

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالبين:

أسماء حرشاوي

إكرام هماش

بعنوان:

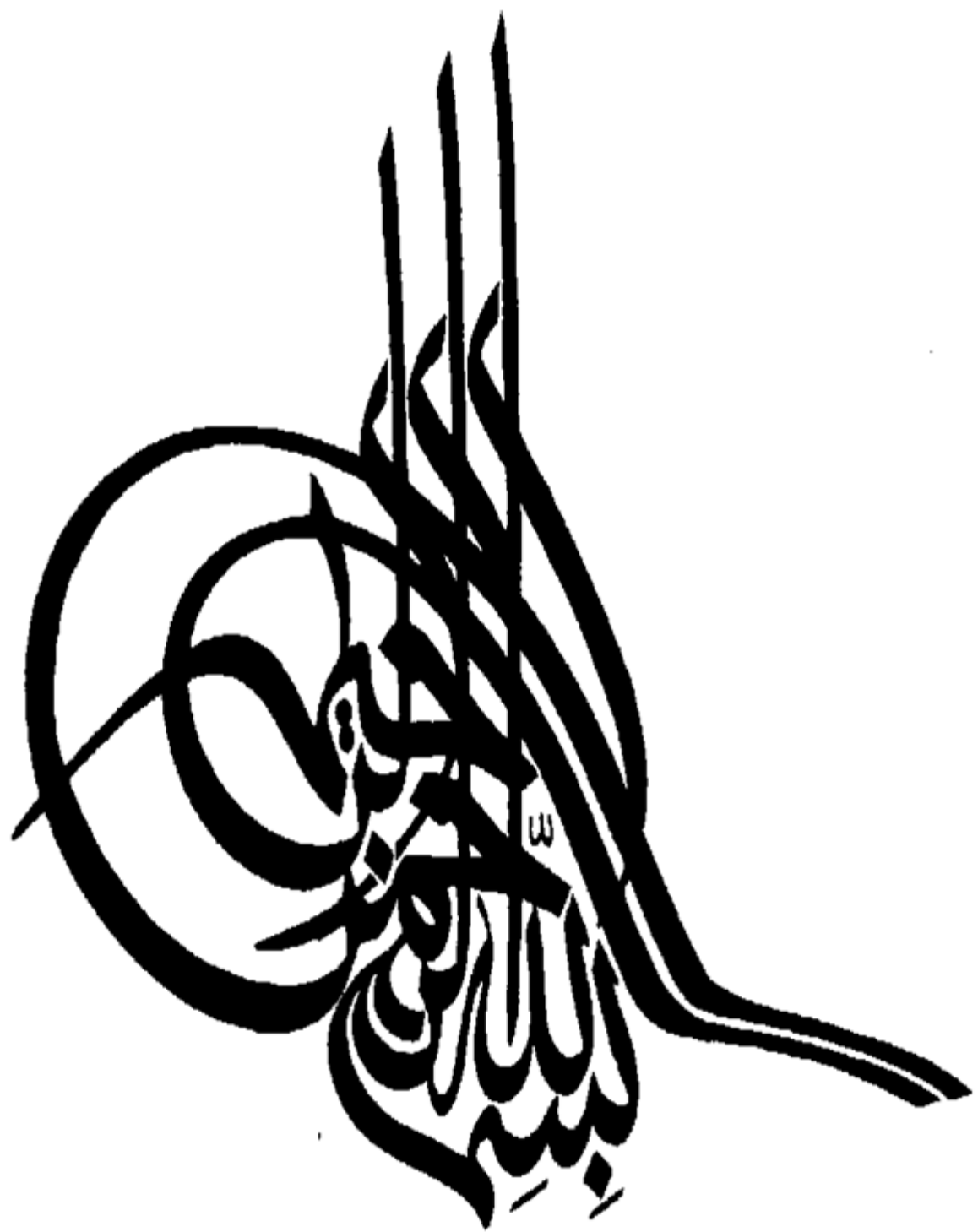
## دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة حالة مؤسسة موبليس - المسيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ مساعد (أ)	زاوش رضا
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	بعيطيش شعبان
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	زواوي حميدة

السنة الجامعية: 2020/2019.



# \*\* شكر وتقدير \*\*

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم..)

سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم بعيطيش شعبان

لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية واعظم تقدير على كل ما

قدمه لنا من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصنا به من جهد ووقت

طوال إشرافه على هذا العمل

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنين"

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع .

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة .

نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة ،أبي " إسماعيل " وأمي

الغالية "مسعودة" وتقدير ووفاء وعرفان إليكما ،

أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي .....والدي العزيزين .

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي ،إلى من بهم أكبر وعليهم

أعتمد من بوجودهم أكتسب القوة والمحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي "سعيدة ،صورية ،حياة ،نورة ، دنيا ، الكتكوتة سجي " إلى سندي وقوتي وملاذي

بعد الله إلى من أروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهر ولي ما هو

أجمل من الحياة إخوتي "حكيم ، ياسين ،أحمد ،سمير ، هشام ،عادل" أدامهم الله لي سندا

وعونا .....أخوتي وأبنائهم :

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

إلى من عشت معهم أفضل اللحظات و الأيام ورفيقات الدرب في مسار الجامعي بكل

تفاصيله إلى حبيبات الروح " لبنى ، ليلي ، إكرام، ايمان ، مريا ، سميحة ، شهري ، بشرى

" والى من يتمنى النجاح والتوفيق العمل

أسماء حرشاوي



# فهرس المحتويات

شكر وعرافان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

أ

مقدمة

الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة

5	المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية
5	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية
5	أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
6	ثانياً: نشأة اليقظة الاستراتيجية
7	ثالثاً: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية
8	رابعاً: أهداف اليقظة الاستراتيجية
9	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
9	أولاً: اليقظة التنافسية
9	ثانياً: اليقظة التجارية
10	ثالثاً: اليقظة التكنولوجية
12	رابعاً: اليقظة البيئية
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
14	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.
14	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
16	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
16	ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
17	رابعاً: أهمية الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
18	أولاً : الاستراتيجية التنافسية كأسس للميزة التنافسية
18	ثانياً :نموذج استراتيجية بورتر

20	ثالثا : الاستراتيجيات التنافسية
24	رابعا :عوامل ظهور الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث :محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها
24	أولا : محددات الميزة التنافسية
27	ثانيا :أساليب تحقيق الميزة التنافسية
27	ثالثا: مصادر الميزة التنافسية
28	رابعا: أبعاد الميزة التنافسية

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة موبيليس
31	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
33	أولا: التنظيم الداخلي
34	ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي
35	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات
35	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
35	أولا: منهجية الدراسة
35	ثانيا: أداة الدراسة
36	ثالثا: محك الدراسة (المسطرة)
36	رابعا: النموذج الفرضي للدراسة
37	خامسا: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات
42	أولا: صدق وثبات أداة الدراسة
45	ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
46	ثالثا: اختبار قوة النموذج
46	رابعا: الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

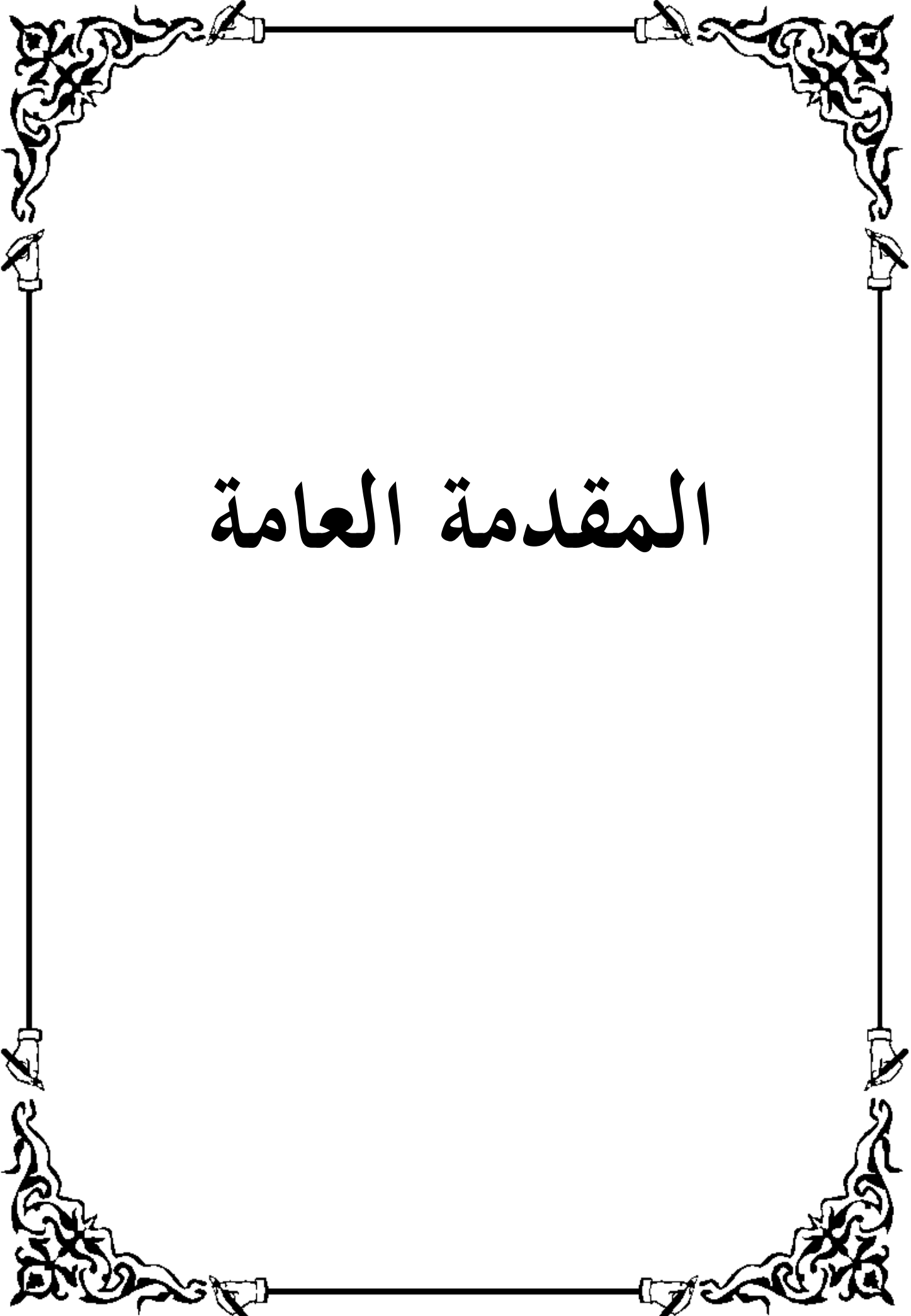
47	1- اختبار الفرضية الرئيسية
48	2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
50	3- اختبار الفرضية الثانية
52	4- اختبار الفرضية الثالثة
54	خلاصة للفصل
56	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الغاية من اليقظة التكنولوجية	01
13	سيرورة اليقظة البيئية	02
25	دورة حياة الميزة التنافسية .	03
33	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.	04
36	يوضح النموذج الفرضي للدراسة.	05
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
39	توزيع أفراد العينة حسب السن.	07
40	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	08
41	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
42	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	10

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين الأبعاد المحددة لنطاق التنافس .	26
02	يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت <i>Rensis Likert</i> الخماسي.	35
03	يبين المحك المعتمد في الدراسة.	36
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	38
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	39
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	40
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	41
09	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.	43
10	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	45
11	يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	45
12	يبين ترتيب أبعاد اليقظة الإستراتيجية.	46
13	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	47
14	يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى (اليقظة التكنولوجية).	48
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.	49
16	يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (اليقظة التنافسية).	50
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.	51
18	يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (اليقظة التسويقية).	52
19	العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة.	53



# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد المحلي والعالمي خاصة على المستوى التكنولوجي والاقتصادي الأمر الذي أدى إلى حتمية اليقظة الاستراتيجية على مستوى إدارة المؤسسات لما لها من مختلف جوانب بيئة المؤسسة "المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وذلك لأجل مجابهة مختلف التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسة في بيئتها التنافسية، وتعد اليقظة من المواضيع الحديثة إن الأساليب الجديدة في علم التسيير فيه تركز على تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، والتكنولوجي حاضرا ومستقبلا وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وبالتالي فاليقظة فهي توفر معلومات استراتيجية للمؤسسة باعتبار المعلومات مورد جوهريا لاستهان به والتحم برصدها، حيث أصبح استعمالها يعد من نقاط القوى لدى المؤسسة وبالتالي فان اليقظة تعد أحد المداخل أو السبل التي تساهم في سيرورة المعلوماتية أي المنظمة الجزائرية التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها من خلال التنبؤ والتتبع للمتغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى امتلاك ميزة تنافسية تتميز بالتفرد عن غيرها من المنافسين من خلال تبني استراتيجية فعالة تساهم في الإبداع والابتكار وتطوير منتجاتها، وهذا ما سيؤهلها إلى تحقيق نمو في النشاط والبقاء والريادة في السوق لأطول مدة ممكنة.

ويمكن القول بان المؤسسة حققت ميزة تنافسية إذا تمكنت من خلق أو تحقيق قيمة مضافة في حالة عجز المنافسين عن تقليدها ويعتبر عرض القيمة للميزة التنافسية أمر مهم للمؤسسة، في حالة إذا ما كان عرض القيمة فعالا أي في حالة اعرض القيمة للعملاء تكون أفضل عن منافسيها وهذا ما يحدد ميزة تنافسية خاصة بالمنتج أو الخدمة ويمكن أن يزيد عرض القيمة من خلال توقعات العميل وخبرته.

## الإشكالية:

أضفت المؤسسات الجزائرية تنظر إلي اليقظة الاستراتيجية على أنها مصدر تكاليف إضافية لا أكثر، الأمر الذي أدى إلي عدم تطبيقها على مستوى الإدارة في ظل عدم وجود منافسة في السوق التي تنشط فيها

## الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟  
وتنقسم الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية التساؤلات الفرعية :

1. ما مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
2. ما مدى مساهمة اليقظة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
3. ما مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

## الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضية العامة التالية :  
- يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.  
وتنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛
2. يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛
3. يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛

## أهمية الموضوع:

1. إظهار واقع تبني اليقظة الاستراتيجية من طرف المؤسسة ومدى الالتزام بها؛
2. يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية مهم ومساعد للمؤسسات الاقتصادية لأجل تحليل البيئية الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات؛
3. تأثير أنواع الاستراتيجية الأربعة على أداء المؤسسة محل الدراسة؛
4. دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
5. تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية؛
6. محاولة البحث على أثر تبني وممارسة دور اليقظة الاستراتيجية كأحد العوامل الأكثر تفسيراً للعلاقة الموجودة بين مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة؛

## أهداف الدراسة :

1. تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه؛
2. الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
3. الوقوف على دور نظام اليقظة الاستراتيجية كأسلوب مساعد في التحليل الاستراتيجي لمحيطها؛  
ونتطرق إلى اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية؛

## صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي :
1. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبة؛
  2. صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية؛
  3. في ظل انتشار الوباء المنتشر في الوقت الراهن لصعوبة التنقل والبحث للحصول على المراجع لإثراء الموضوع؛

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية

### المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

ظاهرة اليقظة الاستراتيجية وسيلة مراقبة مستمرة للمحيط الخارجي، وأداة فعالة لاستباق التغيرات قبل حدوثها، فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة هذا الأخير هو أمر ضروري ما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي العام وكذلك يساهم حسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة في صناعة القرار المحقق لتلك الميزة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

لقد تعدد التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات وللفهم الدقيق لهذا المصطلح سيتم عرض عدد من التعاريف تتمثل في الآتي:

- تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها ان تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.  
- وهي أيضاً: الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل.<sup>1</sup>

- يقول Jan Michel Ribalty أن اليقظة الاستراتيجية هي: "المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة"، ونجد من هذا التعريف أن اليقظة الاستراتيجية تتعلق بمراقبة المحيط لجلب مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة.<sup>2</sup>  
- حسب "Afnort" معيار 50-053 أبريل 1998: "اليقظة هي نشاط مستمر ومكرر لمراقبة المحيط التكنولوجي، التجاري، التنافسي... الخ يهدف سبق التطورات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ضياء الدين زواو ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص 2.

<sup>2</sup> - العالية طجين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية ليورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 8.

<sup>3</sup> - خليفة بلبصير، عبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 331.

- كما يعتبر Jakobiak اليقظة الاستراتيجية على أنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".<sup>1</sup>

- وحسب Laroche et Kioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

- Humbert Lesca: تلك الإجراءات الجماعية المستمرة من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقظة.<sup>3</sup>

انطلاقاً من التعاريف المقدمة يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية، فاليقظة الاستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة:<sup>4</sup>

#### ثانياً: نشأة اليقظة الاستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمن نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلح "ذكاء الأعمال Business Intelligence" و"الذكاء التنافسي Compétitive intelligence" وتعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة ... أما أصله فهو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فأثناء الحرب، يحارب أسطول السفن للتفوق على العدو، وبغية الانتصار على القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار.

<sup>1</sup> - خليفة بلبصير وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 331.

<sup>2</sup> - محمد قادري ، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 2 أبريل 2019، المجلد 5، غليزان، الجزائر، 2019/6/11، ص 44.

<sup>3</sup> - سهام درقالي ونسيمة عيايشة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع -دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي لشركة ENTES، رسالة ماستر علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص 12.

<sup>4</sup> - محمد قادري ، مرجع سابق، ص 45.

وأما الوسائل الموضوعية تحت تصرف الباحث فهي الرادارات، الصفارات، خدمات الاستعلام... وغيرها، إذا فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة، ففي مسارها التنافسي من المناسبة، عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة.

من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية سنوات الخمسينيات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية.

يعتبر ج ف أجلر "F.J. Aguiler" من الأوائل الذين درسوا اليقظة من مؤلفه " Scanning the business environment" ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما:

- اليقظة: Surveillance: التي تمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.

- البحث: Search: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً.

أما في فرنسا فإن الباحث هير لسكا "Huber Lasca" يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Système d'informatique pour le management stratigique" الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986، منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وفي الحكومات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية

1- الاستراتيجية: إن صفة الاستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات، المزودة لليقظة، لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرار غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

<sup>1</sup> - فهيمة عباس ، أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 49.

إذن فاليقظة الاستراتيجية يجب أن تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار بصفة دائمة ومتكررة جدا، وكذلك الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم، منه يأخذ استخدام المعلومات بعد إبداعيا.<sup>1</sup>

2- **التوقع المسبق:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم ان تعبر عن الماضي.

3- **المحيط أو بيئة المؤسسة:** لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيا أو مجردا، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة لذلك فلا بد من تعريفها تعريفا علميا يتبنى اليقظة الاستراتيجية.

4- **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الاستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق، فهي إشارة لمفهوم الإبداع حيث أنها لا تصنف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقا.

5- **الطوعية (اللاإرادية):** بما أن اليقظة الاستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البنية، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة نشاط ويقظة كبيرين بهدف النقاط المعلومات الاستباقية.<sup>2</sup>

#### رابعا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

1- تسمح اليقظة من الناحية المالية وتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

2- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة متواصلة لبيئتها.

3- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العالية طجين ، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، العدد 2، 2014/12/12، ص 257.

<sup>3</sup> - عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 81.

4- اكتشاف وتحليل كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة (الإنتاج، البحث والتطوير، الشركاء...الخ).<sup>1</sup>  
5- استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

6- حل المعضلات التي تواجه المؤسسة وتدعيم القرارات.

7- البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية**

**أولاً: اليقظة التنافسية**

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحص عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، واستراتيجياتهم،...) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها.<sup>3</sup>

**ثانياً: اليقظة التجارية**

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين، زبائن، وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل السوق...الخ، فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.

<sup>1</sup> - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>2</sup> - إلياس بوسلهام، عماد الدين بوسماط، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماستر اقتصاد وإدارة المؤسسة، محمد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019/2018، ص 35.

<sup>3</sup> - إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة التربوية، جامعة حلوان، العدد الثاني والخمسون، أبريل 2018، ص 8.

حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم، كما أنها تهتم على توفير المادة الأولية، ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:

**1- الزبائن:** إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جديد ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أن للوصول لهذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ من عانتها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.

**2- الموردون:** إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة مما يسمح للمنتج توفير السلع حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب أن تتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها المنتج المقدم،....الخ.<sup>1</sup>

### ثالثا: اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومة، المستقاة والمعالجة للمسؤولية في المنظمة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويرى كل من Rinault و Martinet بأن اليقظة التكنولوجية هي "ذلك النشاط الخاص بمتابعة البيئة للتحديد إشارات الضعف، والتي تظهر عند تطور التكنولوجيات".<sup>2</sup>

وعليه لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاد والمجتمعات حيث توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية وكذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة للمستجدات والتوجهات وتمكن من متابعة عملية الرصد

<sup>1</sup> - عديلة مدور، مرجع سابق، ص 104-105.

<sup>2</sup> - نهلة بوهالي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة التغيير -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL، رسالة ماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص42.

والترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي والمعلوماتي، كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب.

وفي الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية وفي نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيا بالموازنة بين الإسهامات الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1): الغاية من اليقظة التكنولوجية



المصدر: العالية طجين ، مرجع سابق، ص 20-21.

<sup>1</sup> - العالية طجين ، مرجع سابق، ص 20-21.

#### رابعاً: اليقظة البيئية

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

#### 1- اليقظة الاجتماعية:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات... الخ.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

#### 2- اليقظة الاقتصادية:

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... الخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

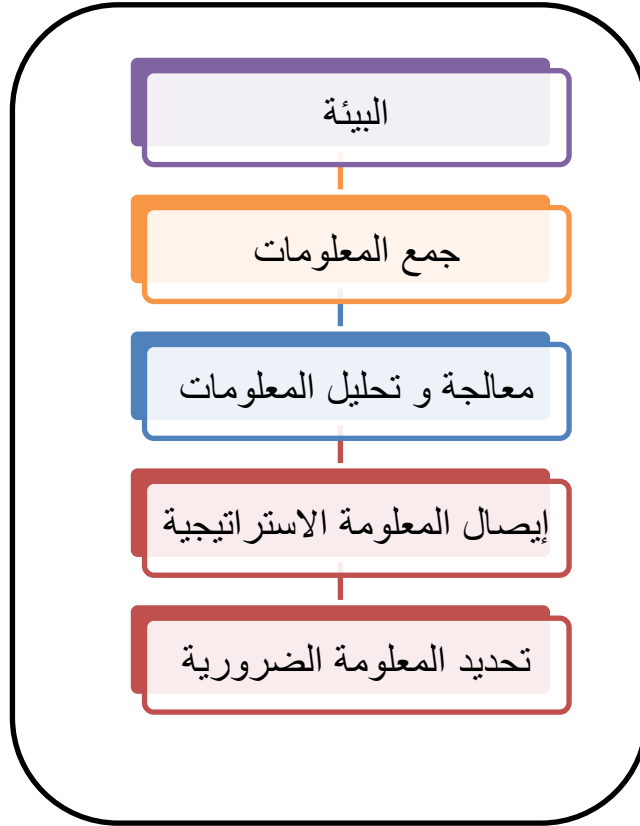
#### 3- اليقظة السياسية:

تهدف اليقظة السياسية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نور العابدين قوجيل ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، غنابة، الجزائر، 2012، ص 35-36.

وقد أوضح Thidort أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): سيرورة اليقظة البيئية



المصدر: رقية بن عدة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>1</sup> - رقية بن عدة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة موزعة وطني للأدوية بالتجزئة، رسالة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2017، ص 8.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

أثر سعى مختلف منظمات العالم وتسابقها للظفر بالميزة التنافسية، أضحت هذه المنظمات تبحث عما يحقق ويعزز وجودها في ظل بيئة تتسم بشوارع التغيرات واختلاف الأذواق وغيرها ... وعليه الأول: هي مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة.

تسعى هذه الأخيرة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات في نفس النشاط من خلال إمداد قيمة مضافة وتحقيق التميز وذلك عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة وتعنى الميزة التنافسية بدور هام في المنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج الاستراتيجية التي من شأنها المساهمة في تحقيق وتدعيم وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة حيث يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى جل المؤسسات الاقتصادية والخدمية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة والجديدة المبنية على المعرفة والكفاءات البشرية .

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

أولا: تعريف الميزة التنافسية.

عرف بوتر الميزة التنافسية بأنها :طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها وبالتالي تصبح الميزة التنافسية هي: الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، وتحقق لها رضا المستفيد<sup>1</sup>.

وتكون هذه الميزة على شكلين: إما أن تكون ميزة في التكاليف، أي تكون للمؤسسة تكاليف دنيا بالمقارنة مع منافسيها، وإما أن تكون الميزة في التمييز، أي إعطاء انطباع للزبائن بان منتجات المؤسسة هي الأحسن ولا يوجد مثلها في السوق بالنظر لخصوصيتها من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة وغير ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الحاج مداح عرابي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص264 .

<sup>2</sup> - إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية، مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية- العدد52، جامعة حلوان، مصر، 2018، ص31 .

ويعرفها محسن احمد الخضيرى بأنها " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات : الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية " من خلال هذا التعريف فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب راية في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>

كما تعرف بانها: "الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"<sup>2</sup>

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>3</sup>

ومما سبق تبين لنا أن تحقيق أي مؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع (تطبيق) المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة ومن جانب أخرى تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما:

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

- عدم قدرة الشركة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا، تلك الاستراتيجية.<sup>4</sup>

### مفهوم التنافسية:

يرى LANDAU أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشية والنمو الاقتصادي فان آخرين يستعملون لها مفهوما ضيقا يتركز على تنافسية السعر والتجارة.<sup>5</sup>

ويعرفها JEAN CHARLES MATHE " على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها (التنافسية): تحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الاستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001، ص 35

<sup>3</sup> أبو بكر مصطفى محمود ، المورد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2007، ص 13.

<sup>4</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، 1998، ص 84.

<sup>5</sup> الهادي بوقفلول، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية" المنظم من طرف قسم العلوم الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2014، ص 4 .

### التنافس والتنافسية:

ثمة فرق مفاهيمي هام بين التنافس والتنافسية، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازاته في التجارة الدولية أو بالمعنى الواسع، فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعنى وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية.

والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

التنافسية تتسم بالخصائص الآتية:

- ✓ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ تنتج من داخل المنظمة ونحقق قيمة لها.
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ✓ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.
- ✓ تحقيق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

#### 1- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسخها وتقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.
- ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو

<sup>1</sup> - الهادي بوقفلول، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس، خضير الحقاقي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص ومن أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.<sup>1</sup>

## 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

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

## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مراتب مرتفعة<sup>2</sup>.

## رابعاً: أهمية الميزة التنافسية .

إن أهمية الميزات التنافسية للمنظمة تظهر من خلال:

- أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

<sup>1</sup>- خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 100 .

- أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية وتطوير التعامل .
- أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإنه هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية .

#### أولاً : الاستراتيجية التنافسية كأسس للميزة التنافسية .

يستند تحقيق الميزة التنافسية على وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سلمية لكي يتم اكتساب تلك الميزة حيث تركز الاستراتيجية التنافسية على الاختلاف ما بين المؤسسات ولا تركز على المهام المشتركة بينها فهي تعنى بكيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المؤسسات المنافسة<sup>2</sup>.

تعتمد الاستراتيجية التنافسية على عدة خطوات أساسية هي :

- 1- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال و ترتيبها بحسب درجة تهديدها للمؤسسة .
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز على تحقيقها .
- 3- تحديد الاستراتيجية التنافسية حسب إمكانيات و ظروف المؤسسة .<sup>3</sup>

#### ثانياً : نموذج إستراتيجية بورتر :

يعود الفضل إلى (مايكل بورتر) الأستاذ الجامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفورد حيث عمل على تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الاستراتيجية . و تتمحور فكرة هذا النموذج في الإدارة الاستراتيجية حول فكرة أن مؤسسات الأعمال تنجح و تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفعالة في البيئة التنافسية ويضاف إلى ذلك البناء التنظيمي لبيئة المؤسسة وهي البيئة التنافسية والتي تشمل المؤسسة ذاتها و المؤسسات الأخرى التي تعمل نفس الصياغة وأن الاستراتيجية التنافسية هي كيف يمكنك أن تكون مختلفا ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة .

أما (جاري وس) فقد عرف الاستراتيجية التنافسية بما يلي :

- تكمن جوهر الاستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك .

<sup>2</sup>- طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صيحي، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، ص 309.

<sup>3</sup>- رضا خلاصي، مروج الادارة إستراتيجية، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 2015، ص272،273.

- ويمكن أن نعرفها على أنها : مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

حيث قام بتقسيم القوى إلى خمس قوى على الوجه التالي:

- خطر المنافسين الجدد.

- خطر المزودين .

- خطر المشترين .

- خطر المنتجات البديل.

**أولاً : القوة النسبية للمشتريين :**

يحدد القوة النسبية للمستهلك لأي سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة. مثال: شركة مصانع الإسمنت تشتري كمية كبيرة من أوراق أو الأكياس الورقية التي يستخدمونها في تعبئة الإسمنت في المصنع الذي ينتج تلك الأكياس بينما يشتري أي مستهلك آخر كمية قليلة جداً من تلك الأكياس لتلبية الحاجات المحددة له وبالتالي تصبح شركة مصانع الإسمنت لديها قوة كبيرة في الشراء وهذه القوة تعطيها ميزة تنافسية وبالتالي تعطي أسعار بسعر الجملة أحياناً .

**ثانياً : القوة النسبية للمزودين :**

كل ما ينطبق على القوى النسبية للمشتريين ينطبق على القوى النسبية للمزودين في هذا النموذج. حيث أن المزودين ليسوا فقط الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام أو قطع الغيار بل يتضمن المؤسسات الحالية التي تزودنا بالأموال و التسهيلات العالية، بصورة عامة قوة المزودين تزداد في الحالات التي يكون فيها الاطلاع كافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة نقاط القوة والضعف.

**ثالثاً : قوة التهديدات التي تواجه البيئة التنافسية الحالية (الداخلية الجدد)(مخاطر الدخول) :**

من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب اهتمامات المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها ولمعالجة ذلك يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات الاحترازية (الاحتياطية) التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في الصناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتها من خلال جعل عملية الدخول محاطة بالخاطر مما يؤدي إلى منعهم من الدخول وتشمل الإجراءات التالية:

- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكلفة (تكلفة الإنتاج).

- إتباع سياسة تنويع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أي مجموع من المنتجات.

- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية والتي تتطلب في هذه الظروف تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج .

- امتلاك قنوات توزيع<sup>1</sup>.

رابعاً: تهديدات المنتجات البديلة :

تعتبر تهديدات المنتجات البديلة واحدة من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصناعية فالمعروف أن أكثر من منتج واحد يؤدي نفس الغرض عند المستهلك .

خامساً :مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة :

يدعو نموذج استراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة مهمة وهي أنه أي حركة استراتيجية لأي مؤسسة في البيئة التنافسية تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات في تلك البيئة أي بمعنى لكل فعل رد فعل<sup>2</sup>.

ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية :

الميزة الاستراتيجية (Strategic Advantage)

	تميز المنتج	تكلفة اقل
الصناعة ككل	التمييز differentiation	قيادة التكلفة cost leadership
الهدف الاستراتيجي	التركيز (focus)	
قطاع السوق معين		

المصدر: مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007-2008، ص42.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.

2- استراتيجية التمييز: تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.

3- استراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل.

ويوضح الجدول (1-1) الخصائص المميزة لكل استراتيجية من الاستراتيجيات العامة الثلاثة، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل استراتيجية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - مروج، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 266-269.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 269.

<sup>3</sup> - خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

## 1- استراتيجية قيادة التكلفة (cost leadership)

هي الاستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الاستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج ومن خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تحقيق حصة سوقية مرتفعة .

هناك تسع محددات للتكلفة يطلق عليها مسمى Cost Driver يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وهي:

- توافر اقتصاديات الحجم (تخفيض تكلفة ثابتة)<sup>1</sup>.
- الوفورات المحققة من منحى التعلم والخبرة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة بالنسبة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20-30% وأنه نتيجة التعلم فإن الوقت اللازم لتقديم منتج يتناقص مع زيادة عدد الوحدات المنتجة .
- سوق مكون من مشتريين مرتين بالنسبة للسعر .
- الوفورات التي يمكن أن تحققها نتيجة التكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك أولاً بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار لمواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات استراتيجية وقرارات عملية أخرى:
- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
- مرتبات ومزايا أقل لموظفين مقارنة مع المنافسين.

<sup>1</sup> - رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص274.

- استخدام مواصفات أقل للموارد المشتركة.

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء<sup>1</sup>.

## 2- استراتيجية التمييز "Differentiation Strategy"

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرًا سمعة جيدة .

وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

### \_ ما هي أهم المجالات التي يمكنك التمييز فيها ؟

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

- التمييز على أساس التفوق الفني .

- التمييز على أساس الجودة .

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .

- التمييز على أساس تقديم للمنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .

متى تتوفر الشروط الأربعة لتطبيق هذه الاستراتيجية ؟.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها<sup>2</sup>:

1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات.

2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

### كيف تحقق ميزة التمييز ؟.

يمكن إتباع استراتيجيات ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .

<sup>1</sup> - مروج، الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص275.

<sup>2</sup> - خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية لكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 118، 119.

- 2- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير واتجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديد في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- 3- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، وثوق المنتج، وشكل الخارجي للمنتج .
- 4- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب التصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- 5- نظام لتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- 6- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى:
- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات<sup>1</sup>.
- 3- إستراتيجية التركيز **focalisation**:

وهنا يتم الانتقال من خدمة السوق أو النشاط الواسع إلى خدمة سوق أو نشاط ضيق، فإما أن يكون الاتجاه للتركيز على فوج معين من الزبائن (قسم سوق واحد) أو الاتجاه للتركيز على منتج معين (ميدان نشاط واحد) من مجموع منتجات القطاع. بمعنى آخر هو فض للمواجهة المباشرة مع المنافسين والبحث على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محدودة.

ويتم التركيز إما على زبائن أثرياء بتقديم منتجات عالية الجودة و باهظة الثمن مقارنة بعرض الزبائن أو بالعكس التوجه نحو الزبائن محدودي الدخل وغير قادرين على شراء منتجات المنافسين بتقديم منتجات بسيطة ورديئة الجودة وبأسعار منخفضة جدا عن أسعار المنافسين، كما يمكن أن يقتصر عرض المؤسسة على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم (رياضيين مهنيين، سيارات صغيرة داخل المطارات... الخ).

ويمكن للمؤسسة أن تطبق نفس الاستراتيجيتين السابقتين على قسم السوق الذي تم اختياره أو ميدان النشاط، لكن يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وفرص النمو في القسم المستهدف فإذا كانت هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتحكم الجيد في توجيه القسم

<sup>1</sup> - خليل نبيل مرسي ، مرجع سابق الذكر ، ص 119 ، 120.

المستهدف من حيث الإنتاجية ومواجهة القوى التنافسية، فهذا لا يمنع أن يكون لها بعض المخاطر مثل ظهور منتجات استبدالية، قسم السوق المستهدف، بالإضافة إلى نفس مخاطر الاستراتيجيتين السابقتين<sup>1</sup>.

**رابعاً: عوامل ظهور الميزة التنافسية.**

الميزة التنافسية قد تستمر إلى لوقت قصير أو لعدة سنوات، تبعاً لنشاط المؤسسة، وإمكاناتها المادية والبشرية، وحجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية يمكن إيجازها فيما يلي:

**أ/ العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل، والتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم ومرونتهم التي تمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلبي احتياجات السوق .

**ب/ العوامل الخارجية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية، وبشرية مؤهلة، وبناء كبير في خلق الميزة التنافسية، والإبداع لا ينحصر هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية، في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، وفي خلق فائدة جديدة للعميل<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها .**

**أولاً: محددات الميزة التنافسية .**

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :

1- حجم الميزة التنافسية .

2- نطاق التنافس .

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

**البعد الأول: حجم الميزة التنافسية .**

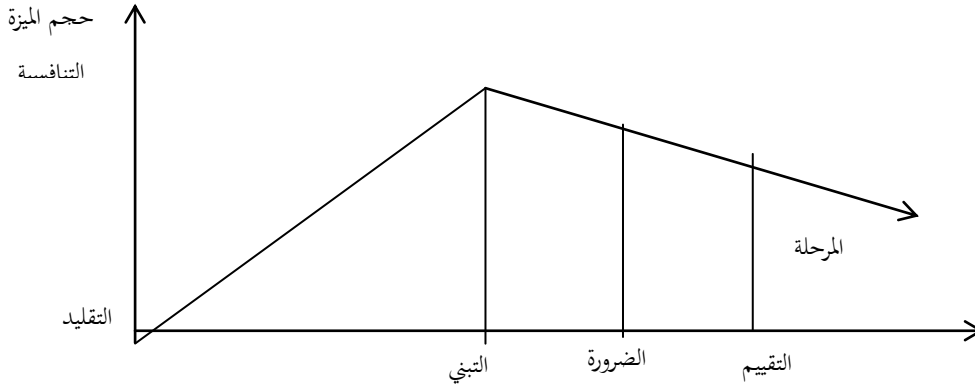
يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو

<sup>1</sup> - الحاج مداح عرابي ، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 268، 269.

<sup>2</sup> - عائشة مصباح ، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لتعامل الهاتف النقال أوريديو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد السادس، العدد1، جوان 2019، ص 33-34.

النمو السريع، ثم يعقبها التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيرا، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

**شكل 03: دورة حياة الميزة التنافسية .**



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض، تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة<sup>1</sup>.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (1) القطاع السوقي، (2) النطاق الرأسي، (3) النطاق الجغرافي، (4) نطاق الصناعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 85-87.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 86-87.

جدول رقم 01: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس .

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق المستهدف
يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)	2-النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .	3-النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	4-نطاق الصناعة

المصدر: آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 1022، ص 4

ثانيا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية

- 1- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.
- 2- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
- 3- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديد
- 4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن<sup>1</sup>.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية .

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء (والموارد المتميزة) كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ<sup>2</sup>. إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة .والجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>3</sup>.

وإذا يمكن تمييز ثلاث للمصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

- 1- **التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:** يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها النجاح والبقاء، ومن تم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتباب التهديدات الممكن التعرض لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رقية بن عدة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة اقتصاد وتسيير مؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017، ص 29.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264 .

<sup>3</sup> - Didier Cazal et Anne Dietrich, « **Compétences et Savoirs : Entre GRH et Stratégie** », Les cahiers de La recherche, Claree , Janvier 2003, P 02.

<sup>4</sup> نور الدين مزباني، صالح بلاسكة، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 09.

2- **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى . بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها<sup>1</sup>.

3- **مدخل الموارد أساسا لبناء ميزة تنافسية:** إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأنه المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات<sup>2</sup>.

#### رابعا: أبعاد الميزة التنافسية:

هناك بعدين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

- 1) **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المنظمة على التصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة في المنظمة، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.
- 2) **تمييز المنتج:** معناها قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزا وفريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل "جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع"، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة، لتحقيق جوانب التميز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمييزها وتطويرها، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص 61 .

<sup>2</sup> -فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص 29.

<sup>3</sup> - فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص 107.

# الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة موبليس

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي

للبيانات، واختبار الفرضيات.

خلاصة للفصل

### تمهيد الفصل:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة، تمت بعد ذلك المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الى مبحثين

أساسيين:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة موبليس بولاية المسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، أساليب التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة موبيليس

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس.

ظهرت شركة موبيليس في أوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر بـ : 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم، و هي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول و الأخير في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، و تحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الاتصال، حيث أن موبيليس هو الاسم الجديد لهذه الشركة التي قسمت.

إن شركة البريد والمواصلات هي الشركة الأم لكل تعاملات الاتصال والبريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيات واتساع رقعة الاتصال والبريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين وهما:

**اتصالات الجزائر:**

هي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال.

**بريد الجزائر:**

وهي المسؤولة عن كل عمليات البريد في الجزائر و إن ظهور الهاتف النقال في الجزائر يعتبر قديم نوعا ما حيث كان أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر في سنة 1997، كان يعتمد على شبكة محلية للبث و الإرسال دون استعمال بطاقة السيم، أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية إرسال و استقبال الموجات و الذي يحمل رقم كان يشبه رقم الهاتف الثابت، وهي التي عرفت باسم (NMT) Nordic Mobil Telephone

ثم تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية، اتصالات اللاسلكية في شبكة العالمية للهاتف النقال (GSM) General System Mobile، التي استعملت بطاقة السيم تحمل رقم خاص بها الذي أعطي له تفرقتا عن الهاتف الثابت وعرفت باسم: (AMN) Algérienne Mobile Network

ثم بعدها ظهر تقسيم الشركة إلى فرعين صغيرين كل فرع يهتم بمجال تخصصه، وظهرت شركة

اتصالات الجزائر، التي تحتوي على فرعين هما:

\* اتصالات الجزائر للهاتف الثابت (Algérie Télécom (Fixe)

\* اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال (Algérie Télécom Mobile (Mobilis GSM). لهذا الغرض أدركت الشركة التأخر التي كانت فيه وأرادت تعقب الزمن بواسطة الشراكة التي قامت بها مع أكبر الشركات في عالم الاتصال وقامت بتبني التكنولوجيات الحديثة، ونذكر أهم هذه الشركات مثل: إريكسون السويدية (ERICSSON)، هواوي و زاد.تي.أو. الصينية ( HUAWEI. (ZTE).

كما أن شركة اتصالات الجزائر طرحت قرضا سنديا بقيمة 6.5 مليار دينار على شكل سندات بنكية موجهة للشركات، دخلت بها بورصة القيم كأول متعامل جزائري في الاتصالات يدخل البورصة، وستوجه عملية التوسع خاصة فرع موبيليس لأنه في مرحلة النمو وأمام منافسين عالميين، وقد تطورت شركة موبيليس تطورا ملحوظا منذ التقسيم الأخير في الشركة الأم حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة.

تملك شركة موبيليس عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة أرجاء الوطن حيث إن كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها، ويتمثل هؤلاء الموزعين في:

▪ Algérie Poste

▪ Assilou.com

▪ GTS Phone

▪ Anep Messageries

▪ Tous les actels

ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق من 5 أوت- 2000 الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أبريل 2002 بموجب القانون 03-2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات.

في سنة 2004 بلغ رأس مال الشركة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج. دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداءا من 1 جانفي 2003 ساعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين؛

2- الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكيلتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية؛

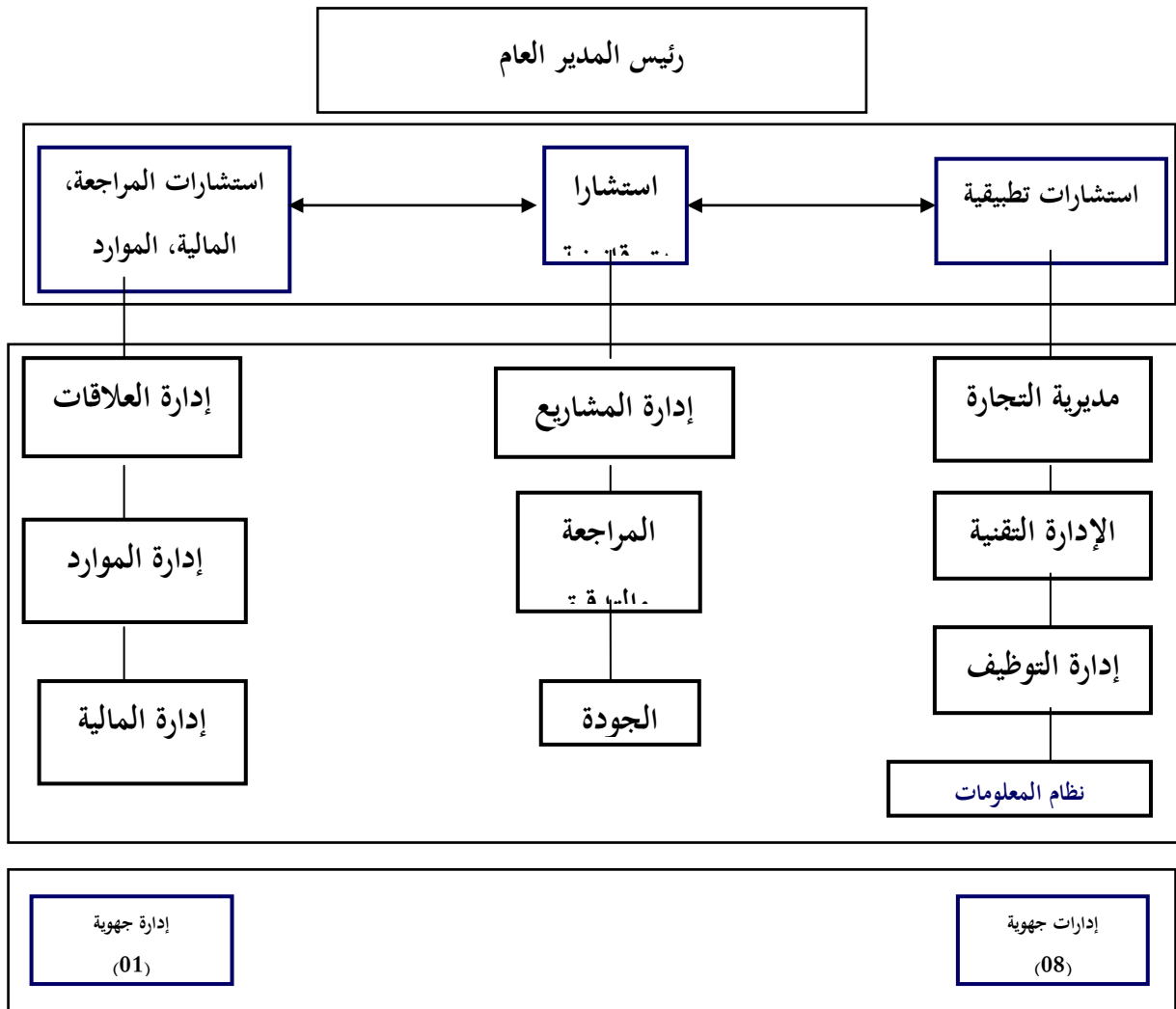
3- تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2008 – 2004 باستثمار تقديري بلغ 203976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها % 100 من الأسهم، ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003 تعدى عدد العمال في مؤسسة موبليس 1000 عامل سنة 2003 وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004 ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين في سنة 2006 إلى 1700 عامل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس:

أولاً: التنظيم الداخلي.

الشكل رقم 04: التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبليس.



المصدر: مؤسسة موبليس.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

- 1- **رئيس المدير العام:** هو الشخص الذي يعطي الأوامر وهو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة استشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها، وتتكون من:
    - إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية وتسويق الخدمات.
    - إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف ومراجعة الطلبات.
    - نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
    - الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
  - 1- **الإدارات الجهوية:** تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، وتوجد ثمانية إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.
  - 2- **استشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمر القانوني للشركة، وتتكون من:
    - المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة المشاريع الشركة.
    - المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
    - الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.
  - 3- **إدارة الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:
    - إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.
    - إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في الشركة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

ثانياً: أداة الدراسة.

تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من الموظفين بمؤسسة موبليس بالمسيلة، ومراجعتها وتنقيحها من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وبذلك تم وضع الاستبيان في شكلها النهائي، أنظر الملحق رقم 2 المخصص للاستبيان. استخدام مقياس رنسيس ليكارت خماسي الدرجات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت *Rensis Likert* الخماسي.

الترميز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاطلاع على عدة مراجع ودراسات لها صلة بموضوع الدراسة.

ثالثا: محك الدراسة (المسطرة).

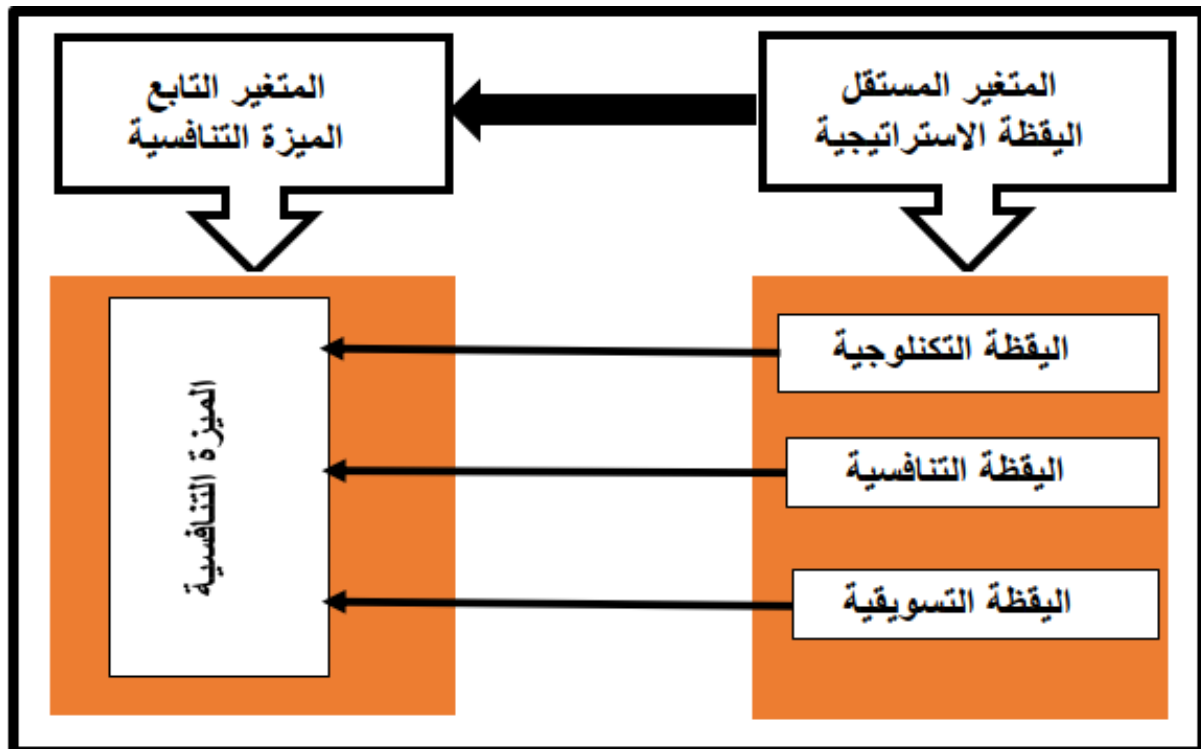
الجدول رقم 03: يبين المحك المعتمد في الدراسة.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوي عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوي عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

رابعا: النموذج الفرضي للدراسة.

الشكل رقم 05: يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خامسا: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة موبليس وكالة بمدينة المسيلة وفروعها الأخرى المتواجدة بدوائر الولاية وكالة بوسعادة، وكالة سيدي عيسى، ووكالة عين الملح، حيث توظف المؤسسة 87 موظف.

2- عينة الدراسة: تم اشتقاق عينة الدراسة باستخدام معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

-حجم المجتمع N

-القيمة الاحتمالية P=0.05

- نسبة الخطأ d=0.05

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96

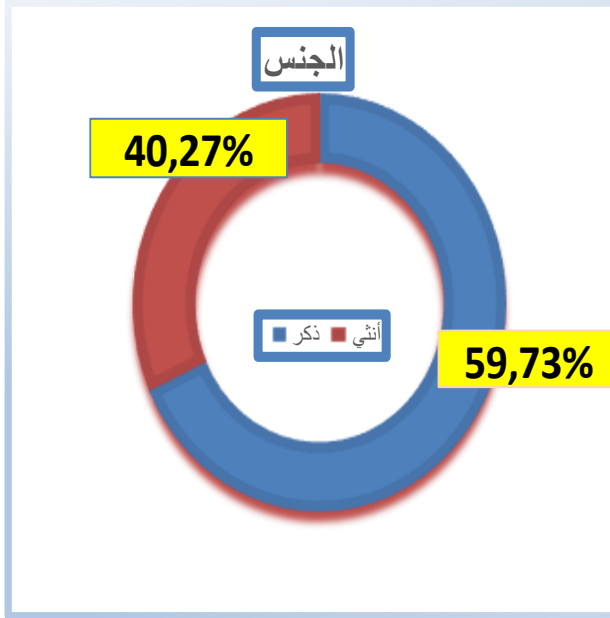
نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الالكتروني لحساب العينات تساوي (72)<sup>1</sup> موظف، وزعت عليهم 80 استمارة استبيان إما يدويا في مقرات عملهم، أو إرسالها الكترونيا عن طريق الإيميلات (gmail) الخاصة بهم، استرجعت كلها، بالإضافة أنها قابلة للتحليل، وتم استغلال 72 استمارة وفق حجم العينة المطلوب.

<sup>1</sup> <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Consulté le 06/09/2020 à 23:09h

خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس:

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	43	59.73%
أنثى	29	40.27%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث سجلت نسبة الإناث 40.27% وهي نسبة على العموم لا بأس بها، وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة ومشاركتها في شتي القطاعات الاقتصادية.

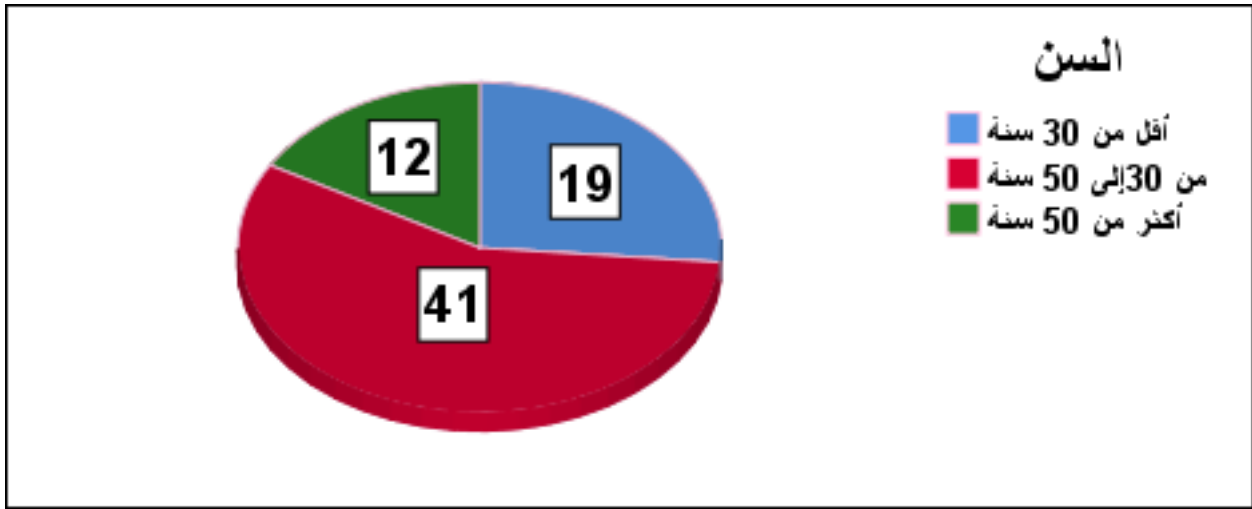
2- السن:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	19	26.40%
من 30-50 سنة	41	56.94%
أكبر من 50 سنة	12	16.66%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

قسم متغير السن إلى 3 فئات: أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 50 سنة، والفئة الأكبر من 50 سنة، ومن الجدول والشكل أعلاه الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة هي الأكبر تكراراً، بنسبة مئوية عالية 56.94%، مما يشير إلى أن مؤسسة موبليس بالمسيلة، تعتمد في سياستها التوظيفية على الكفاءات والقدرات الشبانية، ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 26.40%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 16.66%.

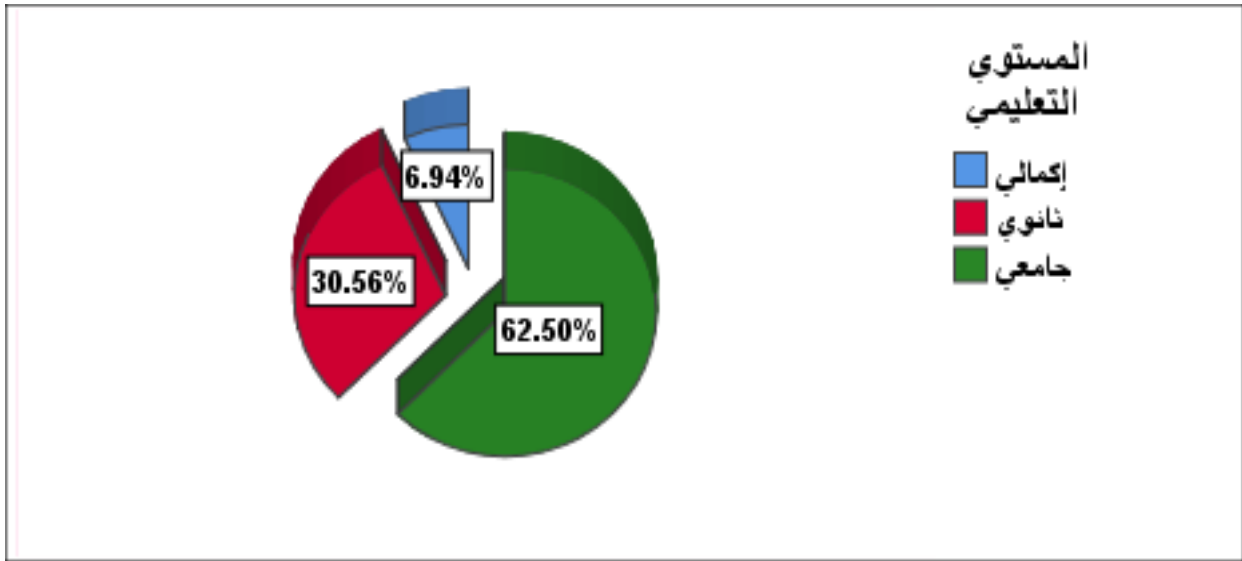
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إكمالي	05	6.94%
ثانوي	21	30.56%
جامعي	46	62.50%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة ذلت المستوى الإكمالي لا تتجاوز نسبة 6.94% وهي الأضعف مقارنة بالفئات الأخرى، بينما الفئة ذات المستوى الجامعي سجلت تكرار 46 موظف ونسبة مئوية عالية 62.50% مقارنة بالمستويات الأخرى، وهذا يشير ان أغلبية عمال مؤسسة موبليس بالمسيلة، تملك كفاءات بشرية ذات مستوى علمي عالي.

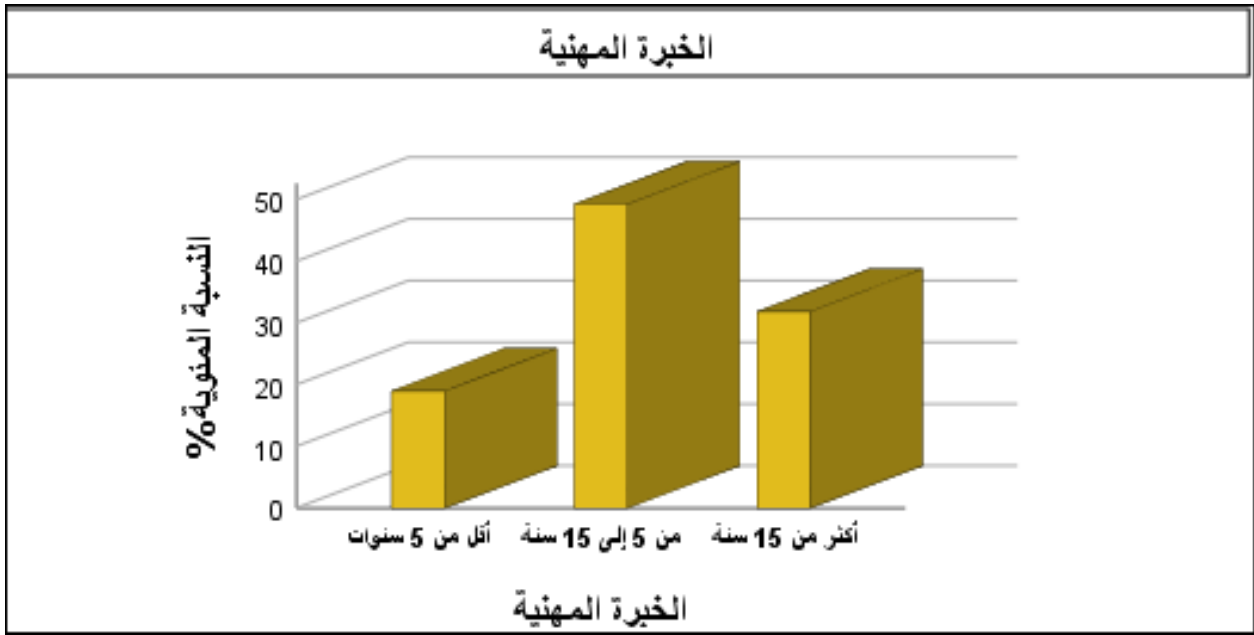
4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
19.44%	14	أقل من 5 سنوات
48.62%	35	من 5 إلى 15 سنة
31.94%	23	أكثر من 15 سنة
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 15 سنة، بنسبة 48.62 %، ثم تلتها فئة ذوي الخبرة الأكبر من 15 سنة، بنسبة 31.94 %، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، بنسبة 19.44 %.

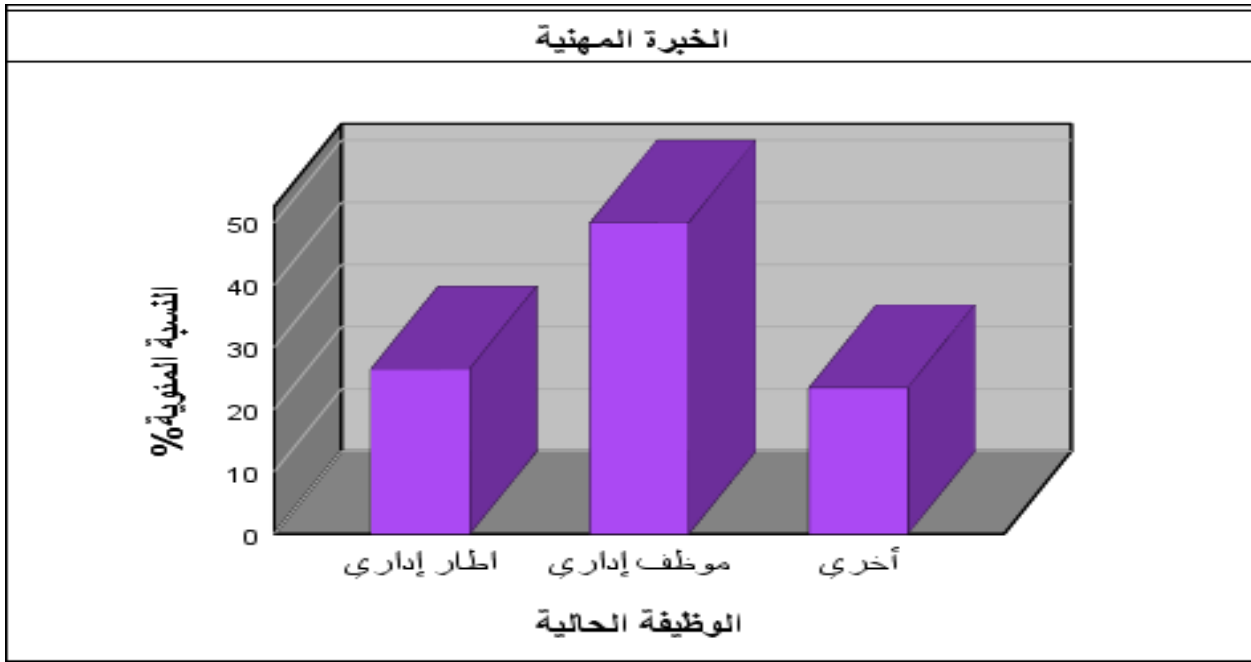
5- الوظيفة الحالية:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار اداري	19	26.38%
موظف اداري	36	50.00%
أخري	17	23.62%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نصف عينة الدراسة موظفين إداريين بنسبة مئوية 50%، ثم تليها فئة الموظفين ذات الصفة إطار إداري بنسبة مئوية 26.38%، وفي الترتيب الأخير يرجع لوظائف أخرى بنسبة 23.62%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق الأداة: صلاحية الاختبار فعليا وحقيقة ما وضع لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي (nterna Validité) لعبارات الاستبيان، ويركز هذا النوع من أنواع الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البينية بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البينية وشدها لعناصر البنية الداخلية للقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008. ص: 25.

الجدول رقم 09: يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

الرقم	العبارات	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
1.	القدرة على تحقيق تراكم المعرفة حول المنافسين	**390	**330
2.	القدرة على فهم جيد لخطط المنافسين.	**510	**434
3.	القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين.	**530	**526
4.	القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة.	**620	**554
5.	القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين.	**438	**390
6.	القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين.	**487	**427
7.	القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين.	**476	**396
8.	القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين.	**469	**361
9.	القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق...من المنافسين.	**508	**401
10.	القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس.	**535	**599
11.	القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين.	**488	**396
12.	القدرة على استخدام التسعير بفعالية أكبر.	**470	**485
13.	القدرة على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين.	**269	**273
14.	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.	**411	*289
15.	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية.	*272	*250
16.	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي.	**340	**236
17.	القدرة على إكتشاف وتبني إختراعات غي مسجلة.	**462	**488
18.	القدرة على تتبع براءات الاختراع.	**245	**325
19.	القدرة على قيادة التكنولوجيا.	*305	**320
20.	القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.	**665	**638
21.	القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية.	**708	**651
22.	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير.	**663	**592
23.	القدرة على توظيف أفضل لنتائج البحث والتطوير.	**588	**640
24.	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة.	**554	**528
25.	القدرة على محاكاة برامج أكثر من فعالية في تقليل التكلفة.	**630	**596
26.	القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير، أو منتج جديد)	**664	**591

اليقظة التكنولوجية

اليقظة التنافسية

**340	*266	27. القدرة على تحقيق تراكم أفضل للعملاء.	البقطة التسويقية
**481	**479	28. القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء.	
**548	**625	29. القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.	
**306	**381	30. القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	
**518	**584	31. القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء.	
**501	**583	32. القدرة على الرفع من قوة الالتزام.	
**384	**468	33. القدرة على تفعيل خدمة العملاء.	
**304	**331	34. القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة.	
**485	**547	35. القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل.	
**360	**451	36. القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين.	
**613	**624	37. القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموردين.	
**501	**444	38. القدرة على ربط الموردين بالمؤسسة.	
**438	**496	39. القدرة على تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة.	
**312	**361	40. القدرة على إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة.	
*294	*268	41. القدرة على استخدام الموردين في الضغط على المنافسين.	
**426	*484	42. القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد للممكنة.	
*238	*301	43. القدرة على إيجاد مصادر توريد جديدة.	
**312	**403	44. القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية.	

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $1 \leq 0.0 \leq \alpha$  .

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول أعلاه رقم 8 لصدق الاتساق الداخلي أن جميع عبارات الاستبيان دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 أو 0.05 وبالتالي لا توجد عبارات تستدعي استبعادها من الاستبيان،

وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة: استخدم معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة القياس، بقياس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>

الجدول رقم 10: يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
بعد اليقظة التكنولوجية	من 1 إلى 13	0.713
بعد اليقظة التنافسية	من 14 إلى 26	0.744
بعد اليقظة التسويقية	من 27 إلى 44	0.763
الاستبيان ككل	من 1 إلى 44	0.894

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم 9 قيمة معامل الارتباط ألفا كرون باخ لأبعاد الدراسة، ولإستبيان ككل، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الدني)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول رقم 11: بين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
اليقظة التكنولوجية	.100	72	.073	.966	72	.050
اليقظة التنافسية	.081	72	.200*	.978	72	.242
اليقظة التسويقية	.097	72	.087	.972	72	.111
محور اليقظة الاستراتيجية	.086	72	.200*	.978	72	.238

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26.

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020، ص: 285.

استخدم اختبار kolmogrov-samirnov لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة، لأن العينة أكبر من 50 مفردة، والجدول أعلاه رقم 10 يبين نتائج الاختبار، ومن الملاحظ في الجدول أن كل القيم الإحتمالية لاختبار kolmogrov-samirnov أكبر من مستوي المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### ثالثا: اختبار قوة النموذج

لاختبار قوة النموذج والتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، تم إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix) بين فرضيات الدراسة.

الفرضيات	الأولى	الثانية	الثالثة
الأولى	1	**0.743	**0.708
الثانية	**0.743	1	**0.701
الثالثة	**0.708	**0.701	1

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي الدلالة  $1 \leq \alpha < 0.0$  .

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه رقم 6 أن هناك قوة ارتباطية بينية لفرضيات الدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط بين الفرضيات دال إحصائيا، وأصغر معامل ارتباط بين فرضيات الدراسة 0.701 بين فرضيات الدراسة، وأكبر معامل ارتباط بين الفرضية الأولى والفرضية الثانية بقيمة 0.743 وهما ارتباطان قويان، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

رابعا: الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 12: يبين ترتيب أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

أبعاد اليقظة الاستراتيجية.	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية
المتوسط الحسابي	3.581	3.680	3.611
الوزن النسبي %	0.716	0.736	0.722
الترتيب	الثالث	الأول	الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة موبليس بالمسيلة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية هي إستراتيجية اليقظة التنافسية حيث؛ تشكل لها نقطة قوة مدركتا بذلك بأن لأهمية ودور اليقظة التنافسية في بيئتها التنافسية، ويأتي في الترتيب الثاني استراتيجية اليقظة التسويقية والتي لا تقل أهمية عن اليقظة التنافسي حيث؛ تعد هدفا استراتيجيا تسعى له مؤسسة موبليس بالمسيلة، ويأتي في المرتبة الثالثة اليقظة التكنولوجية من خلال زيادة المؤسسة محل الدراسة، مهارات ومعارف عناصرها البشرية، كما تقوم بتقديم تدريبات لموظفيها في داخل المؤسسة أو خارجها لإكسابهم مهارات التكنولوجية متطورة، كما تمنح جملة من التحفيزات سواء المادية أو المعنوية لموظفيها وذلك لأجل تشجيع العمال وتقدير انجازاتهم وبث روح المنافسة بينهم.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار الفرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار **One Sample T-Test**، كما استخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، وذلك لمعرفة وتحليل اتجاهات إجابات المبحوثين على عبارات الفرضيات المطروحة في الدراسة.

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم 13: يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
الصفري	0.463	3.624	0.000	1.990	11.426	71	72
رفض							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 13 أعلاه نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري 0.463 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.624 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لإختبار T تساوي 11.426 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم 14: يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى (اليقظة التكنولوجية).

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.491	3.581	0.000	1.990	10.042	71	72

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 14 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.491 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصففر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.581 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لإختبار T تساوي 10.042 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القدرة على تحقيق تراكم المعرفة حول المنافسين	3.76	0.880
2	القدرة على فهم جيد لخطط المنافسين.	3.69	0.914
3	القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين.	3.47	1.100
4	القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة.	3.71	1.013
5	القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين.	3.72	0.923
6	القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين.	3.64	0.877
	القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين.	3.60	1.002
8	القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين.	3.57	1.111
9	القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق...من المنافسين.	3.42	1.123
10	القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس.	3.43	1.136
11	القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين.	3.41	1.135
12	القدرة على استخدام التسعير بفعالية أكبر.	3.60	1.070
13	القدرة على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين.	3.53	1.113
0.491	الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )	3.581	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات الفرضية الأولى (اليقظة التكنولوجية)، والتي كانت جميع متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وهي تشير بذلك إلى انتمائها إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة موبليس لولاية المسيلة بدور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية.

7- اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم 16: يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (اليقظة التنافسية).

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
الصفري	0.543	3.680	0.000	1.990	10.630	71	72
رفض							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 16 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.543 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصففر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.680 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 10.630 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.	3.50	1.245
15	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية.	3.54	1.424
16	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي.	3.72	1.235
17	القدرة على اكتشاف وتبني اختراعات غي مسجلة.	3.78	0.923
18	القدرة على تتبع براءات الاختراع.	3.92	0.960
19	القدرة على قيادة التكنولوجيا.	4.00	1.007
20	القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.	3.71	0.956
21	القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية.	3.61	1.205
22	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير.	3.49	1.151
23	القدرة على توظيف أفضل لنتائج البحث والتطوير.	3.68	1.019
24	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة.	3.75	0.915
25	القدرة على محاكاة برامج أكثر من فعالية في تقليل التكلفة.	3.61	1.145
26	القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير، أو منتج جديد)	3.54	1.047
<b>0.543</b>	<b>3.680</b>	الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ .	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات الفرضية الثانية (اليقظة التنافسية)، والتي كانت جميع متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وهي تشير بذلك إلى انتمائها إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة موبليس لولاية المسيلة بدور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية.

8- اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم 18: يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (اليقظة التسويقية).

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
الصفري	0.510	3.611	0.000	1.990	10.179	71	72
رفض							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 18 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.510 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.611 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 10.179 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم 19: العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للعملاء.	3.57	1.072
28	القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء.	3.64	1.025
29	القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الإستهلاكي.	3.75	1.017
30	القدرة على الإستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	3.53	1.175
31	القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء.	3.82	0.983
32	القدرة على الرفع من قوة الإلتزام.	3.65	1.064
33	القدرة على تفعيل خدمة العملاء.	3.82	1.039
34	القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة.	3.57	1.208
35	القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل.	3.56	1.019
36	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين.	3.68	1.018
37	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموردين.	3.47	1.150
38	القدرة على ربط الموردين بالمؤسسة.	3.44	1.208
39	القدرة على تجنب خطر الموردين إتجاه المؤسسة.	3.61	1.170
40	القدرة على إضعاف قوتهم التفاوضية إتجاه المؤسسة.	3.49	1.245
41	القدرة على إستخدام الموردين في الضغط على المنافسين.	3.47	1.244
42	القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد للممكنة.	3.63	1.180
43	القدرة على إيجاد مصادر توريد جديدة.	3.65	1.077
44	القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية.	3.67	1.256
0.510	الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )	3.611	0.510

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات الفرضية الثالثة (اليقظة التسويقية)، والتي كانت جميع متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وهي تشير بذلك إلى انتمائها إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، حسب محك الدراسة، وهذا ما يؤكد اهتمام مؤسسة موبليس لولاية المسيلة بدور اليقظة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية

## خلاصة للفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعريف على مؤسسة موبليس لولاية المسيلة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة الحالية)، ومن خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الإيجابي الذي تساهم به اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الكشف على دور وإسهام كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية)، في تحقيق الميزة التنافسية واستحوذ بعد اليقظة التنافسية على المرتبة الأولى، حسب إجابات أفراد العينة، ويأتي في الترتيب الثاني بعد اليقظة التسويقية الذي لا يقل أهمية عن بقية الأبعاد، وتعتبر مؤسسة موبليس بعد اليقظة التسويقية أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى له، ويأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد اليقظة التكنولوجية من خلال زيادة مهارات ومعارف عناصرها البشرية، والقيام بتكوينهم وتدريبهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها

# خاتمة

## خاتمة:

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء مختلف الباحثين بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

### أولاً: الاستنتاجات النظرية.

- 1- لا يوجد مفهوم موحد لليقظة الاستراتيجية أو للميزة التنافسية، بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزاوية التي ينظر منها كل باحث،
- 2- تسمح اليقظة الاستراتيجية بجمع المعلومات الأولية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- اليقظة الاستراتيجية يقظة شاملة لها عدة أبعاد وجوانب تبحث فيها عن المعلومات الاستراتيجية.
- 4- يتبين لنا أن المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها امتلاك الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها من أجل معرفة وتطوير الميزة الحالية والبحث عن ميزة جديدة.

### ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة أن لليقظة الاستراتيجية أثار إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مؤسسة موبليس بالمسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والإناث).
- 3- غالبية الموظفين بمؤسسة موبليس بالمسيلة سنهم يتراوح بين 30 إلى 50 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم وقدراتهم.
- 4- غالبية الموظفين بمؤسسة موبليس بالمسيلة مستواهم التعليمي جامعي، مما يشير إلى إتباع المؤسسة محل الدراسة سياسة توظيف الكفاءات العلمية
- 5- نتج عن اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بأبعده المختلفة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية)، على المتغير التابع الميزة التنافسية، وتحققت الدلالات الإحصائية لمختلف الفرضيات عند مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة  $\alpha \leq 0.05$ ، وفاقت قيم متوسطاتها الحسابية القيمة المعيارية (3).
- 6- البعد الأقوى التي تركز وتعتمد عليها مؤسسة موبليس بالمسيلة، في تحقيق الميزة التنافسية، هو بعد اليقظة التنافسية.

ثالثا: الاقتراحات.

- 1- عقد اجتماعات خاصة بكيفية تطبيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 2- ربط مؤسسة موبليس بالمسيلة، بالدراسات والأبحاث الجامعية والاهتمام أكثر بالدراسات المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية.
- 3- إدراج دورات تدريبية للموظفين على يد متخصصين في الإدارة الاستراتيجية، سواء في الداخل أو في الخارج.

رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

- 1- دراسات حول دور البحوث والدراسات الجامعية في تطوير الإدارة الاستراتيجية.
- 2- دراسات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والاستفادة منها في مجال الإدارة الاستراتيجية.



قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1-الكتب:

- (1) إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية، مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية-العدد52، جامعة حلوان، مصر، 2018.
- (2) أبو بكر مصطفى محمود ، المورد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2007.
- (3) الحاج مداح عرابي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- (4) خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية لكتاب، الإسكندرية، 1998.
- (5) خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- (6) خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، 1998.
- (7) رضا خلاصي، مروج الادارة إستراتيجية، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 2015.
- (8) طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صيحي، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.
- (9) عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.
- (10) محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001
- (11) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس، خضير الحقاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية :منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

### 2-المذكرات والأطروحات:

- (12) إلياس بوسلهام ، عماد الدين بوسماط ، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، رسالة ماستر اقتصاد وإدارة المؤسسة، محمد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018/2019.
- (13) أمحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

- (14) بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- (15) خليفة بلصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- (16) رقية بن عدة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة موزعة وطني للأدوية بالتجزئة، رسالة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2017.
- (17) رقية بن عدة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة اقتصاد وتسيير مؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017.
- (18) سهام درقالي ونسيمة عيايشة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع -دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي لشركة ENTES، رسالة ماستر علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015.
- (19) ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012.
- (20) العالية طجين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- (21) عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

## قائمة المصادر والمراجع

- (22) عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها وتطويرها، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.
- (23) فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005.
- (24) فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005.
- (25) فهيمة عباس ، أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
- (26) نهلة بوهالي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة التغيير -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL، رسالة ماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- (27) نور العابدين قوجيل ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.
- 3-المجلات:**
- (28) حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، العدد 2، 2014/12/12.
- (29) إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة التربوية، جامعة حلوان، العدد الثاني والخمسون، أبريل 2018.
- (30) عائشة مصباح ، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، الجلد السادس، العدد1، جوان 2019.
- (31) محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة **جامع الخرطوم**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

32) محمد قادري ، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 2 أبريل 2019، المجلد 5، غليزان، الجزائر، 2019/6/11.

33) نور الدين مزياني، صالح بلاسكة، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2013.

34) الهادي بوقلقول، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية" المنظم من طرف قسم العلوم الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، الجزائر، 2014 .

### 4-المراجع الأجنبية:

35) Didier Cazal et Anne Dietrich, « **Compétences et Savoirs : Entre GRH et Stratégie** », Les cahiers de La recherche, Claree , Janvier 2003,.

### 5-مواقع الأنترنت.

36) <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Consulté le 06/09/2020 à 23:09h

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (موبليس) بالمسيلة -

إشراف الأستاذ

د. شعبان بعيطيش

إعداد الطالبتين:

أسماء حرشاوي

إكرام هماش

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية: 2019-2020

الجنس: ذكر  أنثى

الأقدمية: من 1 إلى 3 سنوات  من 4 إلى 6 سنوات  6 سنوات فأكثر

1-1- ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التنافسية؟					
من خلال ممارسة اليقظة التنافسية، المؤسسة أصبحت لها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1 القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين					
2 القدرة على فهم جيد لخطط المنافسين					
3 القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين					
4 القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة					
5 القدرة على تحديد خطر مرتقب من المنافسين					
6 القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين					
7 القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين					
8 القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين					
9 القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين					
10 القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس					
11 القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين					
12 القدرة على استخدام التسعير بفعالية أكثر					
13 القدرة على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين					
1-2- ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التكنولوجية؟					
من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
14 القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا والمستخدم					
15 القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية					
16 القدرة على إحداث سبق تكنولوجي					
17 القدرة على اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة					
18 القدرة على تتبع براءات الاختراع					
19 القدرة على قيادة التكنولوجيا					
20 القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي					
21 القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية					
22 القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير					
23 القدرة على توظيف أفضل لنتائج البحث والتطوير					
24 القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

**عنوان الدراسة:** دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس بولاية المسيلة.

**إعداد الطالبين** حرشايي أسماء، هماش إكرام.

**إشراف:** الدكتور بعطيش شعبان.

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الجانب النظري والتطبيقي بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة.

**إشكالية الدراسة:** تكمن إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة؟

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة البالغ عددهم 87 موظف، وكان حجم العينة المطلوب 72 موظف.

**منهج الدراسة أدواتها:** استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظف الاستبانة كأداة للدراسة.

## أهم نتائج الدراسة:

-نتج عن اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بأبعده المختلفة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية)، على المتغير التابع الميزة التنافسية، وتحققت الدلالات الإحصائية لمختلف الفرضيات.

-أظهرت نتائج الدراسة أن بعد اليقظة التنافسية، نقطة قوة، تعتمد عليها مؤسسة موبليس بالمسيلة في تحقيق الميزة التنافسية **الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة موبليس بولاية المسيلة.

## **Abstract :**

**Study Title:** The role of strategic vigilance in achieving competitive advantage Field Study of M'sila,

**Preparation of the two claims** Harshawhi Asma, Hamash Ikram.

**Supervised:** Dr. Bathish Shaaban.

The study aims to know the role of strategic vigilance in achieving competitive advantage, through the theoretical and applied aspect of the Mobilis Foundation in the State of M'sila. The problem of the study: The problem of the study lies in answering the main question, what is the role of strategic vigilance in achieving the competitive advantage of the Mobilis Foundation in M'sila state?

**Study sample and community:** The study community is a 87-employee Mobilis Foundation in the State of M'sila, with 72 employees in the sample size required.

**Curriculum Tools:** Use the descriptive and analytical field approach, to achieve the objectives of the study, answer questions, test hypotheses, and use resolution as a tool for study.

**Top Study Results:**

The study hypothesis test has resulted in a positive impact of an autonomous, strategic-alert variable with various aspects (technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance) on the differential of competitive advantage and the statistical implications of different hypotheses.

The results of the study showed that after competitive vigilance, a point of strength, the Mobilis Foundation relies on it for competitive advantage.

**Key words:** Strategic vigilance, competitive advantage, Mobilis Foundation, in the State of M'sila..