

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم تجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

العنوان:

فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة

في الأسواق الدولية

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف:

- د/ محمد روازي

من إعداد:

- سعادة سميرة

- عطيت الله فاطمة

لجنة المناقشة المقترحة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د/ حسان بوبعاية	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د/ محمد روازي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مقررا ومشرفا
أ.د/بلواضح الهاشمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحننا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

ومن حق النعمة الذكر وأقل جزاء للمعروف الشكر وبعد شكر المولى عز و جل المتفضل بجليل النعم
وعظيم الجزاء

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ. المشرف الذي لم ييخل علينا بنصائحه وتحفيزاته المستمرة كما نتقدم بالشكر
مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.
كما نشكر جميع من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

نشكرهم جميعا وتتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم

سعادة سميرة

عطيت الله فاطمة

اهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح أبي الغالي
إلى روح أمي الغالية رحمها الله
إلى كل أفراد العائلة الكريمة
إلى أساتذتي وزملائي وكل من علمني حرفا
أهدي هذا البحث المتواضع راجية من الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح

سعادة سميرة



اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى رُوحِي أُمِّي الطاهرة وذكرها التي تسكن ذاكـرتي رحمها الله وطيب ثـراها .
إلى تاج رأسي وفخري ومثلي الأعلى وسندي صاحب السيرة العطرة أبي حفظه الله ورعاه

إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه

إلى أبناء أختي: أنس * معاذ * بلال * عبد الجليل .

إلى كل من علمني حـرفا

إلى كل طالب علم



ملخص .

يهدف هذا البحث الى تقديم دراسة حول فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية مع اسقاط هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة وذلك من خلال التعرف على عمل النظام المقترح لليقظة الاستراتيجية وما يمكن أن تقدمه من ميزات تنافسية في الأسواق الدولية وتحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة

الكلمات المفتاحية : الفاعلية - اليقظة الاستراتيجية- التنافسية- المؤسسات الاقتصادية - الأسواق الدولية .

Summary.

This research aims to present a study on the effectiveness of strategic vigilance in supporting the competitiveness of economic institutions in international markets, while projecting this study on a sample of economic institutions in the state of M'sila, by identifying the work of the proposed system of strategic vigilance and the competitive advantages it can provide in international markets and improving the organization's strategic decisions .

Keywords: Effectiveness - Strategic vigilance - Competitiveness - Economic Institutions - International Markets.

فهرس المحتويات

شكر وعران

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة.....1

الفصل الاول ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

تمهيد : 7

المبحث الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية..... 8

المطلب الأول : تعريف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها 8

أولاً : مفهوم اليقظة الإستراتيجية 8

ثانياً : أهمية اليقظة الإستراتيجية..... 9

المطلب الثالث : اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية 13

المبحث الثاني : التنافسية في الأسواق الدولية 14

المطلب الأول : ماهية التنافسية 14

المطلب الثاني : مستويات التنافسية..... 18

المبحث الثالث : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتنافسية..... 19

المطلب الأول : اليقظة الإستراتيجية الدولية 19

المطلب الثاني : عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية 24

المطلب الثالث : اليقظة الاستراتيجية والمزايا التنافسية..... 26

خلاصة الفصل:..... 28

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

30	تمهيد:
31	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
32	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
36	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
36	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
38	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
41	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان
	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية
41	المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
44	المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
47	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني:
53	خاتمة:
56	اولا : الكتب
59	ملخص

فهرس الجداول

صفحة	عنوان الجدول
12	جدول رقم 01: أنواع اليقظة الإستراتيجية طبقا لقوى المنافسة
32	جدول رقم 02: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة
34	جدول رقم 03: درجات مقياس ليكرت الخماسي
35	جدول رقم 04: محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية
36	جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
36	جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
37	جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
37	جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة
38	جدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
39	جدول رقم 10: يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

40	جدول رقم 11 : يبين اختبار التوزيع الطبيعي sample Kolmogorov-Smirnov-1
41	جدول رقم 12: المحور الأول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية
44	جدول رقم 13: المحور الثاني المتعلق بالمزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
47	جدول رقم 14: المحور الثالث مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية
52	جدول رقم 15: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول
52	جدول رقم 16: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني
53	جدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
10	الشكل رقم 01: أهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها
22	شكل رقم 02 خصائص المؤسسات المصنفة عالميا
26	الشكل رقم 03 : تأثير الجودة على الربح

مقدمة

مقدمة:

أمام التقدم التكنولوجي المتسارع الذي عرفه العالم في الآونة الاخيرة، ومع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها تنشط ضمن بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من التعقيد، وحالة عدم التأكد، وفي ظل منافسة شرسة التي ممكن ان تؤثر على أهداف المؤسسة و مكانتها في الاسواق.

ومع كل هذه التحديات أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بضرورة رصد بيئة الأعمال بصورة مستمرة ومتواصلة من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يعتبر عامل أساسي لتكيف المؤسسة مع التغيرات والتقلبات المحيطة بها، لما توفره هذه الأخيرة من المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة المؤسسة (المنافسون، العملاء، التكنولوجيا ... الخ) وكل ما من شأنه أن يؤثر على تنافسية المؤسسة، فتفوق المؤسسة وبقاءها واستمرارها مرتبط بمدى امتلاكها للمجموعة من المزايا التنافسية خاصة بها تختلف عن باقي المزايا التنافسية للمنافسين.

نظام اليقظة الاستراتيجية يضمن مركز ريادي المؤسسة في ظل بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة وذلك بتوفير المعلومات واستخدامها في تنمية المزايا التنافسية.

1- اشكالية الدراسة

من خلال ما تقدمنا به يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية ؟
- و تدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :
- ما مفهوم اليقظة الاستراتيجية ؟ وما أهميتها ؟
- ما هي أهم مكونات اليقظة الاستراتيجية ؟
- ماذا نقصد بالتنافسية ؟
- ما واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- هل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية ؟

2-فرضيات الدراسة:

- للإجابة عن الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى :** يوجد نظام يقطعة استراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- الفرضية الثانية :** المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية.
- الفرضية الثالثة:** تساهم النقطة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية.

3-اسباب اختيار الموضوع:

- من بين دوافع واسباب اختيار الموضوع بين ما يلي :
- الرغبة والميول للبحث في مثل هذه الموضوع.
 - كون اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة من ضمن الانشغالات الراهنة.
 - التحسيس بالدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق.

4-الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا:

- **علاوي نصيرة :** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس - 2010/2011 .
- و من نتائج هذه الدراسة : أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهة التغيير بإدارة محكمة ، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية.
- ويؤدي نظام النقطة الاستراتيجية إلى احدات التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية.

- **نحاسية رتيبة :** أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2002/2003،

حيث هدفت هذه الدراسة الى تبين أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة .

• **حليمي لامية:** دور اليقظة الاستراتيجية والنكاه الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لاشغال البناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2008 / 2009.

5- منهج الدراسة :

من أجل الوصول الى اهداف البحث، ولإجابة على الاشكالية المطروحة والتحقق من صدق واثبات، فرضيات الدراسة ، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع الدراسة .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي سوف نعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة عينة من المؤسسة الاقتصادية بولاية المسيلة.

6- صعوبة الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة.

- ضيق الوقت لتجميع الكم الكافي من المعلومات في هذا الموضوع، لأن المعلومات المطلوبة يمكن أن تكون استراتيجية وتشكل خطر على المؤسسات محل الدراسة.

7- حدود الدراسة:

موضوع دراستنا يجري ضمن مجموعة الحدود التالية:

- التركيز على اليقظة الاستراتيجية وبيان مفهومها وأهميتها وأهم مكوناتها
- التركيز على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية.

- في الدراسة التطبيقية اختارنا عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية بها ومدى فاعليتها في دعم المزايا التنافسية على الأسواق الدولية.

8- أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- إظهار فاعلية اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة عن بنية المؤسسة, إبراز أهمية التنافسية ومدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة لتحقيقها ودعمها.
- تعد الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

9-أهداف الدراسة:

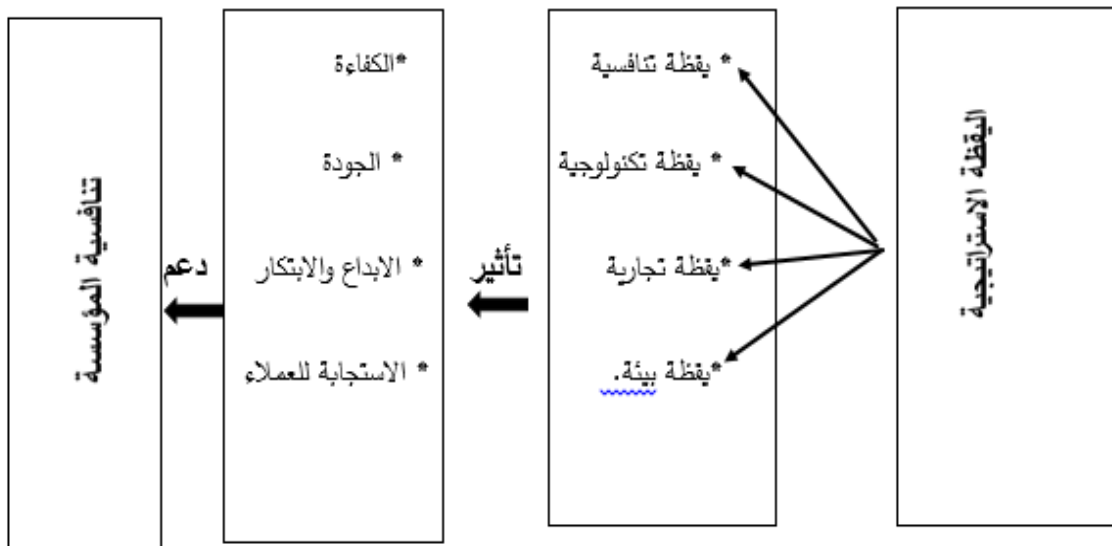
تهدف الدراسة بصفة عامة إلى الإجابة عن الاشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات, ففي جانبها النظري تهدف إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية وأهميتها ومكوناتها، ومساهمتها في دعم ثنائية المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فتهدف إلى معرفة مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

10- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث, والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل) والتنافسية (المتغير التابع).

نموذج الدراسة



11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة، وفصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي. تناول الفصل النظري : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الأسواق الدولية أما الفصل الثاني خصصناه للدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

الفصل الأول

ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

تمهيد :

إن اندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي، وانتشار العولمة الاقتصادية، وارتفاع حدة المنافسة المحلية والدولية وبروز التنافسية كحقيقة تحدد فشل أو نجاح المؤسسات جعل المؤسسة مطالبة بتسخير كافة إمكانياتها ومواردها لمجاراة ما يحدث حوله، والتأقلم مع متغيرات المحيط ومواجهة تهديداته من خلال التحسين المستمر لموقعها في الأسواق.

وكذلك العمل على امتلاك مزايا تنافسية تضمن بها الاستمرار والبقاء في ظل حالة عدم الاستقرار والمنافسة الشديدة التي تتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها على التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها الإقليمي والدولي.

ولتوضيح ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها.

المبحث الثاني : التنافسية في الأسواق الدولية.

المبحث الثالث : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتنافسية.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

المبحث الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وأهميتها

أولا - مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

قبل التطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مجال إدارة الأعمال نتطرق أولا لمعنى كلمه اليقظة .

اليقظة كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني "veill", والتي تعني القيام بالحراسة والمراقبة¹ إذ يمكن القول أن المؤسسة يقظة إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات, وهذا الوعي يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين.

أما اليقظة الاستراتيجية فمفهومها يعكس فلسفة إدارية تعددت الآراء حولها, فنجد الباحث Aguilar يعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها جمع واستعمال المعلومات المتعلقة بأحداث متغيرات البيئة, وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية, وتقديم المعرفة لدعم المدراء في رسم تخطيط مستقبل المؤسسة².

ويعرفها Lesca على أنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإصغاء الاستباقي لمحيطها, بهدف الاستحواذ على الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد³, وهناك من يعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية جمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات

والعلاقات المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة, واستخدامها لمساعدته المؤسسة في رسم خططها الاستراتيجية, وعرفها Ribault أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومة الواقعية والمستقبلية⁴.

وعرفت أيضا على أنها الاستعلام عن سلوكات المنافسين, والابتكارات التكنولوجية, ومراقبة الاستراتيجية التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين.

1 بالحاج م: اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة مجلة اقتصاديات المال والأعمال 2017 ص 196.

2 صدوقي ع: مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة جامعة الجزائر 2021/2022 ص 24.

3 يحي الشريف ح: تأثير النظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 ، الجزائر، 2018، ص 109.

4 بلعلسل هاجر ، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2017 2018 ، ص 26.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

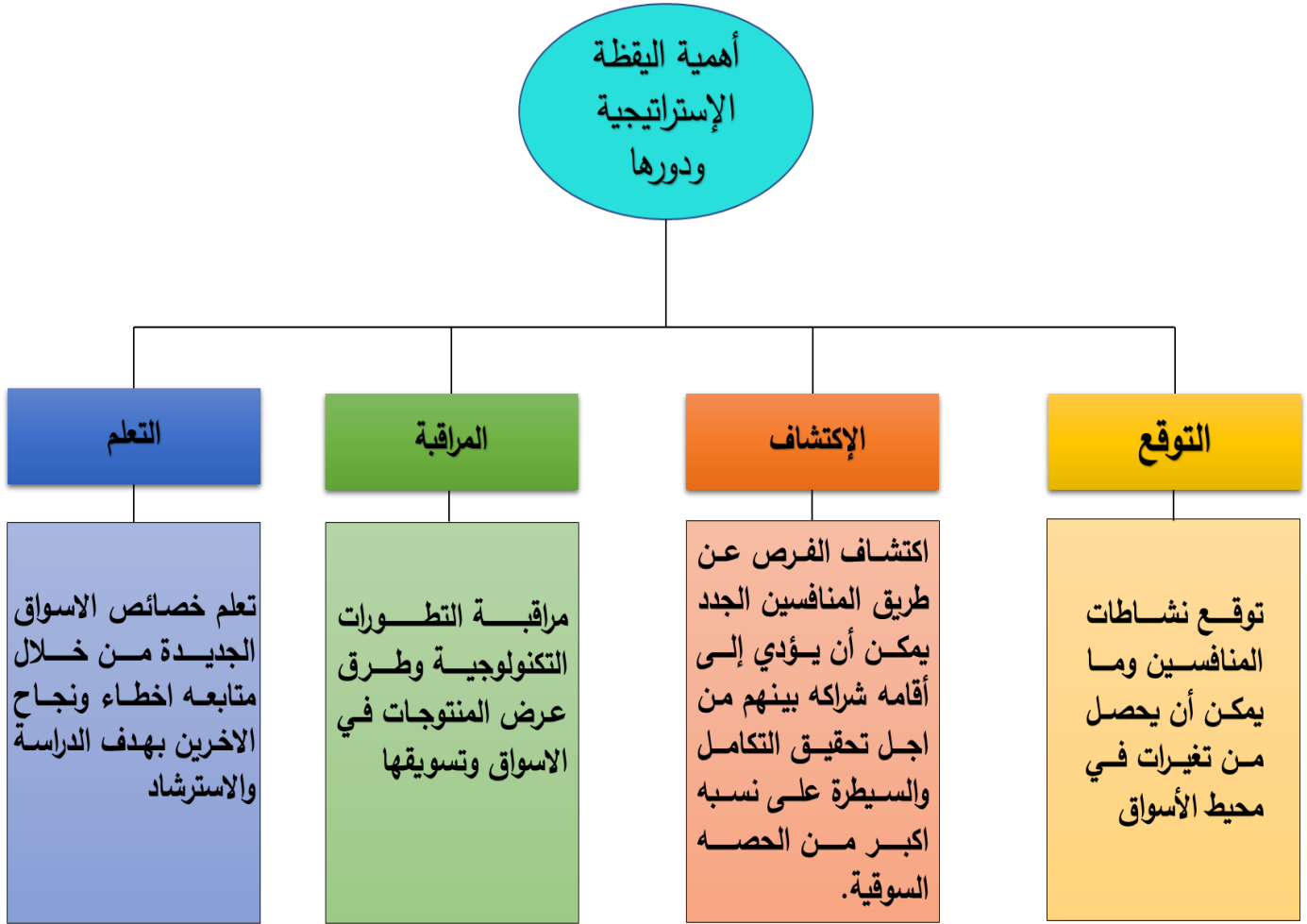
من خلال التعريفات السالفة الذكر نخلص إلى أن : "اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نظام تتبناه المؤسسة ليساعدها في رصد بيئة الأعمال التي تنشط فيها بصورة دائمة من خلال جمع المعلومات عن كل ما يحدث, أو من المتوقع حدوثها قصد استغلال الفرص المتاحة, وتجنب التهديدات التي من شأنها التأثير على تنافسية المؤسسة وأهدافها".

ثانيا : أهمية اليقظة الاستراتيجية

أن لليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة, ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:

- تسمح اليقظة الاستراتيجية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي, فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بالشكل الأفضل.
- تساعد المؤسسات على توقع التقلبات والتغيرات قبل حدوثها, الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية سواء في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي :
 - المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
 - إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح منتجاتها وخدماتها المبتكرة في الأسواق.
 - الوعي في اتخاذ القرارات.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين.
 - الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسات.
 - تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج جودته, والتخفيض من تكلفته.
 - تسمح بالمرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.
 - تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة.
 - اليقظة الاستراتيجية وسيلة استراتيجية تكشف عن مناطق النفوذ والتهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.
- والشكل الموالي يوضح أهمية اليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم 01: أهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها



من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : أنواع اليقظة الاستراتيجية

هناك أنواع عديده ومختلفة لليقظة الاستراتيجية ولكن من خلال هذا المطلب سنركز على أربع

أنواع أساسيه من اليقظات وهي :

1. **اليقظة التنافسية** : ونقصد بها ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من جمع

المعلومات حول أنشطة المنافسين الحاليين والمحتملين وتحليلها ومعرفة التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية. فاليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة بالمقارنة المستمرة لنقاط قوتها وضعفها في شتى

المجالات مع نقاط قوة وضعف منافسيها، الشيء الذي يساعدها على اتخاذ الإجراءات الملائمة

قصد تحسين مكانتها في السوق،

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة¹:

- استراتيجيات المنافسين.
- الأداء الحالي للمنافسين.
- أهداف وقدرات المنافسين الجديدة.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.
- كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.
- الأشياء التي لا يستطيع المنافس القيام بها أبدا.

2. **اليقظة التكنولوجية:** هي عملية ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية، الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المؤسسة والاستفادة منها والعمل على مواجهه التهديدات², وتهتم اليقظة التكنولوجية على العموم بـ:

- متابعه براءات الاختراع.
- النمو الإبداعي والتكنولوجي لدى المنافسين.
- كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

3. **اليقظة التجارية:** وهي اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق, كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين, فاليقظة التجارية تضع المؤسسة في إنتباه دائم لما يحدث في السوق, وتمكنها من الإجابة عن الأسئلة التالية³:

- ما هي قدرات زبائننا وموردينا؟
- ما هي أسعار المنتجات؟
- ما هي الموارد والأساليب الصناعية المستعملة في منتجاتهم؟
- ما هي خصائص ومميزات الموردين؟
- ماهي مهارات اليد العاملة؟

1 رتيبة حديد، نوفل حديد، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثه لتنافسية المؤسسة " المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، ص 189.

2 بلحاج م اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة , مرجع سابق ص 198.

3 رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص 191.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

عموما اليقظة التجارية تهتم بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة)

أ. يقظة الزبائن: تعني الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل, وكذا تطور العلاقة بين الزبون والمؤسسة.

ب. يقظة الموردين: وتتمثل في تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة, وإمكانية اقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

4. **اليقظة البيئية** : وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار, كاليقظة التشريعية والسياسية والجوسياسية والمالية واليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية.

والجدول الموالي يوضح أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة.

الجدول رقم 01 أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة:

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	- المنافسون المباشرون. -الداخلون المحتملون.
التجارية	- الزبائن - الموردين
التكنولوجية	- المنافسون المباشرون - السلع البديلة
البيئية	باقي عناصر البيئة طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية، الاقتصادية الكلية والجزئية والقانونية.

المصدر: عليوات رفيق: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

للهاتف النقال موبيليس رسالة ماجستير المدرسة العليا للتجارة 2004 صفحة 106.

المطلب الثالث : اليقظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية

إن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى كفاءتها في صناعة القرارات الاستراتيجية الفعالة¹, وهذا لا يكون إلا من خلال التنبؤ بالتطورات والتقليل من حالة عدم اليقين التي يتميز بها محيط المؤسسة, وهنا يتجلى دور نظام اليقظة الاستراتيجية الذي تتبناه المؤسسة في عملية انتقاء الخيار الاستراتيجي الأمثل, فاليقظة الاستراتيجية تعمل على تزويد متخذ القرارات بمعلومات ذات خاصية استراتيجية, فهي تقبل وتشجع تعدد وجهات النظر بين الفاعلين وتكشف غموض المعلومات والوضعيات الحالية, وتتدخل في المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار.

وكذلك تقدم لمتخذ القرار في المؤسسة وعلى جميع المستويات معلومات صافية تتصف بالملائمة, ولذلك لن يواجه متخذ القرار حجما كبيرا من المعلومات الهامة وانما معلومات معالجة ومصادق عليها وذات نوعيه وغير مبهمه, مما يسهل عليه اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة دون تضييع الوقت في البحث عن المعلومات الملائمة.

1 منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 13.

المبحث الثاني: التنافسية في الأسواق الدولية

المطلب الأول: ماهية التنافسية

1.1 مفهوم المنافسة: المنافسة لغة مشتقة من مصدر التنافس, فيقال نافس في الشيء منافسة إذا رغب فيه على وجه المباراة في الكرم, وتنافس القوم في شيء رغبوا فيه, وتسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض, وهي أيضا مشتقة من المنافسة, وهي المبادرة إلى الكمال الذي يشاهده الإنسان في غيره فينافسه فيه حتى يلحقه أو يجاوزه, كما أن المنافسة هي نزعه فطريه تدعو الى بذل الجهد في سبيل التفوق أو التشبه بالعظماء, واللاحق بهم, وهي الرغبة في الشيء النفيس الجيد من نوعه والانفراد به¹.

أما من الناحية الاقتصادية فالمنافسة تعني مواجهه عدة مؤسسات تبحث كل واحدة عن رفع حصتها في السوق قدر الإمكان, كما تعني طريقة أداء الأسواق التي تتطلب حدا أدنى من حرية الدخول والخروج, فهناك من يعرف المنافسة على أنها حالة صراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق, بمعنى أن المنافسة تحدد على أساس الثنائية (منتج , سوق) وهناك من عرفها على أنها مواجهة المؤسسات لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد. كما عرفت على أنها تعدد المسوقين, وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار, الجودة, المواصفات, توقيت البيع, أسلوب التوزيع, الخدمة ما بعد البيع, وكسب الولاء السلعي وغيرها¹.

2.1 أهمية المنافسة: تكمن أهمية المنافسة فيما يلي :

- **تحقيق الرقابة للمستهلكين:** تدور المنافسة بين المؤسسات حول كسب الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وتلبية حاجياتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة, وهذا ما يجعل المؤسسات في تحسين مستمر لخدمة الزبون الأمر الذي يؤدي إلى تلبية حاجياتهم وتطويرها باستمرار, محققا بذلك رفاهية المستهلك.
- **ترشيد استخدام موارد المجتمع:** من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار هو ترشيد وعقلنه استخدام الموارد والإمكانيات للمؤسسة حيث يتم استخدام أقل قدرا ممكنا من المدخلات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأحسن جودة ممكنة, وهذا

1 الدكتور مهني بوريش ، "تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التموين " ، دار حميثرا للنشر ، مصر 2022 ، ص 13 - 14 - 16.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

ما يؤدي إلى ترشيد استخدام موارد المجتمع بصفة عامة حيث تسعى كل مؤسسة إلى ترشيد استخدام مواردها كشرط للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة.

- **تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع:** حيث يؤدي ترشيد استخدام الموارد من جهة وتعظيم الاستفادة منها من جهة أخرى والعمل على تحسين حياه الفرد وتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية¹.

- **دعم الابتكار التكنولوجي والعلمي:** في سعيها لتلبية حاجيات المستهلكين المتنامية والمتغيرة بأحسن طريقة تعمل المؤسسات على ابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة باستمرار وهذا ما يشجعها على الإبداع والابتكار المستمر مؤديا ذلك إلى التطور العلمي والتكنولوجي.

3.1 أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف نذكر من بينها :

- تحقيق درجات عالية من الكفاءة بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالمنافسة تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

- التطور والتحسين المستمر للأداء وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها¹.

2. الميزة التنافسية:

1.2 تعريف الميزة التنافسية: هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصه جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها، وتعرف بأنها أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين، كما تعرف بأنها مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها منتج أو علامة، وتعطي المؤسسة بعض التفوق عن منافسيها فهي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين. ويرى **Porter** أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

1الدكتور: مهني بوريش، مرجع سابق، ص 17-18.

2.2 خصائص الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية :

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه أي أن المؤسسة لا تستطيع امتلاك ميزه تنافسية بمحاكاة وتقليد المؤسسات الأخرى بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- يتم تأسيسها في الأجل الطويل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها كما تقدم التحفيز والتوجيه لكل مؤسسة فهي تمثل قاعدة للتحسينات لاحقا.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزيائنها أو كلاهما.
- تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- لها دور في التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية لما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها¹.

3.2 أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعان من المزايا التنافسية هما الميزة التنافسية الداخلية والميزة التنافسية الخارجية.

أ. الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين. فالاستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر¹.

1 الدكتور : مهني بوريش مرجع سابق ، ص 27 - 28 - 29.

ب. الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذي نوعية متميزة والتي تنشئ قيمة للزبون إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال, وهذا ما يعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين, ونجد أن الاستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية التميز والتي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من جهة نظر الزبون¹¹.

3. القدرة التنافسية: حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE تعرف على أنها الدرجة التي يستطيع بلدا ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل هذا التعريف أكثر وضوحا في تعريفه للقدرة التنافسية لأن القدرة على اختراق أسواق غير الأسواق الوطنية يعني دخول الدولة من خلال مؤسساتها في حالة تنافس مع مؤسسات أخرى تابعة لدول أخرى¹.

معايير قياس القدرة التنافسية:

تعتمد المؤسسات في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير وهي:

- الربحية.
- معدلات النمو.
- التغيير في نصيب المؤسسة في السوق الداخلي أو الدولي, وتتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة, السعر, توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة¹.

أهمية القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة:

إن امتلاك المؤسسة لقدره تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع, وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملا من

1 زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ص 25-31-30.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية، ويجب القول أن سعة السوق تحدد بمساحة البلد وبعده سكانه وقدراتهم الشرائية. لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذه السوق، ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أن شركات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية¹.

المطلب الثاني: مستويات التنافسية

للتنافسية ثلاثة مستويات هي:

1. على مستوى الدولة: وتعني قدرة أي دولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، فلا يعتبر اقتصاد دولة ما اقتصادا تنافسيا إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حيث يكون قادرا على خلق سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغيير السريع في الأسواق¹.

2. على مستوى القطاع : تشير التنافسية على مستوى القطاع إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الدولة².

3. على مستوى المؤسسات: تشير تنافسية المؤسسات التي قدرتها على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء ورفع الحصص السوقية، فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أفضل النتائج من حيث معدل النمو والحصة السوقية.

1 زواو ضياء الدين ، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، 2012 - 2013 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ص 73.

2 محمد قويدري ، وصاف السعيد ، " مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 9 ، جانفي 2004 جامعة باتنة ص 11

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتنافسية

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية الدولية

لقد حدثت تطورات عديدة في عالم الأعمال وتزامنت معها التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها، لتشكل تحديا جديدا، أمام مؤسسات اليوم، والتي من أهميتها التوجه نحو عولمة الاقتصاد، أي تحولت المؤسسات من كيانات محلية إلى كيانات عالمية، تمثلت في تبني المؤسسات استراتيجيات العمل العالمية، والتحالفات الاستراتيجية، التي أدت إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات العالمية.

هذا التحول؛ لم يكن سهلا، لولا ظهور التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث ساعدت هذه الاخيرة المؤسسات، على تسهيل أداء أعمالها، إضافة إلى إتاحة عملية الاتصال المستمر، بين فروعها المنتشرة في دول العالم.

هذه التطورات؛ سيكون لها حتما انعكاس واضح على أنظمة اليقظة الاستراتيجية، ويبرز لها دور جديد في دعم استراتيجيات الأعمال الدولية، من خلال مساهمتها في اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية، ليس على المستوى المحلي فقط، وإنما على المستوى الدولي، نظرا لآتساع نطاق استراتيجيات المؤسسات، من المحلي إلى الدولي.

أولا- مفهوم وأهمية اليقظة الاستراتيجية الدولية:

تحرك المؤسسة باتجاه المؤسسات العالمية، يتطلب استخدام معلومات استراتيجية، تحمل في طبيعتها عنصر العالمية والدولية في أدائها، من خلال نقل وتبادل المعلومات، وتطبيق استراتيجية المؤسسة ذات الأبعاد الدولية، ومن هنا يمكن تحديد مفهوم أنظمة اليقظة الاستراتيجية الدولية بأنها عبارة عن أنظمة تساهم في ربط المؤسسات أو الشركات ذات الأعمال التجارية، أو الصناعية، أو الخدمية الواسعة، والتي تتوسع أنشطتها لتشمل دول العالم، أي أن أعمالها تتسم بالعالمية، مما يسهم في تسهيل أداء أعمالها العالمية.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

كما أن هناك العديد من المبررات العملية، والتي دفعت المؤسسات في ظل العولمة، حيث الأنشطة الصناعية، والتجارية، والخدمية العابرة للقارات، أو الحدود الجغرافية المحلية، إلى ضرورة تطوير واستخدام أنظمة اليقظة الاستراتيجية الدولية، والتي يمكن تحديد أهمها في الآتي:¹

1- الزبائن العالميين: العديد من المؤسسات الخدمية مثل الخطوط الجوية، والفنادق السياحية، والبنوك وغيرها، تكون خدماتها ذات صفة عالمية، حيث يزورها زبائن من مختلف أنحاء العالم، وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام معلومات عالمي، يربطها مع فروعها المتباعدة جغرافياً، إضافة إلى حاجة الزبائن بالمقابل للارتباط معها، هذه المؤسسات؛ تكون في أمس الحاجة إلى أنظمة المعلومات الاستراتيجية الدولية، لتحقيق الارتباط المباشر بعملائها.

2- المنتجات العالمية: بعض المؤسسات توزع منتجاتها في بعض دول العالم، أي تتجاوز الحدود الجغرافية للبلد الذي تمارس فيه نشاطها، وأحياناً ترغب في توسيع حملتها الإعلانية، والتسويقية، لتشمل دول أخرى في العالم، ولغرض التعريف بمنتجاتها أو أجزاء عمليات البيع والتسويق لها، يتطلب ذلك أن يكون لديها أنظمة يقظة ذات صبغة استراتيجية دولية، تمكنها من الوصول إلى زبائنها الحاليين، والمتوقعين، في جميع أنحاء العالم.

3-المنتجات التجميعية: بعض المؤسسات تشتري مواد أولية من دولة تصمم منتجاتها في دولة أخرى، وتجمع أو تنتج في دولة ثالثة، أي أن نشاطها وتعاملاتها تمتد لأكثر من دولة، حيث وفرة المهارات أو الأيدي العاملة، وبأقل تكلفة، وهذا يتطلب وجود نظام يقظة استراتيجي دولي، تستطيع المؤسسات من خلاله، تحقيق التنسيق بين عمليات الممتدة، في أكثر من دولة، ورقعة جغرافية.

4- مرونة العمليات: هذا المبرر مرتبط بالنقطة السابقة، إذ أحياناً ترغب بعض المؤسسات في تحويل مشاريعها، أو جزء من عملياتها إلى أماكن أخرى، تتوفر فيها مثلاً الأيدي العاملة، والمواد الأولية بتكلفة أقل، ومن أجل أداء أنشطتها، تكون بأمس الحاجة إلى أنظمة اليقظة الاستراتيجية الدولية.

5- تقليل حجم المخاطرة: يساهم نظام اليقظة الاستراتيجية الدولية في تخفيض المخاطر المتعلقة بتحويل الأموال، وعمليات المقاصة للمدفوعات التي تتم بين البنوك.

1- Schulthiss Robert, Sumner Mary, **Management information systems**, Richard. B, Irwin, Inc, USA, 1995, p89.

6- إمكانية المشاركة في التسهيلات التي يقدمها نظام اليقظة: فاستخدام هذا النظام على المستوى العالمي سوف يؤدي إلى تخفيض تكلفة استخدامه من خلال إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مؤسسة واحدة، والاستفادة من خدماته، والبرمجيات وأنظمة التشغيل الخاصة به، وهذا أفضل من استخدام أنظمة المعلومات المستقلة، التي تستخدمها المؤسسات بصفة منفردة، حيث الاستخدام الضيق والتكلفة العالية.

ثانياً - استراتيجية الأعمال العالمية ونظم اليقظة الاستراتيجية الدولية:

تحديد الاستراتيجية التي يمكن أن تتبع في تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية الدولية، يعتمد بشكل كبير على نوع استراتيجية الأعمال التي تتبناها المؤسسات، ويمكن تحديد ثلاث نماذج أساسية منها، يمكن في ضوءها تحديد الأنماط الاستراتيجية لأنظمة اليقظة الاستراتيجية الدولية، وهي على النحو التالي:¹

1- استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات: وفق هذه الاستراتيجية؛ فإن عمليات الشركة تكون لا مركزية، حيث يطبق كل فرع استراتيجية، وسياسات عمل تتلاءم والبلد الذي يمارس فيه نشاطه.

2- استراتيجية العالمية: وفق هذه الاستراتيجية تكون الإدارة مركزية للشركة الأم (المركز الرئيسي) أي هو الذي يوجه الفروع، ويحدد لها سياسات العمل، ويحاول تحقيق التكامل والتنسيق فيما بين عملياتها المحلية والخارجية.

3- استراتيجية الدولية: وفق هذه الاستراتيجية نجد أن عمليات الشركة تكون مركزية، ويحاول المركز الرئيسي تنفيذ عمليات الإبداع والتطوير التي تولد في الفروع، وفي المركز الرئيسي، للمحافظة على الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة في دول العالم.

وفي ضوء الاستراتيجيات التي تم طرحها، والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات، يمكن تحديد مداخل لتطوير أنظمة اليقظة الاستراتيجية الدولية على النحو التالي:²

أ- نظم يقظة استراتيجية مستقلة (للشركات المتعددة الجنسيات)؛ حيث يكون هناك حرية لكل فرع في تطوير واستخدام نظام يقظة خاصة به، ويكون ارتباط نظام المعلومات المركزي بالمقر الرئيسي ضعيف وقليل في الفروع، وذلك بسبب سياسة الاستقلالية في العمل.

1- Laud on and Laud on , **Management information systems**, 7th.ed, Pearson Education, Inc, India, 2005, p78.

2- Ibid, p79.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

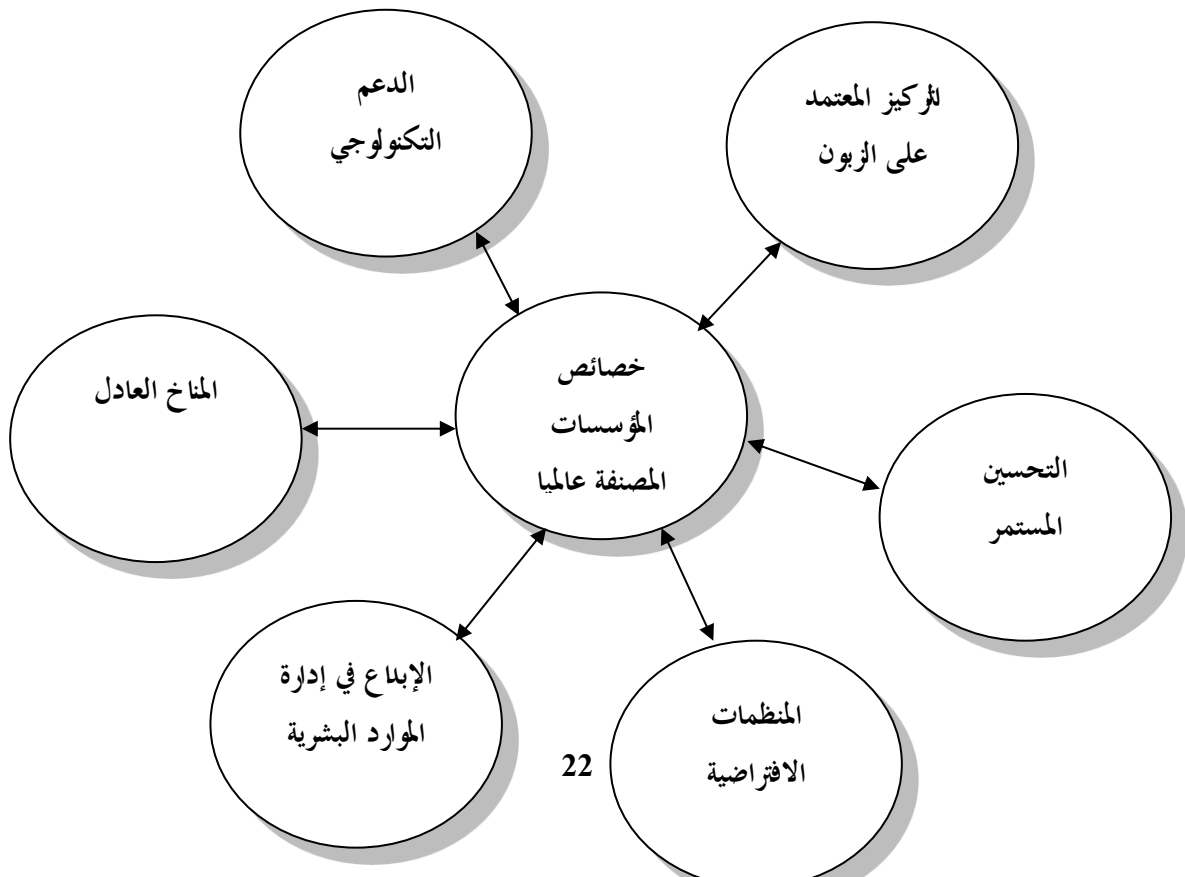
ب- نظم يقظة مركزية (للشركات العالمية)؛ حيث يكون هناك ارتباط قوي ومستمر بين نظام المعلومات المركزي للمقر الرئيسي والفروع، من خلال التبادل الواسع للمعلومات، وأن تطوير أنظمة الفروع يكون بإشراف المركز الرئيسي.

ج- الشراكة في نظم اليقظة العالمية (للشركات الدولية)؛ حيث يتم نقل وتبادل المعلومات بين المقر الرئيسي والفروع، وخاصة في مجال تطوير المنتجات، أو الإبداع الفكري، وذلك لتسهيل عملية تنفيذ الأفكار الجديدة، وسرعة إنجازها، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للشركة.

د- نظم اليقظة المتكاملة (للشركات التي تتبع استراتيجيات مختلفة)؛ وهذه الأنظمة تلائم الشركات التي تتبع أكثر من استراتيجية، حيث يكون لكل فرع نظام معلومات خاص به، وقاعدة بيانات لتسهيل الاستجابة للطلبات المحلية، وفي نفس الوقت لديه أنظمة معلومات مرتبطة بشبكة اتصال عالمية، وأيضاً قواعد بيانات من أجل الاستجابة للطلبات العالمية، كما أن هناك تعاون فكري وتبادل آراء، من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية الدولية، من أجل تسهيل وصول الإبداعات للمركز الرئيسي، لتحقيق السرعة في تنفيذها، والمحافظة على الميزة التنافسية.

ثالثاً- دور اليقظة الاستراتيجية الدولية في تحقيق خصائص المؤسسات العالمية: ويطلق مصطلح المؤسسات المصنفة عالمياً، على الشركات والمنظمات التي يمكنها المنافسة، في أي وقت، وفي أي مكان، ومع أي كان، وتتميز هذه المؤسسات بعدة خصائص، موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 02: خصائص المؤسسات المصنفة عالمياً



المصدر: Hodyetts. R and luthans. F, **International Management (culture, strategy, and behavior)**, 4th, Irwin ,Mc grow-hill, boston , 2000, pp63-67.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الخصائص، ودور نظم اليقظة الاستراتيجية في بلورة هذه الخصائص:¹

1- التركيز المعتمد على الزبون: يمكن النظر إلى هذه المؤسسات، على أنها تقاد من قبل الزبون، سواء كان هذا الزبون داخليا أو خارجيا، فهي تبدأ أولا بتحديد الزبون ثم تصمم بعد ذلك على خدمته بفعالية، بالإضافة إلى إرضائه، وتعمل جاهدة على إسعاده وإبهاجه، والتعهد بالبقاء معه وبقربه.

2- التحسين المستمر: تلتزم هذه المؤسسات بالتحسين المستمر، لتتمكن من مواجهة منافسيها حول العالم، فهي تسعى لأن تكون الأسرع في عملية التحسين، والأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، من خلال استخدامها للتكنولوجيا المتطورة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، ونظمها الداعمة لتميزها وتحسينها المستمر.

3- استخدام المرونة والمنظمات الافتراضية: تعرف المنظمات الافتراضية؛ بأنها تلك المؤسسات التي تسلك في أعمالها وكأنها مؤسسات كبيرة، في حين تكون في حجمها صغيرة، لكنها تستخدم القدرات الجوهرية في أعمالها، وفي الوصول إلى المصادر الخارجية، والشركات الخارجية. ويساعد المؤسسات في الوصول إلى المجهزين العالميين وحيث كانت أماكن تواجدهم، الشبكات العالمية للمعلومات الواسعة الانتشار، ومن خلال ما توفره هذه الشبكات من معلومات استراتيجية، تستطيع هذه المؤسسات، من المفاضلة بين العروض المقدمة، من المجهزين واختيار الأفضل منها هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تساعدها على عدم الوقوع تحت احتكار بعض هؤلاء المجهزين.

4- الإبداع في إدارة الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية أكثر الموجودات أهمية في المؤسسة، فهي أساس المزايا التنافسية، وخاصة إذا ما تميزت بالقدرات الجوهرية، وتم استقطابها والمحافظة عليها، من خلال تحفيزها وتدريبها، وإكسابها بالمهارات، والخبرات، والمعارف، التي تجعلها تتميز في المؤسسات العالمية، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على أداء المؤسسات المصنفة عالميا، ويكاد يكون من المستحيل القيام بهذا الدور الهام، لهذه المؤسسات؛ بدون نظم اليقظة الاستراتيجية الدولية.

1- Hodyetts. R and luthans. F, **International Management (culture, strategy, and behavior)**, 4th, Irwin ,Mc grow-hill, boston , 2000, pp63-67.

5- المناخ العادل: والمؤسسات المصنفة عالميا هي التي تؤمن المناخ العادل لكل أصحاب المصالح، والعمالين، والموردين، والمالكين، والمجتمع، فهي ملزمة بمعاملة هؤلاء جميعا باحترام وتقدير وكرامة.

6- الدعم التكنولوجي: معظم مداخل الإبداع، والابتكار في المؤسسات المصنفة عالميا، تأتي من خلال الدعم التكنولوجي، الذي يساعد في خفض التكلفة بصورة كبيرة. وتجدر الإشارة إلى أنه؛ ونظرا لبروز الاقتصاد التكاملية العالمي، سواء أكان من خلال الأسواق العالمية، أو من خلال الإنتاج العالمي، وهما المكونان الأساسيان للعولمة، فإنه يتضح الدور البارز لنظم اليقظة الاستراتيجية الدولية، في دعم هذين المكونين الأساسيين.

المطلب الثاني : عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية

إن عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتيقظين وقد حددت في ثلاث فئات وهي ¹ :

1. العوامل التنظيمية: وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها:

- **حجم جهاز اليقظة:** إن حجم جهاز اليقظة يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون مهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطوير عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز.
- **تحسيس أعضاء جهاز اليقظة:** قبل وضع جهاز اليقظة يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصا لذلك يجب على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.
- **الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة:** لنجاح اليقظة الاستراتيجية لا بد من إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية.
- **ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة:** إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع تشارك وتقاسم المعلومة يمكن أن تكون عاملا لنجاح اليقظة الاستراتيجية.

1 كعيبش نور الهدى ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، 2019 - 2020 ص 30.

الفصل الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الاسواق الدولية

- **دعم الإدارة العامة للمشروع:** من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاطا تجاري¹.
- **إشراك جميع الأطراف المتدخلة في المشروع:** اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية تتدخل فيها أطراف عدة من مسيري المؤسسة والموظفين ومختصي اليقظة فإشراك جميع الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لفعاليتها وإنجاحها.
- **2. العوامل المادية:** وهي العوامل المتعلقة باستخدام فعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال فالاستخدام المناسب لتكنولوجيا الإعلام والاتصال يسهل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها وتخزين المعلومات وبالتالي فإن لها دور كبير لنجاح اليقظة بشرط استعمالها بفعالية.
- **3. العوامل البشرية:** تتعلق بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها ومكانتها:
 - برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدور الجميع الانتباه للإشارات الضعيفة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب لذا؛ يجب تكوين أعضاء للجهاز في مجال اليقظة.
 - تطوير قدرات التعليم الفردية والجماعية.
 - تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الاستراتيجية بحيث يكون مسؤول على قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.
 - تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم لأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف من أهم شروط نجاح اليقظة الاستراتيجية.
 - رؤية استراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي له رؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة.

1 كعبيش نور الهدى ، المرجع السابق ، ص 31.

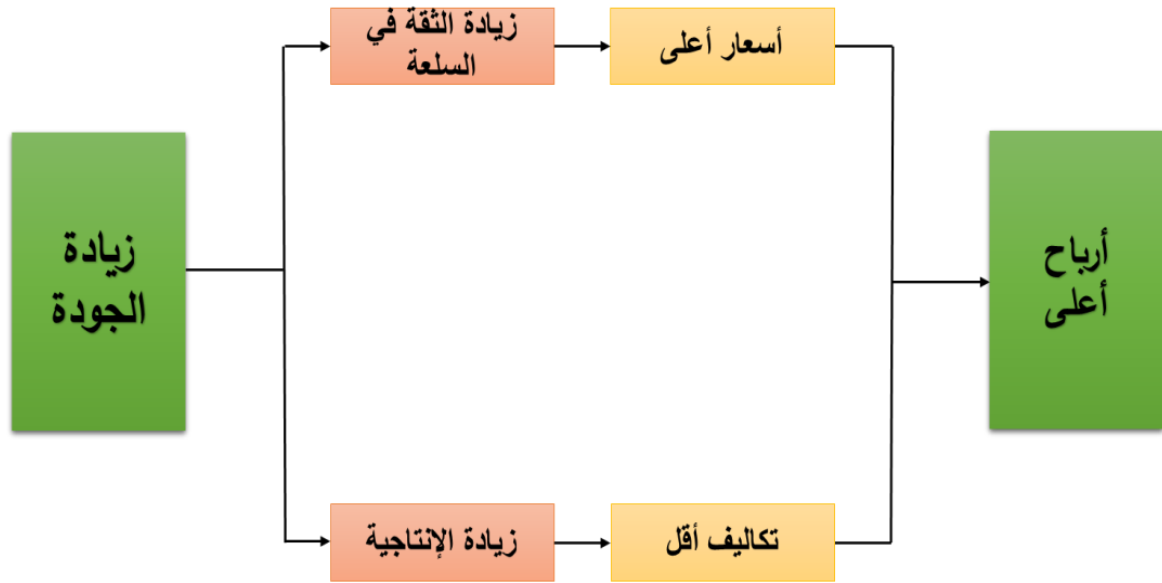
المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمزايا التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتبع نفس دورة حياة المنتج¹ ولا يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة لذلك لا بد من تطويرها وتحسينها باستمرار وهذا لا يكون إلا بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية من قبل المؤسسة الذي يمنحها وضع تنافس أفضل ويكون لها السبق في تطوير منتجاتها ويكفل لها التفوق ويكسبها مزايا تنافسية ولكي تتمتع المؤسسة بمزايا تنافسية مستدامة لا بد لها من الاعتماد على أربعة عناصر أساسية وهي:

1. **الكفاءة** : هي نسبة المخرجات على المدخلات فكما قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة كانت المؤسسة أكثر كفاءة فالكفاءة الفائقة تمكن المؤسسة من تحسين تنافسيتها من خلال الاقتصاد في التكلفة الأمر الذي يمكن المؤسسة من امتلاك مزايا مرتكزة على عنصر التكلفة مما يعني التفوق والتقدم على المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة².

2. **الجودة** : تعتبر لبنة أساسية للميزة التنافسية وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مزايا فريدة تترك انطبعا لدى العميل فتحقيق جودة عالية للمنتج لم يعد مجرد وسيلة للحصول على ميزه تنافسية فحسب بل أصبح ضرورة مطلقة للبقاء واستمرارية المؤسسة. فالمنتج ذو الجودة العالية لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية وإنما يؤدي إلى خفض التكلفة الأمر الذي من شأنه أن يحسن تنافسية المؤسسة من منظور زيادة أرباحها مقارنة بما يحققه المنافسون والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على تنافسية مؤسسة من منظور زيادة الأرباح.

الشكل رقم 03: تأثير الجودة على الربح



1 نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 86.

2 شارلز وجاريت جونز ، ترجمه رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحم ، عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية ، الجزء الأول مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض ، 2001 ، ص 192 - 193.

المصدر : شارلز وجاريت جونز ترجمه رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال الإدارة الاستراتيجية مرجع نفسه ص 201.

3. الابتكار والإبداع: يشير الابتكار والإبداع إلى قدرة المؤسسة على تقديم شيء جديد يتعلق بإدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها فهو يشمل كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة فالابتكار المتفوق يساعد المؤسسة على طلب أسعار مميزة ويسمح لها بالتفرد وحماية نفسها من منافسيها لمدة طويلة.

4. الإستجابة للعملاء: إن عنصر الاستجابة للعميل يعتبر أحد أهم عناصر بناء المزايا التنافسية لما له من نتائج مباشرة على رفع ربحية المؤسسة وتحسين صورتها فهو يسمح للمؤسسة بتلبية احتياجات ومتطلبات العميل بشكل أكثر تنافسية من منافسيها فنجاح المؤسسة على اختراق الأسواق يتوقف على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم وكسب ولائهم.

ومما سبق ذكره يمكننا القول أن العناصر الأربعة للمزايا التنافسية مجتمعة تساعد المؤسسة على خلق قيمه أكبر من منافسيها، فالكفاءة الفائقة تمكن المؤسسة من خفض التكاليف، والجودة الفائقة تسمح بخفض التكاليف وفرض سعر أعلى والاستجابة الفائقة للعملاء تسمح بفرض سعر أعلى والابتكار والإبداع المتفوق يؤدي إلى انخفاض تكاليف الوحدة وارتفاع الأسعار.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون في حالة تنصت دائم لبيئتها بغية التقليل من حالة عدم التأكد والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة, وكذلك تدعيم وتعزيز قدراتها التنافسية للحفاظ على مركزها التنافسي وهذا لا يكون إلا بإرساء نظام اليقظة الاستراتيجية التي تعد وسيلة تسييرية تستطيع المؤسسة بفضلها تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي وتساعد صناع القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية, وخلق مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي ومنه نستطيع القول أن لليقظة الاستراتيجية دورا فعالا وتأثيرا كبيرا في دعم وتعزيز وتطوير تنافسية المؤسسات.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الاسواق الدولية بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الخارجية بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتقرير وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 62 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم 02: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم المؤسسة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الضائعة
01	مؤسسة انتاج وتسويق الالمنيوم	العدد	10	00
		النسبة %	16.13	00
02	الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق الكهرباء والغاز	العدد	06	00
		النسبة %	09.38	00
03	مؤسسة بن حمادي للتعيين	العدد	07	01
		النسبة %	11.29	01.61
04	مؤسسة سوناظراك	العدد	05	01
		النسبة %	08.06	01.61
05	مؤسسة أوريدو	العدد	09	01
		النسبة %	14.51	01.61
06	مؤسسة جازي	العدد	06	00
		النسبة %	09.38	00
07	مؤسسة رحماني للتعيين	العدد	04	00
		النسبة %	06.45	00
08	مؤسسة اسمنت الجزائر لافارج المسيلة	العدد	09	03
		النسبة %	14.51	04.83
	المجموع	العدد	56	06
		النسبة %	90.32	09.38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أعلاه أنه تم توزيع 62 استثمارة استبيان على إداريين في 08 مؤسسات بالمسيلة وتم استرجاع 56 استثمارة استبيان بنسبة 90.32%، وبلغ عدد استثمارات الاستبيان الضائعة 06 استثمارة استبيان بنسبة 09.38%، في حين تم إستبعاد 02 استثمارة استبيان لعدم اكتمال بياناتها وعدم قابليتها للتحليل ليستقر العدد في 54 استثمارة استبيان.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الاسواق الخارجية بالتطبيق على عيمة من المؤسسات بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ب- التعرف على واقع المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ج- التعرف على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في الاسواق الدولية.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استثمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أُنق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة،

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الاسواق الخارجية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (04): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية	16-1	16	28.57
2	المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	36-17	20	35.71
3	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	56-37	20	35.71
المجموع	-	56-1	56	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بواقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بلغ 16 فقرة بنسبة 28.57 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالمزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية 20 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بمساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية 20 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	37	17	54
النسبة %	68.52	31.48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5، أن عدد الذكور بلغ 37 فرد بنسبة 68.52%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 31.48%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية المسيلة.

2- السن:

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	26	22	06	54
% النسبة	48.15	40.74	11.11	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 26 فرد وبنسبة 48.15%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 22 فرد بنسبة 40.74%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 فرد بنسبة 11.11%.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	02	52	54
النسبة %	00.00	03.70	96.30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 96.30%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 02 فرد بنسبة 03.70% وهما بمستوى ثانوي.

4- الخبرة:

جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

عدد السنوات	أقل من 05	من 05 - 10	أكبر من 10	المجموع
التكرار	17	25	12	54
النسبة %	31.48	46.30	22.22	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8؛ أن نسبة 31.48% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 46.30% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 22.22% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

جدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير	رئيس مصلحة	رئيس قسم	إداري	المجموع
التكرار	08	06	04	36	54
النسبة %	14.81	11.11	07.41	66.67	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 66.67%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 18.52% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير 14.81% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (9) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحور
0.757	16	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية
0.776	20	الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
0.798	20	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
0.801	56	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.757 - 0.798) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.801 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سميزنوف):

سنعرض اختبار كولمجراف - سميزنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG اكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

جدول رقم 11 : يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية	0.752	0.547
02	الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	0.641	0.352
03	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	0.745	0.463
	المجموع	0.653	0.554

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (**one sample T test**) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم 12: المحور الأول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	البعد الأول: اليقظة التكنولوجية					
01	المؤسسة دائمة الحرص على استخدام البرمجيات والتقنيات الحديثة	3,983	1,091	5,468	,000	مرتفعة
02	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات	3,812	1,002	5,839	,008	مرتفعة
03	تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا خاصا بها يعمل بفعالية	3,938	1,035	6,508	,000	مرتفعة
04	تقوم المؤسسة بترويج و تسويق جميع منتجاتها الكترونيا	4,071	1,003	7,028	,000	مرتفعة
	مجموع البعد الأول					
	البعد الثاني: اليقظة التجارية					
05	ترصد المؤسسة جميع احتياجات ورغبات عملائها من أجل تلبيتها	4,064	,997	8,940	,000	مرتفعة
06	تتابع المؤسسة مكانتها و سمعتها التجارية	3,767	1,016	8,303	,000	مرتفعة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

مرتفعة	,000	8,750	1,030	4,064	تتابع المؤسسة وتقيم بصورة دورية القدرة التفاوضية للموردين	07
مرتفعة	,002	6,406	1,160	3,809	تحرص المؤسسة على اكتشاف واعتماد احدث الطرق والأساليب التسويقية	08
مرتفعة	,001	5,124	1,152	3,625	مجموع البعد الثاني	
					البعد الثالث: اليقظة التنافسية	
مرتفعة	,000	7,597	1,011	4,052	تراقب المؤسسة بشكل مستمر مجالات البحث والتطوير الخاصة بمنافسيها في السوق	09
مرتفعة	,001	6,848	1,166	3,806	تراقب المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين	10
مرتفعة	,001	6,136	1,061	3,783	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات حول النتائج المالية للمنافسين	11
مرتفعة	,000	5,145	1,088	3,819	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى منافسيها	12
مرتفعة	,001	5,214	1,041	3,877	مجموع البعد الثالث	
					البعد الرابع: اليقظة البيئية	
مرتفعة	,007	5,530	1,031	3,757	تعمل المؤسسة على تحديد وبشكل دقيق التهديدات والفرص المتاحة لها في بيئتها الخارجية	13
مرتفعة	,004	5,373	1,027	3,765	تعمل المؤسسة على استشعار نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واستغلالها لتطوير عملها الحالي	14
مرتفعة	,001	6,583	1,045	3,823	تهتم المؤسسة برصد جميع البيانات والمعلومات حول محيطها الاجتماعي والثقافي	15
مرتفعة	,002	6,493	1,103	3,748	تتوفر المؤسسة على مناخ اجتماعي سليم يساهم في تدفق المعلومة بين أفراد	16

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

					المؤسسة وحل المشاكل الداخلية
مرتفعة	,003	5,125	1,147	3,654	مجموع البعد الرابع
مرتفعة	,002	7,116	1,074	3,741	كل فقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيوننت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الأول من المحور الأول بلغ 3.963 وانحراف معياري 1.021 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.120 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن البعد الأول من المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك يقظة تكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني من المحور الأول بلغ 3.625 وانحراف معياري 1.152 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.124 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن البعد الثاني من المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك يقظة تجارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث من المحور الأول بلغ 3.877 وانحراف معياري 1.041 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.214 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن البعد الثالث من المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك يقظة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الرابع من المحور الأول بلغ 3.654 وانحراف معياري 1.147 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.125 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن البعد الرابع من المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك يقظة بيئية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.741 وانحراف معياري 1.074 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك يقظة استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم 13: المحور الثاني المتعلق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	البعد الأول: الكفاءة	3,609	1,064	5,621	,001	مرتفعة
17	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	3,651	1,059	7,140	,000	مرتفعة
18	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	3,774	1,003	5,633	,003	مرتفعة
19	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3,509	1,131	4,991	,000	مرتفعة
20	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	3,667	1,048	5,373	,004	مرتفعة
21	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	3,716	1,091	5,387	,003	مرتفعة
	البعد الثاني: الجودة	3,635	1,128	6,115	,000	مرتفعة
22	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	3,667	1,079	4,971	,006	مرتفعة
23	تقوم المؤسسة باختيار المتعاملين معها على أساس جودة ما يقدمونه.	3,748	1,086	6,674	,001	مرتفعة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

24	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	3,561	1,035	5,258	,003	مرتفعة
25	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	3,648	1,027	6,220	,005	مرتفعة
26	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة الخدمات المقدمة.	3,541	1,124	4,317	,000	مرتفعة
	البعد الثالث: الإبداع	3,712	1,057	5,847	001	مرتفعة
27	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	3,480	,992	5,578	,000	مرتفعة
28	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3,658	1,036	4,988	,006	مرتفعة
29	تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	3,603	1,164	4,579	,007	مرتفعة
30	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	4,664	1,062	4,580	,005	مرتفعة
31	تسعى المؤسسة إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	3,516	,961	5,380	,004	مرتفعة
	البعد الرابع: الاستجابة للعملاء	3,675	1,083	4,891	001	مرتفعة
32	للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.	3,687	,989	8,028	,000	مرتفعة
33	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	3,522	1,136	7,971	,000	مرتفعة
34	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها	3,616	1,207	6,308	,005	مرتفعة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

					ومواجهة التغيرات البيئية.
مرتفعة	,000	9,283	1,203	3,471	35 تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.
مرتفعة	,000	6,429	1,011	3,603	36 تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.
مرتفعة	,002	4,733	1,058	3,774	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيوذنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الأول المتعلق بالكفاءة بلغ 3,609 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,621 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الكفاءة في عمليات المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الأول الثاني المتعلق بالجودة بلغ 3,635 وانحراف معياري 1,128 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الجودة في أداء المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

كما أن المتوسط الحسابي للبعد الأول الثالث المتعلق بالإبداع بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,847 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

في حين أن المتوسط الحسابي للبعد الأول الرابع المتعلق بالاستجابة للعملاء بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,083 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,891 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الاستجابة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,774 وانحراف معياري 1,058 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,733 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في

المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم 14: المحور الثالث مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة	3,898	,986	5,661	,000	مرتفعة
37	تساعد معلومات اليقظة المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة في الاسواق الخارجية بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء.	3,619	1,057	5,308	,005	مرتفعة
38	تساعد معلومات اليقظة المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة في الاسواق الخارجية.	3,548	1,137	8,283	,000	مرتفعة
39	تساهم اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات في الاسواق	3,506	1,013	5,429	,000	مرتفعة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

					الخارجية.	
مرتفعة	,002	4,406	1,160	3,739	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	40
مرتفعة	,008	4,395	1,032	3,619	تساعد اليقظة الاستراتيجية العاملين على تقديم المنتجات والخدمات في الاسواق بالشكل المطلوب.	41
مرتفعة	,001	4,779	1,024	3,745	المجال الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الجودة	
مرتفعة	,000	6,230	1,064	3,600	الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	42
مرتفعة	,000	5,124	1,175	3,571	تعمل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	43
مرتفعة	,000	5,459	1,087	3,771	تمتاز معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة.	44
مرتفعة	,003	3,633	1,091	3,616	تساهم اليقظة الاستراتيجية على تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	45
مرتفعة	,005	3,422	1,230	3,625	تساعد اليقظة الاستراتيجية على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	46
مرتفعة	,002	3,040	1,088	3,665	المجال الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع	
مرتفعة	,001	4,030	1,046	3,793	تساعد اليقظة الاستراتيجية على تأمين	47

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

					فرص الإبداع والمبادرة في الاسواق الخارجية.	
مرتفعة	,004	4,041	1,165	3,522	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين في الاسواق.	48
مرتفعة	,006	3,185	1,085	3,787	تساعد اليقظة الاستراتيجية في تسهيل عمليات البحث والتطوير في الاسواق.	49
مرتفعة	,000	5,028	1,003	3,671	تساهم اليقظة الاستراتيجية على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية في الاسواق الخارجية.	50
مرتفعة	,000	4,611	1,168	3,667	تعد اليقظة الاستراتيجية عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في المؤسسة.	51
مرتفعة	,002	4,410	1,077	3,785	المجال الرابع: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء	
مرتفعة	,000	5,136	1,024	3,529	تتيح اليقظة الاستراتيجية سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم في الاسواق الخارجية.	52
مرتفعة	,001	5,259	1,085	3,561	تساعد اليقظة الاستراتيجية على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.	53
مرتفعة	,001	4,359	1,064	3,861	تساهم اليقظة الاستراتيجية في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	54
مرتفعة	,000	4,469	1,087	3,853	تساهم اليقظة الاستراتيجية على تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات	55

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

					العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	
مرتفعة	,001	4,455	1,086	3,961	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء في الاسواق الخارجية.	56
مرتفعة	,000	5,032	1,064	3,721	الكلبي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيوذنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة بلغ 3,898 وانحراف معياري 986، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,661 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة في عمليات المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في الاسواق الخارجية.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني المتعلق مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الجودة بلغ 3,745 وانحراف معياري 1,024 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,779 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الجودة في أداء المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في الاسواق الخارجية.

كما أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع بلغ 3,665 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,040 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

أي أن هناك مساهمة لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في الاسواق الخارجية.

في حين أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع المتعلق مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة للعملاء بلغ 3,785 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,410 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في الاسواق الخارجية.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3,721 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,032 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة لليقظة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة في الاسواق الخارجية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد أبعاد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد أبعاد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

نتائج المحور الأول	7,116	1.671	0.002	رفض	قبول
--------------------	-------	-------	-------	-----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.118 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد أبعاد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الثاني	4,733	1.671	0.002	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4,733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.671	5,032	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5,032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تتوفر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة والمصادقية والموضوعية وستستخدم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خاصية مرونتها وغير قابلة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات اقتصادية بالمسيلة

للتحيز، كما أنها تصل لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وتستطيع المؤسسات الاقتصادية من خلالها تتبع المنافسين واستراتيجياتهم.

تعمل المؤسسات الاقتصادية على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق الخارجية عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى، وتتبنى الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات، وتراعي عند تقديم منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية، كما تقدم المؤسسات الاقتصادية منتجات عالية الجودة تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، وتنتهج المؤسسات الاقتصادية سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، وتسعى إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية، ولها القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا، مع العمل على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسات الاقتصادية على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة في الاسواق الخارجية بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء، وتساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتمتاز المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير كل ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة، وتساعد على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها، فهي تساهم في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية، وتساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وتساعد على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة، وتساهم في تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.

خاتمة

خاتمة:

اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييريه حديثة لمواجهة المنافسة تضمن بقاء واستمرار المؤسسة. حيث تمكن هذه الأخيرة من معرفة وضعية المنافسين و دراسة الحالة التنافسية للسوق بالنظر إلى الموردین الزبائن، المؤسسات المنافسة، والمنافسون المحتملين في السوق. فاليقظة الاستراتيجية تهدف الى جمع معلومات ذات قيمة بصفة عامة ، وإلى تحسين قرارات المؤسسة ونجاحة تسييرها بصفة خاصة، لأن الحصول على معلومات استخباريه وفعالة ومنتقاة بشكل يتوافق واستراتيجية المؤسسة ، يمكنها من اقتناص الفرص لاستغلالها ومعرفة المخاطر والتحديات وكلاء والعمل على تجنبها او التقليل من آثارها وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة وفي الوقت المناسب. وبذلك تحسن المؤسسة مركزها التنافسي وصورتها لدى زبائنها وكسب ولأهم، مما يؤدي إلى استمرار المؤسسة على المدى الطويل وتمكينها من تحقيق الريادة والتميز.

النتائج : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من البقاء على اتصال مباشر مع بيئتها الخارجية.
- 2- نجاح النقطة الاستراتيجية في المؤسسة مرهون بمدى تظافر العوامل المادية، والتنظيمية ، والبشرية للمؤسسة فعالية النقطة الاستراتيجية في المؤسسة يؤدي لتحسين أداء المؤسسة.
- 3- للتنافسية دور مهم في تحسين، المنتجات واختراق الأسواق، وتحقيق مزايا تنافسية علي مستوى الأسواق المحلية والدولية.
- 4- توصلت الدراسة إلى ان اليقظة الاستراتيجية ساهم في ترشيد قرارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وكذلك تساهم في خلق مزايا تنافسية.
- 5- المؤسسات محل الدراسة تهتم بتنوع مصادر ميزاتھا التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها، أو محاكاتها ما يمكنها من تحقيق أداء تنافسي فعال .
- 6- توصلت الدراسة إلي إن اليقظة الاستراتيجية تساهم في دعم تنافسية المؤسسة في الاسواق الدولية .

الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها من الدراسة قمنا بتقديم الاقتراحات التالية:

- 1- على صناعات القرار في المؤسسات الاقتصادية، العمل على الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، من اجل اعطاء المؤسسة القدرة على مواجهة المخفية المنافسة الحادة.

خاتمة

- 2- العمل على تنويع الاستراتيجيات التنافسية لدى المؤسسة حتى تتمكن من مواكبة المنافسة الشرسة وتوسيع حصصها السوقية.
- 3- القيام بدورات تكوينية لصالح عمال المؤسسة من أجل اكسابهم مهارات وقدرات على مستوى عالي .
- 4- تسخير كافة الموارد البشرية والمادية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، واستخدام البرامج والتقنيات من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة بالمؤسسة.
- 5- حث المؤسسات الاقتصادية على تحسين وتجديد و تطوير ميزتها التنافسية، بصفة مستمرة، لضمان استمرارها وبقائها، ومكانتها في الاسواق.

قائمة المصادر والمراجع

1. بالحاج م: اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لاستمرار في البيئة المعاصرة مجلة اقتصاديات المال والأعمال 2017 . ، دار حميثرا للنشر ، مصر 2022 .
2. الدكتور مهني بوريش ، "تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التمويين
3. زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 .
4. شارلز وجاريت جونز ، ترجمه رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحم ، عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية ، الجزء الأول مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض ، 2001 .
5. صدوقي ع: مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة جامعة الجزائر 2022/2021 .
6. منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
7. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998

ثانياً :الرسائل الجامعية والملتقيات .

8. بلعسل هاجر ، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2017 2018
9. رتبية حديد ، نوفل حديد ، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة " المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات ، جامعة ورقلة .
10. زواو ضياء الدين ، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، 2012 - 2013 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
11. سعيد كرومي ، احمد عمر ستي ، " أهمية اليقظة الاستراتيجية لتحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف يومي 9 - 10 نوفمبر

قائمة المصادر والمراجع

12. كعيبش نور الهدى ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، 2019 - 2020 .
13. محمد قويدري ، وصاف السعيدي ، " مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 9 ، جانفي 2004 جامعة باتنة .
14. يحي الشريف ح: تأثير النظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 ، الجزائر ، 2018.

ثالثا: المراجع باللغة الاجنبية:

15. Hodyetts. R and luthans. F, International Management (culture, strategy, and behavior), 4th, Irwin ,Mc grow-hill, boston , 2000.
16. Ibid..
17. Laud on and Laud on , Management information systems, 7th.ed, Pearson Education, Inc, India, 2005.
18. Schulthiss Robert, Sumner Mary, Management information systems, Richard. B, Irwin, Inc, USA, 1995.

الملاحق

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	تتوفر المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الاستراتيجية.					
2	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.					
3	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.					
4	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.					
5	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.					
06	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.					
07	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية المرونة.					
08	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.					
09	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.					
10	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.					
11	تتوفر في المؤسسة معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الاستراتيجية.					
12	تتوفر في المؤسسة معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.					
13	تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.					
14	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.					
15	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.					
16	تساعد المعلومات المتوفرة في المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.					

الملاحق

المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.					
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.					
19	تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.					
20	تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.					
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.					
22	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.					
23	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.					
24	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.					
25	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.					
26	تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.					
27	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.					
28	توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.					
29	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.					
30	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.					
31	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.					
32	تنسجم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.					
33	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على					

الملاحق

					تخفيض التكاليف على المدى البعيد.	
					يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.	34
					توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.	35

المحور الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
36	تستخدم معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
37	تستخدم معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.					
38	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.					
39	تستخدم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الاستراتيجية.					
40	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تصحيح القرارات الاستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.					
41	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.					
42	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.					
43	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.					
44	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.					
45	تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.					
46	تستخدم اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.					
47	تستخدم اليقظة الاستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.					
48	تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.					
49	تساهم اليقظة الاستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.					
50	تساهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.					
51	تساهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.					

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
57,7	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
76,7	19

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
798,	16

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
801,	51

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

	M1	M2	M3	TOTAL

الملاحق

	N	45	45	45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	36683,	41173,	74273,	70273,
	Std. Deviation	75651,0	74201,0	58151,0	68031,0
Most Extreme Differences	Absolute	,134	44,1	37,1	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	44-,1	37-,1	-,091
	Kolmogorov-Smirnov Z	752,	641,	745,	653,
	Asymp. Sig. (2-tailed)	547,	352,	463,	554,

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الملاحق

ample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	45	3,9839	1,09151	,19604
Q2	45	3,8129	1,00215	,21591
Q3	45	3,9387	1,03591	,18606
Q4	45	4,0710	039401,	,21623
Q5	45	4,0645	,99785	,17922
Q6	45	3,7677	1,01600	,18248
Q7	45	4,0645	1,03071	,18512
Q8	45	3,8097	1,16027	,20839
Q9	45	4,0524	1,01106	,21751
Q10	45	3,8065	1,16674	,20955
Q11	45	3,7839	1,06151	,22657
Q12	45	3,8194	1,08855	,19551
Q13	54	3,7573	1,03106	,15238
Q14	54	3,7654	1,02732	,18543
Q15	54	3,8235	1,04586	,17228
Q16	45	3,7484	1,10361	,21671
Q17	45	3,6516	1,05952	,19030
Q18	45	3,7742	1,00304	,21607
Q19	45	3,5097	1,13118	,20317
Q20	45	3,6677	1,04830	,18828
Q21	45	3,7161	1,09151	,19604
Q22	45	3,6677	1,07963	,19391
Q23	45	3,7484	1,08682	,23112
Q24	45	61353,	1,03591	,18606
Q25	45	48463,	1,02758	,18456
Q26	45	41953,	1,12451	,20197
Q27	45	80643,	,99244	,17825
Q28	45	58163,	1,03684	,25806
Q29	45	3,6032	1,16490	,20922
Q30	45	4,6645	1,06256	,19084
Q31	45	3,5161	,96163	,17271
Q32	45	3,6871	,98919	,17766
Q33	45	3,5226	1,13687	,20419
Q34	45	3,6161	1,20750	,21687
Q35	45	3,4710	1,20394	,21623
Q36	45	3,6032	1,01176	,18172
Q37	45	3,6194	1,05749	,18993

الملاحق

Q38	45	3,5484	1,13763	,24024
Q39	45	06553,	1,01388	,18210
Q40	45	9733,7	1,16027	,20839
Q41	45	19463,	1,03218	,22131
Q42	45	0006,3	1,06458	,19120
Q43	45	71053,	1,17592	,21120
Q44	45	71073,	1,08756	,19533
Q45	45	16163,	1,09151	,19604
Q46	45	25863,	1,23044	,22099
Q47	45	93573,	1,04624	,18791
Q48	45	22653,	1,16582	,20939
Q49	45	87173,	1,08578	,19498
Q50	45	71063,	1,00394	,21623
Q51	45	67763,	1,16859	,20988
M1	45	41173,	74201,0	,13467
2M	45	74273,	58151,0	,19204
3M	45	21483,	53361,0	,16665
TOTAL	45	70273,	68031,0	,19382

الملاحق

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	35	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	35	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	35	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	35	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	35	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	35	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	35	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	35	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	35	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	35	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	35	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	35	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	35	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	35	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	35	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	35	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	35	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	35	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	35	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	35	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	35	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	35	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	35	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	35	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	35	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	35	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	35	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	35	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	35	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	35	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	35	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	35	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	35	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	35	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	35	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	35	,000	,80645	,4346	1,1783

الملاحق

Q37	5,406	35	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	35	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	35	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	35	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	35	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	35	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	35	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	35	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	35	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	35	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	35	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	35	,000	,96774	,5391	1,3964
Q49	6,136	35	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	35	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	35	,001	,91457	,2655	1,3186
M1	62,44	53	,001	,67631	,4396	1,3131
2M	,1167	35	,002	,31313	,3353	,7286
3M	5,032	35	,000	,77419	,4820	1,1664
TOTAL	,4585	35	,002	,67018	,2743	1,0660



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المخضني اسقله:

الطالب (ة) **عبد الله فاطمة** المولود(ة) بتاريخ: **1982/11/11** ب. المسيلة
الجامع لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: **2052946229** الصادرة بتاريخ: **2020/06/18** من بلدية أولاد دراج
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم تجارية** تخصص: **صناعة وتجارة دول** السنة الجامعية: **2023/2024**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **فألية البقطة الامتداتية ختي**
دعم تنافسية المؤسسات في المساواة الدولية

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

حرر بتاريخ: **2024/05/27**

التوقيع و البصمة





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): مصادرة مسجيرة المولود(ة) بتاريخ: 1981/01/19 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 203448261 الصادرة بتاريخ: 20180930 عن: المطارفة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: العلوم التجارية تخصص: مالية وتجارة خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
فاعلية البقعة الامتزازية في دعم تنافسية
المؤسسات في الأسواق الدولية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 27/05/2024

27 16 2024

التوقيع والبصمة

ملخص .

يهدف هذا البحث الى تقديم دراسة حول فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية مع اسقاط هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة وذلك من خلال التعرف على عمل النظام المقترح لليقظة الاستراتيجية وما يمكن أن تقدمه من ميزات تنافسية في الأسواق الدولية وتحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة

الكلمات المفتاحية : الفاعلية - اليقظة الاستراتيجية- التنافسية- المؤسسات الاقتصادية - الأسواق الدولية .

Summary.

This research aims to provide a study on the effectiveness of strategic vigilance in supporting the competitiveness of economic institutions in international markets with this study on a sample of economic institutions in the state of M'sila by identifying the work of the proposed system for strategic blister and what it can provide of competitive advantages in international markets and improving strategic decisions in the institution.

Keywords: Effectiveness - Strategic Point - Competitiveness - Economic Institutions - International Markets.