية البقطة تساهم الخدمات جودة	83,14	300,272	,417	,952
تقديم في حديثة أساليب المؤسسة تعتمد الخدمات	83,45	295,766	,630	,951
بين والابتكار الإبداع المؤسسة تشجع العاملين	83,33	297,886	,503	,951
التكنولوجية التطورات المؤسسة تواكب بنشاطها المتعلقة الحديثة	83,45	298,449	,497	,951
التكنولوجيا على للتعرف تسعى المنافسين قبل من المستخدمة	83,33	299,691	,449	,952
ومهارات معارف تنمية في تستثمر التكنولوجي المجال في الموظفين	83,38	299,705	,410	,952
مدى حول معلومات بجمع المؤسسة تقوم بخدماتها المرتبطة التقنيات تقدم	83,21	297,880	,542	,951
مكائنتها على للمحافظة المؤسسة تسعى التجارية وسمعتها	83,38	297,705	,504	,951
الزبائن وحاجات سلوكيات المؤسسة تهتم دوري بشكل نشاطها على المؤثرة	83,26	300,003	,453	,951
التسويق بحوث برامج المؤسسة تدعم السوق تطورات لمواكبة	83,29	298,941	,547	,951
إدارة على عالية قدرة المؤسسة تمتلك الزبائن مع العلاقات	83,36	298,138	,568	,951
التجارية المعلومات المؤسسة تستمد خلال من السوقية حصتها لزيادة اللازمة السوق دراسة	83,14	298,418	,380	,952
لدى والضعف القوة نقاط المؤسسة تتحلل المنافسين	83,33	297,057	,480	,951
المنافسين قدرات بدراسة المؤسسة تقوم باستمرار والمحتملين الحاليين	83,26	295,076	,552	,951
منتظمة معلومات بجمع المؤسسة تقوم السوق حول ودقيقة	83,43	295,519	,566	,951

الملاحق

بفحص منهجي بشكل المؤسسة تقوم التنافسية بينتها وتحليل	83,19	298,890	,409	,952
في المستمرة للتغيرات المؤسسة تستجيب التنافسي محيطها	83,33	295,496	,580	,951
سلوكيات باستمرار المؤسسة تتابع العملاء واحتياجات	83,12	299,132	,422	,952
تجمعها التي المعلومات المؤسسة تستخدم التنافسية قراراتها لدعم	83,14	294,321	,595	,951
وخدمات أسعار بتحليل المؤسسة تهتم المنافسين	83,29	297,038	,557	,951
المتعلقة بالمعلومات المؤسسة تهتم والديمقراطي الاجتماعي بالمجال	83,33	295,789	,484	,951
الثقافي التطور باستمرار المؤسسة تراقب للمجتمع	83,40	295,125	,622	,951
والتشريعات بالقوانين المؤسسة تلم بنشاطها المتعلقة	83,21	294,758	,550	,951
العام الاقتصادي الوضع المؤسسة تتابع متغيراته بكل	83,26	294,881	,560	,951
للبلد السياسي الوضع المؤسسة تتابع	83,26	294,296	,584	,951
كافة حول معلومات المؤسسة تمتلك ثقافية) فيها تنشط التي البيئية الجوانب (اجتماعية -قانونية	83,17	297,020	,530	,951
عالية جودة ذات خدمات المؤسسة تقدم	83,55	298,742	,526	,951
جودة لتطوير فعالة برامج المؤسسة تمتلك خدماتها	83,43	298,446	,539	,951
مواجهة في رئيسيا عاملاً الجودة تعتبر المنافسين	83,31	298,951	,428	,952
على المنافسة على القدرة المؤسسة تمتلك الجودة أساس	83,50	297,183	,605	,951
تليي الجودة عالية خدمات المؤسسة تقدم الزبائن احتياجات	83,31	298,268	,433	,952
اتخاذ في المرونة المؤسسة تمتلك القرارات	83,36	298,333	,513	,951
خدماتها تطوير على المؤسسة تحرص السوق في التغيرات لمواكبة	83,50	294,598	,744	,950
لاحتياجات بسرعة المؤسسة تستجيب المتغيرة الزبائن ورغبات	83,43	297,519	,544	,951
التحولات لمواجهة مستعدة المؤسسة السوق في المفاجئة	83,31	294,658	,624	,951
خدماتها تعديل في بمرونة المؤسسة تتمتع الزبائن متطلبات مع يتوافق بما	83,43	298,397	,467	,951
تطوير في الإبداع على المؤسسة تعتمد التنافسية ميزتها يعزز بما خدماتها	83,48	297,134	,562	,951

الملاحق

ومبتكرة جديدة خدمات المؤسسة تقدم مستمر بشكل	83,33	300,179	,425	,952
أفكار طرح على العاملين المؤسسة تشجع الخدمات لتحسين إبداعية	83,26	294,930	,558	,951
حديثه وتقنيات أساليب المؤسسة تستخدم خدماتها تطوير في	83,40	297,418	,552	,951
البشرية إمكانياتها المؤسسة تستغل بكفاءة خدمات لتقديم فعال بشكل والتقنية عالية	83,45	295,961	,671	,951
مع التكاليف تقليل إلى المؤسسة تسعى الخدمات جودة على الحفاظ	83,24	298,576	,539	,951
فعالة عمل أساليب على المؤسسة تعتمد العام أدائها لتحسين	83,17	296,728	,420	,952

Fréquences

Statistiques

		الجنس	الاستبيان رقم
N	Valide	42	42
	Manquant	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	42,9	42,9	42,9
	انثى	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

العمر

N	Valide	42
	Manquant	0

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	7	16,7	16,7	16,7
	سنة 40 من أقل الى 30 من	15	35,7	35,7	52,4
	سنة 50 الى سنة 40	18	42,9	42,9	95,2
	سنة 50 من أكثر	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Statistiques

التعليمي المستوى

N	Valide	42
	Manquant	0

التعليم المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	15	35,7	35,7	35,7
	ماستر	27	64,3	64,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Statistiques

الأقدمية في المؤسسة

N	Valide	42
	Manquant	0

الأقدمية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	16,7	16,7	16,7
	سنوات 10 الى 5 من	9	21,4	21,4	38,1
	سنة 15 الى 11 من	14	33,3	33,3	71,4
	سنة 15 من أكثر	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المنصب

N	Valide	42
	Manquant	0

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مكلف بالزبائن	3	7,1	7,1	7,1
	رئيس قسم	5	11,9	11,9	19,0
	مكلف بخدمة الزبائن	1	2,4	2,4	21,4
	قابضة رئيسية بالصندوق	2	4,8	4,8	26,2
	مدير إدارة شبكة العلاقات التجارية وعلاقات العملاء	1	2,4	2,4	28,6
	مدير شؤون الشركات	1	2,4	2,4	31,0

الملاحق

محاسب	4	9,5	9,5	40,5
مسؤول نقطة	1	2,4	2,4	42,9
مستشار زبائن	2	4,8	4,8	47,6
مسؤول مخزن	1	2,4	2,4	50,0
مكلف بالمبيعات وإدارة المخزون	1	2,4	2,4	52,4
مكلف بالعمليات التجارية	1	2,4	2,4	54,8
مساعد إداري رئيسي	1	2,4	2,4	57,1
رئيس مصلحة	1	2,4	2,4	59,5
مدير وكالة	1	2,4	2,4	61,9
مكلف بالتخطيط	1	2,4	2,4	64,3
مكلف بالمعاملات التجارية	1	2,4	2,4	66,7
عون تحصيل	1	2,4	2,4	69,0
عون إداري	6	14,3	14,3	83,3
رئيس قسم تقني	2	4,8	4,8	88,1
مساعد إداري	1	2,4	2,4	90,5
رئيس قسم الموارد البشرية	1	2,4	2,4	92,9
مسؤول تكوين	1	2,4	2,4	95,2
رئيس مصلحة الميزانية	1	2,4	2,4	97,6
رئيس مصلحة الممتلكات العامة	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقديم في حديثة أساليب المؤسسة تعتمد الخدمات	42	1,52	,594
بين والابتكار الإبداع المؤسسة تشجع العاملين	42	1,64	,618
التكنولوجية التطورات المؤسسة تواكب بنشاطها المتعلقة الحديثة	42	1,52	,594
التكنولوجيا على للتعرف تسعى المنافسين قبل من المستخدمة	42	1,64	,577
ومهارات معارف تنمية في تستثمر التكنولوجي المجال في الموظفين	42	1,60	,627
مدى حول معلومات بجمع المؤسسة تقوم بخدماتها المرتبطة التقنيات تقدم	42	1,76	,576
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moys1	42	1,6151	,51336
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مكانتها على للمحافظة المؤسسة تسعى التجارية وسمعتها	42	1,60	,627
الزبائن وحاجات بسلوكيات المؤسسة تهتم دوري بشكل نشاطها على المؤثرة	42	1,71	,554
التسويق بحوث برامج المؤسسة تدعم السوق تطورات لمواكبة	42	1,69	,517
إدارة على عالية قدرة المؤسسة تمتلك الزبائن مع العلاقات	42	1,62	,539
التجارية المعلومات المؤسسة تستمد خلال من السوقية حصتها لزيادة اللازمة السوق دراسة	42	1,83	,762
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moys2	42	1,6905	,43774
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى والضعف القوة نقاط المؤسسة تتحلل المنافسين	42	1,64	,692
المنافسين قدرات بدراسة المؤسسة تقوم باستمرار والمحتملين الحاليين	42	1,71	,708
منتظمة معلومات بجمع المؤسسة تقوم السوق حول ودقيقة	42	1,55	,670
بفحص منهجي بشكل المؤسسة تقوم التنافسية بينتها وتحليل	42	1,79	,682
في المستمرة للتغيرات المؤسسة تستجيب التنافسي محيطها	42	1,64	,656
سلوكيات باستمرار المؤسسة تتابع العملاء واحتياجات	42	1,86	,647
تجمعها التي المعلومات المؤسسة تستخدم التنافسية قرار اتها لدعم	42	1,83	,696

الملاحق

وخدمات أسعار بتحليل المؤسسة تهتم المنافسين	42	1,69	,604
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moys3	42	1,7143	,48395
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المتعلقة بالمعلومات المؤسسة تهتم والديمغرافي الاجتماعي بالمجال الثقافي التطور باستمرار المؤسسة تراقب للمجتمع	42	1,64	,759
والتشريعات بالقوانين المؤسسة تلم بنشاطها المتعلقة	42	1,57	,630
العام الاقتصادي الوضع المؤسسة تتابع متغيراته بكل	42	1,76	,726
للبلد السياسي الوضع المؤسسة تتابع	42	1,71	,708
كافة حول معلومات المؤسسة تمتلك -ثقافية) فيها تنشط التي البيئية الجوانب (اجتماعية -قانونية	42	1,71	,708
N valide (liste)	42	1,81	,634
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moys4	42	1,7024	,53916
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عالية جودة ذات خدمات المؤسسة تقدم	42	1,43	,547
جودة لتطوير فعالة برامج المؤسسة تمتلك خدماتها	42	1,55	,550
مواجهة في رئيسيًا عاملًا الجودة تعتبر المنافسين	42	1,67	,650
على المنافسة على القدرة المؤسسة تمتلك الجودة أساس	42	1,48	,552
تليي الجودة عالية خدمات المؤسسة تقدم الزبائن احتياجات	42	1,67	,687
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

moyC1	42	1,5571	,45807
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اتخاذ في المرونة المؤسسة تمتلك القرارات	42	1,62	,582
خدماتها تطوير على المؤسسة تحرص السوق في التغيرات لمواكبة	42	1,48	,552
لاحتياجات بسرعة المؤسسة تستجيب المتغيرة الزبائن ورغبات	42	1,55	,593
التحولات لمواجهة مستعدة المؤسسة السوق في المفاجئة	42	1,67	,650
خدماتها تعديل في بمرونة المؤسسة تتمتع الزبائن متطلبات مع يتوافق بما	42	1,55	,633
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moyC2	42	1,5714	,46027
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطوير في الإبداع على المؤسسة تعتمد التنافسية ميزتها يعزز بما خدماتها	42	1,50	,595
ومبتكرة جديدة خدمات المؤسسة تقدم مستمر بشكل	42	1,64	,577
أفكار طرح على العاملين المؤسسة تشجع الخدمات لتحسين إبداعية	42	1,71	,708
حديثة وتقنيات أساليب المؤسسة تستخدم خدماتها تطوير في	42	1,57	,590
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moyC3	42	1,6071	,47544
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البشرية إمكانياتها المؤسسة تستغل بكفاءة خدمات لتقديم فعال بشكل والتقنية عالية	42	1,52	,552

الملاحق

مع التكاليف تقليل إلى المؤسسة تسعى الخدمات جودة على الحفاظ	42	1,74	,544
فعالة عمل أساليب على المؤسسة تعتمد العام أدائها لتحسين	42	1,81	,804
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moyC4	42	1,6905	,50683
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
زيادة في الاستراتيجية اليقظة تساهم للمؤسسة السوقية الحصة	42	1,74	,734
المكانة الاستراتيجية اليقظة تعزز للمؤسسة التنافسية	42	1,67	,612
حول معلومات الاستراتيجية اليقظة توفر التنافسية البيئة	42	1,71	,673
استباق على الاستراتيجية اليقظة تساعد الفرص واقتناص التكنولوجيا التغيرات	42	1,71	,673
المخاطر من الاستراتيجية اليقظة تقلل النشاط لبيئة دقيق فهم عبر التنافسية	42	1,81	,671
الاستراتيجية اليقظة بين التكامل يساهم الأداء تحسين في التنافسية والميزة للمؤسسة التنافسي	42	1,69	,604
من المؤسسة الاستراتيجية اليقظة تمكن الاستغلال عبر التنافسي مركزها تعزيز المتاحة للمعلومات الأمثل	42	1,74	,587
اليقظة وظائف بين التكامل يؤدي الاكتشاف، التوقع، الاستراتيجية الميزة تعزيز إلى (التعلم المراقبة، للمؤسسة التنافسية	42	1,86	,608
تحسين في الاستراتيجية اليقظة تساهم الخدمات جودة	42	1,83	,581
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
moyR	42	1,7513	,43817
N valide (liste)	42		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	S ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : c

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786 ^a	,617	,608	1,02

a. Prédicteurs : (Constante), S

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	67,122	1	67,122	64,506	,000 ^b
	de Student	41,622	40	1,041		
	Total	108,744	41			

a. Variable dépendante : c

b. Prédicteurs : (Constante), S

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,887	,748		1,186	,243
	S	,559	,070	,786	8,032	,000

a. Variable dépendante : c

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	s1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,387	,371	1,29118

a. Prédicteurs : (Constante), s1

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,058	1	42,058	25,228	,000 ^b
	de Student	66,686	40	1,667		
	Total	108,744	41			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), s1

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,575	,665		5,377	,000
	s1	,329	,065	,622	5,023	,000

a. Variable dépendante : C

Variables introduites/éliminéesa

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	s2 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,501 ^a	,251	,233	1,42660

a. Prédicteurs : (Constante), s2

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,337	1	27,337	13,432	,001 ^b
	de Student	81,407	40	2,035		
	Total	108,744	41			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), s2

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,609	,888		4,063	,000
	s2	,373	,102	,501	3,665	,001

a. Variable dépendante : C

Variables introduites/éliminéesa

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	s3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 ^a	,357	,341	1,32247

a. Prédicteurs : (Constante), s3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38,787	1	38,787	22,177	,000 ^b
	de Student	69,957	40	1,749		
	Total	108,744	41			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), s3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,317	,760		4,367	,000
	s3	,251	,053	,597	4,709	,000

a. Variable dépendante : C

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	s4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 ^a	,336	,319	1,34392

a. Prédicteurs : (Constante), s4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,499	1	36,499	20,209	,000 ^b

الملاحق

de Student	72,245	40	1,806		
Total	108,744	41			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), s4

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,783	,694		5,448	,000
s4	,292	,065	,579	4,495	,000

a. Variable dépendante : C



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : عسري / لم

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج :

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور الميراث في ترقية التنمية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إقتصاد وتسيير	*1- عسري / عاتكة بديع
الجزء الثاني : دراسة حالة مؤسسة "الجزيرة" في ترقية التنمية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مؤسسات	*2- /

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

2026/ 05/17

عسري / لم

الادارة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتفهم

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: إرشاد الجزائر فرع تبسة
من طرفها: تبسة

ممثلة من طرف: السيدة خديجة بلحاج الوظيفية
رئيسة دائرة الجراء البشرية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم:

1- جن شيشي عائشة بية 2-

ماستر التخصص اقتصاد تسيير مؤسسات

عنوان المذاكرة: الدفعة المستعرجة في تحقيق الكفاءة المتأهولة في الجوانب الإنسانية
الجزائرية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

عبد ربيع

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم:

1- 3 2- 1

3- 1 4- 1

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المحطة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

المحكمة التجارية وحيدة

الفترة من : 1988/05/03 الى : 1988/05/03

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمترخص ينبغي أن يكون على استعارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بتلاتين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في زجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربيتهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

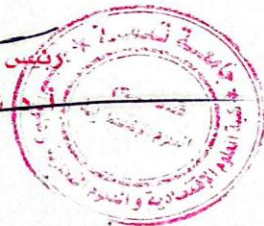
المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة : في حالة حاد ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، المعلم.

ادارة القسم

رئيس قسم الشؤون الاقتصادية
أ. شريط كمال



ادارة المؤسسة المستقبلة

Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، وقد سعت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في رصد المتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص تدعم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS.

أثبتت الدراسة وجود دور فعال وذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لوكالة اتصالات الجزائر "وكالة تبسة"، حيث تساهم اليقظة في توفير معلومات دقيقة واستباقية تُمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها. كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية يعزز من قدرة الوكالة على الابتكار وتحسين جودة الخدمات، مما يؤدي في النهاية إلى تثبيت مكانتها في السوق الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، أبعاد اليقظة الاستراتيجية، أبعاد الميزة التنافسية.

Abstract:

This study focuses on the role of strategic vigilance in achieving a competitive advantage at Algeria Telecom (Tebessa Agency). It aims to highlight the role of strategic vigilance in monitoring environmental changes and transforming them into opportunities that support the organization's competitive position. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection. The collected data were statistically analyzed using SPSS software.

The findings revealed that strategic vigilance plays an effective and statistically significant role in achieving a competitive advantage for Algeria Telecom – Tebessa Agency. Strategic vigilance contributes to providing accurate and proactive information that enables the organization to distinguish itself from its competitors. Furthermore, the results showed that reliance on strategic vigilance enhances the agency's ability to innovate and improve service quality, which ultimately strengthens its position in the market.

Keywords: Strategic vigilance, competitive advantage, dimensions of strategic vigilance, dimensions of competitive advantage