

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي دراسة ميدانية
بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: بن عفو صهيب، بلعابية أنور

نوقشت بتاريخ: 18/جوان/2023

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تمار توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
بتغة صونيا	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
حوحو مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: بن عفو صهيب، بلعائية أنور

نوقشت بتاريخ: 18/جوان/2023

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تمار توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
بتغة صونيا	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
حوحو مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2022-2023

كلمة شكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة بتغة صونيا التي كانت لنا كانت لنا السند والعون في إنجاز هذا العمل ولم تبخل علينا بأي معلومة أو مجهود لإتمام هذا العمل كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبها كما لا يفوتنا أن نشكر كل رؤساء مصالح الشركات الثلاثة (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر)

إهداء

لأمي الحبيبة أدعو الله أن يمنحها الصحة والعافية
وأشكرها على كل ما مرت به لأجلي
ولروح أبي الغالي أسأل الله أن يرحمه ويسكنه فسيح جنانه
وللأستاذة الرائعة التي كانت دائما متفانية في تعليمنا
وتوجيهنا وكانت النور الذي أضاء طريقنا نحو إنجاز هذا العمل
أشكرها على كل جهد ووقت وعناية قدمتها لنا.

صهيب

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين
أطال الله في عمرهما
والى صديقي وزميلي في البحث صهيب
إلى كافة طلبة قسم علوم التسيير.

أنور

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية بأنواعها والأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) المتواجدة بولاية المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الامام بمختلف جوانب اليقظة الإستراتيجية، والتحليلي من خلال محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس درجة تأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي وتكونت عينة الدراسة من 35 فردا من المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسات المعنية، وتم تحميل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 25)

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور معنوي لليقظة التنافسية في الأداء التنافسي بينما لا يوجد دور معنوي لباقي أنواع اليقظة الاستراتيجية في الأداء التنافسي وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها متابعة البحوث والدراسات الأكاديمية وتنويع مصادر المعلومات التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: الأداء التنافسي، اليقظة الاستراتيجية، تطوير الأداء، مؤشرات الأداء التنافسي

Abstract:

The study aimed to examine the relationship between different types of Strategic vigilance and competitive performance of economic institutions (**GEANT ELECTRONIC, SARL TAOUAB, EURL BRIMATEC**) in the state of **M'sila**, Algeria.

The descriptive-analytical method was used to measure the impact of strategic vigilance on competitive performance. The study used a questionnaire as a tool to collect data from 35 managers and department heads in the relevant institutions, and SPSS 25 was used for data analysis

The results indicated a significant role of competitive vigilance in competitive performance, while there was no significant role for other types of strategic vigilance

The study recommends continuing research and academic studies and diversifying technological sources of information as important measures in improving competitive performance.

Key words: Competitive performance, Strategic vigilance, Performance development, Competitive performance indicators.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
I..... كلمة شكر	
II..... إهداء	
III..... ملخص:	
IV..... فهرس المحتويات	
VIII..... فهرس الجداول	
IX..... فهرس الاشكال	
X..... فهرس الملاحق	
أ-و..... مقدمة عامة	

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.....	9
أولاً: تعريف اليقظة الإستراتيجية.....	9
ثانياً: نشأة وتطور اليقظة الإستراتيجية.....	11
ثالثاً: خصائص اليقظة الإستراتيجية.....	12
رابعاً: أهمية اليقظة الإستراتيجية.....	13
خامساً: أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية.....	14
سادساً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.....	15
المطلب الثاني: مفاهيم ذات علاقة.....	15
أولاً: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.....	16
ثانياً: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي.....	18
ثالثاً: علاقة اليقظة بصناعة القرارات الإستراتيجية.....	19
رابعاً: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي.....	20

21	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
21	أولاً: اليقظة التنافسية:
22	ثانياً: اليقظة التكنولوجية
23	ثالثاً: اليقظة التجارية
24	رابعاً: اليقظة البيئية:
25	المطلب الرابع: مراحل اليقظة الإستراتيجية
26	أولاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية
29	ثانياً: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي

34	المطلب الأول: مفهوم الأداء
34	أولاً تعريف الأداء:
35	ثانياً: مفاهيم ذات علاقة
37	ثالثاً: مستويات الأداء
38	رابعاً: تصنيفات الأداء
40	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنافسي
40	أولاً: مفهوم الأداء التنافسي
41	ثانياً: مؤشرات الأداء التنافسي
43	ثالثاً: الأداء التنافسي ومفاهيم أخرى
46	المطلب الثالث: إستراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي
46	أولاً: إستراتيجية تدنية التكاليف:
47	ثانياً: إستراتيجية التميز
48	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
49	رابعاً: متطلبات تطبيق هذه الإستراتيجيات:

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

51	المطلب الأول: الدراسات السابقة
55	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي واليقظة الاستراتيجية

56	أولاً: العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنافسي
56	ثانياً: العلاقة بين اليقظة التنافسية والأداء التنافسي
57	ثالثاً: العلاقة بين اليقظة التجارية والأداء التنافسي
58	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

61	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
61	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
62	ثانياً: أسلوب جمع البيانات
63	ثالثاً: أساليب تحليل البيانات
63	رابعاً: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان
64	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
64	أولاً: صدق أداة الدراسة
67	ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

69	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
70	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
71	أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)
73	ثانياً: اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)
75	ثالثاً: اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)
77	رابعاً: اتجاه عبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي)

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

79	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
79	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحااور الدراسة
80	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤسسة
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
81	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

82	 ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
84	 ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
86	 رابعا: مناقشة نتائج الدراسة
88	 خلاصة الفصل:
90	 خاتمة:
93	 المراجع باللغة العربية:
100	 المراجع باللغة الأجنبية:
A	 الملحق

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): مراحل تطور فكرة محيط المؤسسة.....	12
جدول (2): أهم الفروقات بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.....	18
جدول (3): ممثلو اليقظة الإستراتيجية وأدوارهم.....	31
جدول (4): متطلبات تطبيق إستراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي.....	49
جدول (5): توزيع أفراد العينة.....	62
جدول (6): سلم ليكرت الخماسي.....	62
جدول (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية).....	64
جدول (8): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية).....	65
جدول (9): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية).....	66
جدول (10): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الأداء التنافسي).....	67
جدول (11): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.....	68
جدول (12): عرض خصائص العينة.....	69
جدول (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	70
جدول (14): اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية).....	71
جدول (15): اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية).....	73
جدول (16): اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية).....	75
جدول (17): اتجاه عبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي).....	77
جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة.....	79
جدول (19): اختبار (SHAPIRO-WILK) بالنسبة لمتغير المؤسسة.....	80
جدول (20): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها.....	81
جدول (21): نتائج التبيان الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات.....	83
جدول (22): اختبار (LEVENE) لمعرفة تجانس بيانات محور اليقظة الاستراتيجية.....	83
جدول (23): اختبار (TUKEY) لتحديد مصدر الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية.....	84
جدول (24): نتائج التبيان الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الاداء التنافسي بين المؤسسات.....	85
جدول (25): اختبار (LEVENE) لمعرفة تجانس بيانات محور الأداء التنافسي.....	85
جدول (26): اختبار (TUKEY) لتحديد مصدر الفروق في مستوى الأداء التنافسي.....	86
جدول (21): قائمة الأساتذة المحكمين.....	1

فهرس الاشكال

الجدول	رقم الصفحة
الشكل (1): نموذج الدراسة	ج
الشكل (2): الارتباطات بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية	17
الشكل (3): مكونات الذكاء الإستراتيجي	19
الشكل (4): مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية:	23
الشكل (5): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية	25
الشكل (6): مراحل اليقظة الاستراتيجية	28
الشكل (7): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية حسب الممثلين	29
الشكل (8): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	30
الشكل (9): العلاقة بين الكفاءة والفعالية	37

فهرس الملاحق

الجدول	رقم الصفحة
الملحق (1): الاستبيان.....	B.....
الملحق (2): دليل المقابلة.....	G.....
الملحق (3): الأساتذة المحكمين.....	J.....
الملحق (4): طلبات إجراء التريص الميداني.....	K.....
الملحق (5): تصريحات شرفية بالالتزام بمعاير النزاهة.....	O.....

مقدمة عامة

عرفت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات وتطورات هائلة في بيئتها الكلية فظهرت آليات وتكنولوجيات حديثة، وابتكارات جديدة، كما اشتدت المنافسة، وتنوعت أذواق العملاء رغبتهم، هذه التحولات فرضت على المؤسسة تحديات كبيرة لنشاطها في الأسواق من طرف المؤسسات المنافسة لها، وسعيها منها في احتلال موقع متميز في بيئة شديدة التنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة تبذل المؤسسة أقصى جهودها في البحث عن ميزات تنافسية جديدة بما يتطلبه الوضع التنافسي.

ومع احتدام المنافسة وتعدد المنتجات وتنوعها أصبح العملاء يمتلكون خيارات واسعة وعديدة في الشراء وأصبح اهتمام المؤسسة مركز على كيفية اكتساب العملاء والحفاظ عليهم من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات مما جعل المؤسسات في موقف تنافسي صعب لا يكفي فيه الأداء العادي لمواجهة شدة المنافسة، بل أصبح لزاماً على المؤسسة العمل على رفع جودة منتجاتها وخدماتها ومعرفة آليات عمل الأسواق، وتحسين وضعها بالمقارنة مع المنافسين من خلال خفض تكاليف الإنتاج ومواكبة التطورات التكنولوجية والتحكم في المعلومات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية واستعمالها بشكل يخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكنها رفع أدائها التنافسي إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق في الأداء على كل المنافسين .

أصبحت المؤسسات تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها ووسائل تقوية مصادر معلوماتها، بهدف الكشف عن الفرص المتاحة أمامها لاقتناصها والاستحواذ عليها ، وتحديد التهديدات لمحاولة تجنبها وتعزيز قدرتها الدفاعية والهجومية، لذلك يجب على متخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أن يلموا بكل ما يحدث في بيئة المؤسسة من تغيرات وتطورات في جميع المجالات : التكنولوجية، التنافسية، التجارية، وحتى الاجتماعية، بهدف استغلال الفرص بشكل جيد وكذلك تجنب التهديدات التي من شأنها أن تضعف المؤسسة، لتكون المؤسسة في وضع تنافسي جيد ، وكذا أكثر قدرة على اتخاذ قرارات في الوقت المناسب وبالسرية الكافية.

ولتحقيق كل ذلك يجب على المؤسسات أن تتبنى أساليب جديدة تتماشى ما مع تتطلبها المنافسة حيث نجد ان كلما كانت المؤسسة ماهرة في التنبؤ بالتغيرات الخارجية وتتكيف مع بشكل جيد كلما زادت قدرتها على البقاء والنمو لذلك يجب على المؤسسات ان تكون على دراية بهذه التغيرات.

ولعل من أبرز هذه الأساليب هي اليقظة الإستراتيجية، والتي تهتم بمراقبة ما يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة واستخلاص المعلومات المفيدة من أجل التحرك بسرعة في مواجهة التطورات التي تسببها المنافسة حيث تعتبر اليقظة

الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تعنى بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من بيئتها الخارجية وتساعد متخذي القرارات الإستراتيجية على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين أدائها التنافسي وهذا من خلال مراحل اليقظة الإستراتيجية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها بطريقة استباقية وتنبؤية لمواكبة التغيرات الخارجية.

ومن هنا تأتي أهمية تبني المؤسسة لليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التجارية، التنافسية، البيئية، والتكنولوجية) بهدف رصد ومراقبة وتتبع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة من التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والتغيرات الحاصلة في رغبات وأذواق العملاء ومعرفة المنافسين وكذلك نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم واهدافهم الحالية وكذلك الأهداف المستقبلية.

ثانيا: مشكلة الدراسة

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) مثل غيرهم من المؤسسات شهدت تحولات وتطورات كبيرة حيث تتميز بيئتهم بأنها بيئة متغيرة ونجد فيها منافسة قوية وحادة، وعليه كان لزاما على هذه المؤسسات في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تراقب وترصد بها كل صغيرة وكبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لأن تحسن من أدائها التنافسي وأن تكون الأفضل بين المنافسين.

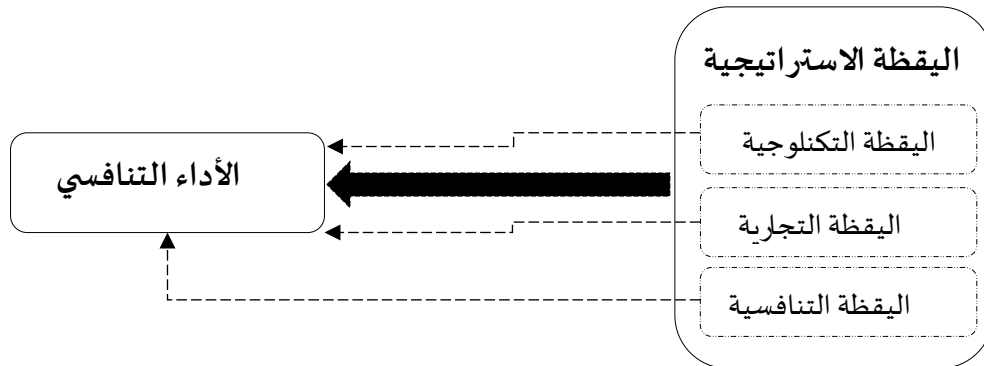
وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال دراستنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما الدور الذي تؤديه اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؟

تندرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور اليقظة التجارية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو دور اليقظة التكنولوجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؟

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ويتبين من خلال النموذج ما يلي:

يشتمل النموذج على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع وهو (الأداء التنافسي) حيث يحتوي المتغير المستقل على ثلاث أبعاد وهي اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية

رابعا: فرضيات الدراسة

من خلال نموذج الدراسة يمكن استخراج فرضيات الدراسة كما يلي:

➤ الفرضية الرئيسية الاولى

يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية التالية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الاولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التجارية

في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التنافسية

في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التكنولوجية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛

➤ الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة؛

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء التنافسي بين المؤسسات محل الدراسة؛

خامسا: أهمية البحث

في ظل ما يشهده العالم من تطورات وتقلبات سريعة أصبح لموضوع اليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة في وقتنا الحالي، أين صار أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية وقدرتها على التفاعل معها.

كما أن نجاح المؤسسات يعتمد على قدرتها على امتلاك وحماية واستخدام المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الخارجية أي لا بد للمؤسسة الاقتصادية أن تكون يقظة إستراتيجية، كذلك موضوعنا هو محاولة لمجاراة التطورات الحديثة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، والتي ترتبط بدراسة علاقة المؤسسة بمحيطها الخارج وتكمن الاهمية الرئيسة لهذا الموضوع في تعزيز الوعي بضرورة وجود نشاط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي تطوير أدائها التنافسي.

سادسا: أهداف البحث

تمثل الهدف العام للدراسة في اختبار العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية بأنواعها والأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق يمكن التعرف على الأهداف الضمنية وهي:

- ✓ تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول الاداء التنافسي ومؤشراته؛
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال؛
- ✓ تبين دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية وفي تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي؛
- ✓ توضيح ضرورة وجود اليقظة الإستراتيجية كممارسة في المؤسسات الاقتصادية؛

سابعاً: المنهج المستخدم

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الالمام بمختلف جوانب اليقظة الإستراتيجية، والتحليلي من خلال محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة، للوصول إلى التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة كما دعمنا الاستبيان بمقابلة شخصية مع نائب مدير شركة بريماتك.

ثامناً: حدود الدراسة

الفئة المستهدفة تمثلت في المدراء، ورؤساء كل من الأقسام والمصالح العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة، والتي يعتقد الطالبين أنها مناسبة لطبيعة الموضوع.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) المتواجدة بولاية المسيلة

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 22 مارس 2023 الى 01 ماي 2023 وهي الفترة الزمنية التي تمت فيها عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات المتعلقة بالدراسة.

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح للمؤسسات المعنية بالدراسة

تاسعاً: خطة البحث

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي، ويحتوي على أربعة مباحث جاء المبحث الأول بعنوان "مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية" وتكون من أربع مطالب وهي: مفهوم اليقظة الإستراتيجية، مفاهيم ذات علاقة، أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحل اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فكان عنوانه "الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي" وتندرج تحته عدة مطالب وهي: مفهوم الأداء، ماهية الأداء التنافسي، إستراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي، واخترنا عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المبحث الثالث في عدة مطالب كالتالي: الدراسات السابقة، العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، العلاقة بين الأداء التنافسي واليقظة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة، أين تمت دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وهي "جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر " وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في إسقاط للدراسة النظرية في الواقع بغية معرفة وتشخيص دور اليقطة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي

أما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، كما تم التطرق إلى آفاق الدراسة المستقبلية

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

تمهيد

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووفرة المعلومات وكذلك تعدد مصادرها وتسارع حلقة الوصول إليها لدى المنافسين الى تزايد شدة وحدة المنافسة، هذه التطورات والتحولات دفعت المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر والدائم لأدائها، من أجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها حيث لا يمكن تحقيق كل هذا إلا بفهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتفطن لكل ما تحمله في طياتها من فرص وتهديدات.

لذا أصبحت منظمات الاعمال اليوم بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى الى أنجع الطرق والأساليب لمعرفة ما يجري في بيئتها وعن أفضل الوسائل للبحث عن المعلومات واستغلالها ومن ثم تحسين أدائها التنافسي.

ولعل من أبرز هذه الأساليب هي اليقظة الإستراتيجية التي تهدف الى رصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين والعملاء وباقي المتغيرات الخارجية وعليه نهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي من جميع الجوانب من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية التي أدت إلى تزايد حدة المنافسة حيث أصبحت تترافق مع التغير في أذواق ومطالب العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها أمام تحدي التكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما جعلها تبحث عن طرق تحليل بيئتها وكذا تبحث عن مصادر جديدة لمعلوماتها ولهذا يستوجب على المؤسسة تبني اليقظة الإستراتيجية التي تمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية ليست تجسسا صناعيا كما يعتقد البعض وتحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة ففي جميع القطاعات تسعى المؤسسات الى التوصل الى طرق وآليات للكشف عن بيئتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم، وهذا بتبني اليقظة الإستراتيجية.

أولا: تعريف اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، وتختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة، لذلك فستتطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

الفرع الأول: تعريف اليقظة

هي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (**vigila**) وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها (بوخرينة، 2014-2015، صفحة 41)

وقد تعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة نذكر منها:

تعرف اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية. (حيولة و عباد، 2017، صفحة 6)

وتعرف على أنها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله. (حيولة

و عباد، 2017، صفحة 6)

وعليه يمكن تعريف اليقظة بأنها ذلك التنصت الدائم للمتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فإنها هي التي تدفع إلى التغيير.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجلا فكريا بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الامر الذي أدى الى اختلاطه مع مفاهيم قريبة المعنى، الا ان جميعها يندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل احداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم احداث البيئة بشكل استباقي.

عرفت اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية (قادري و طيب، 2017، صفحة 2)

يعرفها فورنيير دينين (Fournier Dhenin) على انها أسلوب منظم يركز على تحسين التنافسية بالجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات). (بوسالم و الهنائي، 2017، صفحة 185)

ويعرفها جون ميشال (jean michel) بأنها عملية مستمرة لإتاحة المعلومات الإستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات القصيرة الأجل، والتوجيه الأفضل للعمل والاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، والبقاء في حالة تأهب (القدرة والتفاعلية) ، والفهم المتطور لتغيرات المحيط، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي. (بلعجوز، زيري، و خرخاش، 2017، صفحة 3)

وتعرف بأنها المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة (بوتيفور و لكحل، 2009، صفحة 5)

ويعرف امبرت لسكا (Humbert Lesca) اليقظة الإستراتيجية بأنها العملية الجماعية المستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد الذين يتولون جمع واستغلال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية بهدف خلق فرص العمل والتخفيض من مخاطر عدم اليقين من خلال الإنذار المبكر. (lesca, 1997, p. 1)

وهي تتضمن القيام بأربع مهام رئيسية (بوتيفور و لكحل، 2009، صفحة 6):

- ملاحظة المحيط الاستراتيجي

- اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن ان تقع.

- تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية.

- ضمان النشر الانتقائي للمعلومات لصالح الأشخاص المصرح لهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل موحد وهو أن اليقظة عملية استراتيجية مستمرة تسمح بالكشف عن التغيرات البيئية وهي نشاط ملاحظة وتحليل لمختلف التطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة (العلمي التقني التكنولوجي التنافسي الاجتماعي) وهي نظام معلومات مفتوح يهدف الى رصد واستشعار تتبع ومراقبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة البحث الجمع والتخزين التحليل والاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل اليها لتحقيق أهداف المؤسسة واستباق الاحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

ثانيا: نشأة وتطور اليقظة الإستراتيجية

تم نقل مصطلح اليقظة الذي كان يستخدم في المجال العسكري والحربي ، الى المجال الاقتصادي في نهاية خمسينيات القرن الماضي حيث يعد أجلر (Aguilar) من أوائل العلماء الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه (The Business Environment Scanning)، يليه الباحث الفرنسي امبرت لسكا (Humbert Lesca) والذي يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه (Système D'information Pour Le management Stratégique) في الطبعة الأولى سنة، 1986 ومنذ ذلك الوقت انتبه العديد من الباحثين والاقتصاديين والسياسيين الى موضوع اليقظة وبدأوا في استكشافه وخوض غماره . (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 11)

وينبغي التأكيد على أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومات التكنولوجية بينما ان المفهوم الاتي من الولايات المتحدة الامريكية مرتبط بالمنافسة، وقد بين بورتر (M. porter) في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين. (تشوار، 2009، صفحة 267)

ولقد ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية كوظيفة من الوظائف المهمة للمؤسسة في العصر الحديث لسببين أساسيين، وهما: العولمة وما نتج عنها من اضطراب وتغير مستمر وغير متحكم فيه في بيئة المؤسسة مما وضعها في مواجهة التهديدات وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، والأهمية الكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الأساسية بالنسبة للمؤسسة حيث تعمل نظم المعلومات كوسيلة ضرورية من أجل إدارة المعلومات في المؤسسة وتوفيرها لمتخذ القرار بالشكل وفي الوقت المناسبين (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 12)

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

وذكر كل من (لمى ماجد و صديق بلل، 2019) ان فكرة مراقبة محيط المؤسسة مرت بثلاث مراحل كما هي

موضحة في الجدول وهي:

✓ مرحلة الظهور.

✓ مرحلة النضج.

✓ مرحلة التدعيم.

جدول (1): مراحل تطور فكرة محيط المؤسسة

المرحلة	مرحلة الظهور	مرحلة النضج	مرحلة التدعيم
التطور			
التطور الإنجليزي	1967-1979	1980-1990	ابتداءً من 1991 الى وقتنا هذا
التطور الفرنسي	1970-1990	1991-2000	ابتداءً من 2001 الى وقتنا هذا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصادر السابقة

ثالثاً: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص يمكن عرضها في النقاط التالية:

أ. اليقظة عملية تطوعية: فاليقظة تقوم بالتنقيب والتعقب والتحري عن المعلومات، فهي إذن حراسة ومراقبة لئلا يمكن للفرد المشارك أن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة فهي تتطلب الإرادة والتضحية بهدف نجاح المؤسسة ككل.

(بورباله ، 2014-2015، صفحة 5)

ب. دعم الإستراتيجية: تعد اليقظة أحد أهم عناصر صياغة الإستراتيجية، وهي وسيلة تهدف إلى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب وانتهاز الفرص، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الإستراتيجية أو تغييرها فاليقظة تسمح باتخاذ أحسن القرارات، وتنفيذها وتقليل المخاطر.

(بلعجوز، زيري، و خرخاش، 2017، صفحة 4)

وهي لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرارات الغير روتينية والغير مكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة وهي تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء المؤسسة. (عباس،

2008-2009، صفحة 52)

ج. عملية إبداعية: تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيمياً أو تقنياً، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة. (سريدي و بوجعة، 2018-2019، صفحة 10)

د. الاستشراف: يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية استشرافية لكشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي. (أنساعد، خلفاوي، و قمري، 2021، صفحة 513) وتعتمد اليقظة على الاشارات الضعيفة حيث تسمح هاته الإشارات للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها فاليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة (أنساعد، خلفاوي، و قمري، 2021، صفحة 514)

هـ. التعاون الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الافراد كل منهم يملك مهارات خاصة به وعندما يجتمعون في مكان العمل يتشارك كل فرد بما يملك من مهارات ومعلومات وما لاحظته من علامات واشارات في المحيط، وهنا تتشكل روح الفريق ويصل التفاعل الى اقصى درجة وهذا ما يتيح أفكار ورؤى مستقبلية. (بوربالة ، 2014-2015، صفحة 22)

و. ميزة المرونة والسرعة: هذا الهدف يشترط ميزة الحداثة في قيمة المعلومة، أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغيرات البيئية. (بلعجوز، زبيري، و خرخاش، 2017، صفحة 4)

ز. نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة: فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المديرين الذين لا يريدون أن تخضع مؤسساتهم لتأثيرات البيئة وتتكيف معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة. (سريدي و بوجعة، 2018-2019، صفحة 11)

رابعا: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تساهم اليقظة الإستراتيجية الى حد كبير في الرفع من الأداء التنافسي للمنظمات من خلال

- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها

- تضمن السريان الجيد للمعلومات التي تم جمعها عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة (حيولة و عباد، 2017، صفحة 10)

- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، التخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تسمح التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق. (علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، 2014، صفحة 167)

- زيادة الأرباح من خلال التسويق الجيد لمنتجات المؤسسة بشكل أفضل وأحسن. (قادري و طيب، 2017، صفحة 5)

- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية

خامسا: أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية

تحقق اليقظة الإستراتيجية العديد من المزايا التنافسية يمكن تلخيصها في التالي: (علاوي، 2014، صفحة 168)

- زيادة معرفة المؤسسة حول الأسواق والمنافسين.
- تساعد المؤسسة على التمتع بشكل جيد من أجل عرض سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- التعزيز من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسة.
- الحصول على المعارف والخبرات بوفرة.
- الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن وتلبية رغباتهم
- تسيير الوقت بشكل جيد في مختلف نشاطات المؤسسة.

- حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة بسرعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين بشكل مستمر في علاقة المؤسسة بزملائها ومورديها وحتى علاقة العمال مع الإدارة العليا.
- ادخال تحسينات بشكل مستمر في السلع والخدمات.

سادسا: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك عدة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن فاعلية اليقظة، وهي:

- إرادة الإدارة العليا، فيجب على المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا وتتمثل هذه الإرادة في توفير الإمكانيات اللازمة، وتوفير نظام تحفيز، وتكوين ممثلين لليقظة، والتقييم والتنظيف. (علاوة، 2013، صفحة 90)

- توفير اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة

- الروح الجماعية القوية وهذا بين الموظفين. (زاوش، جسّاس، و بن السعدي، 2017، صفحة 8)
- اعتماد تكنولوجيا المعلومات (الشبكات الداخلية والانترنت)
- حماية المعلومات فاليقظة لا تعني الحصول على المعلومات فقط بل وحماية معلومات المؤسسة المهمة والتي تؤثر على القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم ذات علاقة

يتقارب مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع عدة من المفاهيم الأخرى حيث يلحظ المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال وجود العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض سنهتم في الفقرات التالية بكل من الذكاء الاقتصادي، الذكاء الإستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، التجسس الاقتصادي، مع إبراز خصائص كل منهم وارتباطهم باليقظة الإستراتيجية.

أولاً: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يجب أولاً توضيح بعض المفاهيم حول الذكاء الاقتصادي ومنها يمكن ذكر ما يلي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم. (بلعجوز، زيري، و خرخاش، 2017، صفحة 6)

في حين يعرفه دافاسكو نيلوس (Davasco Neelos) بأنه مجموعة من الأنشطة المنسقة والمستمرة سواء كانت أنشطة التوجيه أو الجمع أو الحفظ أو التوزيع، هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تستغل استراتيجياً، وكذا لتحويل المادة الأولية "المعلومة" لقيمة مضافة. (قوجيل، 2011-2012، صفحة 31)

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهوم الذكاء الاقتصادي مقارب لمفهوم اليقظة الإستراتيجية حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين وهناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة مكمل للذكاء الاقتصادي ولهذا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية:

أ. المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة

(المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني.... الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض

البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر

المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذا يتضمن إضافة الى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة

هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة والشكل

الموالي يوضح العلاقة التي تعكس الاتجاه الأول. (أنسعاد و قمري، 2020، صفحة 28)

ب. المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل،

أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل. (علاوي، 2010-2011، صفحة 87)

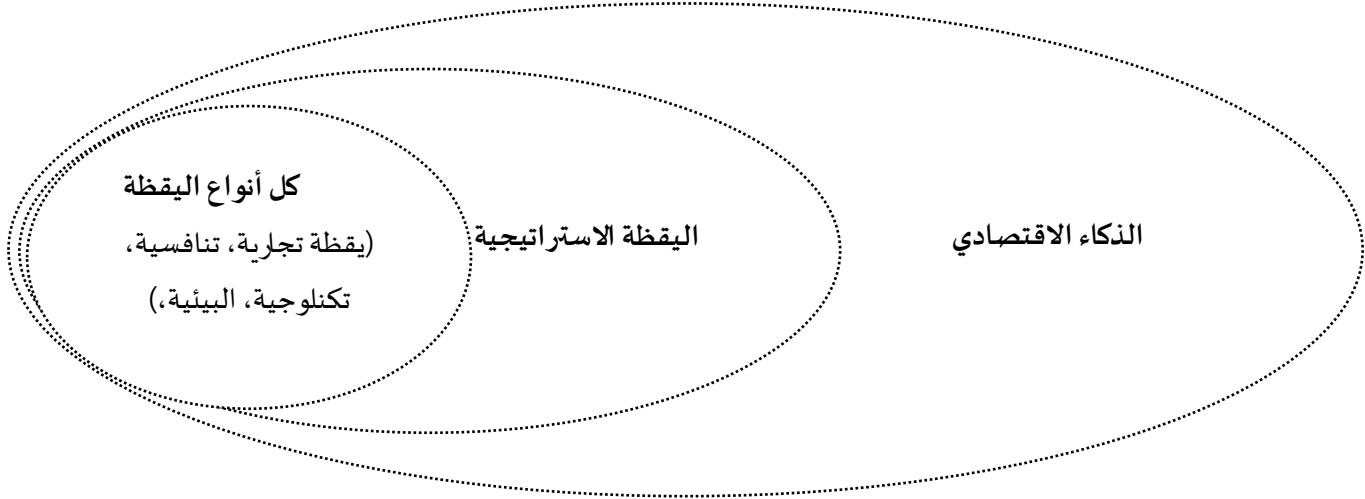
بمعنى أن اليقظة الإستراتيجية هي وظيفة لإثارة انتباه متخذي القرار لما يحدث في البيئة الخارجية، بينما الذكاء الاقتصادي

يضمن موقعا أفضل للمؤسسة في السوق. (أنسعاد و قمري، 2020، صفحة 29)

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

ومن خلال ما سبق يتجلى لنا أن اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي فهذا الأخير هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (2): الارتباطات بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية



المصدر: (أنسعاد و قمري، 2020، صفحة 29)

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أنه يجب على المؤسسة أن تتبنى جميع أنواع اليقظة وكلها يدخل في إطار ما يسمى بالذكاء الاقتصادي ولا يمكن أن تكون المؤسسة بدون معلومات، أي تستغل المعطيات التي تحتاجها للتموقع الأسواق أي أنه أصبح لديها معلومات إستراتيجية تولد قرارات تؤثر على البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن تلخيص الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجدول التالي.

جدول (2): أهم الفروقات بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الإستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
استقبال المعارف	المساعدة على اتخاذ القرار
البحث عن كل المعلومات الممكنة	البحث عن المعلومة الضرورية
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن التجاوب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومة
المعلومات لها شكل ثابت	المعلومة لها شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظة والتوقع	توقع استراتيجي وهجوم قانوني
معالجة مباشرة وتركز الجهود	معالجة غير مباشرة وتقسيم الجهود

المصدر: (حيولة و عباد، 2017، صفحة 6)

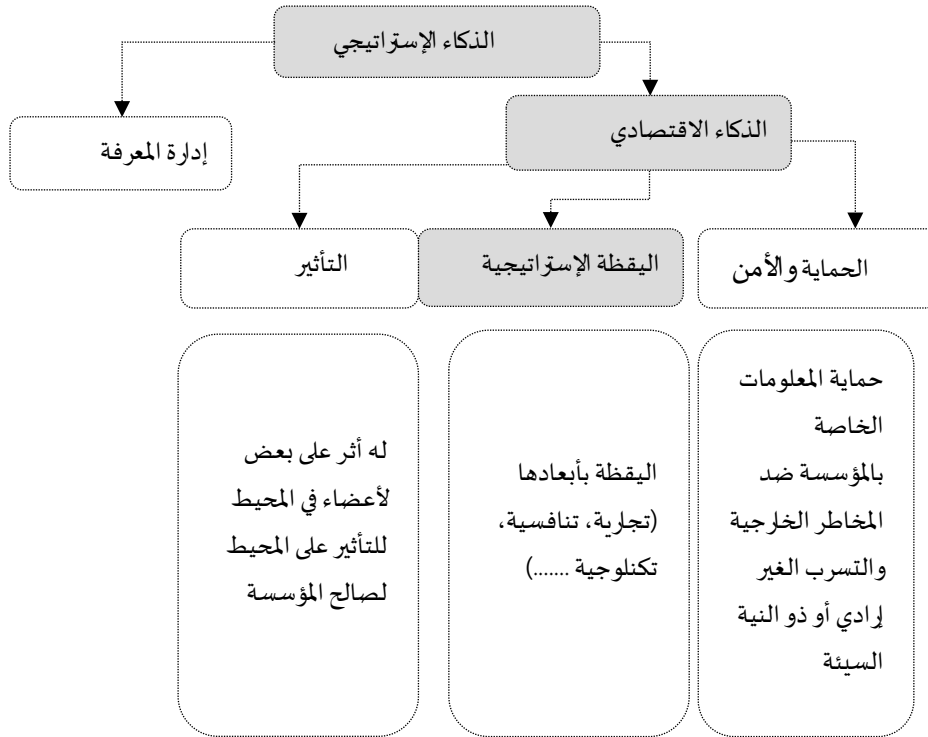
ثانيا: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي

يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات والإجراءات التي يُهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المؤسسة. (كنوش، 2015، صفحة 92)

ويعرف أيضا بأنه ما تحتاج المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغير، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (معلول و زهواني، 2019، صفحة 278)

يتشكل الذكاء الإستراتيجي من مكونين رئيسيين أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة. (كنوش، 2015، صفحة 93)

الشكل (3): مكونات الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصادر السابقة

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل من اليقظة الإستراتيجية إذ تعتبر اليقظة الإستراتيجية جزءاً من الذكاء الاقتصادي والذي هو بدوره يعد جزءاً من الذكاء الإستراتيجي.

ثالثاً: علاقة اليقظة بصناعة القرارات الإستراتيجية

يعرف القرار الإستراتيجي بأنه قرار يتخذ في مستويات تسيير الإستراتيجية، ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل. (بن خليفة، 2016، صفحة 47)

إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى يقظة ونظام معلومات ذات صلة وثيقة بالقرارات الإستراتيجية المطلوب اتخاذها فاليقظة بأنواعها (التكنولوجية، التجارية، التنافسية... إلخ) تعتبر المادة الأولية التي تصنع منها القرارات الإستراتيجية وتظهر حاجة المدير إلى تلك المعارف خاصة فيما يتعلق بالعوامل الغير خاضعة والتي يمكن أن يتحصل عليها المدير من خلال نظام المعلومات لجمع البيانات اللازمة عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية، وكل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى نوع معين من اليقظة حين يقوم بوظيفة محددة لتدعيم عملية اتخاذ القرار كما أن هذه الأنواع من نظم المعلومات تدعم

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل بناء هذا القرار من أجل توفير قواعد بيانات والتي تعتبر تأسيس لتدعيم عملية الاتصالات أو لأغراض متعددة. (بن خليفة، 2016، صفحة 49)

رابعا: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي

التجسس الاقتصادي هو عملية الدخول غير المشروع الى المعلومات وخاصة الاستراتيجية منها والتي في الغالب تكون معلومات سرية، أو حقوق ملكية، أو براءات اختراع، خاصة بالمعرفة التنظيمية التي تخزنها المؤسسة (بتغة، 2016-2017، صفحة 152)

وهو نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومات سرية ذات طبيعة إستراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليه مصطلح الاستخبارات التنافسية. (بورباله ، 2014-2015، صفحة 8)

وهو عملية تستعمل للوصول إلى المعلومة بطرق غير رسمية، من خلاله يتم اللجوء إلى السرقة والرشوة وقرصنة مواقع الإنترنت والتصنت واعتراض المكالمات الهاتفية والتطفل على أنظمة المعلومات، والمراقبة الغير شرعية ويعتبر هذا التصرف بالخطر نظرا لأنه يؤثر على مصداقية وسمعة المؤسسة. (بوزيد، 2013-2014، صفحة 60)

والتجسس الاقتصادي لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يسعى الى الحصول على معلومات سرية خاصة بالطرف الآخر، حيث يسعى هذا الأخير الى المحافظة عليها وكتماها لان سرية هذه المعلومات هي التي تضمن نجاحه وبقائه.

ومن أساليب التجسس ما يلي:

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم
- سرقة التصميمات المبدئية أو النماذج تحت الاختبار أو الرسومات أو العينات والتقارير الخاصة بمشاريع المنافسين وتقليدها
- الابتزاز والتهديد أو التصنت
- الحصول على المستندات، القضايا القانونية الخاصة بالمنافسين أو أي معلومات من سجلات المحاكم
- قرصنة مواقع الأنترنت والتطفل على أنظمة المعلومات الخاصة بالمنافسين

إلا أن اليقظة تختلف عن التجسس، فبالنسبة لليقظة مصادر معلوماتية شرعية، أما التجسس فهو غير شرعي، وقد يعرض صاحبه إلى أخطار وعقوبات قانونية. (أقموم، 2017-2018، صفحة 92)

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

وكخلاصة، التجسس الاقتصادي هو نقيض اليقظة الاستراتيجية والتي تعد أداة شرعية وقانونية للبحث عن المعلومات وذلك لأن التجسس يعتمد على وسائل وأساليب غير شرعية، ويمكن ملاحظة الفرق بين التجسس واليقظة الإستراتيجية من خلال تحليل نوع المصادر و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الحصول على معلومات، فتعد يقظة إستراتيجية إن تمت بصورة واضحة، مصادر معلومات معروفة، وتطبيقاتها تتم بطريقة قانونية وفي ظروف شفافة وفي ظل احترام للقوانين والنصوص المعمول بها، وإن كانت هذه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة ضمن القائمة المحظورة فالممارسة التي تمت هي تجسس وليست يقظة إستراتيجية.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية تتكون من عدة أبعاد ويمكن تقسيم اليقظة الإستراتيجية إلى:

أولاً: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي وهو نشاط تقوم المؤسسة من خلاله بالتعرف على المنافسين لها (الحاليين والمحتملين) وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة. (تشوار، 2009، صفحة 268)

وفي إطار اليقظة التنافسية على المؤسسة أن تعرف مجموعة من المعلومات منها:

- السوق الخاص بالمؤسسة وأهم المنافسين.
- المنتجات التي تظهر في السوق ومعرفة ان كانت هذه المنتجات تنافسية.
- تحركات المنافسين قدراتهم على التطور.
- نقاط قوة وضعف المنافسين.
- قدرات المنافسين على التنبؤ. (حيولة و عباد، 2017، صفحة 8)
- الأشياء التي لا يستطيع المنافسين القيام بها
- وكيف يرى المنافسون مستقبلهم.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة. (زاوش، جساس، و بن السعدي، 2017، صفحة 8)

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

يعرفها فرانسوا جاكوبياك (Francois Jakobiak) بأنها الملاحظة والتحليل للمحيط العلمي والتقني يليها عملية التوزيع والإرسال للمعلومات المنتقاة والمعالجة إلى المسؤولين، والتي تستعمل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (Bouchicha & Bouyahiaoui, 2012, p. 57)

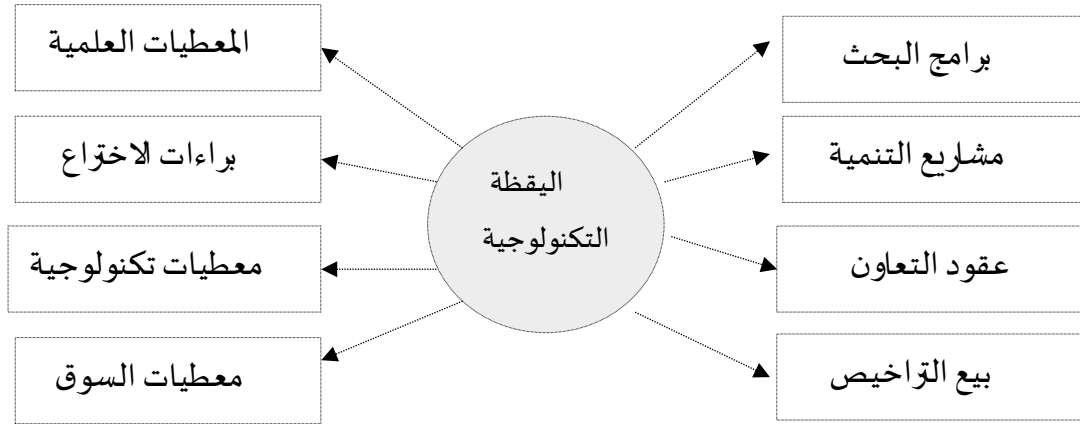
وتكمن اليقظة التكنولوجية في المراقبة والتتبع والتحليل المستمر لكل ما يتعلق بالمحيط التكنولوجي من تطورات علمية وتقنية حالية ومستقبلية في إطار نشاط المؤسسة، وتقاس اليقظة التكنولوجية من خلال مدى معرفة وفهم وقدرة المؤسسة على مواجهة النمو الإبداعي لدى المنافسين، والاستعانة بالتقنيات الجديدة في مجال التكنولوجيا وبالتالي فاليقظة التكنولوجية تساعد على توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير. (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 19)

وتشمل اليقظة التكنولوجية في:

- جمع المعلومة التقنية، التكنولوجية، لاستغلالها في الابداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية.
- الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع.
- ظهور مواد ومفاهيم جديدة

والشكل التالي يوضح الفائدة من وجود اليقظة التكنولوجية:

الشكل (4): مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية:



المصدر: (حيولة و عباد، 2017، صفحة 8)

ثالثا: اليقظة التجارية

وتسمى كذلك بالتسويقية، يعرفها بورتر (**Porter**) بأنها ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، ومعد لنمو السوق فاليقظة التجارية تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين. (بوسالم و الهنائي، 2017، صفحة 186)

تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين ومدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي، فهي بمعنى آخر تحلل المؤسسة إمكانيات كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن مساندة مصادر التموين الجديد. (بوتيفور و لكحل، 2009، صفحة 4)

إذن في إطار اليقظة التجارية من المهم تتبع ما يلي:

1. **الزبائن والأسواق:** وذلك بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذا تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة أي أنه يجمع المعلومات عن حاجيات الزبائن، آرائهم وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج وتحليلها، يمكن التنبؤ بمنتجات المستقبل والتسابق نحو إنتاجها وهذا الشكل من اليقظة يطبق في المؤسسة بمجرد ما أن يصبح عندها عدد مهم من الزبائن، وتكون في سوق تسوده منافسة حادة

2. دور الموردين: يمكن لتتبع العلاقات بين المؤسسات والموردين وتبادل المعلومات معهم أن يساعد المؤسسة وذلك راجع لأن الموردين في احتكاك دائم مع الزبائن ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق. (يوسف الزين، 2012-2013، صفحة 90)

ويجب في إطار هذه اليقظة إشباع الحاجات المتطورة للزبائن، والتعرف إلى موردين جدد، والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان أغلب الزبائن راضين بالمنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات ووجهة نظر الزبائن الغير راضين حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر.

رابعا: اليقظة البيئية:

وتسمى أيضا اليقظة الاجتماعية او اليقظة الشاملة لأنها تجمع ما بقي من عناصر، ما عدا السابق ذكرهم أي باقي محيط المؤسسة، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 20)

ويهدف هذا النوع من اليقظة الإستراتيجية الى متابعة التطورات مثل: العادات والذهنيات، سلوك المستهلكين الأخطار كالفوضى والصراعات، التحركات الاجتماعية وغيرها. (حيولة و عباد، 2017، صفحة 9)

ومن اهم المتغيرات التي تهتم بها اليقظة البيئية:

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية

- المتغيرات التشريعية والقانونية

- المتغيرات السياسية

وهي أشمل أنواع اليقظة الإستراتيجية وتعتبر عملية صعبة نوعا ما بالنظر لتعدد المعلومات وتنوعها واختلافها، حيث تتطلب تركيزا ووقتا وامكانيات أكبر لجمعها وتحليلها لذلك نجد بعض المؤسسات تعتمد على انظمة فرعية لليقظة البيئية، فهناك مثلا اليقظة الثقافية، السياسية القانونية والاجتماعية. (علاوة، 2013، صفحة 81)

على العموم فان هذه هي اهم اشكال اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وليس من الضروري على المؤسسة ان تتوفر عليها كلها بل تطبق كل مؤسسة الاشكال التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها ووضعيتها المالية، السوقية مواردها البشرية وما تعتمد من تكنولوجيا ولكن ما يهم هو التنسيق بين اشكال اليقظة وان اختلفت اهتمامات كل نوع في تهدف جميعها الى

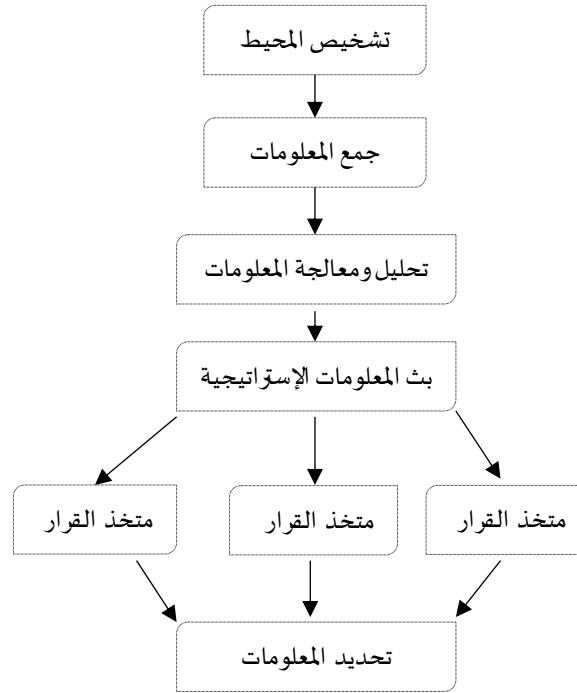
تحقيق هدف استراتيجي موحد لصالح المؤسسة ونستخلص ان مهما كان شكل اليقظة فأتمها كلها تمر عبر نفس المراحل وهي جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات واستعمالها في اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كأي عملية أخرى عملية اليقظة الإستراتيجية لها طريقة عمل ومراحل محددة تمر عليها بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتختلف هذه المراحل من باحث لآخر فهناك من يحددها ب ثلاث أو أربع مراحل، وهناك حتى من يحددها في عشرة مراحل بالرغم من ذلك فان الهدف واحد واختلاف التقسيمات لم تؤثر على جوهر هذه المراحل فلا تكاد تختلف لدى أغلب الباحثين.

وعلى قبل التطرق لهذه لمراحل اليقظة الإستراتيجية، وجب التطرق إلى عملية مراقبة المحيط والتعامل مع المعلومات المنتقاة من حيث الجمع والتحليل والبث لمتخذي القرارات، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: (فالتة، 2012-2013، صفحة 71)

أولاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تتألف عملية اليقظة الإستراتيجية من عدة مراحل يتم تنفيذها بشكل مستمر ومنتظم لضمان التحلي بالجاهزية الكاملة للتعامل مع أي تحديات أو تهديدات محتملة ونهدف فيما يلي الى توضيح مراحل اليقظة المختلفة وشرح دور كل مرحلة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية وتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات المختلفة.

ويمكن عرض هذه المراحل في التالي:

أ. مرحلة الجمع:

تتمثل هذه المرحلة في معرفة بيئة العمل بشكل جيد، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه وهناك عدة أسئلة يتم طرحها وهي مهمة جداً في عملية جمع المعلومات، من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات. (حيولة و عباد، 2017، صفحة 10)

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

والتعقب هو العملية المسبقة الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتبيين أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، بل من الضروري أن يكون هنا كمجهود إرادي تطوعي استباقي من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات.

ولهذا يدعى المتعقبون أو الملاحظون الأشخاص الذين يتولون البحث والتقصي بكل جهودهم من أجل الوصول الى معلومات اليقظة الإستراتيجية، وعليه لابد من اختيار أشخاص أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلون عليها. (علوط، 2018، صفحة 200)

ب. التحليل والتركيب:

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 7)

تتضمن هذه المرحلة فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تهم عملية اتخاذ القرار، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، إذ يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يمكن تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص معلومات تكون مدخلا مهما لعملية التوقع والتنبؤ، وفي آخر هذه المرحلة تخزن المعلومات على شكل ملفات مفهرسة، وتوثق جيدا حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الطلب، كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتم نشرها والاستفادة من طالبيها في إطار التغذية العكسية. (علوط، 2018، صفحة 200)

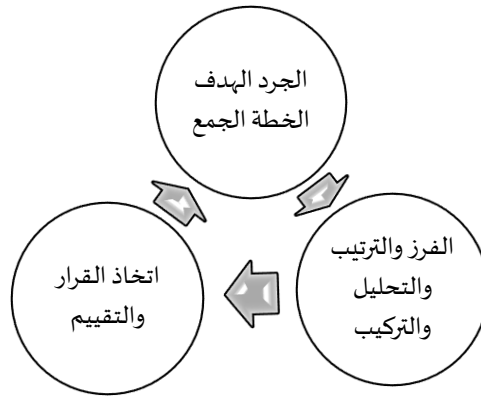
ج. النشر واتخاذ القرار:

عند الانتهاء من عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناتجة من القرار المتخذ. (زاوش، جساس، و بن السعدي، 2017، صفحة 6)

ويتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه المعلومات يتم بشكل فردي وجماعي ويتولد عنه خلاصات تعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها. (علوط، 2018، صفحة 200)

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

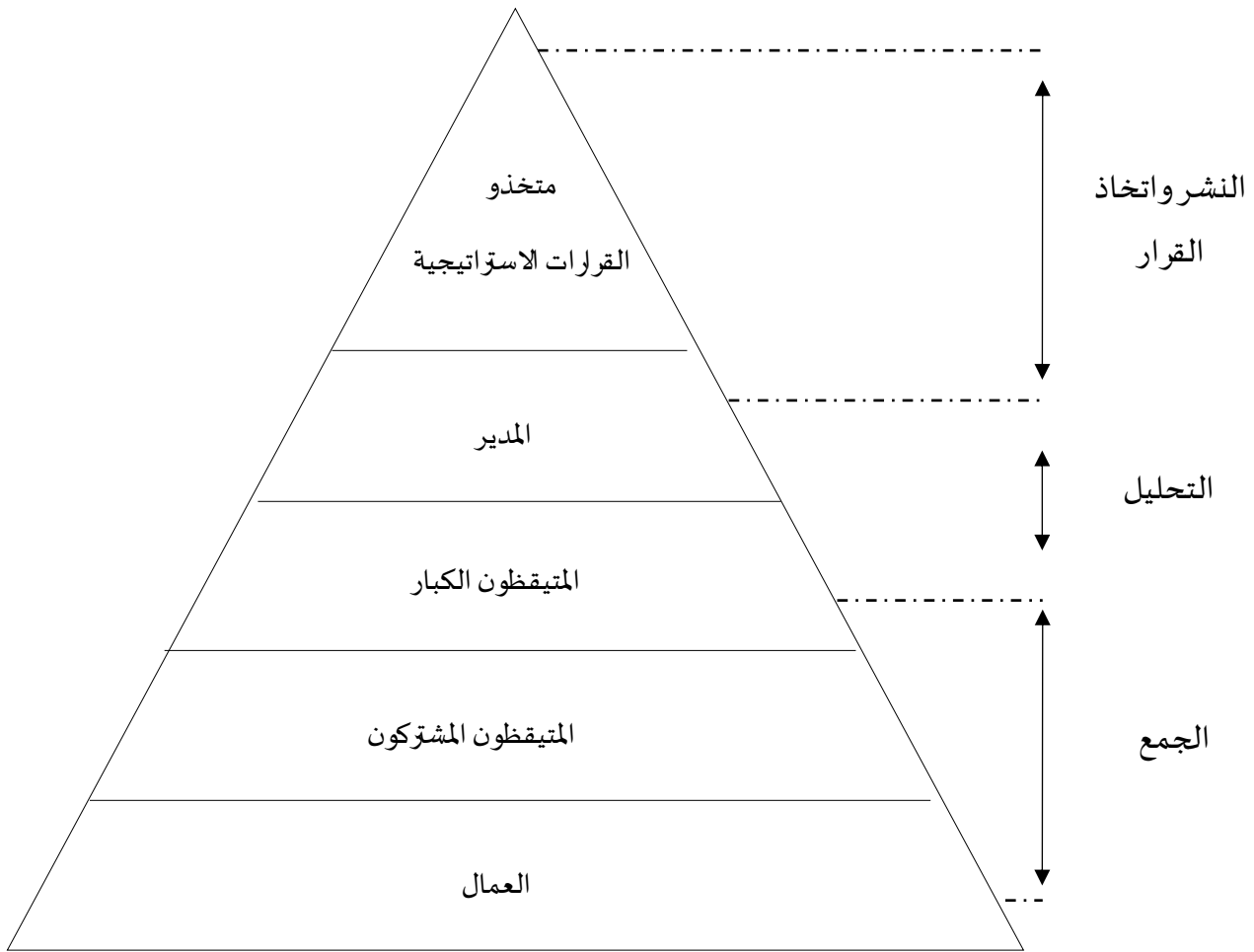
الشكل (6): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصادر السابقة

والشكل التالي يمثل مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين:

الشكل (7): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية حسب الممثلين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصادر السابقة

ثانيا: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

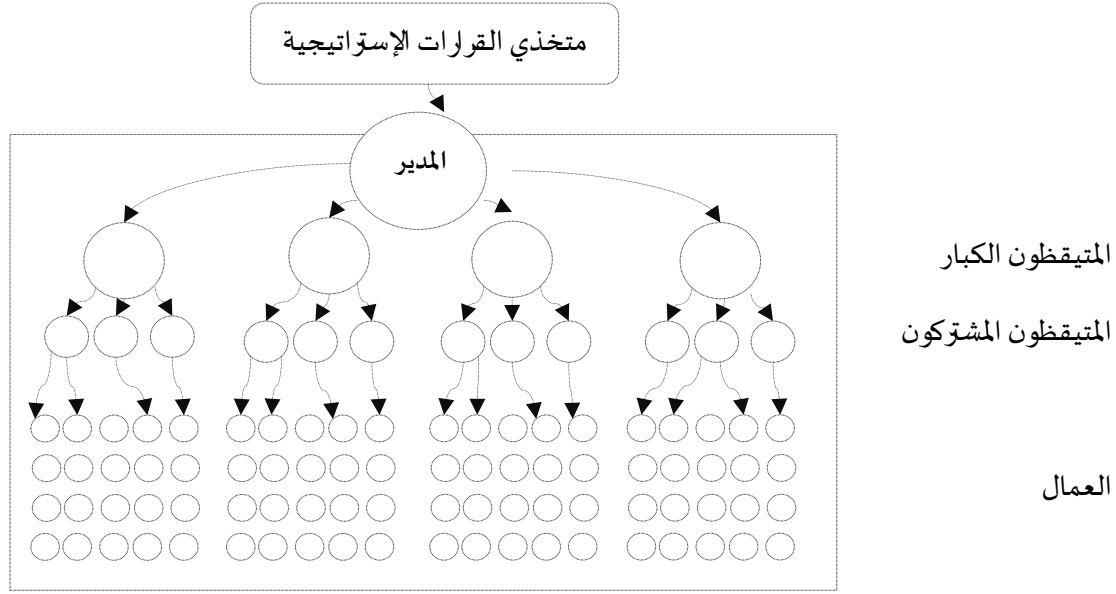
اليقظة الإستراتيجية عملية منهجية تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وذلك لأجل استغلالها في إحداث تغير إيجابي داخل المؤسسة الذي يطور من تنافسية المؤسسة، وتعد اليقظة الإستراتيجية مسئولية جميع أفراد المؤسسة بشكل عام، ولكي تتم مراحل اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة بكفاءة لابد من وجود أشخاص مختصين يقومون بعملية اليقظة لهم خصائص معينة، وهم من يطلق عليهم ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 24)

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

ويعد المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، وهو لا يعمل وحده، بل هو ينتمي إلى شبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. (عباس، 2008-2009، صفحة 74)

كما يبينه الشكل أدناه:

الشكل (8): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: (تشوار، 2009، صفحة 277)

نلاحظ من الشكل أن جماعة اليقظة الإستراتيجية تتكون من ممثلين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم.

الفصل الأول: _____ الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

جدول (3): ممثلو اليقظة الإستراتيجية وأدوارهم

مراحل عملية اليقظة	الأدوار	الخصائص	ممثل اليقظة
النشر واتخاذ القرار	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شك سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات الي أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع أي خلق أفضل مزايا لتنافسية للمؤسسة	- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسة	متخذو القرارات الإستراتيجية
النشر واتخاذ القرار	- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على لعمل الجماعي. - مهارات إدارية والقدرة على تسير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	المدير

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

المتيقظون الكبار	- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الاستراتيجي. - القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة	- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	التحليل والتركيب
المتيقظون المشتركون	- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية والقدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم - قدرة التحكم في فائض المعلومات	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع عمل ترجمة وتصفية أولية لها.	جمع المعلومات
العمال	- نشاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية	من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتب، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات إدخال المعلومات علي الموزع حيث يقدمون دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات، - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول في الجانب المعلوماتي	جمع المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبين بالرجوع الى (عبد التواب و عبد العال، 2018) و (علاوي، 2010-2011) و (عباس، 2008-2009)

يبين الجدول السابق خصائص وأدوار ممثلي اليقظة وموقعهم داخل مراحل عملية اليقظة، حيث تنتقل المعلومات التي تم جمعها بواسطة المتيقظون المشتركون والعمال داخل المؤسسة إلى المتيقظون الكبار الذين يقومون بعملية التحليل والتركيب ثم يقوم المدير ومتخذي القرارات الإستراتيجيين بعملية اتخاذ القرار، ثم نشر نتائج اليقظة مرة أخرى إلى المستويات التالية، ليكونوا على اطلاع بالمعلومات التي يجب أن تقدم في المراحل التالية.

ولا يوجد نموذج واحد تتبعه المؤسسة حتى تقوم بعملية اليقظة بفعالية ، فقد تنشئ المؤسسة مصلحة اليقظة الإستراتيجية تحتوي على عدد من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية، أو تكلف مهام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين الطريقتين ، وتقوم المؤسسة بالاختيار ما بين الطريقتين بالنظر لمواردها البشرية والمالية والوقت وبحسب حاجتها من المعلومات، مع العلم بأن اليقظة تحتاج في أداء عملها إلى موارد بشرية وموارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التفسيرية الحديثة والمعلومات المناسبة. (عبد التواب و عبد العال، 2018، صفحة 26)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي

تعتبر المنافسة من سنن الفطرة الكونية، غايتها التفوق في مجالات الاعمال أيا كانت طبيعتها، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة، حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه.

كما أن المنافسة تعد بمثابة الدافع أو المشجع لتبرز المؤسسة أفضل ما لديها بهذا الصدد سيتم التطرق الى مفهوم الأداء التنافسي والتنافسية المبنية على أسس علمية أخلاقية والتي تجعل الطليعة لمن يستحقونه الأفضل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

نظرا لأن الأداء يمثل قاسما مشتركا لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في إطار المؤسسة، فإنه يعد من المفاهيم الهامة والجوهرية بالنسبة لها نظرا لخصائصه الواسعة ووظائفه المتعددة حيث يحظى هذا المفهوم بجاذبية واسعة من قبل الباحثين والكتاب، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته فإنه لم يتم تحديد مفهوم دقيق ومحدد له، بسبب ديناميكية محتوياته وتغير ظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

أولا تعريف الأداء:

رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن الى إجماع أو اتفاق حول تعريفه بشكل دقيق ومحدد فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني (**Performance**) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، اشتقت منها الكلمة الإنجليزية (**Performance**) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب اليه قاموس (**Petit Larousse**) (عبد المليك ، 2001، صفحة 86)

وسنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء وهذا بالتطرق لبعض التعريفات التي توجه للأداء

الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على اهداف بناء طويلة الأجل. (سويد و زغدي، 2017-2018، صفحة 41)

وفي تعريف آخر الأداء هو النتيجة النهائية لأي نشاط ويشمل معرفة ما يجب أدائه ومن يجب عليه الأداء وكيف يتم الأداء وكيف يقيم الأداء، كما يعبر الأداء عن ثلاث مفاهيم عامة تتمثل في العمل، ونتيجة العمل ومدى النجاح في تأدية العمل، ويتم التعبير عنه بمجموعة من المؤشرات. (رايس، 2011، صفحة 07)

كما يمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلا من الأهداف المخطط لها عما خطط له، أو أحيانا عن طريق قياس ما تحقّقه المؤسسة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، كما يعرف على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المؤسسة التي يعمل بها. (كروش، 2019-2020)

ويستند كل من ميلر وبروملي (Miller et Bromily) منطلقات النظرة المستندة للموارد في تعريفهم للأداء، ويعدان ان الاداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء وانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (دداش و بوزيان، 2017، صفحة 234)

ثانيا: مفاهيم ذات علاقة

يقترن مفهوم الأداء بمصطلحين مهمين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، فالأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الاهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف ويشمل مفهومي الفعالية والكفاءة. (دداش و بوزيان، 2017، صفحة 243)

أ. الكفاءة:

وهي تلك القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل وكذا تعبر عن مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية وكذا مهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال. (بن حجوبة و دواح، 2021، صفحة 131)

وتعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. (دداش و بوزيان، 2017، صفحة 234)

أيضا تعرف بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة. (محبوب، 2015-2016، صفحة 80)

ب. الفعالية:

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

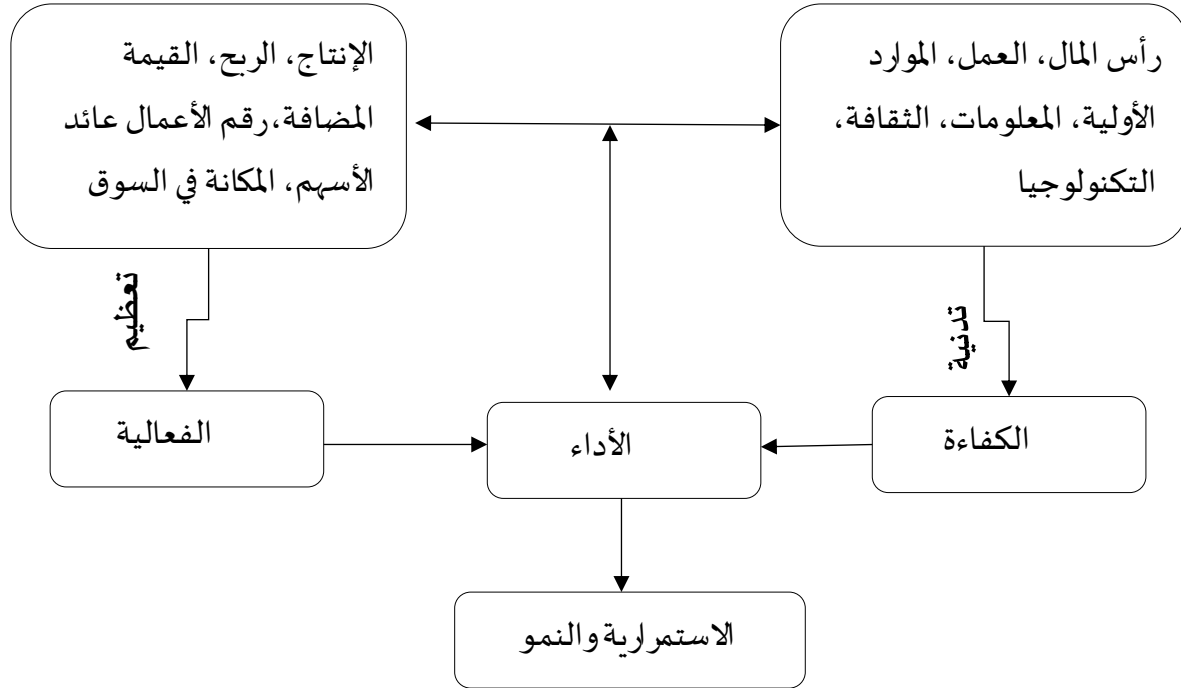
ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف. (دداش أ.، 2017-2018، صفحة 41)

وتعرف على أنها أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بالنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية المواد المستفيدة في سبيل الحصول عليها عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة. (سويد و زغدي، 2017-2018، صفحة 43)

ويرى بيتر داركر (Peter Drucker) بأن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف. (محبوب، 2015-2016، صفحة 81)

ويمكن تلخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل (9): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: (عبد المليك ، 2001، صفحة 88)

من الشكل السابق يتبين لنا انه لا يمكن القول على كل مؤسسة تمكنت من بلوغ أهدافها بأنها حققت مستويات جيدة في الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد بحجم أكبر من مثيلاتها المؤسسات الأخرى، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاق طبيعته (مال وقت موارد).

ثالثاً: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الاداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي (بني حمدان و محمد إدريس، 2007، صفحة 292):

- **الأداء الاستثنائي (Extraordinary performance):** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل المسير ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- **الأداء البارز (Outstanding performance):** والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك مسير كفؤ وذو تحفيز عالي، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا (Very Good performance):** والتي تبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والمسير الكفؤ، بالإضافة الى التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد (Good performance):** والتي تبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والمسيرين، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل (Fair performance):** والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والمسيرين او عدم سهولة الوصول الى الاموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف (Weak performance):** والتي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف فيجميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- **الأداء المتأزم (Crisis performance):** والتي تتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

رابعا: تصنيفات الأداء

يمكن التعرف على تصنيفات الأداء من خلال المفهوم العام للأداء وأهمية في العمل وعندما يتم تطبيق هذا المفهوم على مجالات مختلفة مثل المنظمات والافراد والمشاريع يتم تحديد تصنيفات له بناء على النتائج المرجوة والمقاييس التي يتم قياس الأداء بها ومن اهم تصنيفات الأداء:

1- الأداء الاقتصادي:

يعرف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويتكون من النتائج الفورية على المدى القصير، وخلق القدرات على المدى الطويل، ويعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات. (محبوب، 2015-2016، صفحة 83)

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية المختلفة والنسب المالية التي تعتمد على دفاتر وسجلات المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها. (رايس، 2011، صفحة 14)

ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. (زرنوح، 2017، صفحة 36)

2- الأداء الاجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها. (زرنوح، 2017، صفحة 36)

ويعنى الأداء الاجتماعي بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما الى حقيقة واقعية، ويعرف بأنه الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما الى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المتعلقة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة الخدمات المالية وملاءمتها وخلق مزايا للعملاء ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والاستثمار البحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتضمن ضرورة احترام حقوق الانسان، والمساواة في المعاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل وبالتالي يركز الأداء الاجتماعي على مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين . (رايس، 2011، صفحة 14)

3- الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهدافها ومواردها، فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهو محصلة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأي خلل فيها لا بد أن يؤثر الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة. (محبوب، 2015-2016، صفحة 85)

المطلب الثاني: ماهية الأداء التنافسي

ينتج الأداء التنافسي من مزج الأداء المتميز والقدرة التنافسية العالية، وبما ان هذا المفهوم يلقي اهتماما واسعا بين العديد من المؤسسات فانه يعتبر عنصرا ر في صياغة استراتيجيتها الخاصة بالمنافسة وتحديد الأداء الملائم بناء على القدرات المادية والبشرية للمؤسسة، وبالتالي فان تحديد مفهوم الأداء التنافسي أمرا ضروري للتعرف على أهم المنطلقات التي يتعين توفرها لتحقيقه وكذلك الأسس التي يتم قياسه عليها.

أولا: مفهوم الأداء التنافسي

يمثل الأداء التنافسي انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها كما أنه يعبر عن مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ويعرف كذلك بأنه الأداء الذي يستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة. (كروش، 2019-2020، صفحة 79)

ويمكن القول إن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية، لذلك فالأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها. (كروش، 2019-2020، صفحة 79)

ويرى جاك كاستينلو (Jacques Castelnau) ان الأداء التنافسي للمؤسسة يتمحور حول مدى قدرة المؤسسة على الرفع من تنافسيته في الأسواق التي تتواجد فيها، وان هذه القدرة تتوقف على أدائها الداخلي لذلك من الضروري في البيئة التنافسية اجراء مقارنات مستمرة مع المنافسين وتحديد الفجوة بيننا وبينهم، ووفق هذا التحليل فأن فانه هناك علاقة تكافؤية بين الأداء ودرجة تنافسية المؤسسة فكلما حققت مستوى مرتفع في الأداء فأنها تضمن تنافسية أعلى في الأسواق. (بوهلة، 2011-2012، صفحة 63)

وقد أضاف م. بورتر (M. Porter) الجانب التنافسي للأداء، حيث يمكن الحكم على المؤسسة الناجحة وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد لعبة المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.

- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافسين. (محبوب، 2015-2016، صفحة 86)

ومنه الاداء التنافسي هو القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال وفعالية عالية بالمقارنة مع المنافسين في نفس السوق او الصناعة ويتضمن الأداء التنافسي العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الميزات التنافسية مثل الجودة والإنتاجية والتكلفة والتسليم في الوقت المحدد والابتكار والاستجابة للعملاء وتحسين العمليات وغيرها ويتطلب تحقيق الأداء التنافسي العمل على تحسين مستمر للعمليات التكنولوجية والاستثمار في البحث والتطوير وتدريب الموارد البشرية والتسويق وتحسين العلاقات مع الموردين والشركاء التجاريين وغيرها من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء التنافسي.

يمكن أن نستخلص ان الأداء التنافسي المرتفع يشكل عاملا أساسيا في ضمان نمو واستمرارية في بيئتها الحالية، حيث يعتمد الأداء التنافسي على المؤهلات المؤسسة البشرية والمعرفية وقدراتها المادية والمالية معا ويتمثل الأداء التنافسي في تحقيق النتائج المرجوة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، ويعتمد ذلك على زيادة الارباح وتخفيض التكاليف بتوفير منتجات بجودة عالية واسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين والسعي لتحقيق ميزات تنافسية تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها.

ثانيا: مؤشرات الأداء التنافسي

مؤشرات الأداء التنافسي هي عناصر أساسية لقياس أداء المؤسسات في بيئتها التنافسية حيث توفر هذه المؤشرات فرصة للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذلك الجوانب التي يجب تحسينها كما انها تمكن المؤسسة من قياس تأثير القرارات التي تتخذها على أدائها التنافسي، ومن خلال هذه الدراسات السابقة يتبين لنا بأنه من أهم المؤشرات التي تم استخدامها للدلالة على الأداء التنافسي هي: الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، الحصة التصديرية من الانتاج، الابتكار والتطوير، الشهادات الممنوحة لتحقيق منتجات المؤسسة لمواصفات محددة، وكذا رقم الأعمال وفيما يلي سنذكر أهم هذه المؤشرات:

أ. الجودة (Quality): تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها وتعرف الجودة على أنها: ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته وتعد الجودة أحد العوامل التي تضمن أداء تنافسي جيد على المدى الطويل، فالجودة تؤدي الى تحسين الإنتاجية و المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن الاستمرار والتوسع، وقد

أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. (غريب و دشة، 2018، صفحة 269)

ب. الإنتاجية (Productivity): وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (العكازي و مزيريق، 2019، صفحة 261)

وتعرف الإنتاجية بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية. (محبوب، 2015-2016، صفحة 91)

وتعد إحدى العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في الأسواق، وتعد مقياس لفاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومن الممكن مقارنة الإنتاجية أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية (محبوب، 2015-2016، صفحة 91)

ج. الربحية (Profitability): وهي من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حساب من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابة عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات. (العكازي و مزيريق، 2019، صفحة 262)

وتعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، ونجاحها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط المؤسسة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات. (محبوب، 2015-2016، صفحة 90)

د. التحكم في التكاليف (Cost control): وذلك بتخفيض التكاليف، مما يعطي المؤسسة القدرة على تنافسية عالية، من خلال الحصول على موارد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون. (كروش، 2019-2020، صفحة 82)

ويعد تخفيض التكاليف عن كاهل المؤسسة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدر على تنافسية عالية الأداء تجاه المنافسين، وتعتبر استراتيجيات التكلفة إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في

إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، والتي بموجبها يتم توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكاليف. (غريب و دشة، 2018، صفحة 270)

هـ. **الحصة السوقية (Market share):** وهي أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، فإن استخدامها مقياساً للأداء التنافسي يعد من المقاييس الجيدة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة، فإذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقاً نقدياً جيداً من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة. (دداش أ.، 2017-2018، صفحة 61)

ثالثاً: الأداء التنافسي ومفاهيم أخرى

يرتبط مفهوم الأداء التنافسي مع العديد من المفاهيم الأخرى والتي من بينها المنافسة، والتنافسية، والميزة التنافسية

أ. **المنافسة:**

لقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة نذكر منها:

يمكن القول بأن هناك نوعين المنافسة في عالم الأعمال منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة حيث تتمثل المنافسة غير المباشرة في الصراع بين المنظمات على امتلاك الموارد المتاحة (مادية بشرية، مالية..)، والمنافسة المباشرة متمثلة في المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد. (أبو قحف، 2009-2010، صفحة 22)

وهي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها، وتكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن (سالم، 2021، صفحة 232)

وعليه فالمنافسة تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وجعل العملاء الحاليين والمرتبطين يقتنون منتجات المؤسسة، باستعمال مجموعة من الأساليب والمغريات والتي تتمثل في السعر، الجودة العالية، التوقيت خدمات ما بعد البيع والمرافقة وغيرها.

ب. التنافسية:

يتميز هذا المفهوم بضبابية وعدم القدرة على الاتفاق على تعريف له دقيق، شامل، موحد، متعارف عليه دولياً. ولعل ذلك يرجع إلى أنه مفهوم متعدد الأبعاد وعليه يمكننا الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع أو حتى من منظور الدولة.

1. التنافسية من وجهة نظر المؤسسة:

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهته المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (مصطفى أحمد، 2011، صفحة 21)

وفي تعريف آخر التنافسية هي قدرة المؤسسة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات وتحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد. (بن سعد، 2017، صفحة 242)

وعليه فإن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة هي من تحدّد مدى نجاح المؤسسة إذ أنها تظهر جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وتبين مدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجات المستهلكين وهذا باستخدام مجموعة من الوسائل من بينها (السعر، الجودة، وتميز السلعة أو الخدمة، المرونة، التوقيت).

2. التنافسية من وجهة نظر القطاع الاقتصادي:

تعرف بأنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية على المدى الطويل. (زغدار، 2011، صفحة 26)

وتعرف على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. (زغدار، 2011، صفحة 26)

وعليه فإن القطاع يعتبر تنافسياً في مواجهة القطاعات المشابهة إذا استطاع أن يخفض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة من منتجاته إلى ما يساوي أو يقل سعراً من أمثاله من القطاعات في الدول الأخرى.

3. مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة:

عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى. (مصطفى أحمد، 2011، صفحة 27)

تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنها قدرة بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة على انتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل. (زغدار، 2011، صفحة 25)

ويعرفها المركز الوطني السعودي للتنافسية على أنها قدرة الدولة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياساتها ومؤسساتها، لرفع كفاية الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال وجودتها، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للدولة، وجعلها في مركز تنافسي متقدم. (المركز الوطني السعودي للتنافسية، 2019)

يتضح لنا ان التنافسية على المستوى الدولي تركز على النمو الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للمواطنين حيث تستخدم الدولة التدابير والإجراءات المختلفة التي تضمن لها التفوق على المنافسين الامر الذي لن يتحقق الا عبر التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني.

ج. الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية منتصف السبعينات من القرن العشرين أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية الحصول على الميزات التنافسية وفيما يلي بعض التعريفات:

هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانات الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية. (بن عمور ، 2017، صفحة 116)

كما تعرف بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون. (سالم، 2021، صفحة 238)

ويرى بورتر (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (طرطار ، 2011، صفحة 357)

وتعرف الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المؤسسة بتفوق على جميع المنافسين في السوق. (يونس خليل، 2010، صفحة 34)

وعليه تتمثل الميزة التنافسية في التفرد والاستباقية التي تظهرها للمؤسسة وذلك من خلال حصولها على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي محيطها التنافسي وتبنيها لاستراتيجيات تنافسية فعالة وإبداع وتحديد في منتجاتها وتحقيق قيمة مضافة، بهدف تحقيق رضى وولاء الزبائن، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي

تباين استراتيجيات التنافس التي يمكن للمؤسسة اتباعها وفقاً للقطاع الاقتصادي ونوع السوق ومدى تنافسيته وعادة ما يتم استخدام مزيج من الاستراتيجيات بناء على الظروف والاهداف المحددة للمؤسسة حيث تتعدد استراتيجيات التنافس التي يمكن للمؤسسة استخدامها في السوق ويمكن تحديد أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة في تحسين أدائها التنافسي في الاستراتيجيات الثلاث التالية:

أولاً: إستراتيجية تدنية التكاليف:

وهي استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المؤسسة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة. (يونس خليل، 2010، صفحة 29)

هدف هذه الإستراتيجية الأساسي يتمثل في توفير منتجات بنفس المواصفات التي يوفرها المنافسين وبتكلفة أقل وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة.

يشترط في هذه الإستراتيجية التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور تكاليف اليد العاملة والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون المؤسسة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس

السعر، والمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشترين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصناعة، كذلك الشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، وعليه فإن استراتيجية التكلفة الأقل قد توفر قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس مما يساعدها على تحسين أدائها التنافسي. (زواوي، 2021، صفحة 77)

ثانيا: إستراتيجية التميز

وهي استراتيجية تقديم سلع أو خدمات المؤسسة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وبالتالي تقديم تلك السلع أو الخدمات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك السلع أو الخدمات (يونس خليل، 2010، صفحة 29)

تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز والتفرد بمنتجات وخدمات استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وتستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، ولذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب وتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذا عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس استراتيجية التميز إذ يعتبر ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة. (زواوي، 2021، صفحة 77)

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسين فيتعلق الأمر باقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء. (غزي، 2013، صفحة 88)

وتعرف على أنها الإستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء معين من العملاء داخل قطاع ما من خلال تشكيلة محددة من المنتجات وتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله أي أن أهم سمة لهذه الإستراتيجية هو اقتصار المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كامل وتركز بذلك جهودها وقدراتها الإبداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية ويمكن ان تعوض الحصة السوقية الصغيرة بواسطة تنويع جغرافي أي التركيز على عدة أجزاء من الأسواق تكن في مناطق جغرافية مختلفة وقد حدد بورتر صنفين لهذه الإستراتيجية وهما: (هارفارد بزنس ريفيو العربية، 2020)

أ- التركيز على أساس تندية التكاليف: حيث تهدف المؤسسة الى بيازة ميزة التكلفة الأقل على مستوى جزء محدد من السوق.

ب- استراتيجية التركيز على أساس التميز: حيث تنتج المؤسسة منتجات متميزة على مستوى الجزء المستهدف من السوق مثل حلويات مرضى السكري الخاصة بالأطفال.

رابعاً: متطلبات تطبيق هذه الإستراتيجيات:

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجيات العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف لإجراءات الرقابة والتي يمكن توضيحها حسب الجدول التالي:

جدول (4): متطلبات تطبيق إستراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي

نوع الإستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات معنوية
تدنية التكاليف	استثمارات ضخمة في رأس المال، مهارات هندسية، إشراف مكثف على العمالة، تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، نظام توزيع منخفض التكاليف.	تقارير رقابية مفصلة، هيكلية التنظيم والمسؤوليات، نظام حوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، إبداع، قدرات بحثية، سمعة المؤسسة عن الجودة والتكنولوجيا، مهارات فريدة، تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع	تنسيق قوى بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مقاييس نوعية بدلاً من الكمية، الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدرية جيداً، العلماء والأشخاص المبدعين
التركيز	مزيد من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين	مزيد من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين

المصدر: (يونس خليل، 2010، صفحة 32)

نلاحظ من خلال الجدول أن إستراتيجية تدنية التكاليف تتطلب استثمارات كبيرة جداً، كما تتطلب المزج بين نظام التحفيز والصرامة والإشراف المكثف على العمال، وتكثف هذه الاستراتيجية على طرق تصنيع سهلة ومواد أولية منخفضة التكاليف، وتعتمد على أساليب توزيع منخفضة وذلك بهدف توفير منتجات يقبلها العملاء بأقل التكاليف الممكنة والتي من غير السهل أن توفرها المؤسسات المنافسة الأخرى بتكلفة مماثلة.

كما نلاحظ أن استراتيجية التميز تتطلب التسويق الجيد والفعال كما تتطلب أساليب بحث علمي وعمالة مميزة وماهرة ومدرية جيда وتركز على التجديد والإبداع وجودة منتجاتها بغض النظر عن تكلفة الإنتاج كما تستخدم تكنولوجيا جديدة كما تسعى من أجل تحسين سمعتها وذلك لكسب ولاء الزبائن.

بينما نجد ان استراتيجية التركيز هي بمثابة مزيج بين الاستراتيجيتين السابقتين بهدف الوصول الى هدف سوفي معين.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التنافسي

تعد اليقظة الاستراتيجية من أهم العناصر في تعزيز الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتسارعة إذ ان هذه الأخيرة تنطوي على إدراك اتجاهات السوق المتغيرة، وتحديد المخاطر لتجنبها والبحث عن الفرص لاقتناصها والاستفادة منها، والتخطيط الاستباقي للمستقبل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الاطلاع على الأعمال التي أنجزت من قبل حول اليقظة الإستراتيجية أمر ضروري جدا، فقد ساهمت مراجعتنا للدراسات السابقة في استكشاف الموضوع والاحاطة به كما ساهمت في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة، ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها تجلّى لنا أن جل هذه الدراسات التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية هي دراسات في مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعن كيفية تفعيلها في المؤسسة وتشرح أدواتها وتسعى الى معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسة عند تطبيقها لعملية اليقظة الإستراتيجية.

الدراسة الأولى: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية بجامعة فرحات عباس سطيف 2012/2013، أعدها زواو ضياء الدين بعنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (زواو، 2012/2013)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات باعتبار اليقظة الإستراتيجية متطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي والوصول إلى الأهداف المسطرة، كما هدفت إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (التنافسية والتكنولوجية والتجارية) في التحسين من تنافسية المؤسسات، وبينت هذه الدراسة الخطوات الرئيسة لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة وتم إجراء الدراسة ميدانية على بعض مؤسسات الجزائرية، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة الى: أن لليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها دور في تحسين تنافسية المؤسسة كما بينت الدراسة ان المؤسسات محل الدراسة تمارس نشاط يقظة، لكن هذه اليقظة لا تتصف بالفعالية اللازمة، فهي في نظرة المؤسسات مجرد نشاط بسيط لجمع معلومات عادية عن منافس او سوق أو سلعة أو عميل أو مورد أو تكنولوجيا... كما أنها لا تتصف بالإستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة آل البيت المفرق /2013، أعدتها الطالبة مريم بلحاج بعنوان:

أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية (بلحاج، 2012-2013)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحديد أثر اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة البيئية واليقظة الداخلية) على أبعاد الأداء الكلي للمنظمة والذي يتمثل في الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية والأداء اتجاه العملاء والتعلم والنمو والأداء البيئي والاجتماعي وقد غطت الدراسة من ناحية اليقظة الإستراتيجية بيئة المؤسسة على جميع المستويات الداخلية والصناعية والعامة، وبالنسبة للأداء فقد غطت الدراسة البعد المالي والأبعاد غير المالية بما فيها أبعاد الاستدامة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات على استبيان أعدته بناء على الدراسات السابقة، وتم توزيعه على جميع أفراد مجتمع الدراسة الممثلين في المدراء العاملين ومدراء الدوائر للشركات المدروسة والبالغ عددهم (95)

خلصت الدراسة الى: أن المتوسط لليقظة الإستراتيجية والأداء الكلي كان مرتفعاً، مع ملاحظة تفاوت بين الأبعاد أو الشركات والذي يرجع إلى التوجهات الإستراتيجية للشركات، وأظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعديد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء الكلي وتحلى أن بعد اليقظة الداخلية هو الذي كان له الأثر على جميع أبعاد الأداء الكلي وهذا يفسر تركيز الشركات المدروسة على التطوير من الداخل.

ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة: ضرورة توظيف المعلومات المجمعة حول التغيرات البيئية بشكل جيد ضمن ما يخدم أهداف المؤسسة بالسرعة المطلوبة، كما أوصت على إدارة الوقت بشكل جيد من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغيرات نظراً لكون الأثر لليقظة الإستراتيجية على مستويات الأداء الكلي يكون غير مباشر.

الدراسة الثالثة: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي، أعدتها
الطالبة محاط أميرة بعنوان:

**أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة (محاط،
2013-2014)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي وذلك من خلال
تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والتطرق الى مفهوم الأداء التسويقي وأنواعه

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتحليل
إمكانية تأثيرها على الأداء التسويقي ومنهج دراسة الحالة الذي ساعد في التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع.

خلصت الدراسة الى: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التسويقي
ولكن رغم احتواء المؤسسة محل الدراسة على خلية لليقظة الاستراتيجية الا ان تطبيقها على أرض الواقع مازال غير
منتظم وناقص.

ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة: ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من
أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية امام المنافسة الدولية.

- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية وتفعيل نشاطاتها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية
للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة.

- الجدية في استغلال المعلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات.

الدراسة الرابعة: دراسة مقدمة في ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة
أعمال المؤسسة أعدتها الطالبة **حمو مريم** بعنوان:

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (حمو، 2013/2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها وكذا انتقاءها للمعلومات الإستراتيجية وتوضيح
مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعلاقته بالذكاء الاقتصادي، وكذا التعرف على ممثلي وطرق القيام باليقظة الإستراتيجية
وعلى كيفية التوصل إلى الميزة التنافسية وكيفية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في أرض الواقع.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المقابلات والزيارات والوثائق المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

خلصت الدراسة الى:

- أهمية المعلومات ودورها في قيام وارساء نظام يقظ استراتيجي وما يمكنها تقديمه لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
- من الضروري استعمال نظام اليقظة الإستراتيجية لتسهيل عملية رصد المعلومات، التي تمكن المؤسسة من تجنب الأخطار واغتنام الفرص
- يمكن لنظام اليقظة أن يكون حيويًا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مساعدة المعلومات التي تم اختيارها من ترشيد القرارات المتخذة
- ثقافة اليقظة الإستراتيجية لا تزال مهمشة من طرف المؤسسات الجزائرية

دراسات أخرى في شكل أوراق بحثية

1. مقال في مجلة الباحث الاقتصادي العدد 02-2014 أعدته علاوي نصيرة بعنوان:
اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة (علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، 2014)
هدفت الدراسة الى توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وإبراز العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية واليقظة والتعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة و التغير في المؤسسة.
2. مداخلة بالملتقى الدولي الثاني: حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة قدمها بلعجوز حسين، زيري نورة، خرخاش جميلة بعنوان:
واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بلعجوز، زيري، و خرخاش، 2017)
هدفت هذه الدراسة الى التعرف واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3. مداخلة بملتقى دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12-13 نوفمبر 2017 قدمها زاوش رضا، بن السعدي جمال، جساس كلتوم بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء (زاوش، جساس، و بن السعدي، 2017)

تطرق هذه الدراسات بصورة مختصرة إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها وأنواعها

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتلخص علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة في التالي:

جل الدراسات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية والتي اطلعنا عليها هي دراسات تحاول حل مختلف المشاكل التي تصاحب عملية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، كما تشرح أدوات وآليات تفعيل عملها ودورها في المؤسسة، إذ لم نجد دراسات ترتبط مباشرة بالأداء التنافسي المؤسسة باستثناء الدراسات التي تحدثت عن الأداء الكلي للمؤسسة مثل دراسة "مريم بلحاج" التي تحدثت عن أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسة.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة انها تهدف بدرجة أولى إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة المؤسسات لعملية اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها، فهي امتداد لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها تدرس وتعالج أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية، كذلك ميزت دراستنا الدراسة الميدانية التي سنقوم بها على المؤسسات محل الدراسة (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) عن طريق تصميم استبيان يعكس إشكالية الدراسة تم اعداده بناء الإطار النظري للدراسة ودعمها بمقابلة مع نائب مدير مؤسسة جيون الكترونيك

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي واليقظة الاستراتيجية

تتعامل معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم مع بيئة تتسم بزيادة حدة المنافسة والتغير السريع خاصة أن هذه الأخيرة تتعامل مع بيئة معقدة وسريعة التغير وهذا يتطلب منها فهما عيقا للبيئة المحيطة بها والتفاعل معها بشكل جيد. ولتحسين الأداء التنافسي ينبغي على كل مؤسسة أن تكون متيقظة وحذرة تجاه محيطها الخارجي والداخلي وذلك من خلال اعتماد نظام متكامل وآلية نشطة للبحث عن الفرص وتجنب التهديدات ومن بين هذه الآليات هي اليقظة الاستراتيجية حيث تعد هذه الأخيرة أحد الوسائل الأنسب لذلك، وهذا لاحتوائها على ثلاثة أبعاد (تكنولوجية، تنافسية، تجارية)، يلعب كل بعد منها دورا كبيرا في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

أولاً: العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنافسي

"اليقظة التكنولوجية هي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات" (هاني و عطية، 2018، صفحة 243) وإدخال هذه التطورات في المؤسسة، واستخدامها بشكل فعال في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين عمليات المؤسسة.

يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسات بشكل كبير بمستوى اليقظة التكنولوجية الذي تمتلكه، حيث تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء وتعزز اليقظة التكنولوجية الأداء التنافسي بعدة طرق فعلى سبيل المثال يمكن للتكنولوجيا أن تحسن الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية، وتعزيز التواصل مع العملاء وتحسين الخدمة المقدمة لهم، كما تمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة بشكل فعال، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا للكشف عن الاتجاهات الجديدة في السوق والمنافسة بقوة فيها.

ولذلك يمكن القول إن العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنافسي هي علاقة تبادلية حيث تزيد اليقظة التكنولوجية من الأداء التنافسي ويزيد الأداء التنافسي من قدرة المؤسسة على الاستفادة من التكنولوجيا وتحسينها والاستفادة منها.

ثانياً: العلاقة بين اليقظة التنافسية والأداء التنافسي

تهدف اليقظة التنافسية الى معرفة الوسائل الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين أهدافهم الجديدة، قدراتهم كما تهدف أيضا الى معرفة الأشياء التي لا يمكن للمنافسين تحقيقها أبدا وكيف يرى المنافسون مستقبلهم (تشوار، 2009، صفحة 269)

وتشير اليقظة التنافسية إلى الوعي الذي يتمتع به المنافسون حيال البيئة التنافسية التي ينشطون بها، والتي تتضمن الخصومة والسرعة والاستجابة للتحديات والضغوط التنافسية وهي ترتبط بشكل وثيق بالأداء التنافسي، الذي يعبر عن القدرة على المنافسة وتحقيق الأهداف والنجاح في بيئة شديدة التنافسية.

فعندما يكون المنافسون يقظين تنافسياً، فإنهم يقومون بالتركيز بشكل أكبر على تطوير أدائهم، ويعملون بجد لتحقيق الفوز وتقديم أفضل أداء في البيئة التنافسية التي ينشطون بها وبالتالي فإن اليقظة التنافسية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنافسي، وتزيد من فرص الفوز وتحقيق النجاح وبالمقابل إذا كانت اليقظة التنافسية منخفضة تؤدي الى جعل

المنافسين أقل قدرة على مواجهة التحديات والمنافسة ولذلك، فإنه من المهم أن يكون المنافسون يقظين ومتنبهين تنافسياً وذلك من أجل تطوير أدائهم التنافسي الى مستويات أعلى.

ثالثاً: العلاقة بين اليقظة التجارية والأداء التنافسي

تعد اليقظة التجارية العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي للمؤسسة في السوق حيث "تختص بدراسة كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية حيث تركز اهتمامها على الأسواق الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)

(بن قصير و عمرو ، 2018، صفحة 276)

ويمكن تطوير الأداء التنافسي بفضل اليقظة التجارية من خلال اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، وتحديد الفرص لاستغلالها والمخاطر الخارجية لتجنبها وكذلك من خلال تعزيز الابتكار مما يسمح بالتفوق على المنافسين

بالتالي، يمكن القول بأن اليقظة التجارية تعد عاملاً رئيسياً في تحقيق الأداء التنافسي المميز في السوق.

واستناداً لما سبق يمكن القول اليقظة الإستراتيجية هي أكثر من مجرد إدراك المنافسين بل إنها تتعلق بتوقع تحركاتهم والتخطيط الاستباقي لها من خلال فهم استراتيجياتهم وتكتيكاتهم، فالمؤسسات تبحث عن البقاء دائماً في الصدارة مما يتطلب مستوى من الوعي والبصيرة الذي لن يتحقق الا من خلال اليقظة الاستراتيجية التي تسمح بمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسات وتحديد الفرص والاتجاهات والأسواق الجديدة وأوضاع المنافسين مما يسمح بتعديل الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الوضع الراهن واكتساب ميزات تنافسية تضمن التفوق على المنافسين وتحسين الأداء التنافسي.

وينبغي ان نشير الى ان فعالية اليقظة الاستراتيجية هي عامل أساسي في تحسين الأداء ككل، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها الى معلومات ذات معنى ومن ثم توجيهها حسب طبيعتها الى المستعملين لاستعمالها في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية وتكون بذلك ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال. (محاط، 2013-2014، صفحة 56)

خلاصة الفصل:

تتصارع المؤسسات من أجل البقاء في صدارة المنافسة مما يتطلب مستوى عالي من البصيرة والوعي الذي لا يمكن تحقيقه الا من خلال اليقظة الاستراتيجية، فهذه الأخيرة أعمق من مجرد معرفة المنافسين، بل انما تذهب الى أبعد من ذلك عبر توقع حركات المؤسسات المنافسة في القطاع والتخطيط الاستباقي لها، وذلك من خلال فهم استراتيجياتهم وخططهم.

وتعد اليقظة الاستراتيجية من أهم العناصر التي تساهم في تعزيز الأداء التنافسي، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال متسارعة الخطى اليوم، من خلال مراقبة البيئة الخارجية، وتحديد المخاطر والفرص المحتملة، والتخطيط الاستباقي للمستقبل وإدراك اتجاهات السوق المتغيرة.

يمكن أن يؤدي التنفيذ الناجح لليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الى بقاء هذه الأخيرة في الصدارة بين المنافسين، كما يمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق بسرعة وتحسين الأداء وزيادة الربحية، حيث تمر اليقظة الاستراتيجية عبر عدة مراحل من جمع المعلومات ثم تحليلها الى نشرها واستعمالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذلك من الضروري للمؤسسات تطوير وتنفيذ خطط إستراتيجية شاملة تتضمن اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يهدف البحث الى القاء الضوء عن الأهمية الكبيرة لليقظة الاستراتيجية في ضمان البقاء والاستمرارية وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية في بيئة شديدة التنافسية حيث يجب على المؤسسات ان تكون دائما على أهبة الاستعداد لمواجهة تحديات البيئة الخارجية لها والتكيف معها بسرعة وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) بولاية المسيلة وذلك وللوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات سابقة الذكر وهذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم الدراسة، وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجمع الدراسة هو كل الاطارات الإدارية من مدراء، ورؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسات الثلاث (جيون الكترونيك، تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته، ومصنع بريماتك لصناعة الآجر) والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة التي لها تأثير مباشر على إستراتيجية المؤسسات وقع الاختيار على أربع مؤسسات وهي المؤسسات السابقة الذكر بالإضافة الى مؤسسة كوندور والتي قررنا عدم الاعتماد على بياناتها نظراً لتأخر استرداد الاستثمارات من المؤسسة ولعل السبب في كثرة التربصات لديهم.

أما الأسباب التي أدت الى اختيار هذا النوع من العينات فهو:

- الاعتقاد ان المؤسسات المختارة تمثل مجتمع الدراسة من حيث طبيعة الموضوع اليقظة الاستراتيجية؛
 - الاعتماد على أبرز المؤسسات الاقتصادية وأكبرها في ولاية المسيلة؛
 - صعوبة وعدم قدرة الطالبين على التنقل الى ولايات أخرى؛
 - بإمكان العينات القصدية توفير معلومات أكثر عمقا وتحليلاً أفضل من التحليلات السطحية التي تتم على عينات أكبر؛
 - وكذلك من العوامل التي حددت حجم العينة القصدية هو وحدة التحليل المستخدمة فوحدة التحليل الخاصة بدراستنا هي المدراء ورؤساء المصالح بعكس الدراسات التي تستخدم الموظفين كوحدة تحليل.
- وكعينة ممثلة لهذا المجتمع أخذنا عينة قصدية مكونة من (35) فرد موزعة كما يلي:

جدول (5): توزيع أفراد العينة

المؤسسة	العينة
جيون الكترونيك	12
تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته	13
مصنع بريماتك لصناعة الآجر	10
المجموع	35

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية ودعمنا الاستبيان بمقابلة مع نائب المدير في مؤسسة **جيون الكترونيك** بهدف الاستماع لآرائه والانتفاع بخبرته والوقوف على حقيقة تطبيق ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة إضافة الى ملاحظة جو العمل السائد داخل المؤسسة.

وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة (عدد العمال، النتائج المحققة، القطاع، الرتبة في القطاع)
القسم الثاني: يحتوي على:

المتغيرات المستقلة: والمتعلقة في أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهي على التوالي: اليقظة التكنولوجية ويتكون من 5

عبارات، اليقظة التنافسية ويتكون من 7 عبارات، اليقظة التجارية ويتكون من 6 عبارات.

المتغير التابع: المتمثل في الأداء التنافسي ويتكون من 13 عبارة

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كآلاتي:

جدول (6): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج **SPSS 25** في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي اليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (**Shapiro Wilk**) لتحقيق من طبيعية توزيع بيانات اداة الدراسة من أجل تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها.
- تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة
- اختبار (**Levene**) لمعرفة تجانس بيانات محوري اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي.
- اختبار (**Tukey**) لتحديد مصدر الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي.

رابعا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم توزيع أكثر من 60 استبيان تم استرجاع 36 منها، وبعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بـ 35 إستمارة وإلغاء استمارة واحدة لعدم اكتمال بياناتها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحكمين:

بعد إنجاز الاستبيان والذي كان للأستاذة المشرفة دور كبير في صياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لآرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي. (الملحق 01)

ب. صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيا الحديثة.	.388*	.021
2	تتابع مؤسستكم البحوث والدراسات الجامعية.	.010	.953
3	تراقب مؤسستكم الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات والمنتجات.	.714**	.000
4	تعتمد مؤسستكم على مصادر متعددة لجمع المعلومات التكنولوجية.	.492**	.003
5	تتحقق مؤسستكم باستمرار من تطور معايير ومواصفات الجودة.	.501**	.002

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائية، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية)

اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (8): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تتابع مؤسساتكم استراتيجيات المنافسين باستمرار.	.396*	.019
2	تراقب مؤسساتكم مجالات البحث والتطوير لدى المنافسين.	.638**	.000
3	تدرس مؤسساتكم مستوى تهديدات المنافسين.	.599**	.000
4	تركز مؤسساتكم على دراسة المزايا التنافسية للمنافسين.	.611**	.000
5	تتوقع مؤسساتكم ردود أفعال المنافسين اتجاه استراتيجياتها.	.557**	.001
6	تبحث مؤسساتكم عن طرق التأثير في سلوك المنافسين.	.570**	.000
7	تركز المؤسسة اهتمامها على شركاء المنافسين.	.443**	.008

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

جدول (9): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تعمل مؤسستكم على دراسة حاجات وسلوكات الزبائن بشكل مستمر.	.547**	.001
2	تتابع مؤسستكم معدل نمو الأسواق الجديدة.	.530**	.001
3	تراقب مؤسستكم باستمرار مستوى سمعتها التجارية في السوق.	.572**	.000
4	تقيم مؤسستكم القوة التفاوضية لمورديها.	.680**	.000
5	تتابع مؤسستكم الممارسات التسويقية الحديثة.	.374*	.027
6	تقيم مؤسستكم درجة تهديد المنتجات البديلة لمنتجاتها..	.485**	.003

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثالث أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث

نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى

المعنوية) أقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور

الثالث صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

4. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

جدول (10): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تعمل مؤسستكم على تخفيض أسعار منتجاتها.	.399*	.018
2	تهدف مؤسستكم الى خفض تكاليف تسويق منتجاتها.	.515**	.002
3	تسعى مؤسستكم الى تخفيض دخول منتجاتها.	.437**	.009
4	تسعى مؤسستكم الى تطوير علاقتها مع مختلف شركائها	.157	.369
5	تحاول مؤسستكم تعزيز موقعها التنافسي.	.353*	.038
6	تسعى مؤسستكم الى مواجهة المنافسة الحالية القائمة في السوق.	.598**	.000
7	تهدف مؤسستكم الى زيادة ارقام مبيعاتها	.565**	.000
8	تطمح مؤسستكم الى دخول أسواق جديدة.	.406*	.016
9	تصبو مؤسستكم الى رفع حصتها السوقية.	.539**	.001
10	تحاول مؤسستكم الرفع من وتيرة الابتكارات.	.152	.384
11	تزيد مؤسستكم الانفاق على البحث والتطوير	.728**	.000
12	تعمل مؤسستكم على تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة.	.656**	.000
13	تحدد مؤسستكم من أساليب وطرق العمل.	.655**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الرابع أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما

إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف. (معن و البحر ، 2014، صفحة 14)

وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:

- أ. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest): حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسرا عشريا مرتفعا كان ذلك دليلا على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس. (الصيرفي، 2002، صفحة 141)
- ب. طريقة التجزئة النصفية: حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.
- ج. طريقة معامل ألفا كرونباخ: يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة متماز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (جودة ، 2008، الصفحات 298-303)

وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة كما يلي:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (11): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
1	اليقظة الإستراتيجية	18	0.66	ثابت
2	الأداء التنافسي	13	0.69	ثابت
	جميع فقرات الاستبيان	31	0.77	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاث هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان مع بلغ 0.77 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض خصائص العينة ووصفها إحصائياً من حيث عدد العمال النتائج المحققة والقطاع وكذلك الرتبة في القطاع وعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال جداول اتجاه العبارات وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات).

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

خصائص عينة المستجوبين في الدراسة موضحة كما يلي:

جدول (12): عرض خصائص العينة

المؤسسة	التأسيس	القطاع	الرتبة	عدد العمال	النتائج
مركب تواب الصناعي	1985	الإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته	رائدة	400	أرباح هامة
جيو اليكترونيك	2005	تصنيع الأجهزة الكهرو منزلية	من بين 3 الأوائل	1467	أرباح
بريماتك	2020	صناعة الاجر	من بين 3 الاوائل	200	أرباح

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أقدم مؤسسة من بين المؤسسات المدروسة هي المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس الذي تأسس سنة 1985 تليها مؤسسة جيو التي تأسست سنة 2005 ثم بريماتك لصناعة الاجر والتي تأسست سنة 2020 وهي أحدث مؤسسة. كذلك يظهر لنا أن عينة البحث تتكون من 3 قطاعات مختلفة وهي (الإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته تصنيع، وتركيب الأجهزة الكهرو منزلية، صناعة الاجر) ويظهر أن المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس يعتبر رائداً في القطاع الخاص به اما المؤسستين الباقيتين فتعتبران من بين الثلاث الأوائل في قطاعهم

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) الى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

جدول (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1.....1.80	منخفضة جدا
1.80.....2.60	منخفضة
2.60.....3.40	متوسطة
3.40.....4.20	مرتفعة
4.20.....5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)

جدول (14): اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل مؤسساتكم على متابعة التكنولوجيا الحديثة.	4.37	0.546	مرتفعة جداً
2	تتابع مؤسساتكم البحوث والدراسات الجامعية.	2.17	0.890	منخفضة
3	تراقب مؤسساتكم الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات والمنتجات.	3.88	0.932	مرتفعة
4	تعتمد مؤسساتكم على مصادر متعددة لجمع المعلومات التكنولوجية.	3.25	0.918	متوسطة
5	تتحقق مؤسساتكم باستمرار من تطور معايير ومواصفات الجودة.	4.00	0.804	مرتفعة
	متوسط عبارات اليقظة التكنولوجية	3.64	0.510	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود اليقظة التكنولوجية في مؤسساتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **3.64** وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.510** وهو ما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور وأكدت لنا درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور ما جاء في المقابلة مع نائب مدير شركة جيون اليكترونيك حيث أكد لنا أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا لتقويم العمل وتقليل الأخطاء.

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (02) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.19** وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" وهذا يعني أن إدارة هذه المؤسسات لا تولي الأهمية لمتابعة البحوث والدراسات الجامعية بالرغم من الأهمية البالغة لها حيث أن المؤسسات التي

تهتم بتطوير استراتيجياتها وأعمالها بشكل عام قد تعتمد على البحوث والدراسات الأكاديمية ومن الأمثلة على ذلك يمكن الإشارة إلى شركات التكنولوجيا الكبرى التي تستثمر ملايين الدولارات في البحث والتطوير بما في ذلك البحوث الأكاديمية كما أن بعض المؤسسات المالية كالبنوك تعتمد على البحوث والتحليلات الاقتصادية لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للاستثمار وتوجيه العملاء، بالإضافة إلى ذلك نجد بعض المؤسسات الكبرى تعمل على تطوير برامج التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتوفير التمويل والموارد اللازمة لدعم البحث والتطوير ونجد أن بعض المؤسسات تستقطب خريجي الجامعات من أجل الحصول على أكفئ الموارد البشرية التي قد تحقق القيمة المضافة للمؤسسة.

ونلاحظ أن درجة الموافقة على العبارة (04) متوسطة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.25 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" وهذا يعني أن المؤسسات تعتمد على مصادر محدودة لجمع المعلومات التكنولوجية وهذا قد يعود لعدة أسباب من بينها التكلفة العالية للمعلومات المهمة والحساسية، وجودة المعلومات فجودة المعلومات تختلف من مصدر إلى آخر، وكذلك التغير المستمر للمعلومات مما يصعب الحصول عليها في الوقت المناسب.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (01) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 4.37 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "مرتفعة جداً" مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على متابعة آخر الأخبار والمعلومات عن التكنولوجيا الحديثة وتطورها كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.546 تؤكد تقارب وجهات النظر حول هذه الفقرة، وجاءت الموافقة حول هذه العبارة مرتفعة جداً وذلك للأهمية الكبرى للمعلومات والأخبار التقنية والتكنولوجية وذلك بهدف البقاء على اطلاع دائم على التقنيات والابتكارات مما يساعدها على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات التي قد تواجهها واستغلال الفرص التي قد تنشأ كما أن المؤسسة تواجه منافسة على حصة السوق وبالتالي فإن تبني التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المبتكرة يساعدها على الحصول على ميزات تنافسية، وكذلك الاطلاع على الأخبار والمعلومات التكنولوجية يساهم في أمن المؤسسة حيث تتطلع على آخر التكنولوجيا والوسائل المستعملة في الأمن السيبراني لحماية معلوماتها من التجسس أو الاختراق وهذا ما أكدته مقابلتنا مع نائب المدير في مؤسسة جيون حيث أكد لنا أن اليقظة الاستراتيجية ساعدت المؤسسة على متابعة كل التطورات التكنولوجية.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (03) هي العبارة الأقل تجانساً في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.932 مما يعني عدم تقارب إجابات أفراد العينة لهذه العبارة حيث تباينت درة الموافقة بين درجة منخفضة ودرجة مرتفعة، والعبارة الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (01) بانحراف معياري قدره 0.546 مما يعني أن الإجابات متقاربة.

ثانيا: اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)

جدول (15): اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتابع مؤسساتكم استراتيجيات المنافسين باستمرار.	4.14	0.733	مرتفعة
2	تراقب مؤسساتكم مجالات البحث والتطوير لدى المنافسين.	3.57	1.09	مرتفعة
3	تدرس مؤسساتكم مستوى تهديدات المنافسين.	4.14	0.692	مرتفعة
4	تركز مؤسساتكم على دراسة المزايا التنافسية للمنافسين.	4.08	0.853	مرتفعة
5	تتوقع مؤسساتكم ردود أفعال المنافسين اتجاه استراتيجياتها.	2.91	0.950	متوسطة
6	تبحث مؤسساتكم عن طرق التأثير في سلوك المنافسين.	2.62	0.770	متوسطة
7	تركز المؤسسة اهتمامها على شركاء المنافسين.	2.82	0.821	متوسطة
	متوسط عبارات اليقظة التنافسية	3.49	0.471	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود اليقظة التنافسية في مؤسساتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.49 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم. وهذا يدل على الأهمية التي تكتسبها اليقظة التنافسية فهي تساعد على تعزيز القدرة على التعلم والابتكار في المؤسسة وذلك عبر تقييم وتحليل المنافسين يمكن للمؤسسة تحديد نقاط ضعفها ونقاط قوتها ونقاط ضعفها وذلك بهدف تطوير استراتيجيات متميزة للتنافس سعياً منها للحفاظ على مكانتها التنافسية والتحرك بسرعة لمواجهة أية تحديات يمكن أن تواجهها وفي المقابلة

مع نائب المدير في شركة جيون أكد لنا أن المؤسسة تقوم بتحليل الأوضاع وتقوم بتقييم البيئة بها قبل اتخاذ القرارات خاصة في الجانب التنافسي واليد العاملة، كما تركز على المنافسين واستراتيجيتهم لأن هناك سوق واحدة تجمعهم.

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (06) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 2.62 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" وهو أقرب الى الفئة الثانية "منخفضة" مما يعني ان المؤسسة لا تولي الاهتمام بالبحث عن طرق التأثير في سلوك المنافسين.

هناك طرق شرعية للتأثير على سلوك المنافسين من بينها تحسين جودة المنتجات والخدمات بحيث تصبح أفضل من التي يقدمها المنافسين وبالتالي جذب عملاء أكثر، وتقديم أسعار تنافسية واستخدام تسويق فعال، وكذلك الابتكار والتطوير في الخدمات والمنتجات المقدمة.

ونلاحظ ان درجة الموافقة على العبارتين (05) و(07) كانت متوسطة حيث بلغ متوسط أفراد العينة على العبارتين على التوالي (2.91) و(2.81) وهما متوسطين يأتيان في الفئة الثالثة "متوسطة" مما يعني ان المؤسسة لا تتوقع ردود أفعال منافسيها اتجاه استراتيجياتها، ولا تولي اهتماما كبيرا لشركاء المنافسين بالرغم من أهمية ذلك حيث يمكن عبر هذه العلاقات أن تتوفر مصادر جديدة للمعلومات والمعارف التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء التنافسي للمنظمات كما يمكن ان توفر هذه العلاقات فرصا للتعاون والشراكة مع هذه الشركات وتبادل المعلومات والخبرات والتقنيات والمنتجات وبهذا تتمكن المؤسسة من تحسين قدراتها وتوسيع اعمالها.

وقد أوضح لنا نائب المدير في مؤسسة جيون اليكترونيك أن المؤسسة تحاول بناء علاقة جيدة مع العملاء فقط أما مع المنافسين ففي إطار محدود.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (01) و(03) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين على التوالي 4.14 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني ان المؤسسة تتابع استراتيجيات منافسيها باستمرار، وتدرس مستوى تهديداتهم وذلك من اجل التصدي لأي تهديدات خارجية ومحاوله صياغة إستراتيجيات أحسن من إستراتيجيات المنافسين.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (02) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.09 مما يدل على عدم تقارب الإجابات حيث تباينت من درجة موافقة منخفضة جدا الى درجة موافقة مرتفعة جدا، والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (03) بانحراف معياري قدره 0.692 مما يعني ان الإجابات على العبارة كانت متقاربة.

ثالثاً: اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)

جدول (16): اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل مؤسساتكم على دراسة حاجات وسلوكات الزبائن بشكل مستمر.	4.31	0.832	مرتفعة
2	تتابع مؤسساتكم معدل نمو الأسواق الجديدة.	4.25	0.505	مرتفعة جداً
3	تراقب مؤسساتكم باستمرار مستوى سمعتها التجارية في السوق.	4.45	0.560	مرتفعة جداً
4	تقيم مؤسساتكم القوة التفاوضية لمورديها.	4.05 7	0.764	مرتفعة
5	تتابع مؤسساتكم الممارسات التسويقية الحديثة.	4.40	0.603	مرتفعة جداً
6	تقيم مؤسساتكم درجة تحديد المنتجات البديلة لمنتجاتها.	3.94	0.872	مرتفعة
	متوسط عبارات اليقظة التجارية	4.23	0.868	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة جداً على عبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود اليقظة التجارية في حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 4.24 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة جداً" وهو ما يؤكد موافقتهم الكبيرة جداً على وجود اليقظة التجارية وهذا يعكس الأهمية البالغة لليقظة التجارية حيث تساعد على التعرف على فرص السوق تحليل المنافسة وتحسين صورة المؤسسة وبشكل عام تساهم في البقاء على اطلاع دائم بالتغيرات الحاصلة في السوق وتحديد الفرص وتحسين الأداء والتنافسية وقد أكدت لنا نتائج المقابلة أن المؤسسة تسعى إلى كسب ولاء الزبائن وتحسين العلاقة معهم .

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (06) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.94 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" وهذا يعني أن المؤسسات تقيم درجة تحديد المنتجات البديلة لمنتجاتها.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (03) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.45 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "درجة مرتفعة" وهذا يعني ان المؤسسات محل الدراسة تراقب باستمرار مستوى سمعتها التجارية في السوق التي تنشط فيها وهذا يعكس الأهمية البارزة للسمعة التجارية حيث ان السمعة تساهم في تحقيق الثقة والاحترام وتحسين الانطباع العام للعملاء حول المؤسسة ومنتجاتها كما تساهم السمعة في تخطي الازمات.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (01) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.832 مما يعني عدم تقارب الإجابات حيث تباينت بين درجة موافقة منخفضة ومرتفعة، والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (02) بانحراف معياري قدره 0.505 مما يعني ان الإجابات على العبارة كانت متقاربة.

رابعا: اتجاه عبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي)

جدول (17): اتجاه عبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل مؤسستكم على تخفيض أسعار منتجاتها.	4.22	0.770	مرتفعة جدا
2	تهدف مؤسستكم الى خفض تكاليف تسويق منتجاتها.	4.34	0.683	مرتفعة جدا
3	تسعى مؤسستكم الى تخفيض دخول منتجاتها.	2.68	0.932	متوسطة
4	تسعى مؤسستكم الى تطوير علاقتها مع مختلف شركائها	4.40	0.497	مرتفعة جدا
5	تحاول مؤسستكم تعزيز موقعها التنافسي.	4.57	0.654	مرتفعة جدا
6	تسعى مؤسستكم الى مواجهة المنافسة الحالية القائمة في السوق.	4.62	0.490	مرتفعة جدا
7	تهدف مؤسستكم الى زيادة ارقام مبيعاتها	4.57	0.502	مرتفعة جدا
8	تطمح مؤسستكم الى دخول أسواق جديدة.	4.65	0.481	مرتفعة جدا
9	تصبو مؤسستكم الى رفع حصتها السوقية.	4.57	0.502	مرتفعة جدا
10	تحاول مؤسستكم الرفع من وتيرة الابتكارات.	3.40	1.03	مرتفعة
11	تريد مؤسستكم الانفاق على البحث والتطوير	3.60	1.11	مرتفعة
12	تعمل مؤسستكم على تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة.	3.45	1.038	مرتفعة
13	تحدد مؤسستكم من أساليب وطرق العمل.	4.45	0.505	مرتفعة
	متوسط عبارات الأداء التنافسي	4.13	0.342	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الرابع (الأداء التنافسي) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على أن مستوى الأداء التنافسي لمؤسستهم مرتفع وحيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 4.13 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم، مما يدل على ان مستويات الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة مرتفع جدا.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (03) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 2.68 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" وهذا يعني أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتخفيض دخول منتجاتها.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (08) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.65 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة جدا" وهذا يعني ان المؤسسات محل الدراسة تطمح الى دخول أسواق جديدة والتوسع في اعمالها، حيث ان زيادة الإيرادات هو الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات الى تحقيقه وذلك عبر دخول أسواق جديدة والحصول على عملاء جدد وتوسيع نطاق الجمهور المستهدف.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (11) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.16 وهذا يعني الإجابات غير متقاربة حيث تباينت بين درجة موافقة منخفضة جدا ودرجة موافقة مرتفعة جدا والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (08) بانحراف معياري قدره 0.481 مما يدل على تقارب الإجابات على هذه العبارة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات للتوصل الى إجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية يجب أولاً معرفة ان كان التوزيع طبيعياً (Normal Distribution) أم لا لتحديد نوعية الاختبارات المناسبة.

ولتحديد طبيعة التوزيع في كل محور من محاور الدراسة يتم الاعتماد على اختبار (Shapiro-Wilk) وذلك لكون العينة أقل من 50 وان كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات معلمية أما إذا كانت لا تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات لا معلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

الجدول التالي يوضح اختبار (Shapiro-Wilk) لمحاور الدراسة كون العينة أقل من 50 فرد

جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

البعد	البيان	Shapiro-Wilk	SIG	النتيجة
01	اليقظة التكنولوجية	0.956	0.174	يتبع التوزيع الطبيعي
02	اليقظة التنافسية	0.973	0.516	يتبع التوزيع الطبيعي
03	اليقظة التجارية	0.940	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
	اليقظة الاستراتيجية	0.977	0.65	يتبع التوزيع الطبيعي
	الأداء التنافسي	0.980	0.75	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتضح لنا اننا قيمة الدلالة SIG في المحورين وكذلك أبعاد اليقظة الاستراتيجية كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه كل المحاور تتبع التوزيع الطبيعي لذلك نعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات السابق يتبين لنا ان بيانات المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤسسة

هنا سيتم اختبار طبيعية التوزيع الخاصة بمحوري الدراسة (اليقظة الاستراتيجية، الأداء التنافسي) وكذلك أبعاد اليقظة الإستراتيجية تبعا (لمتغير المؤسسة) بالاعتماد على (Shapiro-Wilk) وذلك لكون عينة الدراسة أقل من 50 فرد

الجدول التالي يوضح اختبار اعتدالية التوزيع بالنسبة لمتغير المؤسسة

جدول (19): اختبار (Shapiro-Wilk) بالنسبة لمتغير المؤسسة

Shapiro-Wilk			اعتدالية التوزيع بالنسبة لمتغير المؤسسة	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	Statistic		
0.60	13	0.95	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	الأداء التنافسي
0.23	12	0.91	جيو اليكترونيك	
0.50	10	0.93	بريماتك لصناعة الآجر	
0.99	13	0.98	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	اليقظة الاستراتيجية
0.59	12	0.94	جيو اليكترونيك	
0.43	10	0.92	بريماتك لصناعة الآجر	

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

حسب بيانات الجدول السابق فأن بيانات محور الأداء التنافسي واليقظة الاستراتيجية تتبع التوزيع الطبيعي في كافة المؤسسات كون قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية والمتمثلة أساسا في اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغته الأغراض البحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة نستخدم أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (20): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الاختبار
اليقظة التكنولوجية	الأداء التنافسي	2.98	0.67	نقبل H_0
اليقظة التنافسية	الأداء التنافسي	0.42	0.024	نقبل H_1
اليقظة التجارية	الأداء التنافسي	2.38	0.17	نقبل H_0
اليقظة الإستراتيجية	الأداء التنافسي	$F=3.69$	0.022	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل

الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد دور ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي α حيث $(\text{sig}=0.022 \leq 0.05)$

اذن نرفض H_0 ونقبل H_1

✓ ومنه هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية احصائية لليقظة الاستراتيجية في تطوير الاداء التنافسي

للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ب. الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التكنولوجية في تطوير الاداء

التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التكنولوجية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من أو تساوي α حيث ($\text{sig}=0.67 \geq 0.05$)

اذن نرفض **H₁** ونقبل **H₀**

✓ ومنه **ليس هناك دور معنوي** ذو دلالة إحصائية احصائية لليقظة التكنولوجية في تطوير الاداء التنافسي

للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ج. الفرضية الفرعية الثانية:

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التنافسية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التنافسية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من أو تساوي α حيث ($\text{sig}=0.024 \leq 0.05$)

اذن نرفض **H₀** ونقبل **H₁**

✓ ومنه هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية احصائية لليقظة التنافسية في تطوير الاداء التنافسي

للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

د. الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التجارية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة.

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التجارية في تطوير الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة.

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من أو تساوي α حيث ($\text{sig}=0.17 \geq 0.05$)

اذن نرفض **H₁** ونقبل **H₀**

✓ ومنه **ليس هناك دور معنوي** ذو دلالة إحصائية احصائية لليقظة التجارية في تطوير الاداء التنافسي

للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way ANOVA)

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة

H₁ : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة

جدول (21): نتائج التبيان الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات

المحور	المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	SIG
اليقظة الاستراتيجية	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	3.92	0.28	16.97	0.00
	جيو اليكترونيك	3.79	0.13		
	بريماتك لصناعة الآجر	3.38	0.22		
	المجموع	3.72	0.31		

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة للفروق في المتوسطات هو $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05

مما يعني رفض **H₀** وقبول **H₁**

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اليقظة الاستراتيجية تعزى للمؤسسات محل الدراسة ولتحديد مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة عن محور اليقظة الاستراتيجية وفقا لمتغير المؤسسة يتم استعمال

اختبار ليفن لاختبار تجانس التبيان لاختبار نوع الاختبارات البعدية **Post hoc**

جدول (22): اختبار (Levene) لمعرفة تجانس بيانات محور اليقظة الاستراتيجية

اختبار Levene		طبيعة التباين
SIG	F	متجانس
0.10	2.44	غير متجانس

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة هو $\text{sig}=0.10$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وعلى هذا الأساس

فان التبيان متجانس ومنه يتحدد لنا الاختبار المستعمل في معرفة مصدر الفروق وقد اخترنا اختبار **Tukey** والجدول التالي يمثل الاختبار المتعلق بمحور اليقظة الاستراتيجية.

جدول (23): اختبار (Tukey) لتحديد مصدر الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية

المؤسسة	المؤسسة	متوسط الفروقات	Std. Error	Sig.
المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	جيو اليكترونيك	.13380	.09046	.314
	بريماتك لصناعة الآجر	.54068*	.09505	.000
جيو اليكترونيك	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	-.13380	.09046	.314
	بريماتك لصناعة الآجر	.40688*	.09676	.001
بريماتك لصناعة الآجر	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	-.54068*	.09505	.000
	جيو اليكترونيك	-.40688*	.09676	.001

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول السابق المقارنات الثنائية بين المؤسسات في محور اليقظة الاستراتيجية، والملاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار أن هناك اختلافات في الاستجابة بين مؤسستي (المركب الصناعي تواب) و(بريماتك لصناعة الآجر) وكذلك هناك اختلافات بين (جيو اليكترونيك) و(بريماتك لصناعة الآجر).

نستنتج من ذلك أن مستوى اليقظة الاستراتيجية يختلف بين المؤسسات ولعل ذلك راجع إلى اختلاف قطاع نشاط كل مؤسسة فالمؤسسة وكذلك راجع إلى حدة المنافسة في القطاع الواحد كما أن مؤسسة جيو اليكترونيك تملك خلية يقظة استراتيجية بينما باقي المؤسسات ليس لديهم خلية خاصة بعملية اليقظة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way

ANOVA)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء التنافسي بين المؤسسات محل الدراسة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء التنافسي بين المؤسسات محل الدراسة

جدول (24): نتائج التبيان الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الاداء التنافسي بين المؤسسات

المحور	المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	SIG
الاداء التنافسي	المركب الصناعي تواب لإنتاج الجبس	4.29	0.34	5.57	0.008
	جيو اليكترونيك	4.18	0.20		
	برماتك لصناعة الآجر	3.87	0.33		
	المجموع	4.13	0.34		

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة للفروق في المتوسطات هو $\text{sig}=0.008$ وهي قيمة أقل من 0.05

مما يعني رفض H_0 وقبول H_1

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة ولتحديد مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة عن محور الاداء التنافسي وفقا لمتغير المؤسسة يتم استعمال اختبار

ليفن لاختبار تجانس التبيان لاختبار نوع الاختبارات البعدية **Post hoc**

جدول (25): اختبار (Levene) لمعرفة تجانس بيانات محور الأداء التنافسي

اختبار Levene		طبيعة التباين
SIG	F	متجانس
0.10	2.44	غير متجانس

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة هو $\text{sig}=0.10$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وعلى هذا الأساس

فان التبيان متجانس ومنه يتحدد لنا الاختبار المستعمل في معرفة مصدر الفروق وقد اخترنا اختبار **Tukey** والجدول التالي يمثل الاختبار المتعلق بمحور الاداء التنافسي

جدول (26): اختبار (Tukey) لتحديد مصدر الفروق في مستوى الأداء التنافسي

Sig.	Std. Error	Mean Difference	المؤسسة	المؤسسة
.643	.12185	.10996	جيو اليكترونيك	المركب الصناعي تواب
.007	.12803	.41893*	بريماتك لصناعة الاجر	
.643	.12185	-.10996	المركب الصناعي تواب	جيو اليكترونيك
.060	.13032	.30897	بريماتك لصناعة الآجر	
.007	.12803	-.41893*	المركب الصناعي تواب	بريماتك لصناعة الآجر
.060	.13032	-.30897	جيو اليكترونيك	

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول السابق المقارنات الثنائية بين المؤسسات في محور اليقظة الاستراتيجية، والملاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار أن هناك اختلافات في الاستجابة بين مؤسستي (المركب الصناعي تواب) و(بريماتك لصناعة الآجر) وكذلك هناك اختلافات بين (جيو اليكترونيك) و(بريماتك لصناعة الآجر).

نستنتج من ذلك ان مستوى الاداء التنافسي يختلف بين المؤسسات ولعل ذلك راجع الى اختلاف قطاعات النشاط كما أشرنا سابقا في الفروقات في مستوى اليقظة الاستراتيجية.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة (مركب تواب، جيون اليكترونيك، بريماتك لصناعة الآجر)، وبناء على الانحدار الخطي المتعدد الذي تم تطبيقه على محاور الاستبيان توصلت الدراسة الى جملة من النتائج التي تم عرضها سابقا، وبناءا على ذلك يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

تبين ان هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي وهذا ما أوضحه نائب المدير في مؤسسة جيون اليكترونيك في مقابلة معه حيث أكد لنا ان اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في الصناعة وتحقيق النجاح والاستمرارية، وقد اقتصر الأمر على اليقظة التنافسية في حين لم يكن الأثر معنوي بالنسبة لباقي أنواع اليقظة وهذا يتوافق مع دراسة (بلحاج، 2013-2012) إلا أن في هذه الأخيرة كان الأثر معنويا على مستوى اليقظة الداخلية وغير معنوي في باقي أنواع اليقظة.

وكون الدور لم يكن معنوي في بعد اليقظة التكنولوجية والتجارية فان ذلك يعزى لمتغيرات أخرى قد يكون لها الأثر على مستويات الأداء التنافسي بالإضافة الى ان تبني اليقظة (التكنولوجية والتجارية) رغم أنه كان بدرجات موافقة عالية وهذا ما جاء متماشيا مع ما جاء في دراسة (زواو، 2013/2012) الا أنه قد يكون مجرد حديث في مجال الإدارة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وبالتالي لم يتبين الأثر في الدراسة الحالية، كما ان تبني مفاهيم اليقظة الاستراتيجية لا يعكس التطبيق الفعلي لها في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ومن ناحية أخرى وجدنا ان بعد "اليقظة التنافسية" هو الذي كان له دور معنوي في الأداء التنافسي ويمكن تفسير هذا بتركيز الشركات على اليقظة التنافسية لأنها ضرورية للبقاء والاستمرارية في سوق يتميز بحدة المنافسة لذلك على المؤسسات أن تبقى يقظة تنافسيا لتلبية احتياجات العملاء والتفوق على جميع منافسيها وهذا ما أكدته لنا نائب مدير شركة جيون اليكترونيك في المقابلة حيث أوضح لنا بأن مؤسستهم تركز على المنافسين بشكل كبير لأن هناك سوق واحدة.

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS النسخة 25.

انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها حيث وجدنا درجات الموافقة في محوري اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي مرتفعة، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أكدت وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي وسيتم توضيح النتائج في الخاتمة مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وكذلك آفاق لدراسات مستقبلية والتي يمكنها اثراء موضوع اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي.

خاتمة

خاتمة:

بعد دراسة وتحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، يمكن الاستنتاج بأن اليقظة الاستراتيجية تعد من اهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة اقتصادية، فهي تمكن المؤسسة من مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وتمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة والمبتكرة التي تساعد في الحفاظ على تفوقها التنافسي.

ولليقظة الاستراتيجية دور مهم وحيوي في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات فهي تمكن المؤسسات من فهم البيئة التي تعمل فيها والتحديات التي تواجهها، وتسمح لها بتحديد الفرص لاستغلالها والتهديدات لتجنبها ومواجهتها. ولا بد من الإشارة الى أن اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسات بتحديث استراتيجياتها الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة لتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة، والتوسع في أسواق جديدة، والتحكم في التكاليف وبالتالي، فإن توظيف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية يمكن أن يساعد على تحسين أدائها التنافسي والحفاظ على نجاحها في السوق بشكل عام كما يمكنها اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

وتأسيسا على ذلك تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية، ويمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق التميز وتطوير أدائها التنافسي وزيادة مستوى الإنتاجية والربحية وذلك من خلال تحسين القدرة على الاستجابة للتحديات والتغيرات في البيئة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج أبرزها.

- مستويات اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي عالية في جميع المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛
- عدم وجود دور لليقظة التكنولوجية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛
- عدم وجود دور لليقظة التجارية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛
- وجود دور لليقظة التنافسية في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة؛
- هناك فروقات في مستوى اليقظة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة؛
- هناك فروقات في مستوى الأداء التنافسي بين المؤسسات محل الدراسة.

وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات من أجل التصحيح والتصويب:

- متابعة البحوث والدراسات الجامعية من أجل تطوير الاستراتيجيات والأعمال بناءً على هذه البحوث؛
- تنويع مصادر جمع المعلومات التكنولوجية (مواقع الانترنت، التقارير والأبحاث، والاعتماد على استشاريين تقنيين من الخارج، شبكة التواصل الاجتماعي)؛
- البحث عن الطرق الشرعية في التأثير في سلوك المنافسين (تحسين جودة المنتجات والخدمات، التسويق الفعال، التكنولوجيا والابتكارات الحديثة)؛
- تحليل وتقييم منتجات المنافسين البديلة لمنتجات المؤسسة بهدف معرفة خصائصها ومحاولة تقديم منتجات أفضل منها؛
- الاهتمام أكثر بشركاء المنافسين وذلك من أجل توفير مصادر جديدة للمعلومات كما البحث عن فرص للتعاون والشراكة؛
- الاستفادة من المعلومات المتاحة وتحليلها بشكل دقيق وعميق، وتطوير مهارات الابتكار والتفكير الاستراتيجي لدى الفرق العاملة؛
- توظيف الخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية وتحديد الأولويات والخطط الاستراتيجية الملائمة؛
- ويتعين على القادة والمدراء في تلك المؤسسات العمل على تطوير قدراتهم وتطبيق الممارسات الأكثر فاعلية لتحسين العمليات وتحقيق النجاح في الأسواق الاقتصادية المختلفة.
- في الأخير، فإن تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية يساعد المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائها وتحقيق النجاح المستدام، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتجاوز المؤسسة التنافسي في سوق العمل لذلك، يوصى بمزيد من البحث والتحليل في هذا المجال وتبني هذا المفهوم كاستراتيجية أساسية لتطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها التنافسي.

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الانتاجية؛
- أثر اليقظة الاستراتيجية في تطوير المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية؛
- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في منظمات الاعمال؛
- ضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد زغدار. (2011). المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية (الطبعة 01). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
 2. التنجي معن، وغيث البحر. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss. تركيا: مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة. تاريخ الاسترداد 17 04 2023
 3. حامد رضوان مصطفى أحمد. (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم (الطبعة 01). الإسكندرية: الدار الجامعية.
 4. خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر (الطبعة العربية). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 5. عبد السلام أبو قحف. (2009-2010). التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (الطبعة 01). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
 6. محفوظ جودة. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
 7. محمد بعد الفتاح الصيرفي. (2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (الطبعة 01). عمان: دار وائل للنشر.
- الأنطروحات والرسائل:**
8. إبراهيم زين يونس خليل. (2010). واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل (رسالة ماجستير). معهد التنمية المستدامة، القدس: جامعة القدس.
 9. أحمد بوربالة. (2014-2015). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

10. أسماء كرعلي. (2013-2014). اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
11. أمينة دداس. (2017-2018). ترشيد استخدام الموارد لتحسين الاداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة الطاهر مولاي.
12. أميرة محاط. (2013-2014). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
13. خديجة بوخريصة. (2014-2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران 02.
14. خيرة يوسف الزين. (2012-2013). دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية: جامعة المدية.
15. راضية سويد، وفوزية زغدي. (2017-2018). اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس بالوادي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
16. راضية سويد، وفوزية زغدي. (2017-2018). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين دراسة حالة مؤسسة أطاك بميس -بالوادي- (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
17. سلمى سريدي، ونسرين بوجمعة. (2018-2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.

18. شهيرة بوهلة. (2011-2012). استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
19. صونية بتعة. (2016-2017). الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
20. ضياء الدين زاو. (2012/2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
21. عبد الحق عطوط. (2018-2019). أثر التسيير الاستراتيجي للتكاليف على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة المساهمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة البليدة 02.
22. فاطمة أقموم. (2017-2018). ليقظة الإستراتيجية في مواجهة تحديات التنمية المستدامة دراسة اتفاق الشراكة الأورو جزائرية حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: مدرسة الدراسات العليا التجارية.
23. فاطمة محبوب. (2015-2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
24. فهيمة عباس. (2008-2009). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة.
25. محمد الأمين كروش. (2019-2020). أثر الابتكار على الأداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية في مجال الهواتف الذكية دراسة حالة سامسونغ، كوندور، هواوي لينوفو (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة البويرة.

- 26.** مروان بوزيد. (2013-2014). دور اليقظة التكنولوجية في رف القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- 27.** مريم بلحاج. (2012-2013). أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة، دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، المفرق: جامعة آل البيت.
- 28.** مريم حمو. (2013/2014). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة ام البواقي.
- 29.** نصيرة علاوي. (2010-2011). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 30.** نور العابدين قوجيل. (2011-2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها (رسالة ماجستير). كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
- 31.** اليمين فالتة. (2012-2013). اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

المجلات:

- 32.** أبو بكر بوسالم، وفرح الياس الهناني. (2017). دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر. *المعيار*، 8(1)، الصفحات 182-191.
- 33.** أحمد بن خليفة. (2016). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الإستراتيجي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 9(2)، الصفحات 45-59.
- 34.** أحمد طرطار. (2011). الميزة الإستراتيجية وإستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 01(22)، الصفحات 350-368.
- 35.** إلياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 08(01)، الصفحات 230-248.

36. أحمد زرنوح. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 01(03)، الصفحات 28-49.
37. امينة دداش، وعثمان بوزيان. (2017). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة المالية والأسواق، 4(1)، الصفحات 230-245.
38. ايمان بن قصير، وسارة عمرون. (2018). دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة. مجلة الباحث الاقتصادي، 05(01)، الصفحات 273-294.
39. حميد بن حجوبة، وبلقاسم دواح. (2021). إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 9(3)، الصفحات 124-137.
40. حميد لمي ماجد، وإبراهيم صديق بلل. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، 14(46)، الصفحات 168-180.
41. خير الدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والسياسية، 46(3)، الصفحات 265-302.
42. راضية حميدة. (2022). اليقظة الاستراتيجية تدليل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، 9(11).
43. رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي، وحليمة قمري. (2021). مساهمة التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أركوديم. مجلة دفاتر بواذكس، 10(1)، الصفحات 506-530.
44. رضوان أنساعد، وحليمة قمري. (2020). تأثير اليقظة الاستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(2)، الصفحات 23-46.
45. سلمى علاوة. (2013). اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة. مجلة المؤسسة (مخبر إدارة التغير في المؤسسة الجزائرية)، 2(2)، الصفحات 76-94.

46. سمير بن عمور. (2017). البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 08(01)، الصفحات 115-128.
47. صيرة علاوي. (2014). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 2(2)، الصفحات 162-181.
48. الطاوس غريب، ومحمد علي دشة. (2018). أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لافارج. *الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 3(1)، الصفحات 264-277.
49. عمر ولد عابد، ولمين علواوي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 9(1)، الصفحات 1-15.
50. فاطمة الزهراء العكازي، وعاشور مزريق. (2019). مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية أيزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 5(2)، الصفحات 658-670.
51. فتيحة علوط. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 4(1)، الصفحات 195-209.
52. فضيلة زاوي. (2021). التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، 06(01)، الصفحات 67-82.
53. لمى ماجد حميد، وصديق بلل ابراهيم. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 14(46)، الصفحات 168-180.
54. ليلي معلول، ورضا زهواني. (2019). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوفيتال-. *مجلة العلوم الإنسانية*، 19(02)، الصفحات 276-294.
55. محمد العربي غزي. (2013). بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 01(09)، الصفحات 85-96.

56. محمد قادري، وسعيدة طيب. (أوت، 2017). اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري. *اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 2(2)، الصفحات 1-19.
57. محمد كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 11(13)، الصفحات 91-116.
58. مزهودة عبد المليك. (2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الإنسانية* (1)، الصفحات 85-100.
59. نجلاء عبد التواب، وعيسى عبد العال. (أكتوبر، 2018). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية*، 15(10).
60. نصيرة علاوي. (02، 2014). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 2(2)، الصفحات 162-181.
61. نوال هاني، وحليمة عطية. (2018). دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 01(04)، الصفحات 240-259.
62. وسيلة بن سعد. (2017). القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 13(15)، الصفحات 279-238.
- المدخلات العلمية والندوات:**
63. إيمان حيولة، وزينة عباد. (2017). اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي / المعطيات الكبيرة. *ملتقى علمي دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة*. مسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
64. حسين بلعجوز، نورة زيري، وجميلة خرخاش. (2017). واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة*. مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

65. رضا زاوش، كلثوم جسّاس، وجمال بن السعدي. (2017). اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء. ملتقى دولي حول لتحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

66. الزهراء بوتيفور، وفريدة لكحل. (2009). اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 اقتصادية بوهرا. الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. المسيلة: جامعة المسيلة.

67. وفاء رايس. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-24). الشلف: جامعة الشلف.

مواقع الانترنت:

68. المركز الوطني السعودي للتنافسية. (2019). مفهوم التنافسية. تاريخ الاسترداد 02 12 ,2023، من منصة استطلاع:

<https://www.ncc.gov.sa/ar/AboutUs/Pages/Competitiveness.aspx>

69. هارفارد بزنس ريفيو العربية. (2020). إستراتيجيات بورتر العامة. تاريخ الاسترداد 02 17 ,2021، من Harvard Business Review: www.hbrarabic.com

المراجع باللغة الأجنبية:

70. Bouchicha, N., & Bouyahiaoui, b. (2012). La veille technologique au sein des entreprises. *algériennes: situation et perspectives*.
71. lesca, H. (1997). Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. *Association des professionnels de l'information et de la documentation*.

الملاحق



الاستمارة

تقدم هذه الاستمارة لإجراء دراسة ميدانية في إطار تحضير ونيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال" والرسالة تحت عنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التنافسي دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية " ومن خلال هذه الاستمارة سنحاول التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها في تطوير الأداء التنافسي.

لذا نرجو منكم ملئ الاستبيان والاجابة على الاسئلة بوضع العلامة (x) في المكان المناسب، وليكن في علمكم أن الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحثية لا غير.

وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل إشكالية البحث في إطار البحث العلمي.

المشرف: بتغة صونية

من إعداد الطلبة: بن عفو صهيب، بلعابة أنور

2023/2022

القسم الأول: معلومات عامة حول المؤسسة

- اسم المؤسسة:

- سنة التأسيس:

- عدد العمال الإجمالي:

- النتائج المحققة خلال الخمس سنوات الأخيرة

☐ خسائر - ☐ خسائر هامة

☐ أرباح - ☐ أرباح هامة

- قطاع نشاط مؤسستكم:

- في قطاع نشاط مؤسستكم هي: - رائدة ☐ - من بين 3 الأوائل ☐

- من بين 5 الأوائل ☐ - من التالي ☐

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية					
اليقظة التكنولوجية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيا الحديثة.				
02	تتابع مؤسستكم البحوث والدراسات الجامعية.				
03	تراقب مؤسستكم الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات والمنتجات.				
04	تعتمد مؤسستكم على مصادر متعددة لجمع المعلومات التكنولوجية.				

05	تتحقق مؤسساتكم باستمرار من تطور معايير ومواصفات الجودة.				
اليقظة التنافسية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتابع مؤسساتكم استراتيجيات المنافسين باستمرار.				
02	تراقب مؤسساتكم مجالات البحث والتطوير لدى المنافسين.				
03	تدرس مؤسساتكم مستوى تهديدات المنافسين.				
04	تركز مؤسساتكم على دراسة المزايا التنافسية للمنافسين.				
05	تتوقع مؤسساتكم ردود أفعال المنافسين اتجاه استراتيجياتها.				
06	تبحث مؤسساتكم عن طرق التأثير في سلوك المنافسين.				
07	تركز مؤسساتكم اهتمامها على شركاء المنافسين.				
اليقظة التجارية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسساتكم على دراسة حاجات وسلوكات الزبائن بشكل مستمر.				
02	تتابع مؤسساتكم معدل نمو الأسواق الجديدة.				
03	تراقب مؤسساتكم باستمرار مستوى سمعتها التجارية في السوق.				
04	تقيم مؤسساتكم القوة التفاوضية لمورديها.				

					05	تتابع مؤسساتكم الممارسات التسويقية الحديثة.
					06	تقيم مؤسساتكم درجة تهديد المنتجات البديلة لمنتجاتها..
المحور الثاني: تطوير الأداء التنافسي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأداء التنافسي	
					01	تعمل مؤسساتكم على تخفيض أسعار منتجاتها.
					02	تهدف مؤسساتكم الى خفض تكاليف تسويق منتجاتها.
					03	تسعى مؤسساتكم الى تخفيض دخول منتجاتها.
					04	تسعى مؤسساتكم الى تطوير علاقتها مع مختلف شركائها
					05	تحاول مؤسساتكم تعزيز موقعها التنافسي.
					06	تسعى مؤسساتكم الى مواجهة المنافسة الحالية القائمة في السوق.
					07	تهدف مؤسساتكم الى زيادة ارقام مبيعاتها
					08	تطمح مؤسساتكم الى دخول أسواق جديدة.
					09	تصبو مؤسساتكم الى رفع حصتها السوقية.
					10	تحاول مؤسساتكم الرفع من وتيرة الابتكارات.

					11	تزيد مؤسساتكم الانفاق على البحث والتطوير
					12	تعمل مؤسساتكم على تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة.
					13	تجدد مؤسساتكم من أساليب وطرق العمل.

شكرا لكم

الملحق (2): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

سيدي الكريم تهدف هذه الدراسة الى اعداد بحث علمي حول موضوع " دور اليقظة الإستراتيجية

في تطوير الأداء التنافسي دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية " نرجو تطوعك والاجابة

عن الأسئلة التالي بعناية واهتمام

المشرف: بتغة صونية

من إعداد الطلبة: بن عفو صهيب، بلعابية أنور

2023/2022

أولاً: معرفة ما ان كانت المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تطبق المؤسسة اليقظة الاستراتيجية:

1- هل تحلل مؤسستكم الوضع وتقوم بتقييم البيئة بها قبل اتخاذ القرارات؟ (اليقظة البيئية)

الإجابة:

2- هل تستخدم مؤسستكم التكنولوجيا والأدوات الذكية لمساعدتها في تحليل واتخاذ القرارات بطريقة أفضل؟ (اليقظة التكنولوجية)

الإجابة:

3- هل تتابع مؤسستكم المنافسين في سوق العمل أو في مجال عملك بشكل دائم (اليقظة التنافسية)

الإجابة:

4- هل تعمل مؤسستكم على تطوير علاقاتها الشخصية والتجارية مع المنافسين والعملاء. (يقظة تجارية)

الإجابة:

ثانياً: معرفة نتائج تطبيق اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة:

1- هل تعتقدون أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في الصناعة وتحقيق النجاح والاستمرارية؟

الإجابة:

2- هل لاحظتم تحسن في النتائج المالية أو الأداء العام لمؤسستكم بعد تطبيق اليقظة الاستراتيجية؟ الأداء المالي يرتبط بالسوق والطلب والعرض.

3- هل ساعدت اليقظة الاستراتيجية مؤسستكم على تحديد أهدافها واعداد خططها الاستراتيجية؟

الإجابة:

4- هل زادت اليقظة الاستراتيجية من القدرة على الانتباه للأحداث المحيطة بمؤسستكم؟

الإجابة:

5- هل تعتقد أن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تزيد من قدرة مؤسستكم على التكيف مع التحديات الخارجية التغيرات في السوق وتحقيق المزيد من الفرص التنافسية؟

الإجابة:

6- هل تقوم اليقظة الاستراتيجية بتمكين مؤسستكم من التقليل من التهديدات والمخاطر الخارجية؟

.....الإجابة:

7- هل ساعدت اليقظة الاستراتيجية مؤسساتكم على تتبع المنافسين في سوق العمل ومعرفة

استراتيجياتهم لمواجهتها؟

.....الإجابة:

8- هل تعتقد أن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تساعد في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء

التجاريين في مؤسساتكم؟

.....الإجابة:

9- هل مكنت اليقظة التكنولوجية مؤسساتكم من استخدام الأدوات والتكنولوجيات الذكية لمساعدتها

في تحليل واتخاذ القرارات بطريقة أفضل؟

.....الإجابة:

10- هل ساعدت اليقظة الاستراتيجية مؤسساتكم في تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء التنافسي

الخاص؟

.....الإجابة:

11- هل مكنت اليقظة الاستراتيجية مؤسساتكم من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر

لتفوق على المنافسين؟

.....الإجابة:

12- هل عززت اليقظة الاستراتيجية الابتكار والابداع والتجديد في مؤسساتكم؟

الملحق (3): الأساتذة المحكمين

جدول (27): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف مسيلة	قرواط يونس
جامعة محمد بوضياف مسيلة	تاهمي نادية
جامعة محمد بوضياف مسيلة	مصطفى حوحو
جامعة محمد بوضياف مسيلة	بتغة صونية
جامعة محمد بوضياف مسيلة	حريزي فاروق

الملحق (4): طلبات إجراء التربص الميداني



...../.....:00

ص.ب: 166 المدينة 28000 الجزائر ☎ : 33-35-035

رقم:/.....

المسيلة في:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم إقتصادية تخص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / ر.س	الإمضاء
01	بلعائية أسوم	181835075941	2635091	
02	بن عفو سعيد	171785075514	200335272	
عنوان المذكرة: دور الطلبة في تنمية الاقتصاد الوطني				
المؤسسة: المؤسسة الوطنية للتعليم العالي				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		

قسم:

رقم:/.....

المسيلة في:

إلى السيد:
الأستاذ المساعد
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: الإقتصاد والتجارة تخصص: إدارة الأعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	الغابية أ. س.و	184835075941	2026 350 91	
02	ش.خ.و.ر.ع.ي.ت	17735075914	200335 772	
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)				
هيئة التريض (الإمضاء والختم)				
رئيس القسم (الإمضاء والختم)				

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:
تواحب

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم إقتصادية تخص إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الضليحة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	بلال بختة أ. سوار	18 1835675941	202635091	
02	بن عفو سعيد	17 1735675914	200335772	
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		

الملحق (5): تصريحات شرفية بالالتزام بمعايير النزاهة .

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي أسفله:

الطالب (ة): بن عفو حبيب المولود(ة) بتاريخ: 29-08-1995 ب. بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 250335772 الصادرة بتاريخ: 24-04-2016 عن: الحامل
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022-2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور السيخية الاستراتيجية في تطوير
الإدارة التنافسية دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات
الإقتصادية

أصرح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 24/04/2023

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): يلحايبة أنور المولود(ة) بتاريخ: 08-08-1998 ب. برج بوعريش

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: الصادرة بتاريخ: عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم النسيج تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الميخنة الإستراتيجية في تحويل الأداء

التنافسي

.....

.....

أصرح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 26/05/2023

التوقيع والبصمة

.....



