جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة.

إعداد الطلبة:

- توفيق مشتي
- مُحَمَّد جبارة

إشراف الأستاذة:

– العيداني حبيبة.

لجنة المناقشة

السنة الجامعية 2017/2016

الخاتمة العامة

تعتبر المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تنشط فيها، لكونها تؤثر وتتأثر بها، لذلك يتوجب عليها أن تحرص على التحليل والتشخيص الدائمين لمختلف التغيرات التي تطرأ على محيطها من خلال الاستعانة بعدة أساليب ونماذج تحليلية والتي من بينها اليقظة التنافسية، هذه الأخيرة تهتم بدراسة كل ما يتعلق بالمنافسين.

وسعيا منها لتحسين أداءها وتحقيق التفوق التنافسي، تتبنى المنظمات مجموعة من الإستراتيجيات وفقا لمواردها المتاحة وخصائص البيئة التي تنشط فيها، ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا " **كيف يمكن لليقظة التنافسية أن تساهم في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي؟**

من خلال ما تمّ استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم نتائج اختبار الفرضيات، وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

اولا:اختبار الفرضيات

- ✓ **الفرضية الأولى**؛ والتي مفادها " **تعتبر اليقظة التنافسية أداة استشرافية تساعد المؤسسات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات**". فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، فيمكن القول أن اليقظة التنافسية تساعد المنظمة على تحليل كل التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، مما يمكنها من مقارنة أداءها بأداء أفضل منافسيها، ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره عن طريق تبني أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب التي تمكنهم من تحقيق التفوق والريادة.

- ✓ **الفرضية الثانية**؛ والتي نصت على: "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية** ($\alpha <$ **0.05**) **بين الخيارات الاستراتيجية واليقظة التنافسية من وجهة من وجهة نظر مسؤولي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–**، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 73.6% بين الخيارات الاستراتيجية والتفوق التنافسي.
- ✓ **الفرضية الثالثة**؛ والتي مفادها "**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–عند مستوى الدلالة 0.05** $=\alpha <$" ، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر للخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي بمقدار 56.7%.

✓ **الفرضية الرابعة**؛ والتي تنص " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–عند مستوى الدلالة 0.05= α>** ، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي بمقدار 32.6%، والباقي راجع لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الدراسة.

✓ **الفرضية الخامسة**: "**هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0.05= α>**. وتمّ نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

☒ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

☒ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

☒ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

☒ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة المهنية حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

ثانيا :نتائج البحث

من خلال هذه البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- اليقظة التنافسية ليست مجرد بحث بسيط عن المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال، بل هي تمثل نظام معلومات متكامل يرتكز على جمع، وتحليل، ونشر، وتوزيع المعلومات.

- اليقظة التنافسية لا تعني التجسس، لأنها تعبر عن البحث الشرعي والأخلاقي عن المعلومات من أجل تحليلها والمساعدة على الفهم الأفضل للمنافسين الحاليين أو التغيرات المستقبلية.

- لا يتوقف دور اليقظة التنافسية على توفير المعلومات فقط، بل يهدف أيضا لتحسن استغلال هذه المعلومات من أجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية للمنظمة.

- تتميز اليقظة التنافسية بكونها عملية استباقية وتنبؤيه، لذلك فهي تساعد على زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التي تنشط فيها.

- تعتمد اليقظة التنافسية على التفاصيل الدقيقة جدًا، فهي تسعى لمعرفة كافة جوانب الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه المنافسين في اتخاذ قراراتهم وبناء استراتيجياتهم.

- يمكن للمنظمات المفاضلة بين عدة خيارات إستراتيجية بعد تحليل معلومات جهاز اليقظة التنافسية

- يتوجب على المنظمة اكتساب أساليب تمكنها من المحافظة على تفوقها التنافسي في ظل متغيرات البيئة التنافسية الراهنة

- يعبر التفوق التنافسي عن مدى استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم

-يرتكز التفوق التنافسي على مجموعة من العناصر أهمها: المرونة والتسليم، لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ثالثا: التوصيات

فيما يخص التوصيات والاقتراحات فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- العمل على وضع أجهزة تساهم في تطوير وتفعيل برامج اليقظة الاستراتيجية بكل مكوناتها خاصة التنافسية من أجل تطوير ردة الفعل اتجاه التغيرات التي تطرأ على بيئة أعمال المنظمة.

- الاستثمار في نظم المعلومات والعمل على تناغمها من خلال إعداد مخططات توجيهية لها.

- الاستثمار أكثر في مجال البحث والتطوير من أجل احتلال واكتساح مراتب أولى في الأسواق العالمية ومنافسة أكبر المجمعات والشركات.

- العمل على الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات المنظمة من أجل الحفاظ على المكانة الريادية التي تتمتع بها المنظمة، بالإضافة إلى الاستمرار في تطوير أداءها وقدراتها التنافسية.

- الإهتمام بدراسة المنافسين، حتّى وإن كانوا ذوي تأثير ضعيف على نشاطات المنظمة، لأنّ سرعة التغيرات البيئية قد لا تكون في صالح المنظمة.

رابعا: آفاق الدراسة.

إن الرؤيا التي يقدمها هذا البحث حول موضوع اليقظة التنافسية ودورها في تعزيز الخيارات الاستراتيجية على التفوق التنافسي للمؤسسة، يمكن دراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى أو حتى التعمق أكثر في جزئياته، لذلك يمكن إدراج عدة مواضيع قد تساهم في إثراء هذا البحث وزيادة تحليل المفاهيم التي تضمنتها، على غرار:

- دور اليقظة التنافسية في تفعيل متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات.
- دور اليقظة التنافسية في زيادة تنافسية المؤسسات.
- اخلاقيات وقوانين اليقظة التنافسية لتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية.
- وسائل وطرق عمليات اليقظة التنافسية في المؤسسات الخدماتية.

مقدمة الفصل

تميز النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من المتغيرات تتضح معالمها في كافة المجالات؛ الإقتصادية والإجتماعية، والسياسية وحتى الثقافية، ومن أهمها ظاهرة العولمة والانفتاح الإقتصادي وإزالة الحواجز والقيود. كل هذه المتغيرات أدت إلى بروز منافسة شديدة بين المؤسسات للحصول على مكانة لها في السوق العالمي.

وتماشيا مع كل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسات وجب على هذه الأخيرة الحصول على معلومات من بيئتها الخارجية – خصوصا التنافسية منها- تساعدها في رسم سياساتها واستراتيجياتها، وعلى أساس الطّابع اللايقيني الذي تمتاز به هذه البيئة تبنت المؤسّسات آليات حديثة للحصول على المعلومة الضرورية، وعلى رأسها نظام اليقظة التنافسية.

يساعد نظام اليقظة التنافسية في إيجاد سبل التميز على المنافسين من خلال جمع البيانات وتحليلها ونشرها على كافة مستويات الإدارية، وتحديد أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات على التكيف ومواكبة التطورات للحفاظ على مكانتها والولوج نحو أسواق جديدة سواء أكانت محلية أو دولية.

بناء على ما سبق، سيتضمن الفصل الأول المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية.
المبحث الثّاني: أسس اليقظة التنافسية.
المبحث الثّالث: أساليب اليقظة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية

إنّ ملامح البيئة الجديدة التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم أجبرتها أن تكون ملمة بكلّ ما يحدث فيها، ومع اشتداد حدّة المنافسة وسرعة التغيّر التي تشهدها بيئة الأعمال يتطلب على المؤسسات التي ترغب في البقاء تطوير منهجيات التعامل مع هذه البيئة – خصوصا البيئة التنافسية–، وتوسيع مجال المراقبة بشكل جيّد، وهذا ما يبرز حاجتها إلى نظام لليقظة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية

تعاني المؤسسات اليوم تهديدات كثيرة من بيئتها، الأمر الذي يستدعي منها البحث عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها من خلال الإستعداد واليقظة الدائمة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة التحدّيات الجديدة.

أولا: أصل المصطلح

أصل كلمة اليقظة يوناني، وهي كلمة مشتقة من كلمة " Vigilancia" والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمهتمة بشيء ما أو بظاهرة ما"[1]. واليقظة في علوم التسيير ظهرت ونشأت في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها، وهي نشاط تقوم به المؤسسة للتعرف والكشف عن كلّ ما يحيط بها من تغيرات وتطورات في بيئتها. واليقظة من مصطلحات الإقتصاد الجزئي، وإذا رجعنا إلى جذور المصطلح فإننا نجد استعمال مصطلحات مثل (الذكاء التنافسي) من طرف مؤسسات أنجلو–سكسونية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ومصطلح الذكاء يعني هنا استعلام المعلومة والتجسس، وليس قدرات الفرد كما نستعمله في اللغة الفرنسية.[2] ومع نهاية الثمانيات انتشر المصطلح في بعض البلدان مثل: اليابان، ألمانيا، السويد والولايات المتحدة التي اتخذته كمحرّك استراتيجي لتطورها ونجاحها التجاري.

[1] . نحاسية رتيبة، **إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، حالة شركة نفطال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007–2008، ص 85.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 85.

يعتبر (**F.J Aguiler**) من الأوائل الذين درسوا اليقظة في مؤلّفه **(Scanning The Business Environnement)** منذ سنة 1963 ، حيث ميّز بين أسلوبين لليقظة هما :[1]

- **المراقبة:** و تتمثّل في البحث عن المعلومة والمعارف العامّة حول البيئة، وتعتبر لحظة مهمة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي بدوره يحتاج إلى إنصات خارجي.
- **البحث:** المتمثّل في البحث عن المعلومات الخاصّة والمهمّة لحلّ مشكلة ستظهر قريبا.

كما كان لــ **(Humbert Lesca)** الفضل في تطوير مصطلح اليقظة من خلال إصدار كتاب له عام 1986 تحت عنوان **(Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise)**، وبعد ذلك طوّره في كتابه **(Veille stratégique: l'intelligence de l'entreprise)** عام 1994.كما استقطب موضوع اليقظة العديد من الباحثين والمفكّرين أمثال: **(H.Doue et Desvals ، H. Martre ، B. Martin Ribault ، F.JakabiaK)**، وبواسطة إسهاماتهم شاع استخدام مصطلحين جديدين هما :[2]

- المراقبة (**Monitoring**) أو اليقظة السّلبيّة (**Veille passive**)، والّتي تدلّ على بحث دون هدف محدّد، فهي تعني الإستماع فقط.
- المسح (**Scanning**) أو اليقظة النّشطة (**Veille active**)، والّتي تعني اليقظة الهادفة والبحث عن المعلومة الدّقيقة جدّا.

يختلف مفهوم اليقظة وتطبيقه في عدة مناطق ومجالات مختلفة حسب ما أوضح الدارسون والباحثون في الاختصاص حيث أوضحوا مفهومه بعدة لغات في عديد البلدان مثل:[3]

- ✓ **فرنسا:** تستخبر لكي تسير وتدبر (se renseigner pour agir).
- ✓ **انجلترا:** تفهم لكي تتكيف (comprendre pour s'adapter).
- ✓ **ألمانيا:** تعرف لكي تفهم (connaitre pour comprendre).

---

[1]. بن نذير نصر الدين، **دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة– حالة الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص 193.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 193.

[3].عميرة أيمن، **اليقظة الإستراتيجية كأداة لاتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية،دراسة حالة "منظمة الوطنية لاتصالات الجزائر للهاتف الجوال" اوريدو(Ooredoo) " الجزائر العاصمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2014-2015، ص 8.

ثانيا: تعريف اليقظة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة التنافسية، سنتطرق أولا إلى مفهوم اليقظة.

اليقظة لغة: تعني" أن تكون في حالة إستعداد لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالضّبط"[1]. أمّا **إصطلاحا** فهي تشير إلى" عمليّة منظّمة من بحث، وتحليل،وإنتقاء ملائم للمعلومات، والّتي تقدّم مزايا تنافسيّة للمؤسّسة"[2].

ويمكن تعريف اليقظة على أنّها "عملية رصد للبيئة، وذلك بتتبع ونشر المعلومات المعالجة لاتخاذ القرارات"[3]. في حين يرى آخر بأنّها:"جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، وكلّ الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".

* تتمثل اليقظة التنافسية في"النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ قرارات توثر على مستقبل المنظمة"[4]، أي أنّ اليقظة التنافسية تختص بالتعرّف على"المنافسين الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار"[5]

* كما يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنّها " النشاط الذي يسمح بجمع وتحليل ونشر المعلومات بهدف رصد إشارات التغير في البيئة التنافسية للمؤسسة والمساعدة على اتخاذ القرارات"[6].

* تشير اليقظة التنافسية إلى "ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين، بغرض توفير معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار"[7]، وعليه

---

[1] . Humbert Lesca, **La veille stratégique, La méthode L.E.Scanning**, édition EMS, 2003, p3.

[2]. بن نافلة قدور، **مكانة بحوث التسويق الدولي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 280.

[3]. بوتيفور، الزهراء، لكحل، فريدة، **اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر2009، ص 04.

[4] . Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de gestion, Université de Tunis, 2007_2008,p 60.

[5] . عبد العزيز جودي، **دور ومكانة اليقظة الإستراتيجية في تسير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالتي مؤسستي سايفتالcevital ومؤسسة اتصالات الجزائرAlgérie Telecom** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 138.

[6]. صديق النعاس، **دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية**، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد الثامن، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013، ص 260.

[7] . هواري معراج، ناصر دادي عدون، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية**، عدد خاص، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2005، ص164.

فاليقظة التنافسية تمكّن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات الآتية: ماذا نعرف؟، من هم الآخرون؟، وأين هم؟، وكيف يتحركون؟.

فضلا عن ما تقدّم، يمكن القول أنّ اليقظة التنافسية تستهدف جمع المعلومات عن متغيرين من متغيرات هيكل قوى التنافس والمتمثلين في:

1. المنافسين الحاليين: إنّ التعرف على وضعية المنافسين وقدراتهم الحالية وتحليليها يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهر أي خطر من قبل المنافسين، وفي هذا المجال يحدّد (**Michael Porter**) المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية:[1]

- ✓ الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- ✓ استراتيجيات المنافسين؛
- ✓ الأهداف الجديدة للمنافسين؛
- ✓ قدرات المنافسين؛
- ✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

كما تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كلّ ما له علاقة بالمنظمة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلا:[2]

- ✓ منتجات المنظمة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
- ✓ تقنية البيع و التوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- ✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- ✓ الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- ✓ البحث و التطوير: التكنولوجيا المستخدمة، براءات الاختراع المسجلة.

2. المنافسين المحتملين: يتمثل المنافسون المحتملون في جلّ المؤسسات المحتمل دخولها إلى القطاع والتي تصبح منافس مباشر للمؤسسات الموجودة في القطاع، ويتوقف دخولهم على ما يسمى بحواجز الدخول، والتي يمكن أن تكون تقنية (مهارات، كفاءات، تراخيص...) أو مالية (بلوغ رقم أعمال ما، الحصول على مصادر تمويلية خاصة) أو تجارية (تكاليف بناء صورة المؤسسة، شبكة التوزيع.....)، بالإضافة إلى اقتصاديات السلم التي تجعل

[1] . العربي شريف مريم، بروحو مريم، **اليقظة الإستراتيجية كأداة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة طاسيلي بيسطا**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012-2013، ص 32.

[2] . سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص 19.

التكاليف الثابتة الوحدوية منخفضة عند الإنتاج بأحجام كبيرة، وهذا الحاجز يتطلب من المؤسسة الداخلة الإستثمار في وسائل الإنتاج لبلوغ نفس درجة تغطية التكاليف الثابتة[1].

المطلب الثاني: أهمية اليقظة التنافسية

تتميز اليقظة التنافسية بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبّع مختلف التّغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التّخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التّحقق من صحة الفرضيات التي تبنى عليها مختلف القرارات خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التّوقع والتنبؤ بالنّتائج التي قد تنجر عن تقلبات البيئة التنافسية.

وتتجلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال مساعدتها على تأدية المهام الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق السّبق عن المنافسين، ويمكن توضيح هذا الدّور كما يأتي[2]:

أ .التخطيط: توفر اليقظة التّنافسية المعلومات اللازمة لرسم الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها في ظل الوضع الرّاهن للبيئة التي تنشط فيها، كما تساعد هذه المعلومات على وضع الخطط والتّحركات والإستراتجيات اللازمة التي تؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. التنظيم: يقصد بالتنظيم تنسيق الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تحديد الأدوار، والمسؤوليات، ، والمراكز ...ولا يمكن أن يكون التّنظيم فاعلا إلا من خلال إعداد شبكة اتصالات قادرة على توفير المعلومات الضرورية.

ج .التوجيه: التوجيه هو مختلف الأنماط السّلوكية التي تستخدمها الإدارة من أجل قيادة وتحفيز الأفراد للقيام بمختلف المهام التي تؤدي لتحقيق الأهداف المسّطرة، لذا فهو مهمة تعتمد بشكل كبير على قيمة المعلومات التي تصل للإدارة، والتي تتعلّق بالأفراد العاملين حتى تتمكن من حسن تعيينهم ومتابعتهم.

د .الرقابة: الرقابة هي متابعة النشاط من أجل تقييم الأداء، أي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة، سواء تعلق الأمر بالأفراد العاملين أو المؤسسة ككل، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها؛ وتشتمل الرقابة على عناصر جوهرية تتمثل في القياس والمقارنة والعمل على تصحيح الإنحرافات إن وجدت، ومن ثم العودة

---

[1]. ياسين حميني، **تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2000**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 156.

[2]. محمّد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2015، ص 5.

إلى بداية الدورة عن طريق التغذية العكسية، لذا فإن صحة ودقة المعلومات تؤدي لصحة ودقة القياس الذي يسَّهل عملية المقارنة ومن ثم تصحيح الانحرافات.

كما تتجلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تتمتع بها، وتتمثل في الآتي[1]:

- ✓ تسمح اليقظة التنافسية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأنّ المعلومات التي يتّم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج، والجودة، و كذا تخفيض تكلفته؛
- ✓ تسمح بمرور جيّد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- ✓ تسمح اليقظة التنافسية بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة، فهي تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير، بحيث تكتشف خلية اليقظة مناطق نفوذ التهديدات والفرص وعلى المؤسسة تغيير توجهاتها وفقا لتلك المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.
- ✓ ضف إلى ذلك[2] :
  - * تساعد استكشاف فجوات الأداء مقارنة مع المنافسين؛
  - * تعدّ من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات التي تعتمدها المؤسسة.
  - * تساعد على صياغة الإستراتيجيات من خلال الفهم الجيدّ لمتغيرات البيئة التنافسية.

وحتى تستفيد المؤسسة من اليقظة التنافسية في مواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، وجب عليها الإرتكاز على مجموعة من الأسس، نذكر أهمها في النّقاط الآتية[3]:

- ❖ **فهم طبيعة اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية ليست مجرد وسيلة للاستعلام حول المنافسين، بل هي عملية ممنهجة ودائمة ومستمرة قائمة على البحث، وجمع، واستخلاص، وتحليل المعلومات.
- ❖ **معرفة أهداف المؤسسة:** يجب تحديد الأهداف بدقّة من خلال التّساؤل حول أهم المعومات التي تساعد في عملية صياغة الإستراتجيات التّنافسية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى فهم واستيعاب إستراتجيات المنافسين.

---

[1] . حديد رتيبة،حديد نوفل، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.

[2] . مُحَمَّد عبد المحسن آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 235.

[3] . مُحَمَّد علي مروج، مرجع سبق ذكره، ص 7-9.

- **تشجيع التّعاون داخل المؤسسة:** يعتبر احتكار المعرفة أو المعلومة من قبل بعض أفراد العاملين من أبرز العوائق أمام نجاح اليقظة التّنافسية؛ لذلك يتوجب على المؤسّسة أن تسعى لدمج الجميع وحثهم على المشاركة والتعاون فيما بينهم.
- **الاعتماد على الخطط:** اليقظة التّنافسية ليست عملية منفردة، بل هي عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات التي تشكل مراحل تندرج وفق خطة تتجدد باستمرار، فالاعتماد على خطة واضحة المعالم يزيد من كفاءة اليقظة التي تنعكس بدورها على أداء المؤسسة.
- **تحديث المعارف:** أصبحت بيئة الأعمال تتميز بشدة وسرعة التّغيرات التي نتج عنها كم هائل من المعلومات؛ لذلك يتوجب على المؤسسة إنشاء نظام يسمح لها بتصنيف هذه المعلومات، وتحديثها، ويسهل استخلاصها وتحليلها.
- **حماية المعلومات السّرية للمؤسسة:**اليقظة التّنافسية ليست حكرا على مؤسسة واحدة فقط، فكل منافس يسعى لمعرفة ومتابعة بقية المنافسين، لذلك يجب على مسيري المؤسسة أن يفكروا في المعلومات التي قد تصل لمنافسيهم، وأن يعملوا على مواجهة تسريب المعلومات التي تمكنهم من اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة.
- **جمع المعلومات بطريقة منهجية:**يجب أن تتمتّع المؤسسة بوسائل وطرق منهجية تسمح بنقل المعلومات بسرعة وبسهولة لكل من هم في حاجة إليها، ومن هم مؤهلين للحصول عليها .كما تتيح لكل شخص يحصل على أي معلومة أن يكون على دراية تامة بالكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع هذه المعلومة.
- **تحليل المعلومات:** حتى تقوم اليقظة التنافسية بالدور المطلوب منها وتكون ناجعة يجب الحرص على التحليل الدائم والمستمر للمعلومات، والذي يتم عن طريق تشخيص المنافسين واستعمال مختلف أدوات ونماذج التحليل.
- **صياغة إستراتيجية تنافسية:**بعد الانتهاء من عملية الجمع والتحليل، يجب على المؤسسة أن تحرص على دقة ومصداقية القرارات والخيارات الإستراتيجية المتخذة، والتي ستسمح لها بالتّفاعل مع التغيرات التي قد تطرأ على بيئتها. وتمر مرحلة الصياغة بثلاث مراحل :أولا، تحديد الربح المحتمل الذي قد تتيحه لها خطة عمل معين، ثانيا، محاولة معرفة ردة فعل المنافسين حول خطة العمل المتبعة، وأخيرا، اختيار أفضل السبل التي تحقق أفضل النتائج وتزيد من تنافسيتها.
- **استيعاب التكاليف والمزايا** يصعب تحديد المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية بشكل تام، أو حتى التكاليف التي تنجر عنها، والتي تتمثل خاصة في الوقت والأموال .ومع ذلك فإن العديد من البحوث تشير إلى أن اليقظة التنافسية تسمح بزيادة مداخيل المؤسسات التي تمارسها، وتجنب بعض التكاليف،

وتساعد على اتخاذ أفضل القرارات، كما تتيح أيضا ميزة أكبر تتمثل في حماية العناصر والمكونات الهامة والحاسمة للمؤسسة.

ولضمان فعالية اليقظة التنافسية،أمام المؤسّسة مجموعة من الخيارات التنظيمية عند إنشاء هذا النظام، وعليها إختيار الأفضل منها وفقا لمواردها المتاحة وحاجاتها للمعلومات، والّتي نحدّدها في النّقاط الآتية:

1. **مركزية أو لامركزية نظام اليقظة:** عند إتخاذ المؤسسة قرار القيام بعملية اليقظة التنافسية بنفسها، تجد أمامها خيارين لإنشاء نظام اليقظة، الذي يكون إمّا مركزيا أو لامركزيا:[1]

أ. نظام اليقظة المركزيّ: يضم هذا النظام معلومات مركزيّة تتولّى مهمّة تجميع البيانات المحصّل عليها من المتيقظين- سواء من الداخل أو الخارج-، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثمّ نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالإعتماد على شبكة إتصال داخلية بغية إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويساهم هذا النّظام في توصيل المعلومات الجيّدة بسرعة للأفراد المحتاجين لها وإستخراج المعلومات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسّسة من غيرها من المعلومات المتوفرة لديهم.

ب. نظام اليقظة اللامركزي: يضم هذا النظام عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة بيانات مستقلة، وكل منها تعادل نوعًا خاصًا من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكلّ إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسّسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات وإتخاذ القرارات.

2. . **اليقظة كوظيفة داخلّية أو خارجّية:** إن القيام بوظيفة اليقظة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من تفضل ممارسة اليقظة بنفسها، أي كوظيفة داخلية، وهناك من تعهد بهذا النشاط إلى جهة خارجية، أي إعتبار اليقظة وظيفة خارجية. وفيما يلي توضيح موجز لهذين النمطين:[2]

[1] . عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010.

[2] بومعزة سهيلة، **دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – موبيليس-**، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل والإستشراف الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008_2009، ص 108-110.

أ. اليقظة وظيفة داخلية: يعتبر نظام اليقظة الدّاخلي أكثر فعالية، في ظلّ عدم التأكد، إذا ما أحسنت المؤسسة استغلال مواردها وكفاءاتها بطريقة مميّزة، تسمح بتسهيل حيازة المعلومات المفيدة، وإدماجها بذكاء في جميع الخطط والإستراتيجيّات؛ فمهما ارتفعت تكلفة هذا النظام فستكون أقل من الثراء و الغنى بالمعلومات الذي سيوفرّه.

ب. اليقظة وظيفة خارجيّة: هنا تلجأ بعض المؤسّسات إلى جهات خارجيّة للقيام بعملية التيقّظ لبيئتها بأقل تكلفة. ومن أهمّ هذه الجهات نذكر: الخبراء والمستشارين الخواص، ومراكز البحث والتطوير. ويتّم الإعتماد على هذه الجهات بطريقة مستمّرة لتتمكن المؤسسة من متابعة المستجدات والتطورات التي يمكن حدوثها في أي لحظة، ممّا يسمح بإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. كما يمكن اللجوء إلى هذه الجهات في أوقات معيّنة عند الحاجة إلى معلومات دقيقة، تتطلب كفاءات ومهارات ومعارف لا تتوفر إلا عند هؤلاء الخبراء.

المطلب الثالث: أهمية المعلومة كعنصر أساسي في نظام اليقظة التنافسية

يتوقف نجاح المؤسسات على مقدار ما يتوفر لديها من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، لذا تُعد قدرة هذه المؤسسات على توفير المعلومات الضرورية مطلبا أساسيا لترشيد عملية اتخاذ القرارات بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

أولا: مفهوم المعلومة وخصائصها

قبل التطرق لمفهوم وخصائص المعلومات يتوجب أولا توضيح كل من مفهوم وخصائص البيانات التي تعتبر المورد أو المادة الأساسية للمعلومات.

* تشير البيانات إلى "الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون في شكل أرقام، أو كلمات، أو صور، أو رموز، لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم، تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين "[1].

* كما تُعرف على أنّها " حقائق تمّ تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتّم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة وغير محدودة العدد"[2].

من التعريفين السّابقين، يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي تميّز البيانات وتجعلها غير قابلة للإستخدام المباشر في عملية صنع القرارات، وتتمثل في النقاط الآتية:[3]

[1] . فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية،منظور إداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2009 ، ص46.

[2] . أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظم المعلومات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 7.

[3] . مُحَمَّد عبد المحسن آل الفرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- ✓ **الغموض** :حيث لا توجد لها دلالة واضحة، أي ليست كافية لصنع القرار.
- ✓ **الملائمة** :فقد لا تكون ملائمة لموضوع القرار؛
- ✓ **التنظيم** :بحيث تفتقد للتنظيم والترتيب المنطقي الذي يسهّل من عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ **التناسق** :تكون في الغالب متعارضة، ومتناقضة، وبدون معنى؛
- ✓ **الحداثة** :قد تكون متقادمة وغير محدثة؛
- ✓ **الدقة** :لا تتمتع بالدّقة الكافية التي تتيح الاعتماد الفوري عليها؛
- ✓ **درجة التفصيل** :حيث تعدّ مختصرة وغير تفصيلية؛
- ✓ **الوصول إليها**: يتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان؛
- ✓ **جودة المصدر**: قد يكون مصدر البيانات متحيز أو غير دقيق؛
- ✓ **تكاليف الحصول عليها** :تزيد تكاليفها عن منافعها في بعض الأحيان.

* أما المعلومات، فهي تشير إلى" مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معيّن، والتي تشكّل الحقائق والمفاهيم والآراء والإستنتاجات التي تشكّل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الإستخدام الحالي أو المتوقع"[1].

* المعلومات هي: "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات، فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذا ما تمّ إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للفرد، وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات"[2] .

من التعاريف السابقة، تتضح العلاقة بين البيانات والمعلومات، وهي علاقة المادة الأولية الخام بالمنتج التّام. فالبيانات هي المادة الأولية الخام المستعملة للحصول على المنتج التّام (المعلومات)، ويمكن تمييز بعدين أساسيين من خلال تعريف المعلومات:[3]

- البعد الأول: البعد التقني؛ يتعلق بالتقنيات والوسائل المستعملة في جمع ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات.

[1] . ايمان فاضل السمرائي، هيثم محمّد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 24.

[2] . جعفر الجاسم ، **تكنولوجيا المعلومات** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص 11.

[3] . رشيدة بن الشيخ الفقون، **دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار التسويقي،دراسة حالة مجمع هنكل– إناد الجزائر مركب شلغوم العيد**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006، ص 29.

- البعد الثاني: البعد المعرفي؛ يتعلق بالمعنى والفائدة والمعرفة التي نجنيها من المعلومات.

تعتبر المعلومات أهم مورد من موارد المؤسسة وأداة هامة وفعالة في تحقيق ميزة تنافسية، ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية.حيث نجد أنّ هذه الخصائص متماثلة إلى حدّ كبير لدى العديد من الباحثين، ومنها:[1]:

1. الملاءمة: ويقصد بها أن تفي المعلومات التنافسية باحتياجات صانع القرار، وأن تتناسب مع طبيعة احتياجاته، وحتى تضمن المعلومات التّنافسيّة بالملاءمة، لا بدّ من توافر الخصائص الآتية:

* التّوقيت المناسب: بمعنى أن تكون المعلومة متاحة لمتّخذي القرار في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها.
* القيمة التّنبؤية: إذ يكون للمعلومة قيمة تنبؤية إذا ساعدت في تحسين قدرة متّخذي القرار على إجراء التّنبّؤات بالأحداث المستقبليّة.
* قيمة التّغذية العكسيّة: ويقصد بها قدرة المعلومة على مساعدة متّخذي القرار في تصحيح التّوقّعات المستقبليّة.

2. الموضوعية: ويقصد بالموضوعية الإبتعاد عن التّقديرات الشّخصية.وحتى تتّصف المعلومات بالموضوعيّة، يجب أن تتوافر فيها الخصائص الآتية:

* القابلّية للتّحقيق: ويقصد بها وجود درجة عالية من الإتّفاق بين عدد من الآراء المستقلّة للإداريين على نتائج قياس الأحداث.
* عدم التّحيّز: إذ أنّ المعلومات يجب أن تعدّ بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع احتياجات أحد الأطراف المستخدمة لهذه المعلومات دون الأطراف الأخرى.
* أمانة العرض والتمثيل: بحيث تعكس المعلومات بصدق طبيعة ومضمون الأحداث والعمليات الّتي تعبّر عنها.

3. أن تجمع بطرق قانونيّة و أخلاقيّة: إذ أنّ عمليّة صنع القرارات الإستراتيجيّة الجيّدة تعتمد على الطّريقة الّتي تمّ تجميع البيانات بها من النّاحية القانونية والأخلاقيّة، مع تجنّب الطّرق غير الأخلاقيّة كالتّجسّس الصّناعي.

4. السّريّة: تتعلق قيمة المعلومة بدرجة ندرتها، فمثلا في حالة حصول المؤسّسة المنافسة على معلومات كانت بحوزة المؤسّسة، فإنّ ذلك يفقد جزءا كبيرا من قيمة هذه المعلومة لدى المؤسّسة.

5. السّرعة: تتعلّق قيمة المعلومة بآجال جمعها ونقلها ومعالجتها، إذ تعتبر المعلومة المتأخّرة الوصول إلى مستعمليها دون قيمة.

---

[1] . نور مُحَمَّد سالم الزين، **أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية و دور القدرات التنافسية كمتغيّر معدّل، دراسة تطبيقية على شركة ألباهاوس في الأردن**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 22-23.

6. المرونة: وتشير المرونة إلى قدرة النّظام على التّكيّف لتلبية المتطلّبات المتغيرة للمستفيدين، وكذلك المرونة العالية للمخرجات المعلوماتية في الاستخدام المتعدّد الأغراض من قبل متّخذي القرارات في المؤسّسة.

باعتبار أن المعلومة اليوم أساس لخلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، فإنّ إدارتها بالشكل الجيّد يساعد المؤسسات على التسيير الكفؤ للمعلومات التي تشكل مورد استراتيجي بالمؤسسة، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرارات.وذلك وفق المراحل الآتية:

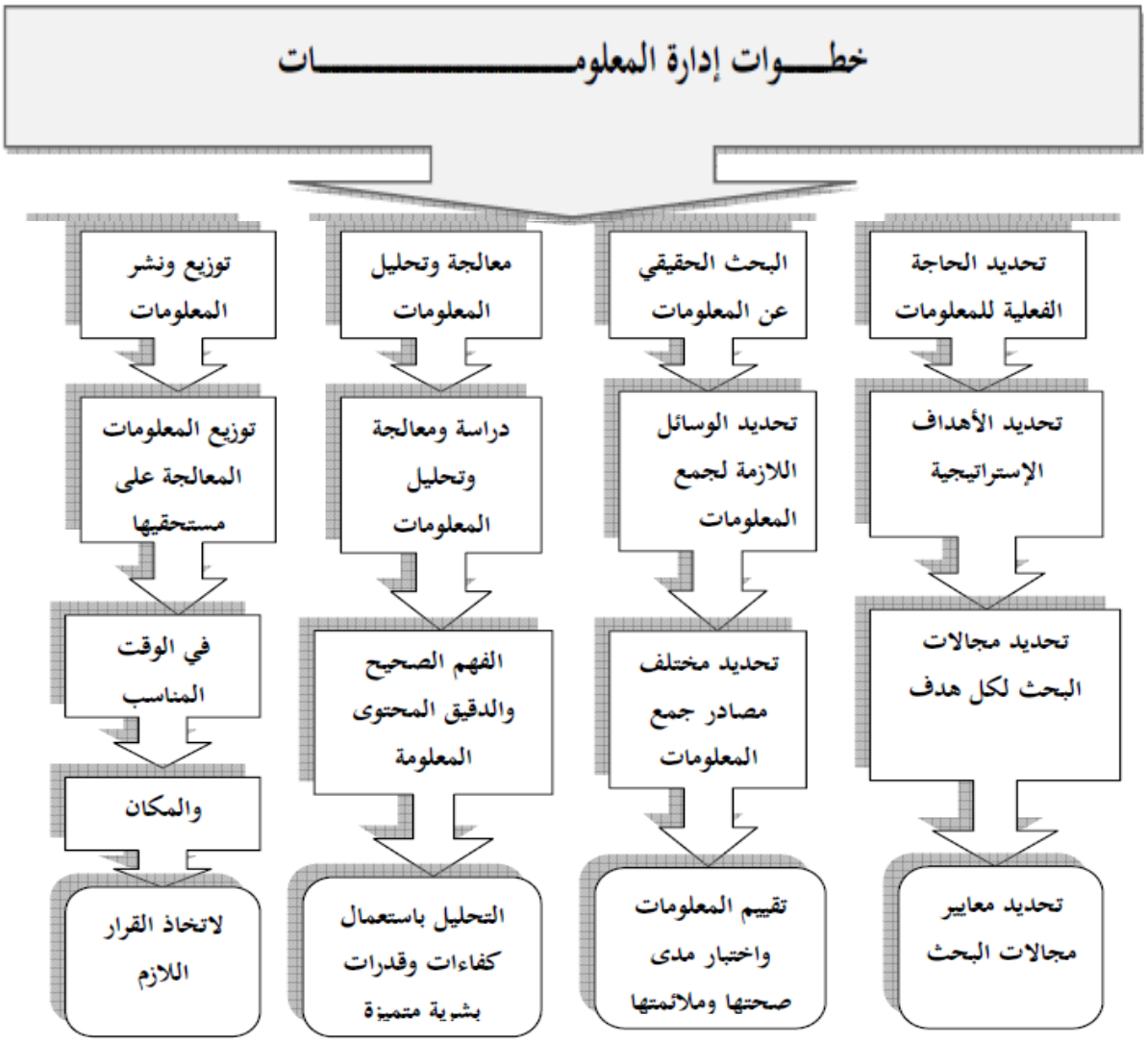
المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلومات؛

المرحلة الثانية : البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة؛

المرحلة الثالثة :مرحلة ومعالجة المعلومات؛

المرحلة الرابعة :مرحلة توزيع المعلومات على مستحقيها. والشكل الموالي يوضح بنوع من التفصيل حيثيات كل مرحلة من هذه المراحل:

الشكل رقم (1-1):مراحل إدارة المعلومات



المصدر:بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص 130.

المبحث الثاني: أسس اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية عاملا محدّدا لتكيف المؤسسة مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، لما توفره من معلومات تساهم في تحديد السياسات والتوجهات المستقبلية، وتحقيق ذلك لا بدّ من وجود أسس يرتكز عليها هذا النظام لتحقيق أهدافه.

المطلب الأول: مراحل عمل اليقظة التنافسية

تهتم اليقظة التنافسية بدراسة البيئة التي تنشط فيها، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة. وتمر هذه العملية بمجموعة من المراحل نحدّدها كالآتي[1]:

المرحلة الأولى: البحث عن محاور اليقظة: تعتبر مرحلة البحث عن محاور اليقظة الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة التنافسية، ولهذا فإنّها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، حيث تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ من نراقب؟ ماذا نراقب، وبشكل آخر ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة ؟. ولابدّ أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة عن طريق تحديد الأشخاص الذين سيقومون بمهمة اليقظة، فهؤلاء يجب أن يكونوا على إتصال مباشر بمصادر المعلومات المكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ والانتباه في محيط المؤسسة التنافسي، مع قدرتهم كذلك على الإتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء الأشخاص تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة[2]. والشخص (أو الأشخاص) المكلف بتعقب المعلومات يسمى"المتعقب" (أو المترصد)، ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالآتي[3]:

- **المتعقبون المقيمون (المستقرون):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد،...) ؛

---

[1] . قوجيل نور الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس –أم البواقي–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر،2011-2012، ص 58.

[2] . محاط أميرة، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ميلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 19.

[3] . سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**،[على الخط]، متاح على:http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero3-2013/1617-2013، تاريخ الإطلاع: 25-12-2016.

– **المتعقبون المنتقلون (في الميدان، المتجولون)**: هؤلاء المتعقبون ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض، المخابر،...الخ. في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية).

والتعقب لا يمثل عمل بحد ذاته، وإنما يضاف إلى العمل الأصلي للمتعقب، خاصة بالنسبة للمتعقبين المنتقلين، وفي هذه الحالة فإن المتعقب لا يملك تدريبا خاصا لهذا النشاط (عكس المتعقب المستقر، أو على الأقل في بعض الحالات)

المرحلة الثانية: جمع المعلومات: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام، الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها ،وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها. ويتم جمع المعلومة من ميادين مختلفة أهمها:

- ✓ من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع مورديها وزبائنها.
- ✓ الدوريات العلمية والتقنية.
- ✓ براءات الإختراع.
- ✓ المؤتمرات والمعارض والصالونات.
- ✓ المعلومات غير الرسمية.

المرحلة الثالثة:التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها : يعتقد البعض أن اليقظة التنافسية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها. فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة،...،الخ، فهي المعلومات يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملاءمة والاستيعاب ودقة المعطيات. وكلّ هذا يتّم تحديده من قبل الخبير، فهذا الأخير هو الذي يقرّر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة، أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة، فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطي له بعض الصلاحيات في إختيار المعلومات المحصلة ومن ثمّ المصادقة عليها.

المرحلة الرابعة: معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومة (في كل لحظة) ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوى على حامل "دعامة "مختار للتخزين والحفظ (

ورق، قرص مرن، قرص مضغوط)؛ فبعد عملية التعقب لابدّ من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة التنافسية، ويجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

كذلك يمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المنظمة يتطلب المحافظة عليه وتنميته باستمرار. من هذا المنطلق فعملية التخزين لا بد أن تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات في إطار ما يسمى " بأمن المعلومات"[1].

والتخزين قد يكون[2]:

– تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولى (المقال الصحفي على سبيل المثال).

– تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني، أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين.

وعليه، يمكن أن يأخذ التّخزين أحد النموذجين الآتيين:

أ. تخزين مركزي ،أي في مكان واحد.

ب. تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

المرحلة الخامسة: نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟. فنتائج تحليل المعلومات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح: التسويق، البحث والتطوير...، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتّم تحقيق الإستفادة منها في إتخاذ القرارات المختلفة.

إنّ عملية نشر المعلومات تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة التنافسية. ويمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات:[3]

---

[1] . سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره.

[2] . علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 125.

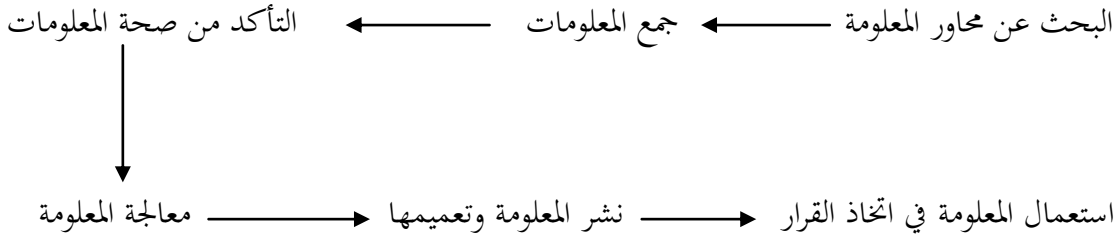
[3] . نفس المرجع السابق، ص 127.

أ. **طريقة المخزونات:** حيث يكون مدير التخزين سلبيا، ولا يقوم بنشر المعلومات إلاّ لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.

ب. طريقة التدفقات: حيث يكون مدير التخزين هو السّباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

المرحلة السادسة:استعمال المعلومة في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة. إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، والشكل الآتي يوضح مراحل اليقظة التنافسية.

الشكل رقم (1-2): مراحل اليقظة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين

بصفة عامة، لنجاح اليقظة وتحقيق أهدافها المرجوة لا بدّ من إتباع منهجية واضحة وإنجاز تلك المراحل بمهارة عالية وبدون انقطاع وبجدية وصراحة كبيرتين، هذا ما يستوجب على خلية اليقظة التنافسية القيام بمجموعة من الممارسات نوجزها في النّقاط الآتية:[1]

أ .الاعتماد على الموارد البشرية: إن مدى اعتماد المؤسّسة على الموارد البشرية سواء في جمع وتحليل المعلومات أو في مصادر معلوماتها يحدد وبشكل كبير كفاءة نظام اليقظة التّنافسية الذي تعتمد عليه .إذ أن المؤسسات التي تتميز بكثافة المصادر البشرية تكون كفاءة يقظتها التّنافسية أكبر، مما يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية، ويجعل بدوره المؤسّسة تكتسب مزايا تنافسية أساسية.

ب .ضرورة احترام الوقت: يعد الوقت شيئا ضروريا وأساسيا بالنسبة لليقظة التنافسية، فالتّأخر في الحصول على أي معلومة سيفقدها قيمتها، مما يتسبب في فقدان الأمل في اتخاذ قرار فعال؛ لذلك يجب طرح سؤالين أساسين هما :من أين يجب أن نحصل على المعلومات؟ وكم من الوقت سيستغرق الحصول عليها من الوقت؟ وعليه، فإن

[1] . مروج مُحَمَّد علي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

عملية اليقظة التّنافسية يجب أن تقوم على أسس الجدية والفعالية من أجل تقليص وإزالة الفجوة الزّمنية التي تفصل بين صدور المعلومة (وقوع الحدث) ووصولها إلى المؤسسة.

ج .المسح الشامل: يقصد بالمسح الشامل توسيع مجال البحث عن المعلومات، إضافة إلى تفاعل المؤسسة ككل مع عملية اليقظة التنافسية من خلال مشاركة جميع الوظائف؛ ما يستوجب توفر حد أدنى من المعرفة لدى جميع الموظفين، وضرورة تقدير وتحفيز المشاركين في هذه العملية .كما يتطلب أيضا اتساع وشمولية مجال البحث والتّحري الدقيق والمعرفة الجيدة للأماكن الواجب البحث فيها، والتي تُعد نصف الطريق للحصول على المعلومة الجيدة.

د .تحدي التفكير التقليدي:إن التّغيرات الكثيرة والسرّيعة لبيئة الأعمال لا تسم للإدارة بالحفاظ على نمط ومنهج تفكير واحد؛ لأن هذا الخيار سيجعلها غير قادرة على التّعامل مع الأوضاع الراهنة؛ لذلك تعمل اليقظة التّنافسية على دفع الإدارة نحو التفكير بطرق جديدة من خلال الفحص والتّحقق الدائم من صحة قراراتها سواء التكتيكية أو الإستراتيجية.

هـ. تنشيط خلية اليقظة: التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة التنافسية، فالاتصال عامل رئيسي للنجاح لهذا تتطلب هذه المهمّة شخصا محفزا من أجل التّعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات بهدف تحفيزهم.كما يجب أن يتوفر في هذا الشّخص صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة لأنها أساسية في العصر الراهن. ومن بين مهام منشط اليقظة مايلي[1]:

- ✓ تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم؛
- ✓ تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة التّنافسية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات؛
- ✓ دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة تنافسية؛
- ✓ اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات؛
- ✓ ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسّسة ؛
- ✓ إحياء وتطوير جهاز اليقظة التنافسية.

[1] . علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة التنافسية

إن إرساء نظام اليقظة التنافسية يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة . ويمكن تقسيم المتطلبات هذا النظام إلى:

أولا: المتطلبات البشرية: تعتبر أهم الوسائل في اليقظة التنافسية، لأنها المحرك الأساسي له. وقد قسمها (**François Jakobiak**) إلى ثلاث شبكات أساسية هي:[1]

1.شبكة المترصدين: تكلف شبكة المترصدين بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى:

أ.المترصدون المؤسسيون: وهم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية، ويشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات اللّازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.

ب. المترصدون الآخرون: وهم بقية العمال في المنظمة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة غير الرسمية والغامضة، فلكلّ من هؤلاء طريقته في التّنصت أو التّرصد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية ، حيث تقول الإحصائيات أن كل فرد يقوم بتحليل حوالي % 30من المعلومات بشكل دائم، لهذا يمكن اعتبار المعلومات سمة مشتركة وجماعية داخل المنظمة.

2. شبكة الخبراء والمختصين: وهم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب. إضافة إلى أنّهم يتمتعون بكفاءات عالية فيما يخص طرح الأسئلة الملائمة، تكوين شبكة شخصية، القراءة، الكتابة، إعداد التقارير والملخصات.

ويتجلى الهدف الأساسي لهذه الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام وتقديمها لمتخذ القرار ، لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة الوصل والركيزة الأساسية لنظام اليقظة التنافسية.

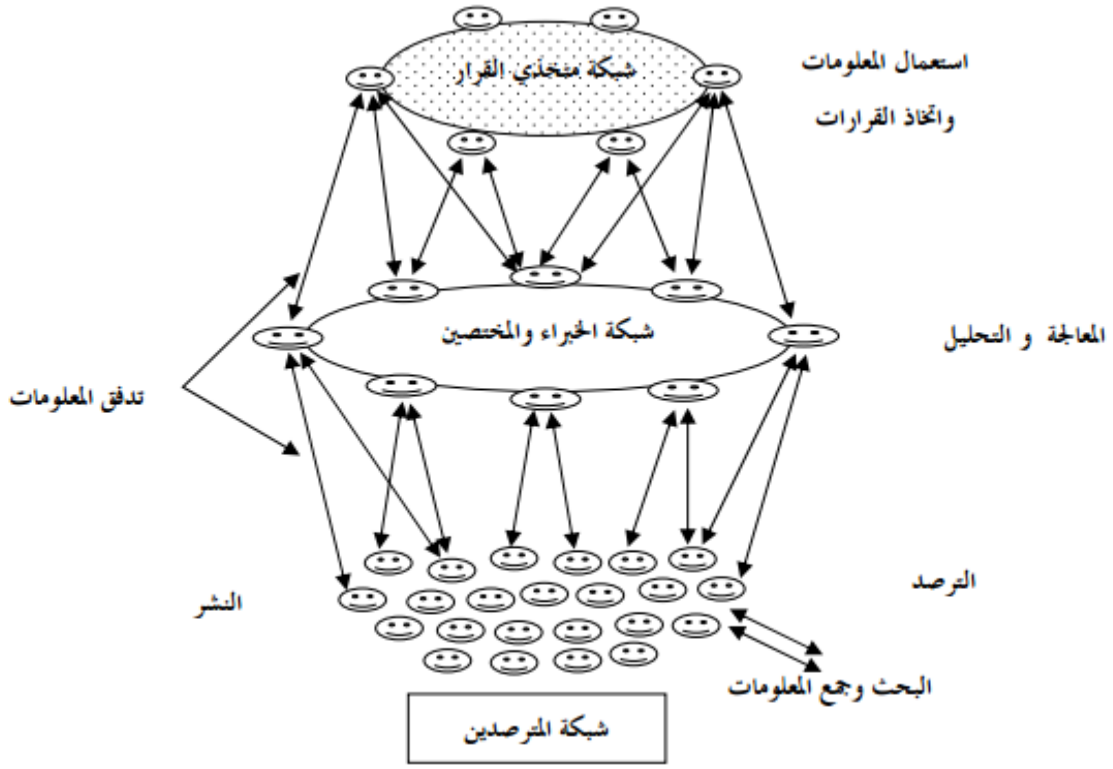
3.شبكة متخذي القرار: وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أنّهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة التنافسية وتصحيح النتائج .

تبقى اليقظة التنافسية مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عمله أو مستواه التنظيمي، لأن الاعتماد فقط على المختصين في التوثيق قد ينقص من فعالية نظام اليقظة التنافسية ، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي

[1] . سعيد كرومي، مرجع سبق ذكره.

بحوزة الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة والتي قد تكون ذات فائدة . والشكل الآتي يوضح أهم ممثلو اليقظة التنافسية

الشكل رقم (1-3): ممثلو اليقظة التنافسية



المصدر: سعيد كرومي، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: المتطلبات المادية:

تعتمد اليقظة التنافسية بشكل كبير على الوسائل البشرية، ولكن هذا لا يعنِ الاعتماد التام على الوسائل البشرية. فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم باليقظة التنافسية دون الاستعانة بوسائل ترصد وخزن وتحليل ونشر المعلومات، وهو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية لليقظة التنافسية. وتتلخص الوسائل المادية في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن ذكر منها ما يأتي:

1: الأنترنيت: تمثل شبكة الإنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الانترانت، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين؛ لاسيما منتجاتهم واستراتيجياتهم والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية، يتطلب توفّر تكنولوجيا متطورة، وأهمّ ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح، وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية:[1]

أ.مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعو الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته. ومن ثَم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.

ب. مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فبالتّتبع الدّقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعا، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافس.

ج.الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل مُوزع الواب: أصبح مُوزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة . فقد أصبح هذا الموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة. فبالتفحص المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة.

د.تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافِسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكّن تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح بتحسين المنتجات لمواجهة المنافسة. فالإنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال. فلنفترض مثلا أن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدت انتباههم وأبهرتهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت .فبمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة

[1] . حديد رتيبة، حديد نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 145.

بالمنتجات نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات، فبفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر تستطيع المؤسسة تثمين عملية اليقظة.

2. خدمة البريد الإلكتروني : (Mail-E): تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم. وعلى المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين، و بالتالي البريد الالكتروني حل محل الهاتف،الفاكس،و الرسائل البريدية.

3. البرمجيات: هي مكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب، ومعالجة، وتخزين، واسترجاع ونقل البيانات،كما يطلق اسم البرمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهّم تصنيفات البرمجيات[1].

4. الأجهزة والمعدات: وهي عبارة عن المعدات المستخدمة في إدخال المعلومات، وخزها، ونقلها، وتداوها، واسترجاعها، واستقبالها وبثها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.

ثالثا: المتطلبات الإدارية: تتمثل في العناصر الآتية:[2]

1. دعم الإدارة العليا: إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة التنافسية في أي مؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة وواضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة.

2. إعادة الهيكلة التنظيمية : إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف (تقسيم الأعمال وتوزيع المهام)، كما يوضح الترابطات(أنماط التفاعل) المتعددة سواء كانت من الناحية التسلسلية أو من الناحية الوظيفية بين جميع أفراد المؤسسة، فتُحدد مسؤوليات وسلطة كل فرد وكذا آليات التنسيق الرسمية بين كل الأقسام والمستويات الإدارية.

[1] . محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] . قوجيل نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 72-81.

فالمؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة التنافسية تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل، يتحتم عليها أولا وقبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

3. إعادة النظر في نظم المعلومات والإتصالات: إن تعميق استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات ليست هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط "الإدارة بالحقائق والمعلومات"، والتي يترتب عنها تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة والأقسام.

4. تكييف نظم الترقية والتقدير: إن اعتراف المؤسسة بقيمة مساهمة الأفراد وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة التنافسية يصبح شرطا ضروريا لتحسينها تفعيل دورها، ولابدّ من استخدام نظم المكافأة والترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية، ولكن أيضا على ما إذا كان الفرد لديه المهارات والقدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة التنافسية.

5. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: ربما من أهم المطالب وأصعبها لإنجاح اليقظة التنافسية في المؤسسة، هو العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وترسيخ ثقافة مساندة لليقظة تشجع على الانفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة. فالثقافة تعتبر الاسمنت الذي من خلاله تتماسك المجموعة وتتحقق الفعالية، وهي تعمل على تعبئة ذاكرة المؤسسة لانجاز نهايات وأهداف الأنشطة.

المبحث الثالث: أساليب اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية عبارة عن نظام يعتمد على مجموعة من الأساليب من أجل منح المؤسسة القدرة على توقع التغيرات التي قد تحدث في بيئتها، بحيث تتمكن من مواكبة هذه التغيرات وتفادي المخاطر التي تهدّد تنافسيتها وديمومة أعمالها.

المطلب الأول: تحليل SWOT

تحليل swot أداة مهمة للحصول على المعلومات الضرورية من بيئة المؤسسة، والتّي تغذي عملية اليقظة، هذا الأسلوب يقوم على افتراض أساسي مؤداه أنّ الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسّسة، وبين الموقف في بيئتها الخارجية.

ويعرف تحليل (**SWOT**) بأنّه " أداة تخطيطية للنّجاح في التّعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والدّاخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النّسبية أو نقاط الضعف النّسبية، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"[1].

إنّ الحديث عن تحليل (**SWOT**) يتطلب توضيح مكونات هذا التّحليل[2]:

- ☒ نقاط القوة : هي تلك الإمكانيات والموارد التي يمكن أن تكون أساسا لتطوير نفسها، أي هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بمقارنة بما يتمتع به المنافسون، مثل السمعة الجيدة.
- ☒ نقاط الضّعف : فما هي إلا غياب بعض نقاط القوة تمنع المؤسّسة من تحقيق الميزة التنافسية، وتؤثر بشكل جدي في فعالية أداء المؤسسة. فنقص التّسهيلات والموارد المالية والكفاءات إدارية كل هذه تعد عوامل ضعف.
- ☒ الفرص: تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المؤسّسة، كما عرفت بأنّها ظرف رئيسي ملائم جدّا موجود في بيئة المؤسّسة. هذا وإنّ الفرص البيئية تبقى فرص محتملة لم ما تستطع المؤسّسة استغلالها.
- ☒ التّهديدات : تمثل الوضع غير المرغوب فيه لبيئة المؤسسة، وتمثل التّهديدات والعوائق التي تجعل المؤسسة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كدخول منافسين، جدد بطئ نمو السّوق.

يهدف تحليل swot إلى تبيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية[3]. كما يقوم بتحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة،

---

[1] . طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، 3007، ص 48.

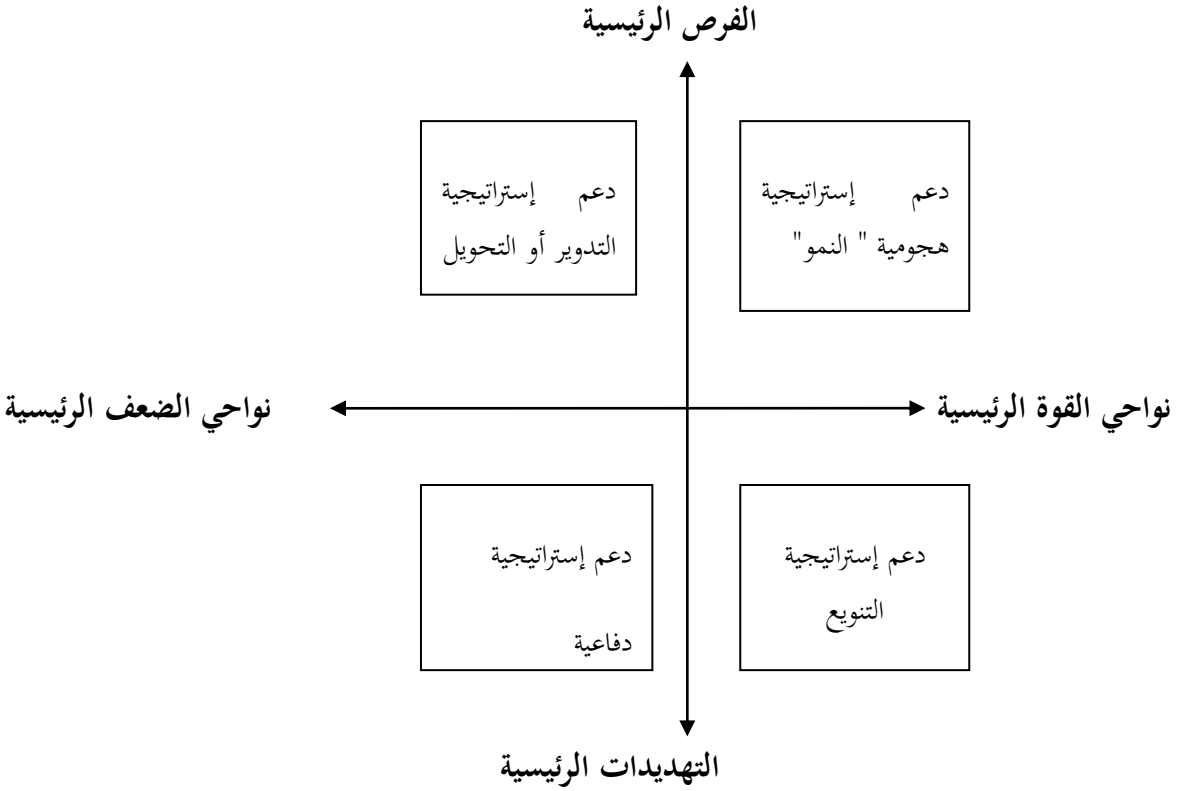
[2]. طجين العالية، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب– أوماش–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 49.

[3]. خالد مُحَمَّد بني حمدان، وائل مُحَمَّد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 110.

ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. فالمتغيرات البيئية تتوالى بسرعة، فما هو الآن فرصة أو كان فرصة بالأمس قد يزول غدا، وما كان نقطة قوة قد يتحول إلى نقطة ضعف. وبالرغم من أن عملية تحليل بيئة المؤسسة ليست سهلة، وتستهلك قدرا لا بأس به من المال والجهد والوقت، إلا أنها أساسية لاستمرار ونجاح المؤسسة.

النّقطة الأساسية أنّ تحليل (**swot**) يشمل جميع الجوانب التي تتعلّق بالمؤسسة، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال المواءمة مابين أوضاع المؤسّسة الداخلية وأوضاعها الخارجية، وتتضح هذه الأنماط من خلال الشّكل الآتي:

الشكل رقم (1-4): نموذج تحليل swot



المصدر: عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، **الإدارة الإستراتيجية**، منشورات جامعة حلب، دمشق، 2007، ص 96.

يتضح من خلال هذا الشكل أربع خلايا نوضحها كما يأتي[1]:

[1] . طجين العالية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الخلية الأولى: فهي تبين نقاط قوة المؤسّسة وفرصها، فمن حديث الأساس والجوهر ، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها والإستفادة من الفرص الجديدة ، مما يجعل المؤسّسة تتبع إستراتجية ذات توجه نحو النّمو أو إستراتجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السّوق.

الخلية الثانية: والتي تبين نقاط القوة للمؤسّسة مع أخذ التهديدات بعين الإعتبار، أي التهديدات من المنافسين، وعلى المؤسّسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات ، والبحث عن فرص جديدة من خلال التّنويع والذّهاب إلى مجالات أخرى.

الخلية الثالثة: والتي تبين نقاط ضعف المؤسّسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السّيطرة على نقاط ضعفها من خلال إستغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها، وتحاول المؤسّسة تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضّعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

الخلية الرابعة: وهي تعدّ أكثر الأوضاع سوءا، وتبين نقاط ضعف المؤسّسة بالمقارنة بالتّهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتجية بشكل دفاعي لتقليل النّقاط الضعف الداخلية للمؤسّسة وتفادي التّهديدات.

المطلب الثاني: أسلوب المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية، مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسات والتحليل. وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة وفريق أخر يعتبره طريقة، وهناك من يرون أن المقارنة المرجعية عملية. وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية إلا أن هناك شبة اتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق، فقد عرفت بأنها:

1. " العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة"[1].

2. " عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميّز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة؛ بمعنى، تقنية و أسلوب منظم للتعلّم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميّزة التي قد تتوافر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة"[2].

---

[1] . مجبل دواي اسماعيل، فاعلية **المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح**، [على الخط]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748 ، تاريخ الإطلاع: 26-12-2016.

[2] . سمير محمّد عبد الوهاب، **المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

3. "وسيلة للتغيير الايجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين، الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟. والثّاني: كيف نكون أفضل؟"[1].

باستناد إلى التّعريفات السّابقة، يمكن اعتبار المقارنة المرجعية بأنها أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء، من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى، والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة الإقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها لبلوغ أفضل الممارسات في الأداء.

ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر، والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس. وأن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه مـن منافع والتي تجمل بالآتي[2]:

- ✓ تساعد المؤسّسات في التّحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المؤسّسات الرائدة.
- ✓ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسّسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- ✓ تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- ✓ تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- ✓ تزود المؤسّسة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- ✓ تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسّسة.
- ✓ إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

ولتحقيق ذلك، يمكن تطبيق مختلف أشكال المقارنة المرجعية والتي تختلف تبعا للجهة التي يتمّ المقارنة معها (الشريك)، ومن هذا المنطلق نورد التّقسيم الآتي[3]:

---

[1]. ايثار عبد الهادي آل فيحان، **المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 54، 2005، [على الخط]، متاح على: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf، تاريخ الإطلاع: 26-12-2016.

[2]. مجبل دواي اسماعيل، مرجع سبق ذكره.

[3]. بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2013، ص 61.

1. المقارنة المرجعية الداخلية: المقارنة المرجعية الدّاخلية هي التي تتمّ في داخل المؤسسات الكبيرة، والتي لها فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنو أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسّسة، كما يمكن أيضا أن تتمّ المقارنة بين عمليات ومنتجات لنفس المؤسّسة.

2. المقارنة المرجعية الخارجية: أما المقارنة المرجعية الخارجية، فهي تتمّ بين المؤسّسات بعضها البعض، حيث تتمّ مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى. وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسّسات المتميزة في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة. ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد:[1]

أ. المقارنة المرجعية التّنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك سميّت أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة....وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

ب. المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية العمليّة، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين،....) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتّم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.

ج. المقارنة المرجعية الإستراتيجية: تستخدم عندما تبحث المؤسّسات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال الإستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه المجالات. ويمكن أن تشتمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسّم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التّنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

إن إجراء المقارنة مع المنافسين تمكّن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التّحسين والتطور واكتساب المعرف والإبداع، فالمقارنة المرجعية تعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسّسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها. وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسّسة من خلال قيام بالمقارنة المرجعية، فضلا عن النّواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنّجاعة في تحقيق الأهداف، حيث أثبتت دراسة أمريكية[2] (شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة) أنّ هذه

[1]. بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 63.

المؤسّسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهّم النّتائج المتوصل إليها أنّ هذه المؤسّسات قد حسّنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات، وهذا بنسبة 90%. ويمكن توضيح عدد من المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تنفيذ المقارنة المرجعية من قبل المؤسّسات فيما يأتي[1]:

- ✓ إنّ التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كلّ جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت، وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للمؤسّسة.
- ✓ إنّ المقارنة المرجعية تُعلم إدارة المؤسسة كيف تتعلّم وتستمر في التعلّم، وبالتّالي ستكون في حالة بحث دائم عن أفكار جديدة، وعن طرق جديدة وعن وسائل جديدة للعمل، وبالتّالي ستكون أفكار وخبرات ومعارف ومهارات إدارة المؤسّسة دائما متجدّدة ومتطورة وبعيدة عن التقادم.
- ✓ إنّ المقارنة المرجعية توجد للطموح لدى إدارة المؤسّسة، لكي تكون مثل الرواد والأوائل في الصناعة الذين يقودون التغيير إلى كلّ ما أفضل وجديد.
- ✓ إنّ المقارنة المرجعية تساعد المؤسّسة على تحديد مواطن القوة والضعف، وبالتّالي ستعمل على تعزيز مواطن القوة وتحافظ عليها في وضع تنافسي، وفي نفس الوقت ستعمل على معرفة أسباب مواطن الضعف وتحاول التغلّب عليها وتقويتها وتجعلها في موضع تنافسي.
- ✓ تساهم في الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتّسيير عن طريق الإحتكاك بالشّريك المقارن معه، كما يمكن الإستفادة من التّجارب الناجحة له، وكذا التّجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.
- ✓ إنّ المقارنة المرجعية تساعد المؤسّسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، بالإضافة إلى سرعة تكيّفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة من التّغذية العكسية.

المطلب الثالث: دراسة السوق

تحتاج المؤسسات بصورة مستمرة إلى معرفة ما يجري في الأسواق، لأنّ حاجات الزبائن تتغير، وأذواقهم تتبدل، وسلوكهم الشرائي يتأثر بمتغيرات عديدة، وتتغير ظروف المنافسة، وغيرها. لذلك تلجأ إلى دراسة السوق

[1] .عبد الحكيم زكرياء البطة، **مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 21.

التي توفر معلومات كافية ودقيقة عن العملاء والمنافسين وبيئة المؤسسة، ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات في وقتنا المعاصر، تستطيع المؤسسة جمع كميات هائلة من المعلومات.

تشير دراسة السوق إلى: "مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق، وبصفة أشمل العناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة، وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها"[1]. كما ينظر إليها على أنّها "الأسلوب الموضوعي والمنظم لتوليد المعلومات للمساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية، ويشمل ذلك تحديد البيانات المطلوبة، وتصميم طرق جمع البيانات وجمع المعلومات، وتحليل وتفسير النتائج"[2].

تهدف المؤسسة من خلال بحوث التسويق إلى مايأتي[3]:

* **توصيف السوق الحالي والمحتمل**، من خلال تحديد المنتجات المنافسة والبديلة وعلاقتها السببية بالمنتجات محل الدراسة، وتحديد اتجاهات الطلب مستقبلا فضلا عن تحديد الفجوة بين الطلب الحالي واتجاهه مستقبلا.
* **تحديد حاجات العميل من خلال دراسة السوق.**
* **تحديد الأسواق المستهدفة التي تخدمها المؤسسة**؛ حيث تساعد على حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج الملاءمة لكل قطاع سوقي طبقا لخصائص أهمية النسبية ودرجة المنافسة فيه.
* **توصيف الزبائن الحاليين والمحتملين عن طريق:**
  = توصيف ظاهرة الاستهلاك وسلوك الزبائن واتجاهاته المستقبلية.
  = معدّل الاستهلاك الحالي والمتوقع من المنتجات أو الخدمات.
  = تقدير حجم الاستهلاك من خلال تعريف المنتج/ الخدمة.
* **تحليل الميزة التنافسية وتحديد إستراتيجية تسويقية:** تحقق المؤسسة ميزة تنافسية حين يدرك الزبائن أنّ منتجاتها وخدماتها أفضل من تلك التي يتّم تقديمها من قبل المؤسسات الأخرى التي ستكون منافسة لها. ويتم خلق هذا الإدراك عن طريق عرض أسعار أقل، أو من خلال التميز في الجودة، ولتحقيق أعلى مستوى ممكن في تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد على مجموعة من العوامل:
  - ❖ التركيز على العميل؛
  - ❖ الاهتمام بالجودة؛

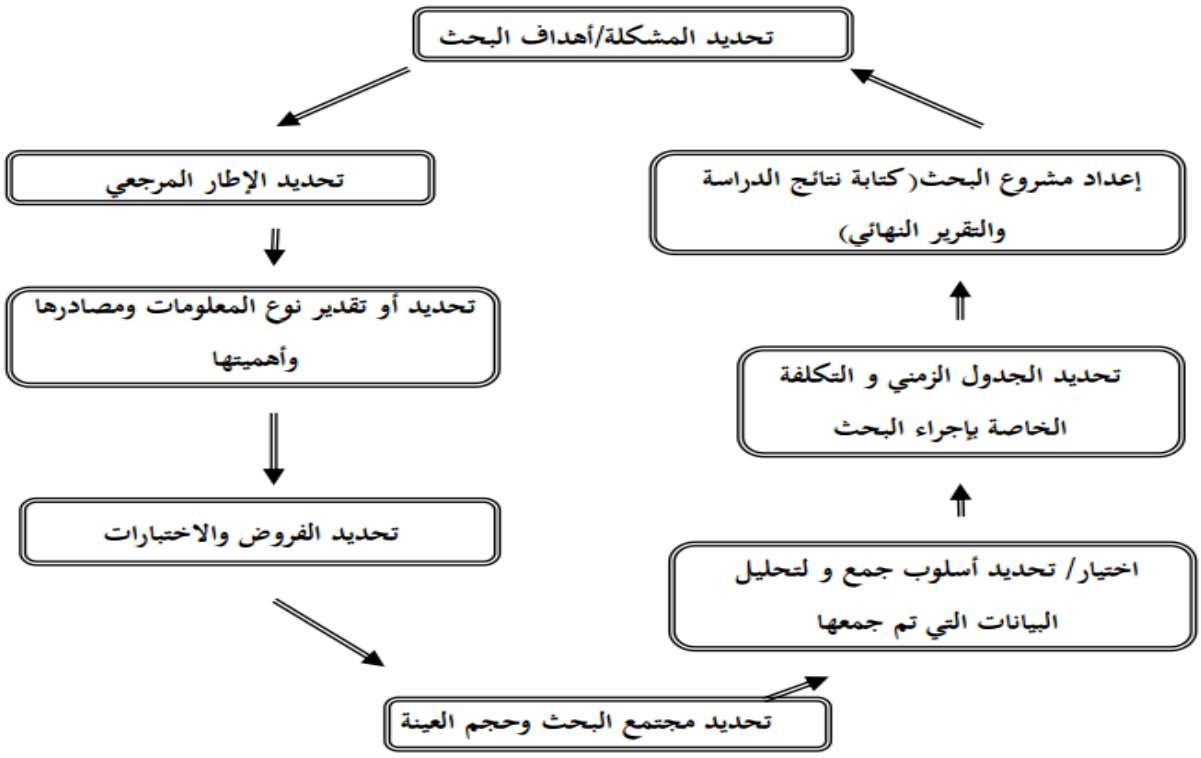
[1] . مسغوني منى، **دراسة السوق**، مطبوعة الدروس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2014، ص 28.
[2] عمرو خير الدين، **التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 149
[3] . مسغوني منى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- ❖ الاهتمام براحة العميل؛
- ❖ التركيز على الإبداع؛
- ❖ الاهتمام بخدمة وإرضاء العملاء؛
- ❖ التأكيد على السرعة.

* **تحديد المعالم العامة للسياسة التسويقية التي تستجيب لحاجات ورغبات العملاء:** يتّم تحديد معالم السياسة التسويقية عن طريق وضع سياسات المزيج التسويقي: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع. حيث يتمكن من وضع إستراتيجية تسويقية عن طريق المزج بين نتائج بحوث التسويق مع خطة لتطوير الميزة التنافسية في سوق معيّن ومستهدف لخلق مزيج تسويقي ناجح.

تعتمد دراسة السّوق على طريقة علمية ومنهجية في البحث، مثل هذه الطريقة تعتمد على عدد من الخطوات التي يجب على الباحث أن يخطط للقيام بها، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): منهجية دراسة السوق



المصدر: مسغوني منى، **دراسة السوق**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

يعبر الشّكل عن خطوات دراسة السوق والتي تظهر في شكل دورة، وقد استخدم التمثيل الدائري لتوضيح فكرتين أساسيتين في البحوث؛ الأولى أنّ النتائج قد يصل إليها الباحث في نهاية البحث يقوم به قد تكون بمثابة نقطة لانطلاق بحوث أخرى مكملة. فنتائج البحث قد تولد للباحث عددا من الأفكار الهامة الأخرى، التي يمكن أن تكون محلا لمزيد من البحوث في المستقبل. أما الثانية؛ أن الخطوات والمراحل الخاصة بالبحوث عادة ما تتداخل سواء عند التفكير فيها، أو عند وضعها موضع التنفيذ.

خاتمة الفصل

في ظل سرعة تغّر اتجاهات ومعالم البيئة التنافسية، تسعى المؤسسات للمحافظة على تفوقها التنافسي لتضمن من خلاله البقاء في البيئة التي تعمل فيها، لذا وجب عليها تبني آليات تمكنها من مواجهة هذه التحديات من خلال فهم وتحليل نقاط قوتها وضعفها مقارنة مع المنافسين، وبهذا يظهر لنا جليا، أهمية إرساء نظام لليقظة التنافسية الذي يمكن المؤسسة باستمرار من رصد ومتابعة كل ما يجري في البيئة من تغيرات وتطورات.

اليقظة التّنافسية هي العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس، مما يتيح إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية، إذ يسمح التحليل التنافسي بمعرفة تحركات المنافسين داخل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

فالهدف من اليقظة التنافسية هو تحصيل المعلومات التي تساعد على التعرف بأهم التغيّرات التي تحدث في بيئتها التنافسية، وخاصة تلك المعلومات التي تُنبؤها بالتغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا، بهدف استغلال الفرص المناسبة في وقتها أو معرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من آثارها، وبذلك تعد المفتاح الأساسي النجاح.

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع اليقظة التنافسية ودورها في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي في إحدى المؤسسات الجزائرية. وقد وقع الإختيار على أحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، ومن اجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع و ذلك بـ:

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة.
- إعداد استبيان من أجل معرفة مدى ت استخدام نظام اليقظة التنافسية من قبل مسؤولي هذه المؤسسة أثناء تبني إحدى الاستراتيجيات لتعزيز تفوقها في القطاع الذي تنشط فيه.

وبناءا على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، والتّعريف بأهدافها ونشاطاتها وخدماتها ومختلف هياكلها بالإضافة إلى الإمكانات المادية والبشرية التي تعتمد عليها المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات[1]، والذي فرق تماما بين النّشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ"**اتصالات الجزائر**". بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، حيث تسيّرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12مديرية إقليمية لكل من: (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر على مستوى 48 ولاية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة ليصبح المجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. مع العلم أنّ كلّ مديرية ولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من النشاطات والخدمات نوجزها في النقاط الآتية.

أولا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمحور نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل معاملي شبكة الاتصالات.

ثانيا:خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر في بعض النقاط الآتية:

1. خدمات الهاتف الثابت: تتمثل هذه الخدمات في:

* **خدمات الدفع المسبق:** هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان، وهذا باستعمال خط هاتفي ثابت أو خط هاتفي عمومي.
* **الاتصال دون رقم:** وهي موجهة نحو الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.

[1] https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations, consulter le: 15-04-201 7

* **خدمة المنبه:** أي القيام ببرمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد، وهذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد.

* **محاضرة ثلاثية:** تساعد على إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت، وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد.

* **تحويل المكالمة المؤقت:** تساعد في تحويل المكالمة من مكان إلى آخر، وهي عملية في المؤسسات.

* **إلغاء تشغيل المكالمة الدولية:** وهذا بوضع رمز سري من الوكالة القريبة من المشترك.

* **الفاتورة المفصلة:** تسمح للمشترك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى هاتف نقال أو استعماله للإنترنت.

* **خدمة الدليل الهاتفي:** وضعت المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم "**100**" من أجل طرح استفسارات ومن أجل تحقيق التواصل الدائم والرضا بينها وبين زبائنها.

* **البطاقة الهاتفية "أمال":** وهي تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبون وتساعده في التحكم في ميزانيته ويبين رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة، وهي ما تعرف ببطاقة أمال، وهي ثلاثة أنماط: **50دج، 100دج، 200دج**، وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت، نقال، وطني أو دولي، من خط هاتفي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2– خدمة الهاتف السلكي:

تتوفر لدى المؤسسة تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول ما بين المشترك وخدمات الاتصالات، والموزع لخدمات الشركة. هذه التقنيات سهلة التركيب، وليس من الضّروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي.

ولقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـــ 203.976مليون دينار جزائري، أي ما يعادل 2,5مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاط اتصالات الجزائر، وهي وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الانترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة، وذلك من خلال:

- توفير قواعد بيانات قوية، وشبكات اتصال حديثة.
- تكييف نظم المعلومات مع التحولات المستمرة، وتعديلها بما يضمن سرعة استجابتها لأي تغيير.
- توفير نظم خبيرة ونظم مساندة القرارات، نظرا لعدم تواجدها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا: أهداف اتصالات الجزائر: سطّرت إدارة اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:[2]

- ✓ الجودة: حيث تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على وسائل الإتصال ذات جودة عالية.
- ✓ الفعالية: الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطاتها تتميز بالفعالية وذات أثر في زيادة أرباحها.
- ✓ نوعية الخدمات: الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ذات فعالية لكسب أكبر عدد من الزبائن.

المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الإستراتيجيات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها، بهدف المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في الآتي[3]:

أ. على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة وحديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات **(IP/MPLS/ DWDM)**، هذه الاخيرة جدّ فعالة وآمنة.

ب. على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، وإقامة شراكات استراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات، وخاصة شبكات الأنترنيت **(XDSK, VOIP)**، ووضع سياسات خاصة لإعادة توازن الأسعار.

ج.على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى، ووضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الإتصال، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

وتدعيما لهذه الاستراتيجيات قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الإنجازات (2003-2013)[4]:

---

[2] https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=presentation, consulter le: 15-04-2016

[3] .مريوة محمّد، **دور منهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة: اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2014-2015، ص 91.

[4] اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم – التاريخ و الإنجازات، [على الخط]، متاح على:
https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations، تاريخ الإطلاع: 05-05-2017.

1. الشبكة الوطنية:قبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم ، ثم وصلت في سنة 2003 إلى 15000 كلم، لتبلغ 47000 كلم في منتصف 2013.حيث تهدف خطة اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والصورة والمعطيات معا على المستوى الوطني.

2.الشبكة الدولية: نظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية (**ALPAL2**) التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. وتوفر الصلة التحت المائية الثانية (**SMW4**) التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت المائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا). من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك (**ISLALINK**) الذي أسس فرع (**ORANLINK**) المخصص لاستغلال نقطة التواجد (**POP**).

3.الانترنت:عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، و قد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع (**MSAN**) ،تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع **(ADSL2+).**

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI. ولقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع.ففي سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا

ADSL2+،كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

4.شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة. تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم. كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55 % للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و39 % منها وصلات متخصصة.

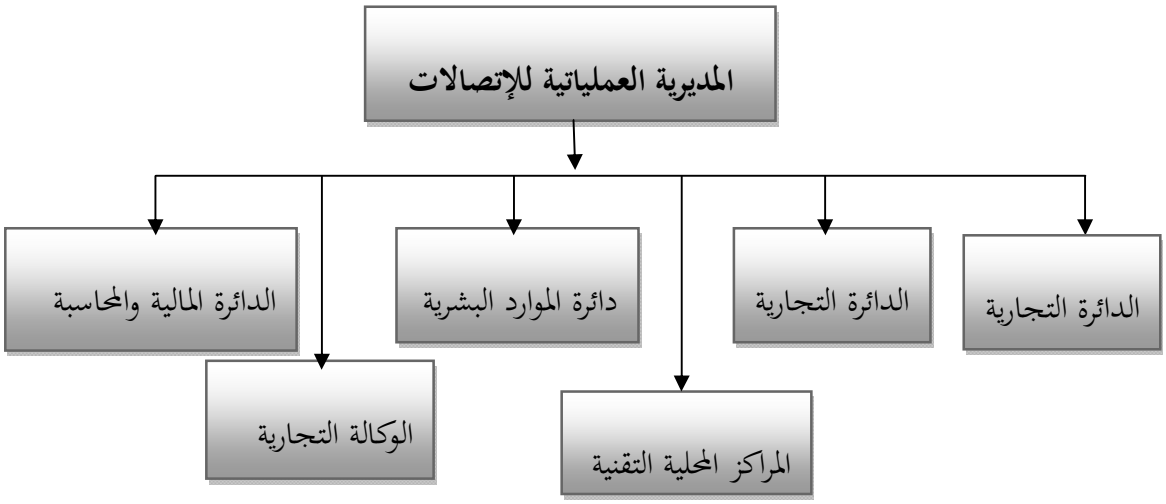
انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.أما وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

5. الشبكة التجارية: منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، وهي وحدة عملية مستقلة ماليا ومقسمة إلى أربعة دوائر أساسية.

الشكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المديرية.

من الشّكل يتضح أنّ المديرية العملياتية للإتصالات تتكون من الدوائر الآتية:

1/**الدائرة التقنية:** وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

*مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: وتتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستقلال الحسن للشبكة وصيانتها.

*مصلحة الهياكل القاعدية: تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين،توسيعها، وتهيئة المواقع(الهندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية....الخ)

* مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤولياتها الرئيسية وصيانة شبكة المعطيات.

2/ **دائرة الموارد البشرية والوسائل:** وتندرج تحتها المصالح الآتية:

*مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في: تنظيم احتياجات التّكوين وإعداد مخطط للتكوين من خلال متابعة الاتفاقات مع مؤسسات التّكوين. وكذا المتابعة البيداغوجية لحركة التّكوين والعمل على تنفيذ ميزانية التّكوين.

* مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري للمستخدمين وكذا نظام المعلومات الخاص بالأجور،والعمل على فض النزاعات والأخطاء.

*مصلحة الوسائل: ومسؤولياتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

*مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

3/دائرة المالية والمحاسبة وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة، والهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

4/ الوكالة التجارية:ومهامها الرئيسية تتمثل في: استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات،ومتابعة شكاوي الزبائن.

5/ المراكز المحلية التقنية مهمتها جمع المراكز التقنية من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

6/ المديرية التجارية: تتكون هذه الأخيرة من الغرف الآتية:

* غرفة ما بعد البيع: وتتمثل مهامها فيما يلي:

– السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها .

– دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن بعد تلقي الإشارة من قبل غرفة قوة البيع، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

– إيصال .

* غرفة قوة البيع :وتتمثل مهامها في:

– ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

– القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

– إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة،قسم)

–الإشهار للمنتجات المتاحة وبيعها.

_ تقديم بطاقة التعبئة للزبائن.

*الغرفة التجارية: وتتمثل مهامها في:

– ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها.

–المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

– إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الاقليمية.

– إدخال الحسابات في برنامج المعلومات.

– مقارنة النتائج الخدمة التجارية مع غرفة المالية والمحاسبة.

* الغرفة المالية والمحاسبية: تتمثل مهامها في الآتي:

– المراقبة المالية للصندوق يوميا.

–تسجيل العمليات اليومية على مستوى **EAC.AT.DZ.**

– متابعة المخزون (بطاقات التعبئة، G4،.....).

– تسيير المخزونات.

– إرسال وضعية المخزون في آخر كل شهر إلى المديرية العملياتية للإتصالات.

*غرفة الحسابات الكبرى: هذه الغرفة تتعامل مع المؤسسات الكبرى وأصحاب الأعمال في مجال الهاتف، الأنترنيت، و4G.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة واجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إنّ الهدف الأساسي من هذا البحث هو تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة التنافسية كمتغير مستقل والتفوق التنافسي كمتغير تابع والخيارات الإستراتيجية كمتغير وسيط.

أولا: أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وعليه فان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي هذه المديرية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، ولقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بحيث تمّ استرجاعها كاملة، وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي يبين لنا أنها صالحة للتحليل ولم يستبعد أي واحدة.

ثالثا: أداة الدراسة: بالإعتماد على بعض الدراسات والمراجع ، تم تصميم استبيانة (الملحق رقم: 01) لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، تكونت من **36** فقرة وتضمنت **3** أجزاء على النّحو الآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص العامة لأفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة **36** فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. وهي مقسمة إلى محورين:

* المحور الأول: يحتوي على عبارات تصف مستوى تطبيق اليقظة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–،(الفقرات من 1 إلى 11)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

* المحور الثاني: يحتوي على عبارات تصف الخيارات الإستراتيجية (قيادة التكلفة، التميز) المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–،(الفقرات من 12 إلى 25)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد،غير موافق، غير موافق بشدة).

* المحور الثاني: يحتوي على عبارات تصف مستوى التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– ، (الفقرات من 26 إلى 36)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تم الاعتماد في هذه الدّراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمّ إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S**(الإصدار 23) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدّراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلّما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدّراسة.
* اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (**1-Sample K-S**)).
* معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
* تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
* تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثباة أداة الدّراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي: قبل مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها ؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): بيانات أفراد عينة الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05% فإننا نقبل الفرض العدمي، وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

جدول رقم (3–2): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))

	Kolmogorov-smirnov		Shapiro- wlik	
	قيمة Z	القيمة الاحتمالية	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
اليقظة التنافسية	0.143	0.121	0.945	0.122
الخيارات الإستراتيجية	0.146	0.102	0.957	0.257
التفوق التنافسي	0.167	0.131	0.948	0.148

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3–2) أن القيمة الإحتمالية (**Sig**) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الّذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كلّ فقرة والدرجة الكلّية للمجال التّابعة له، والجداول رقم (3-3)، (3-4)، (3-5) تبين الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (3-3):معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى تطبيق اليقظة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.	0.630**	0.000
2	لدى المؤسسة معلومات عن طبيعة الاستراتيجية لدى المنافسين.	0.528**	0.003
3	تقوم المؤسسة بمتابعة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين.	0.761**	0.000
4	لدى المؤسسة معلومات عن الحصة السوقية للمنافسين.	0.783**	0.000
5	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لدى المنافسين.	0.720**	0.000
6	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لدى المنافسين.	0.764**	0.000
7	تحرص المؤسسة على معرفة قدرات منافسيها.	0.754**	0.000
8	تحرص المؤسسة على معرفة أهداف منافسيها.	0.688**	0.000
9	تعطي المؤسسة قدر أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات المنافسين المحتملين.	0.697**	0.000
10	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسين.	0.633**	0.000
11	تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافين المحتملين على حصتها السوقية.	0.538**	0.002

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من اعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى تطبيق عمليات اليقظة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(**0.528**) إلى (**0.783**)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين هذه العبارات.

جدول رقم (3–4): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى تطبيق الخيارات الإستراتيجية (قيادة التكلفة– إستراتيجية التمييز) بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.

	العبارة	مستوى الارتباط	مستوى الدلالة
12	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتج.	0.471**	0.009
13	تعتمد المؤسسة على قنوات توزيع ذات التكلفة المنخفضة.	0.333	0.072
14	تعتمد المؤسسة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار	0.388*	0.034
15	تقوم المؤسسة بتبسيط أسلوب الإنتاج للتحكم في التكاليف.	0.476**	0.008
16	تقدم المؤسسة عادة تخفيضات في أسعار منتجاتها في المناسبات	0.353	0.056
17	تبحث المؤسسة عن أحسن مصادر التموين من اجل تخفيض التكاليف.	0.447*	0.013
18	تدعم المؤسسة أنشطة لبحث وتطوير استمرار من اجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة.	0.734**	0.000
19	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات.	0.521**	0.003
20	لدى المؤسسة موارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	0.580**	0.001
21	تمثل منتجات المؤسسة قيمة أكبر مقارنة مع المنافسين.	0.660**	0.000
22	تعطي المؤسسة اهتماما أكبر للإشهار لباء سمعة طيبة للمؤسسة.	0.623**	0.000
23	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية.	0.633**	0.000
24	تبحث المؤسسة باستمرار عن أساليب تميز لمنتجاتها لرفع جودتها حتى تتمكن من فرض نفسها في السوق.	0.365*	0.047
25	منتجات المؤسسة تتميز بشكل واضح عن منتجات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن.	0.707**	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من اعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.05.

يتضح من الجدول رقم (3–4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى تطبيق الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(**0.05** ≥α)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (**0.365**) إلى(**0.734**) وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي بين هذه العبارات، ما عدا العبارتين رقم (13) و (16) ومفادهما على التوالي: (**تعتمد المؤسسة على قنوات توزيع ذات التكلفة المنخفضة**) و(**تقدم المؤسسة عادة تخفيضات في أسعار منتجاتها في مناسبات معينة.**) لذا قمنا بحذفهما من التحليل.

جدول رقم (3–5): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى التفوق التنافسي(المرونة–التسليم) بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–.

	العبارة	مستوى الارتباط	مستوى الدلالة
26	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها لتتوافق التنافسية المحيطة بها	0.661**	0.000
27	تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها.	0.635**	0.000
28	للمؤسسة قدرة على تلبية المتغيرات في زبائنها.	0.600**	0.000
29	للمؤسسة القدرة على تغيير حجم المنتجات وفقا لطلبات السوق.	0.720**	0.000
30	لدى المؤسسة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات الزبائن.	0.375*	0.041
31	لدى المؤسسة القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج خدمة حالية إلى إنتاج خدمة جديدة.	0.694**	0.000
32	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد.	0.726**	0.000
33	للمؤسسة القدرة على التطوير من اجل تصميم منتجات جديدة بشكل أسرع.	0.750**	0.000
34	تسعى المؤسسة إلى تقليل وقت انتظار الزبائن.	0.886**	0.000
35	تسعى المؤسسة إلى تخفيض زمن تحويل العمليات.	0.785**	0.000
36	تؤكد المؤسسة على انجاز متطلبات الزبون بأقل قدرة ممكنة.	0.780**	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من اعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.05.

يتضح من الجدول رقم (3–5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية و الدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائيا عند مستوى($\alpha \leq$ **0.05**)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(**0.375**) إلى (**0.886**)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين هذه العبارات.

* **الصدق البنائي**: يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3–6) يبيّن مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

جدول رقم (3–6): معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
اليقظة التنافسية	0.837**	0.000	المرونة	0.809 **	0.000
قيادة التكلفة	0.637**	0.000	التسليم	0.702**	0.000
إستراتيجية التميز	0.895**	0.000			

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من اعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

من الجدول رقم (3–6) يتضّح أنّ محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ مجالات الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل" الفا كرونباخ" لكل محور على حدا ثم لعبارات الاستبانة ككل.

الجدول (3–7): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة والثبات الكلي.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
المحور الأول	11	0.884
المحور الثاني	12	0.799
المحور الثالث	11	0.887
الاستبانة	34	0.932

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (3–7) أن معامل الثبات للمحور الأول يساوي (0.884) أما نسبته في المحور الثاني فتساوي (0,799) أما معدل الثبات للمحور الثالث فبلغ (0,887) ، فنلاحظ أن نسبة كل المحاور أكثر من 0.6. أما معدل الثبات العام فيعادل (0.932) وهي نسبة عالية، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدّراسة

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

1.توزيع أفراد الدّراسة حسب متغير الجنس

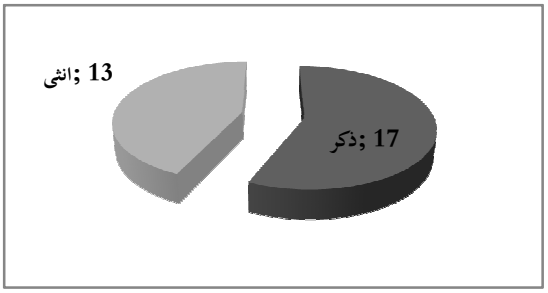
يمثل الجدول رقم (3–8) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3–8): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	%
الجنس	ذكر	17	56.7
	أنثى	13	43.3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss

الشكل رقم(3–2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث بـ: 13.4%،حيث أن 17من أفراد العينة الدين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 30 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ 56.7% وهي الفئة الأكبر، في حين أن 13 منهم إناث يمثلون نسبة تقدر بـ:43.3% من إجمالي عينات الدراسة.

2. توزيع أفراد الدّراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول رقم (3–9) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3–9): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

الفئات	التكرار	%
اقل من 30	1	3.3
من30 الى 40	14	46.7
من 40 الى 50	14	46.7
أكبر من 50	1	3.3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss.

الشكل رقم (3–3): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss

من الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-3) فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئتين (من 30 الى 40) و (من 40 إلى 50) قد تحصلا على المرتبة الأولى بتكرار 14 وبنسبة تقدر بـ:46.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئتين العمريتين (اقل من 30) و (اكبر من50) بنسبة مئوية تقدر بـــ:3.3%.

3.توزيع أفراد الدّراسة حسب المؤهل العلمي

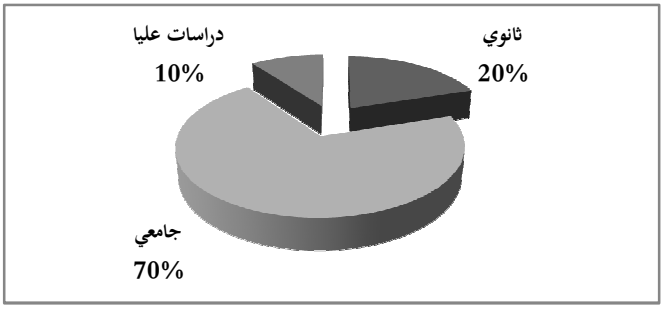
يمثل الجدول رقم (3-10) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(3-10): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئات	التكرار	%
ثانوي	6	20
جامعي	21	70
دراسات عليا	3	10

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على برنامجspss

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على برنامجspss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر بـــ: 70% من اجمالي مفردات العينة، ثم يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـــ:20%، في حين تحصل مستوى التعليمي الدراسات العليا اقل نسبة بـــ: 10% من إجمالي مفردات العينة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة

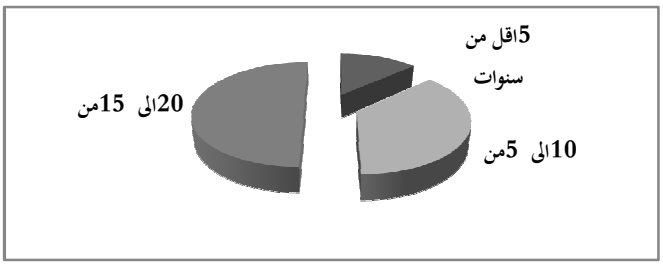
يمثل الجدول رقم (3-11) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم(3-11): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	%
اقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 الى 10	11	36.7
من 15 الى 20	15	50

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامجspss

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامجspss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن 15 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة عدد سنوات خبرتهم تتراوح مابين (15–20سنة) بنسبة تقدربـ: 50%، في حين أن 11 مفردة من إجمالي العينة لديهم خبرة ما بين(10–5سنة) بنسبة تقدر بـــ: 36.7%، بينما 4 مفردات من إجمالي العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات والتي تقدر بـ 13.3%

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدّراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لايوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل فقرات المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– على اليقظة التنافسية

جدول رقم(3–12): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.	3.93	0.785	0.143	6.513	0.000	5
2	لدى المؤسسة معلومات عن طبيعة الإستراتيجية لدى المنافسين.	3.87	0.629	0.115	7.549	0.000	11
3	تقوم المؤسسة بمتابعة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين.	4.20	0.664	0.121	9.893	0.000	1
4	لدى المؤسسة معلومات عن الحصة السوقية للمنافسين.	3.93	0.691	0.126	7.393	0.000	7
5	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لدى المنافسين.	4.07	0.583	0.106	10.016	0.000	3
6	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لدى المنافسين.	3.93	0.640	0.117	7.992	0.000	9
7	تحرص المؤسسة على معرفة قدرات وإمكانات المنافسين.	3.97	0.669	0.122	7.918	0.000	4
8	تحرص المؤسسة على معرفة أهداف المنافسين الحاليين.	3.90	0.548	0.100	9.000	0.000	10
9	تعطي المؤسسة قدر أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات المنافسين المحتملين.	3.93	0.785	0.143	6.513	0.000	6
10	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسين.	3.93	0.691	0.126	7.393	0.000	8
11	تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافين المحتملين على حصتها السوقية	4.07	0.640	0.117	9.133	0.000	2
جميع فقرات البعد معا		3.975	0.50	79.5	44.53	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال الأول (اليقظة التنافسية) تساوي (**3.975**)، والوزن النسبي يساوي (**79.5**%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**44.53**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وهذا يعني أنّ عناصر متغير اليقظة التنافسية واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من العمليات المهمة في الإدارة، مما يعني أنّ هذه العملية مطبقة بصفة جيدة في المؤسسة لإدراكها لأهمية متابعة المنافسين حتى تتمكن من تعزيز تفوقها التنافسي.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني: مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– لاستراتيجيات التنافسية.

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى تطبيق الخيارات الإستراتيجية، تمّ تقسيم المحور الثاني إلى بعدين أساسيين:

أ. تحليل فقرات البعد الأول: قيادة التكلفة: تضمن هذا البعد سبعة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، مع العلم اننا قمنا بحذف العبارتين 13 و 16 وكما هو موضّح في الجدول رقم (3–13).

جدول رقم (3–13): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " قيادة التكلفة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
12	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتج.	4.07	0.691	0.126	8.449	0.000	2
14	تعتمد المؤسسة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار والتطوير.	2.63	1.217	0.222	-1.650	0.110	5
15	تقوم المؤسسة بتبسيط أسلوب الإنتاج للتحكم في التكاليف.	3.43	1.006	0.184	2.359	0.025	4
17	تبحث المؤسسة عن أحسن مصادر التموين من اجل تخفيض التكاليف.	3.90	0.548	0.100	9.000	0.000	3
18	تدعم المؤسسة أنشطة لبحث وتطوير استمرار من اجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة	4.10	0.759	0.139	7.940	0.000	1

جميع فقرات البعد معا	**3.626**	**2.609**	**72.52**	**31.765**	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (قيادة التكلفة) تساوي (**3.626**)، والوزن النسبي يساوي (**72.52**%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**31.765**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة اتصلات الجزائر– فرع المدية– تعمل على تقديم خدماتها بتكلفة أقل من منافسيها، وأن يكون السعر متناسب مع السعر السائد في السوق للمحافظة على زبائنها وكسب زبائن جدد.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: استراتيجية التميز: تضمن هذا البعد سبعة أسئلة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3–14).

جدول رقم(3–14): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " إستراتيجية التميز"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
19	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات.	4.40	0.498	0.091	15.389	0.000	1
20	لدى المؤسسة موارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	3.97	0.615	0.112	8.610	0.000	7
21	تمثل منتجات المؤسسة قيمة أكبر مقارنة مع المنافسين.	4.03	0.669	0.122	8.464	0.000	5
22	تعطي المؤسسة اهتماما أكبر للإشهار لباء سمعة طيبة للمؤسسة.	4.03	0.565	0.102	10.179	0.000	6
23	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية.	4.27	0.785	0.143	8.839	0.00	2
24	تبحث المؤسسة باستمرار عن أساليب تميز لمنتجاتها لرفع جودتها حتى تتمكن من فرض نفسها في السوق.	4.17	0.531	0.093	12.042	0.000	3

25	منتجات المؤسسة تتميز بشكل واضح عن منتجات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن.	4.07	0.583	0.106	10.016	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		**4.133**	**3.139**	**82.66**	**45.241**	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (قيادة التكلفة) تساوي (**4.155**)، والوزن النسبي يساوي (**82.66**%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**45.241**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة اتصلات الجزائر– فرع المدية– تعمل على تمييز خدماتها واعتبارها كإستراتيجية أساسية للحفاظ على صورتها أمام زبائنها.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الثالث: مدى تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– للتفوق التنافسي

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى نجاح التفوق التنافسي، تمّ تقسيم المحور الثالث إلى بعدين أساسين:

أ.تحليل فقرات البعد الثالث: المرونة: تضمن هذا البعد ستة أسئلة موجهة إلى مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3–15).

جدول رقم(3–15): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد" المرونة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها لتتوافق التنافسية المحيطة بها.	0.06	0.691	0.126	8.449	0.000	5
2	تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها.	0.03	0.669	0.122	8.464	0.000	6
3	للمؤسسة قدرة على تلبية المتغيرات في زبائنها.	3.97	0.669	0.122	7.918	0.000	3

4	للمؤسسة القدرة على تغيير حجم المنتجات وفقا لطلبات السوق.	3.97	0.765	0.140	6.922	0.000	2
5	لدى المؤسسة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات	3.93	0.785	0.143	6.513	0.000	4
6	لدى المؤسسة القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من انتاج خدمة حالية الى انتاج خدمة جديدة	4.13	0.681	0.124	9.109	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		4.016	2.733	80.32	42.278	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (قيادة التكلفة) تساوي (**4.016**)، والوزن النسبي يساوي (**80.32**%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**42.278**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تملك قدرات وقابليات للتكيّف مع المتغيّرات الرئيسية في مستوى حاجات ورغبات العملاء من خلال التنسيق بين مواردها وتوجيهها نحو الفرص المتاحة، الأمر الذي ينعكس على تحسين الصّورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: التسليم تضمن خمسة أسئلة موجهة إلى عينة أفراد الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-16).

جدول رقم(3–16): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد" التسليم"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
32	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد.	4.37	0.809	0.148	9.256	0.000	1
33	للمؤسسة القدرة على التطوير من اجل تصميم منتجات جديدة بشكل أسرع.	3.97	0.765	0.140	6.922	0.000	5
34	تسعى المؤسسة إلى تقليل وقت انتظار الزبائن.	4.33	0.711	0.130	10.269	0.000	2
35	تسعى المؤسسة إلى تخفيض زمن تحويل العمليات.	4.27	0.521	0.095	13.321	0.00 0	3
36	تؤكد المؤسسة على انجاز متطلبات الزبون بأقل قدرة ممكنة	4.23	0.568	0.104	11.886	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		4.233	2.913	84.664	34.152	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (**4.233**)، والوزن النسبي يساوي (**80.32**%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**42.278**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– تدرك أهمية هذا البعد كونه من العمليات المهمة لتحقيق للتفوق التنافسي.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين اليقظة التنافسية والتفوق التنافسي.

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين اليقظة التنافسية والتفوق التنافسي بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–، إضافة إلى ذلك أثر اليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي.

1. إختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$) الخيارات الاستراتيجية واليقظة التنافسية من وجهة من وجهة نظر مسؤولي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–

جدول رقم(3–17): معامل الإرتباط Spearman بين الخيارات الاستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي

المجال	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
الخيارات الاستراتيجية	0.736**	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01. **المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$)، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بين تقدّر بـ (**73.6 %**) بين الخيارات الاستراتيجية واليقظة التنافسية من وجهة نظر مسؤولي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–

2. اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الخيارات الاستراتيجية علي تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– ، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–18): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الخيارات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التفوق التنافسي	0.753	0.567	36.625	1	الانحدار	**0.000**	0.753	6.052	**0.000**
				28	البواقي				
				29	المجموع				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3–18) أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للخيارات الاستراتيجية في

تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– ، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.753) عند مستوى (**α<= 0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.567) أي أن ما قيمته (0.567) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (36.625) وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (6.052) التي بينت معنوية درجة تأثير للخيارات الاستراتيجية، وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)،. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية (α<= 0.05).

3. اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– **عند مستوى الدلالة α< =0.05**

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر اليقظة التنافسية علي تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–19): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التفوق التنافسي	0.571	0.326	7.974	1	الانحدار	0.000	0.495	2.829	0.000
				28	البواقي				
				29	المجموع				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3–19) أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.471) عند مستوى

(**α<= 0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.326) أي أن ما قيمته (0.326) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام اليقظة التنافسية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (7.974) وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (2.829) التي بينت معنوية درجة تأثير لإدارة الكفاءات، وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية (α<= 0.05).

3. اختبار الفرضية الرابعة: تضمنت هذه الفرضية ما يأتي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية α<= 0.05).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام: اختبار التجانس (**Levene's Test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_0: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي على كل حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس .

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (**H_0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H_1**)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (**H_0**)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم(3–20): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	قيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	17	45.823	5.559	0.003	0.656	0.959
	أنثى	13	44.538	4.976		0.666	
المحور الثاني	ذكر	17	54.529	5.885	0.777	0.483	0.385
	أنثى	13	53.538	5.109		0.493	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (3-20) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الثاني (الخيارات الإستراتيجية) والثاني (التفوق التنافسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3-21): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	67.438	3	22.479	0.320	0.811
	داخل المجموعات	28.652	26	25.401		
	المجموع	775.214	29			
المحور الثالث	بين المجموعات	803.867	3	9.551	0.885	0.462
	داخل المجموعات	3584.082	39	29.816		
	المجموع	3708.791	42			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (3-21) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الثاني (الخيارات الإستراتيجية) والثاني (التفوق التنافسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر

ثانيا: أثر متغير المؤهل العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–22): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	8.700	2	299.263	0.874	0.136
	داخل المجموعات	866.000	27	65.566		
	المجموع	874.700	29			
المحور الثالث	بين المجموعات	32.057	2	16.029	0.561	0.577
	داخل المجموعات	771.810	27	28.586		
	المجموع	803.867	29			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (3–22) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الثاني (الخيارات الإستراتيجية) والثاني (التفوق التنافسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ثانيا: أثر متغير الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–23): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	75.330	2	299.263	1.272	0.296
	داخل المجموعات	799.370	27	65.566		
	المجموع	874.700	29			
المحور الثالث	بين المجموعات	67.467	2	16.029	1.237	0.306
	داخل المجموعات	736.400	27	28.586		
	المجموع	803.867	29			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (3-23) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الثاني (الخيارات الإستراتيجية) والثاني (التفوق التنافسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

خاتمة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتضالات الجزائر واهم الاستراتيجيات التي تم اعتمادها من قبل هذه المؤسسة، لتلبية حاجات ورغبات زبائنها، وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي وزعناها على الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– ، والتي تحتوي على ثلاثة محاور: اليقظة التنافسية، الخيارات الإستراتيجية، والمحور الأخير تعلق بعنصر التفوق التنافسي

وبعد استرجاع الإستبيان قمنا بتحليل بياناته واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لمساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، وقد توصلنا إلى وجود مستوى جيّد لليقظة التنافسية والتفوق التنافسي، كما توجد علاقة ارتباط بين الخيارات الإستراتيجية والتفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–، إضافة إلى وجود أثر للخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.567).

مقدمة الفصل

إن المنافسة هي الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو المتغير، ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل من أجل تحسين موقعها أو على الأقل المحافظة عليه، لذلك تسعى إلى تحقيق النجاح في سياساتها وعملياتها وأنشطتها المختلفة لبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في ظل التعقيدات البيئية الراهنة.

ولتحقيق هذه الأهداف، وجب عليها تبني مجموعة من الاستراتيجيات تكون متناسبة مع إمكاناتها والتي تحقق رسالتها وتوجهاتها المستقبلية، فهذه العملية يطلق عليها الخيار الإستراتيجي.

فالخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، خاصة وأن هناك منافسة كبير بين المؤسسات للحصول على اكبر حصة سوقية في القطاع الذي تنشط فيه، مما يحتم عليها البحث عن آليات التي تمكنها من تعزيز قدرتها التكيفية مع محيطها الخارجي، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

مما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي

المبحث الثالث: دور الخيارات الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي في ظل اليقظة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في أنشطتها وعملياتها من أجل بناء مركز تنافسي قوي يستند إلى تحسين أدائها، لتضمن من خلاله النمو والبقاء في البيئة التنافسية شديدة التغيّر من خلال تبني خيارات إستراتيجية تحقّق رسالتها التي حُدّدت وفق الرؤيا الإستراتيجية لها عن المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي:

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التّوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن المؤسسة عبارة عن سلسلة من الإختبارات المتعاقبة.

أولا: مفهوم الخيارات الإستراتيجية: هناك العديد من وجهات النّظر في تحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي، وقبل البدء بعرض تلك المفاهيم، ارتأينا التعرّف على مفهوم كل من المصطلحين. فالخيار في اللغة العربية مشتق من الفعل "اختار"، وهذا يرجع إلى وجود أكثر من بديل وعلينا الإختيار، أي خيار الشيء أفضله، كما يعني الاصطفاء والتخيّر[1]. أما الإستراتيجية فتشير إلى: " مجموعة من القرارات والإجراءات المتصلة باختيار وسائل وموارد مشتركة لتحقيق هدف"[2]، أو أنّها تشير إلى الإجابة على الأسئلة الآتية: ماذا تستطيع أن تفعل؟ ماذا تجب أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟ [3]. فالإستراتيجية تعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، تعمل على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التّهديدات والقضاء على مواطن الضعف، إضافة إلى تحيّن الفرص واستغلال نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية. إن هذا سوف يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها وتأدية رسالتها، ومن ثمّ تحقيق الإتجاه الذي ارتضته لنفسها في المستقبل.

---

[1]. معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي مُحَمَّد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع،2015، عمان، الأردن، ص 121.

[2] .Raymond Alain, **La Stratégie d'Entreprise**, Edition Ediscience International , Paris,1990, p 2.

[3] .Yves Enregle, **Le Management Revisité**, **Diriger En Economie Tendue**, Edition d'Organisation, Paris, 1997, p 286.

* يشير الخيار الإستراتيجي إلى" مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسّسة التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة، إلا أنّ المؤسّسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك فتضطر إلى اختيار إستراتيجية تتلائم والظروف التي تعمل في ظلّها"[1].

* كما يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنّه " ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر، والذي يمكن أن ينفذ بنجاح و يؤكد الكاتب في إيراده لهذا المفهوم على الخيار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات وأهداف، أصحاب المصالح و الحقوق المرتبطين بالمنظمة بوصفهم أكثر الأطراف تأثراً به"[2].

*وهناك من يرى أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن "ناتج لعملية المفاضلة المستندة إلى معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال إستغلاله لنقاط القوة في إقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة"[3].

* الخيار الإستراتيجي يمثل:"البديل الذي يحقق أفضل تكيّف للمؤسسة في بيئتها الداخلية مع خصائص البيئة التي تتميّز بحالة عدم التأكد والتعقيد والإعتمادية التي يمكن أن تعكس تغيرات تتمثل في فرص أو تهديدات، فهو جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ولا سيما ما يرتبط بالقرارات التي تخص مستقبل مؤسسة ما"[4] .

* يقصد بالخيار الإستراتيجي "قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال، أو على مستوى الوظائف"[5].

مما سبق، يمكن القول أنّ الخيار الإستراتيجي يشير إلى اختيار أنسب البدائل الإستراتيجية التي تضمن للمؤسسة قدرات التعامل مع البيئة الخارجية والتكيّف معها وصولا إلى الميزة التنافسية. فيجب على المؤسسة أن

---

[1] .أحمد زغدار، **المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية**، ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص 103.

[2] أسيل يسرى حسني الجعبري، **دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق الإستراتيجي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، 2013، ص 16.

[3] .محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 20.

[4] . معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي مُحَّد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[5] . فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ،ص162.

تبني خياراتها الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق تفوقها وتحميها من تقليد المنافسين من أجل تحقيق أكبر عائد على الإستثمار.

ثانيا: مراحل عملية صنع الخيار الإستراتيجي: تتصف عملية صنع الخيارات الإستراتيجية بكونها أصعب مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تمرّ هذه العملية بمجموعة من المراحل نحدّها في الآتي[1]:

*** مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية؛** والتي تساعد في سدّ الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص، أو الحدّ من التهديدات البيئية وتعزيز جوانب القوة، ومعالجة نقاط الضعف إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية. وتعدّ هذه المرحلة من المراحل الأكثر إبداعا في عملية صنع القرار الإستراتيجي في أية مؤسسة تتطلب:

- ✓ معرفة الأساس الإستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة.
- ✓ تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي المستقبلي.
- ✓ تحديد الطرائق الإستراتيجية البديلة.

وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من المتطلبات، نوجز أهمها في النّقاط الآتية[2]:

- ✓ الإبداع في عملية توليد البدائل بما يجعل المؤسسة أكثر تميزا عن المنافسين.
- ✓ المرونة في تقديم البدائل لضمان استغلال الموارد المتاحة بشكل متميز لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تحديد مسؤولية تحديد البدائل الإستراتيجية.

***مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية؛** وذلك من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل منها، لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي.إذ يتمّ الاعتماد في تقييم هذه البدائل على مجموعة من المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار[3]:

---

[1]. سعد علي الريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، ص 55.

[2]. معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي مُحَّد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[3]. نفس المرجع السابق، ص 135.

- ✓ أن تكون الإستراتيجية ملاءمة للظروف التي تعمل فيها، ومدى ملاءمتها للتوجهات والتغيرات المستقبلية.
- ✓ أن تكون الإستراتيجية مقبولة من جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة.
- ✓ أن تكون الإستراتيجية ممكنة التنفيذ على وفق الإمكانات المتاحة للمؤسسة.
- ✓ أن تكون متطابقة مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وكذا نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
- ✓ أن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية.

***مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي؛** وتسمى أيضًا مرحلة الاختبار الاستراتيجي، وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية . ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليًا أو في المستقبل . وتكون البدائل الإستراتيجية في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها، أو خدماتها على نشاط محدد، في حين يصبح الأمر مختلفًا في المؤسسات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.

فيما يشير بعض الباحثين أنّ عملية الخيار الإستراتيجية تمر بالمراحل الآتية[1]:

1-التعريف: وهي التعريف بالفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي والتخمين التنظيمي.

2-التطوير: لمجموعة البدائل الإستراتيجية المشتملة على نظام فني بالخيارات الإستراتيجية.

3-التقييم: للبدائل الإستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.

4-الخيار: للبديل واحد أو تشكيلة من البدائل الواعدة لإستثمار الفرص أو لصدّ التهديدات المحتملة.

5- **التنفيذ**: للبديل المناسب والذي يمكن أن يكون أفضل الخيارات الإستراتيجية بإتجاه تحقيق الأهداف.

6-المتابعة: للبديل الإستراتيجي المنفذ لغرض ضمان الحصول على النتائج التي كان لها أن تحقق.

[1] . شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 236.

ثالثا: المعايير المعتمدة في عملية الخيار الإستراتيجي: إن المسح الواسع والمراجعة الشاملة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية يكشفان لنا عن جودة عدة معايير يمكن الإستفادة منها في أعمال الخيار الإستراتيجي، ومن خلال التحليل الدقيق لنتائج هذه الأدبيات يظهر التشابه والتماثل الكبيران بين المعايير التي أتت بها. وعليه يمكن حصر أهم المعايير المعتمدة للخيار الإستراتيجي كما يلي[1]:

1- **الإطار الفكري للعمل:** يعتمد عن إصدار القرارات أو الأحكام التقييمية، وقد عكف الباحث (**Seachorte**) على تطوير نموذج فكري يتضمن المعايير الآتية:

أ- الغايات إزاء الوسائل: إن بعض المعايير هي غايات وأهداف بحد ذاتها، وتكون قريبة جدا من الأهداف المرسومة للمنظمة.

ب- النطاق الزمني: قد ترتبط المعايير بحالات أو أوضاع زمنية مختلفة (الماضي، الحاضر المستقبل).

ج- بعد المدى إزاء قصره: بعض المعايير تعبر عن مدة زمنية قصيرة، وأخرى تعبر عن مدة قصيرة طويلة.

د- الواقعية والصلابة إزاء المرونة والليونة: تتصف بعض المعايير بالمرونة والليونة إتجاه قابليتها على قبول السماحات الممكنة مقارنة بما هو منشود.

هـ- القسم: تعكس بعض القيم حالات واضحة وبينية، وإن الإكثار من هذه الأنواع أمر مرغوب.

2- **معايير ذات إعتبار مغري:** يمكن القول بأن المعايير التي تم إستعراضها لحد الآن تمثل المقاييس التي يمكن إعتمادها لتقييم الخيار الإستراتيجي،ويشير كتاب آخرون إلى معيار الملائمة الحاصلة بين المؤسسة وبيئتها. ويمكن توضيح مضمون معيار الملائمة في الأسئلة الآتية:

- ✓ هل الإستراتيجية ملائمة للمؤسسة في هذا الوقت بالذات؟
- ✓ هل توفر إستراتيجية مجالا حيويا ومؤثرا بين بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية؟
- ✓ هل تسمح الإستراتيجية للمؤسسة إستثمار فرصها المغرية ويبعد عنها التهديدات الخارجية؟
- ✓ هل تنسجم الإستراتيجية مع قوة أو ضعف المؤسسة؟
- ✓ هل تعتمد الإستراتيجية أقصى الجهود والموارد الداخلية؟

[1] . شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 263.

رابعا: محددات عملية الخيار الإستراتيجي: أن الوصول إلى خيار استراتيجي يحقق أهداف المؤسسة، ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها، عملية صعبة إذا لم تكن شاقة . فالمؤسسة لديها عدد محدد من البدائل الإستراتيجية بحكم مؤثرات البيئة المحيطة بها ومتغيراتها، وتقلص هذه البدائل أذا ما تم النّظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي، يضاف إلى ذلك ضرورة ملائمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المؤسسة حتى تكون قادرة على تطبيقه. وهناك عدد من الصعوبات والمحددات التي تحدّ من التّوجه نحو الخيار الإستراتيجي، وهي[1]:

- **المعلومات**: قد لا تتوافر كامل المعلومات لمتخذي القرار الاستراتيجي، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة. وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، ومن ثم فاستمرارية تحديد الخيار الاستراتيجي تبدو أمرًا غير مناسب.
- **الوقت وضوابط الكلفة** : إذ أنّه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها، فإن فاعلية قراره ستتدهور، ومن ثم تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- **انقطاع الاتصال**: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.
- **السوابق المماثلة**: أن الأفعال السّابقة والسياسات الموضوعة قد يفسد التروي والتفكير عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
- **الإدراك والتبصر**: أن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي. وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدًا على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعوا الخيار إلى مبتغاهم دون تقصير.

يتضح مما سبق، أن اختيار البديل الاستراتيجي هو اختيار عملي ومناسب يتم على أساس تقابل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والشخصية بحيث يمكن تطبيقه وتنفيذه.

[1]. سعد علي الريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

عموما هناك اختلاف نسبي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعود إلى اختلاف معيار التقسيم المعتمد، ولكن بشكل عام هناك ثلاث مجموعات كبرى للاستراتيجيات المتفق عليها من طرف العديد من الكتاب،وتندرج تحت كل مجموعة جملة من البدائل، ونحن في بحثنا هذا سنركز على إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز.

المطلب الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة:

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية، وبالتالي ضمان إستمراريتها.

أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة التكلفة وشروط نجاحها

تتلخص هذه الإستراتيجية في قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج يكون بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين[1]، وعندما يكون مصدر إهتمام المؤسسة متجه إلى تقليل التّكاليف الخاصة بالعمليات لفرص المنافسة فإنها تحقق أرباح أكثر من المنافسين من خلال هذه الإستراتيجية، وعادة ما يكون إهتمام المؤسسة منصبا على تحسين مستمر لكفاءة عملية الإنتاج والتوزيع وباقي النظم الفرعية. وفي العادة المؤسسات التي لها تكنولوجيات عالية تستطيع أن تنتهج هذا النوع من الإستراتجيات أفضل من غيرها.

ففي ظل مواجهة منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو "السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق"[2]. ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها عدة شروط، وهي[3] :

- ✓ إن إعتماد المؤسسة إستراتيجية الحدّ من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والإكتفاء بهامش ربح منخفض، ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

[1] مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان ،2008، ص 144.

[2] زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[3] خليل نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1998، ص 284.

- ✓ إذا إستطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها من التفاوض مع مورديها من موقع قوة، كما ستتمكن من مجابهة المنافسين سواء القدم منهم أو الجدد.
- ✓ القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- ✓ القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.
- ✓ تسمح سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التاي تنجبها مخاطر قوى المنافسة الخمس، وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها، فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.
- ✓ وجود طلب مرن للسعر، فأي تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

كما لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة إلا من خلال[1]:

1. الاستفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحدوية، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

2.البحث عن أحسن مصادر التموين: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.

3. الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة: وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

[1]. بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 62.

4.تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه، وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

5. تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: وإ خراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة، فلابد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

ثانيا :عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية قيادة التكلفة: لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية قيادة التكلفة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والمحافظة على استمراريتها، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد منتوج المؤسسة .إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يأتي[1]:

- ✓ **اقتصاديات السلم** :تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة، وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فان تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل.
- ✓ **الوصل** :ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي.
- ✓ **إنشاء العلاقات** :تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.
- ✓ **الامتلاك المهارة** :امتلاك المؤسسة لمهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا.

[1]. بن جدو بن علية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

✓ **المقاييس التقديرية** :والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج.

ثالثا: مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة: تحمل هذه الإستراتيجية مجموعة من المخاطر نوجزها في النقاط الآتية[1]:

✓ تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة .فقد تعمل على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيزها على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛

✓ إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية .فمعظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر التكاليفي الهام، لذلك يجب على المؤسسة أن تتعاون مع المورد على خفض التكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج عند سعر أقل.

✓ عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة .فمثلا خدمة سوق عالمي يتسم بالإنتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عند خدمة السوق المحلي ؛

✓ عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفرة الناشئة عن الحجم الكبير للإنتاج .

✓ عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة. ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط.

✓ ضف إلى ذلك[2]:

❖ التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحنى الخبرة؛ فالمؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات والمواد بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة تبقى منافسا غير قويا ؛ خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي .

❖ ابتكارات جد حديثة عند المنافسين؛ فالخطر حقيقي في هذه الحالة.

❖ نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف؛ ويعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات،.

---

[1]. سيد إسماعيل محمد ، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، 1998 ،ص201.

[2]. شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة،دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 70.

❖ ظهور حرب الأسعار؛ فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين[1].

المطلب الثالث: إستراتيجية التمييز

تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين، حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك.

أولا: مفهوم إستراتيجية التمييز وشروط نجاحها

يتم إعتماد هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة متجهة لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى، وعادة ما يفترض أن يشعر العملاء بهذا التميز في المنتجات والخدمات بهدف جذب العملاء والحصول على ولائهم، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية أن تكون للمؤسسة قوة في مجال التسويق، والبحث والتطوير، والإبداع، كما يجب أن يشعر المستهلك بنوعية المنتج وإستمرارية هذا التفرد في النوعية. ويمكن تعريف إستراتيجية التمييز على أنّها" استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عمّا يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات العميل الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر"[2]. وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي[3]:

- ✓ التجديد والتحديث: وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة، مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.
- ✓ الإستجابة للعملاء: كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز، وذلك للإستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة

[1]. بن جدو بن علية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[2]. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة ، 2000 ، ص 176.

[3]. بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة البناء، حالة مؤسسة الإنجاز ببسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2005، ص 180.

المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز، مثل الإهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن...في الحقيقة فإن مصادر التميز عديدة ومتنوعة، ولكي يكون هناك تمييز لابد من وجود إستعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والإختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حد يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل. كما لا يجب إهمال رقابة التكاليف، فهي أمر مهم بالنسبة لإستراتيجية التمييز إذ تتم المقارنة الدائمة لأسعار منتج المؤسسة وأسعار المؤسسات المنافسة التي اختارت إستراتيجية قيادة التكلفة فيتم بذلك التركيز على تخفيض التكاليف على طول سلسلة القيمة والتي لا تساهم في تحقيق مزايا التمييز.

يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال إبتكار منتج ينظر إليه العملاء على أنه منتج متفرد، إن قدرة المؤسسة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، تعني أن المؤسسة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة).

هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية، أهمها[1]:

- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها؛
- ✓ ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود؛
- ✓ من المهم جدا تعرُف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم)، وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولمة؛
- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تمايز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها؛
- ✓ ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها، ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون؛

[1]. بن جدو بن علية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- ✓ لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر وقيمة التمايز الإضافية في المنتوج، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر؛
- ✓ يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية؛
- ✓ يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة،وإ لا يدرك الزبائن أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر؛
- ✓ تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

ثانيا: مجالات إستراتيجية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ،مدى واسع من الخدمات،وجود خط متكامل من المنتجات وسمعة جيدة، وتزداد درجة نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

وعموما إن من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول، نذكر[1]:

☒ **التميز من خلال السعر** :وذلك من خلال تحديد المؤسسة لسعر يكون أقل من متوسط السعر في نفس الصناعة.

☒ **التميز من خلال الجودة** :ونعني بذلك تقديم المؤسسة لمنتجات في شكلها النهائي مشابهة لتلك الخاصة بالمنافسين ولكن لها نجاح، ديمومة وإتقان أكبر.

☒ **التميز من خلال الصورة** :وهذا يمكن الحصول عليه من خلال الحملات الإعلانية **التي** تعطي للمشاهد انطباع بأن المنتج أفضل من منتجات المنافسين.

[1]. عرزولي إيمان، **البدائل الإستراتيجية :مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة K-PLAST بسطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة المتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 1010، ص 102.

☒ **التميز من خلال التصميم** :وذلك من خلال تقديم منتج أفضل من حيث التصميم والتقنيات بالإضافة إلى مجموعة من المميزات المتفردة الخاصة به.

☒ **التميز من خلال الخدمة** :ونميز المنتج من خلال الخدمات المقدمة عند شرائه مثل التوصيل، التركيب، خدمات بعد البيع.

ثالثا :عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية التمييز: من العوامل التي تساعد المؤسسة على الإستمرارية في ظل إستراتيجية التمييز نذكر[1]:

- ✓ **المقاييس التقديرية للأنشطة**: وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة من نةعها، مثلا الخدمة المقدمة للزبون، نسبة التكنولوجيا المستعملة في تصنيع المنتجات؛
- ✓ **العلاقات**: إنّ الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيم، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛
- ✓ **الرزنامة**: إنّ الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ انطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين؛
- ✓ **التموضع**: وهو يساعد خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التّجارية؛
- ✓ **الوصول**: أي الوصول بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيم؛
- ✓ **أثر التوزيع**: خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين.

رابعا: مخاطر إستراتيجية التمييز: ينبغي على المؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض الأخطار عند التطبيق و أهم هذه الأخطار ما يلي[2]:

- ✓ محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التميز، بينما يرى المستهلك أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.

[1]. عرزولي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] عبد العزيز صالح جيتور، **الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص 229-230.

- ✓ محاولة التمادي في خلق التمييز، والذي يترتب عليه الإرتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك، وقد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمييز الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ويمكن أن يعرض كل مجهودات المنظمة أو ما تم صرفه من نفقات هباءاً.
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التميز لعدد محدود جداً من المستهلكين، لكنها لا يمكنها تغطية هذه النفقات.
- ✓ محاولة المنظمة فرض سعر عالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تميز، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بان توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها، حيث لا يرتبط هذا الاخير بدرجة التميّز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، والحفاظ على هذا السعر الإضافي.
- ✓ ضف إلى ذلك[1]:

☒ تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون: فالمؤسسات التي لم تعُد قادرة على استدامة مبادرتها القيادية القائمة على التمييز، سوف تجد نفسها عندما يتحوّل عدد كبير من الزبائن إلى مؤسسات التي تستطيع إنتاج نفس المنتج بأقل تكلفة. لذلك تتطلب إستراتيجية التمييز أن تبقى المؤسسة على التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون واتجاهات السوق.

☒ التركيز الشديد على المنتج من مجمع سلسلة القيمة: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التمييز إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدّم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتمييز.

[1]. طبابة موسى، **دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، دراسة حالة فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين ببسكرة**، شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 35-36.

☒ ارتفاع تكاليف البحث والتطوير: فارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، سينعكس على ارتفاع التكاليف، مما يؤثر على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل، وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي

يعّد التفوق التنافسي من أهم محاور الإهتمام في المؤسسات الحديثة، ذلك لأنه يعبّر عن مجموع النتائج المحققة نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل والتأثيرات، واستغلالها من قبل المؤسسات يعّد من الأمور المهمة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول : ماهية التفوق التنافسي

أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة التفوق التنافسي.

أولا: مفهوم التفوق التنافسي

يتمثل التفوق التنافسي في كونه المحصلة النهائية التي تسعى إليها المؤسسة، و هو المصطلح العربي الذي يرادفه التميز، ويقابله (**Supériorité**) بالفرنسية و(**Leadership**) بالإنجليزية[1]. فالتميّز في قاموس المصطلحات التجارية يعرف على أنّه " هدف قيادة الأعمال على نحو يحسّن الجودة، الحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع بقدر أقل من التكاليف الضائعة"[2].

تعدّدت التعاريف المقدمة إلى التفوق التنافسي، باختلاف وجهات النظر للباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف.

---

[1]. ماتن زينب، **جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل إستراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات بالجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 45.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 45.

* عرُف التفوق التنافسي على أنّه[1]:

- ✓ القدرة على تقديم منتوجات أو خدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن.
- ✓ استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم
- ✓ أي شيء منفرد و متميز تتمتع به المؤسسة.

* كما يشير التفوق التنافسي إلى:" تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"[2].

*كما يقصد به" الوصول الأسرع إلى الأسواق، وتوفير منافع ومميزات للزبائن لا يجاريها المنافسون"[3].

* ويشير التفوق التنافسي كذلك إلى:" وصول المؤسسة إلى مكانة لا يستطيع غيرها الوصول إليها فقط بما لديها من موارد وإمكانات"[4]

من خلال التعاريف السابقة، نستخلص أن المؤسسة تحصل على التفوق التنافسي من خلال التحكم في مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية، و المتمثلة بموارد المؤسسة الإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية، وعلى الصعيد الخارجي امتلاك حصة سوقية كبيرة من خلال التخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها التسويقية ومن هنا يمثل التفوق التنافسي مؤشرا لتميز المؤسسة بخدماتها وأداء أنشطتها عن المؤسسات المنافسة الأخرى على المدى الطويل.

فالتفوق التنافسي مفهوم شامل، بحيث لا يمكن تصور مؤسسة متفوقة في مجال معيّن بينما ينهار أداءها في مجالات أخرى. وحتى تحقق المؤسسة التفوق على المنافسين لا بدّ من تعادل مستويات الأداء في كلّ مجالات المؤسسة، وهي مسؤولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا، فالتفوق يكرس مبدأ المشاركة الجماعية التي يجب

---

[1]. الجنابي أميرة هاتف، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 26.

[2]. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2003 ، ص 17.

[3]. علي السلمي، **إدارة التميّز**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2002، ص23.

[4]. ماتن زينب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المحافظة عليها، باعتبار أنّ المنافسين يسعون دوما تجاوز المستوى الذي حققته المؤسسة. وحتى تضمن هذه المؤسسة التفوق في كلّ المستويات، عليها التركيز على مصدرين هامين من مصادر التفوق التنافسي[1]:

***الأول: القيمة المدركة للعملاء:** يمكن للمؤسسة استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه المنتجات التي تقدمها، من خلال تبنيّ مفهوم " التسويق بالعلاقات"[2]حيث يتمّ من خلاله تعريف العملاء بالمنتجات أو الخدمات، والعمل على استقطابهم، مايعني الإحتفاظ بهم للوصول إلى فكر " العميل مدى الحياة" .

***الثاني: التفرد في الأداء:**تحقق المؤسسة التميّز عن منافسيها عندما تتمكّ ن من كسب خاصية فريدة يريدها زبائنها، ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين.

ثانيا: عوامل التفوق التنافسي: هناك مجموعة من العوامل إذا استغلتها المؤسسة بطريقة أحسن قد تقودها إلى إحراز التفوق على المنافسين، نذكرها فيما يأتي:

- ✓ **التقرب إلى الزبون** : إن سر تفوق بعض المؤسسات عن غيرها يتمثل في كونها تأتي بأفضل الأفكار من زبائنها عن طريق الإستماع إليهم بانتظام، من أجل تحسين المنتجات الجديدة، كما أنها تعمل على التقرب من زبائنها قصد معرفة احتياجاتهم و تلبيتها في شكل سلع أو خدمات ذات جودة عالية لا تقارن بما يقدمه المنافسون، بغرض ضمان ولائهم و بالتالي إستمرارية هذه المؤسسات في السوق.
- ✓ **القيادة** : فالمؤسسات المتفوقة تتبنى العاملين لديها من ذوي المواهب القيادية والإبتكارية أيا كان موقعهم في التنظيم، وهي لا تتدخل في حركتهم بشكل يعيق قدرتهم على الإبتكار بل تشجعهم و تدعم كل المحاولات الجادة من طرفهم، تحفزهم من أجل تأدية المهام المطلوبة منهم بالدقة المطلوبة، كما تمنح لهم الإستقلالية، مما يخلق ما يسمى القيادة الذاتية، أي كل عامل يصبح قائدا ذاتيا في موقعه، يؤدي و يطور أسلوبه الذي يراه ملائما لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة.

---

[1]. اسيل يسرى حسني الجعبري، **دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وأرابتك جردانة للتصميم والإستشارات الهندسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 27.

[2]. التسويق بالعلاقات توجه استراتيجي يتم من خلاله التركيز على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر.

✓ **تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين** : فالمؤسسة المتفوقة تتبنى مبدأ إحترام الأفراد العاملين لديها واعتبارهم مصدرا للأفكار، هذا ما يجعلها تحقق نتائج غير عادية، تمنح العاملين لديها سيطرة على مصيرهم بشكل يشعرهم بالمعنى فيما يقومون به وهذا ما يعزز الجوانب الإيجابية لديهم مع زرع روح المسؤولية لديهم.

✓ ضف إلى ذلك:

☒ **موارد المؤسسة**:حيث تشمل مجموعة الأصول، والقدرات والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والمعلومات، والمعارف التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية، والتي من شأنها أن تزيد من تفوقها التنافسي[1]. حيث تحقّق هذه الموارد التفوق التنافسي إذا اتسمت بالخصائص الآتية[2]:

- **القيمة** :يجب أن يكون للمورد قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنّه يسهل على المؤسسة الد خول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- **الندرة** :يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.
- **التقليد** :يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب الآتية:

❖ تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

❖ العلاقة مابين موارد المؤسسة والتفوق التنافسي المحقق غير واضحة الأسباب وغير مفهومة، ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء التفوق التنافسي المحقق، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

---

[1]. اسيل يسرى حسني الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2]. بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 58.

❖ الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق التفوق التنافسي معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

- **عدم الإحلال** :بمعنى أنه يجب ألاّ تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.
- الحيازة على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق التفوق التنافسي، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد.
- **طول الأجل** :والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أن يساهم في استمرار التفوق التنافسي لفترة طويلة نسبيا.

المطلب الثاني : مجالات التفوق التنافسي

يتحقق التفوق التنافسي من خلال حيازة المؤسسة على ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على المنافسين، فالتفوق لا يختص بالمنتج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل كل المجالات. وفي ما يلي عرض أهم هذه المجالات[1]:

أولا : التفوق في المجال المالي: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال المالي يمكّنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، ويتجلى ذلك في قدرتها على إنشاء القيمة من خلال تحقيق أفضل مردودية مالية وأفضل عائد على الإستثمار، مما يضمن لها تحقيق مستوى أداء أفضل. ويتم تحقيق التفوق في المجال المالي من خلال العناصر الآتية :

- ✓ تحقيق توازنات مالية أفضل من المنافسين،
- ✓ الإمتلاك الدائم للسيولة والقدرة الذاتية على التمويل؛
- ✓ التقليل من حجم القروض.

[1]. ماتن زينب، مرجع سبق ذكره، 48-49.

ثانيا : التفوق في المجال التسويقي: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال التسويقي يمكّنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، الذي يتجلى في قدرتها على إيجاد التوليفة المثلى من عناصر المزيج التسويقي التي تحقق لها التميز.

✓ ففي مجال المنتج، تعمل المؤسسة جاهدة على تمييزه عن منتجات المنافسين من خلال الخصائص الفريدة المكونة له والتي تضمن لها تحقيق التفوق. حيث أنّ هناك مجموعة من الآليات يمكن من خلالها تحقيق التفوق في هذا المجال، وتشمل هذه الآليات العناصر الآتية[1]:

❖ تمييز خصائص المنتج: هناك عدد كبير من الخصائص يمكن من خلالها تمييز المنتج منها: الأداء التقني، أداء الإستعمال، سهولة الإستخدام، الأمان عند الاستعمال وكذا إمكانية استمرار المنتج في الإستعمال دون أعطال لمدة معينة.

❖ تمييز المنتج عن طريق العلامة:يجب أن تكون العلامة تعبيرا عن مزايا المنتج، وعن الموقع الذي تحتله المؤسسة.

❖ تمييز المنتج عن طريق الغلاف؛ فله دور كبير في الترويج للمنتجات.

❖ تمييز المنتج عن طريق الخدمة: سهولة الطلب، سهولة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم،....

❖ تمييز المنتج عن طريق الأفراد؛ حيث يتضمن تحسين المجالات الآتية: مهارات الأفراد ومعارفهم، احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بالتهذيب، دقة وانتظام الخدمات التي يقدمها هؤلاء الأفراد، وكذا الاتصال الدائم بالزبون والاستماع لآرائه والأخذ بها.

✓ أما في مجال السعر، فيرتبط التّفوق فيه بميزة التكلفة الأقل التي تتيح للمؤسسة الحصول على حصص سوقية أكبر نتيجة فرضها لأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.كما يمكن للمؤسسة إعطاء للمنتج أكثر من سعر؛ نظرا لاختلاف الأسواق من حيث البيئة، فتحاول إيجاد السعر المناسب لكلّ سوق. وقد يكون هذا من أهداف المؤسسة وذلك بسبب الأوضاع السائدة ودرجة المنافسة في السوق، فيمكن للمؤسسة بيع وحدات

[1]. طبابة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 22-24.

مختلفة من المنتج نفسه بأسعار مختلفة في نفس الوقت، ويسمى هذا بالتميز السعري. ويتجسد في حالتين أساسيتين[1]:

- ❖ فرض أسعار مختلفة لنفس الوحدات من المنتج على زبائن مختلفين؛ أي إنّ المنتج يحمل نفس المواصفات ويباع بأسعار مختلفة، ولكن لفئات مختلفة من الزبائن.
- ❖ فرض أسعار مختلفة لوحدات مختلفة على نفس الزبائن، وذلك بإحداث تغييرات طفيفة على المنتج، بحيث يشبع نفس الحاجة وليس هناك اختلاف كبير في التكلفة، لكن الاختلاف يكون واضحا في السعر.

✓ فيما يخص مجال التوزيع، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكّن المؤسسة من التفوق على منافسيها إما في:

❖ طرق التوزيع: قد تستخدم المؤسسة طرق كثيرة ومتعددة لتوزيع منتجاتها وتوصيلها إلى الزبون النهائي، وتتمثل هذه الطرق في الآتي:[2]

1. التوزيع الشامل: استغلال مل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه الزبون في المنطقة.
2. التوزيع الإنتقائي:استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقو معينة بدلا من عدد كبير منها.
3. التوزيع الوحيد: اختيار أحد الوسطاء لتولي توزيع المنتجات في منطقة معينة، أو في سوق معين.

❖ جودة خدمة ما بعد البيع: تشير إلى الأنشطة التي من شأنها تمكين المشتري الصناعي من تأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلع، من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ورغباته، وتتمثل هذه الأنشطة في: الضمان، الصيانة، خدمات بيعية مساعدة (نقل المنتج، تركيبه، التدريب على استعمال المنتج واستخدامه، تبديل المنتج....). وتنبع أهمية خدمات ما بعد البيع كونها أصبحت من العوامل الأساسية المفسرة لتفوق التنافسي نظرا إلى[3]:

---

[1]. طبابة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2]. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن الـ 21**، دار الكتب المصرية، القاهرة ، 2002، ص 366.

[3]. ماتن زينب، مرجع سبق ذكره، ص 116.

1-تعتبر عاملا أساسيا للمؤسسة في تحضير الزبائن لتقييم المنتجات

2-تمثل أساس القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة في ظل أسواق تتميز بقوة التكنولوجيا.

3-تعتبر أحد المحاور الأساسية للتنافسية والتمييز للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة.

4-في ظل المنافسة الشديدة، تمنح خدمات ما بعد البيع ميزتين من جهة تسمح بزيادة القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، ومن جهة أخرى تسمح لهذه الأخيرة من حد عروض المنافسين.

5 -أدت المنافسة بين المؤسسات المنتجة إلى الإهتمام بهذا النوع من الخدمات، حيث أصبحت معيارا لقياس فعالية هذه المؤسسات.

✓ وآخر مجال هو الترويج، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكّن المؤسسة من التفوق على منافسيها في العناصر الآتية:

- ❖ التفوق في بناء صورة قوية للمؤسسة وتحقيق شهرة لعلامتها؛
- ❖ التفوق في إقناع المستهلكين بأهمية المنتج ومحاولة إرضائهم؛
- ❖ التفوق في زيادة الحصص السوقية للمؤسسة عن طريق زيادة حجم مبيعاتها في حالة إعتماد أساليب تنشيط المبيعات.

ثالثا : التفوق في المجال التكنولوجي: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال التكنولوجي يمكّنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، والذي يتجلى في قدرتها على إنتاج منتجات مميزة بتكنولوجيا مميزة من خلال تطوير البحوث الخاصة بهذا المجال. وتتمثل العناصر التي تضمن التفوق في المجال التكنولوجي في الآتي:

- ✓ جودة المعدات المستخدمة واليد العاملة المؤهلة؛
- ✓ حداثة التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة؛
- ✓ إمتلاك البراءات وحسن تسيير المشاريع الإبتكارية والبحوث التطويرية.

رابعا : التفوق في المجال اللوجستيكي: تشمل الأعمال اللوجيستيكية على كل أو بعض الأنشطة الآتية:

- ✓ تشغيل أوامر التوريد / الطلب؛
- ✓ الشراء والإمداد؛
- ✓ المخازن والتخزين؛
- ✓ الرقابة على المخزون؛
- ✓ المرور والنقل؛
- ✓ مناولة المواد والمنتجات؛
- ✓ التعبئة والتعبئة؛
- ✓ الإتصالات الخاصة بالتوريد والتوزيع؛
- ✓ التنبؤ بالطلب؛
- ✓ التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة؛
- ✓ خدمة الزبائن.

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال اللوجيستيكي يمكّنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، الذي يتجلى في قدرتها على إنجاز المستويات العليا لجودة وإنتاجية الأعمال اللوجيستيكية.

المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي:

إن المؤسسات اليوم تريد أن تبقى في الصدارة وتسعى للبحث دوما نحو تحقيق للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي أدى بها إلى التبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها. لذلك يقع على عاتق مؤسسات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي العمل على إمتلاك الأسبقيات التّنافسية لمواجهة تحديات المنافسين، في ظل الظروف المنافسة العالمية وفي بحثنا سيتم التركيز على أبعاد التفوق التنافسي الآتية:

أولا: المرونة : أدى التغيّر السريع في سلوك السوق إلى حاجة المؤسسات للإستجابة أكثر لهذه التقلبات، خاصة وأنها تعيش مواجهة تنافسية ديناميكية شرسة، وأمام هذه التحديات أصبحت المرونة تشكل أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المدراء لاكتسابها، باعتبارها سلاح تنافسي مهم لتحقيق التميّز في السوق.

تعرف المرونة على انّها " الإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت"، ووردت أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بتنوع عال، وتعدّ مقياسا لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج خدمة حالية إلى إنتاج خدمة جديدة[1].

فالمرونة تفسر بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام ، ومدى تكيّف الطلب والقدرة على الإستجابة له، وتشمل نوعين أساسيين هما:

- ✓ التكيف مع حاجات الزبائن.
- ✓ تصاميم الخدمة دائمة التغير؛ وتتمثل بالقدرة على تفعيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات في الطلب أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتقال من مستوى إنتاج إلى آخر.

في تعريف آخر، يقصد بالمرونة " القدرة على التغيّر من منتج إلى آخر، ومن زبون إلى آخر بأقل تكلفة ممكنة أو تأثير ممكن"[2]، بمعنى أنّ المرونة تعبّر عن " قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب للتعامل مع تغيرات السوق"[3]، بما يسمح لها بتحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزيز ولائه لمنتجاتها.

ويشير الباحثون إلى أن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمّن تفوق تنافسيا بعد أن إزدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع، وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان بالنسبة المؤسسات، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم والممثلة بقدرة المؤسسات على التكيف لتقديم مستويات من الخدمات المختلفة والمتنوعة.

ويمكن أن نميّز بين عدّة أنواع من المرونة، نوجزها فيما يأتي[4]:

---

[1]. داود، غسان قاسم، **تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية، نموذج عملي لقياس الإبداع التقني**، الكلية التقنية الإدارية، العراق، 2005، ص 21.

[2]. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،ص 158.

[3]. سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، يومي: 22-23 أفريل 2003، ص 174.

[4]. بلايلية ربيع، **دور المرونة الإستراتيجية في تميّز المؤسسات الإقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة fertial بعنابة**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ا في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 72.

- ✓ المرونة الساكنة: تنتج عن قدرة المؤسسة في مواجهة المفاجآت عن طريق المخزون، القدرات الإنتاجية الواسعة غير المستغلة.
- ✓ المرونة الديناميكية: تتطلب التكيف الدائم للمؤسسة مع التقلبات، حيث ترتكز على إدماج الزمن كعامل تنظيمي مهم.
- ✓ المرونة الكمية: تتمثل في ضبط مستوى النشاط مع حجم الطلب.
- ✓ المرونة النوعية: تتمثل في ضبط طبيعة النشاط (المنتجات/ الخدمات) مع التغيرات في مضمون الطلب.
- ✓ المرونة الخارجية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات الخارجية التي نذكر منها: حجم الطالب وتنوعه، وقت التسليم....
- ✓ المرونة الداخلية: تعني قدرة المؤسسة على امتصاص آثار التغيرات الداخلية، وتجنّب أي تدهور في الأداء. ويمكن تصنيف التغيرات الداخلية بغض النظر عن مصدرها إلى: عدم توافر الموارد اللازمة، عدم كفاءة الإنتاج، البطأ في تدفق المواد، التقادم في المنتجات المصنعة، التقادم في تشغيل العملية الإنتاجية.

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التاكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة. فالمرونة الإستراتيجية تشير إلى" قابلية المؤسسة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الإستجابة لها"[1]، بمعنى قدرة المؤسسة على التكيّف والاستجابة كردّ فعل لمعطيات البيئة التي تزاول في المؤسسات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على إنتاج منتجات مناسبة وبيعها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب.

قد أدركت المؤسسات أهمية المرونة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لعدّة أسباب نذكر منها[2]:

- ✓ أنّ المرونة الإستراتيجية شرط أساسي لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة، وتمكينها من إدارة أنشطتها في ظل هذه الظروف.

[1]. بسمة وليد سليم الشيخ يحي، **أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 30.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 30-31.

- ✓ تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للإستجابة لتغيّر حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- ✓ مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في الأسواق، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء.
- ✓ تمكن المؤسسات من تغيير إستراتيجياتها عندما يتحول عملاءها من منتجاتها إلى منتجات المؤسسات المنافسة تكون جذابة لهم.
- ✓ تحقق للمؤسسات مكانة مميزة في السوق، وقدرتها على الدفاع عنها، مع تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها.

ثانيا: بعد التسليم : استجابة لعالمية الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، ومن ثمّ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

يمثل التسليم "توفير الخدمة في المكان والزمان المطلوب، وهو إستراتيجية تقديم الخدمة وتسليمها في الوقت المحدد، وحسب جدولة زمنية معينة. وتشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بإنتظام[1]. في حين أشار بعض الباحثين إلى التسليم والإعتمادية، والسرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون، حين تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات، وتعدّ السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج، إذ تساعد وبدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات، ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت[2].

فالوقت يمثل مصدراً لتحقيق التفوق التنافسي ولا سيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة، إذ يلعب الوقت دورا مهما في المؤسسات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً إذ يعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم وإعتمادية التّسليم.

---

[1] أسيل يسرى حسني الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] الساعاتي عفاف حسن الهادي، **نظام الإيصال الواسع وآفاق تطبيقيه في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000، ص 24.

وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

- **سرعة التسليم**: والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على العمل بشكل أسرع ة تسليم المنتج/الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن و يمكن للمؤسسة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك.
- **إعتماد التسليم**: والمتمثل بمدى إلتزام المؤسسة بموعد التسليم المحدد، مما يولد إنطباعا جيداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين.

ولتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاث جوانب هي[1]:

- ✓ السرعة في التسليم أو وقت إنتظار الخدمة من قبل الزبون.
- ✓ التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.
- ✓ السرعة في التطوير من أجل تصميم خدمات جديدة بشكل أسرع من المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للخدمة في ذهن الزبون.

وعليه، فإن التنافس على أساس التسليم يحقق المزايا الآتية[2]:

- ✓ تقديم منتجات (الخدمات) جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين ما يعني تحقيق موقع متين للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون
- ✓ تقليص دورة حياة المنتجات (الخدمات) سبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة ما يتطلب السرعة في التقديم منتجات جديدة.
- ✓ يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الإستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول أن قدرة المؤسسة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المؤسسات في سوقها المستهدفة و تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

[1] محسن، عبد الكريم ، النجاح صباح، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مكتبة الذاكرة للتوزيع، بغداد، 2004، ص 25.

[2]. أسيل يسرى حسني الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المبحث الثالث: دور الخيارات الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي

المطلب الأول: أهمية إستراتيجية التمييز وقيادة التكلفة بالنسبة للمؤسسة

مع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الإعتماد على إستراتيجية التمييز أو إستراتيجية قيادة التكلفة، كما تستطيع هذه المؤسسات المزاوجة بين هاتين الإستراتيجيتين .

أولا:أهمية إستراتيجية التمييز بالنسبة للمؤسسة: إنّ تبني المؤسسة لقرار التمييز له أهمية بالغة تظهر في الآتي[1]:

- ✓ تسمح إستراتيجية التمييز للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة، عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح، فإنّها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- ✓ يكون زبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، يعني أنّ المؤسسات تكون قادرة على تبرير زيادات السعر إلى زبائنها.
- ✓ يسمح التمييز للمؤسسة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات، سواء عن طريق فرض أسعار عالية نتيجة زيادة القيمة أو عن طريق الإستفادة من بيع أحجام كبيرة من الإنتاج نتيجة التمييز عن طريق السعر وتخفيض التكاليف، وكلّ هذا يسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية.
- ✓ يؤدي التمييز إلى تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجز أمام تحول الزّبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- ✓ تؤدي إستراتيجية التمييز القائمة على الجودة المرتفعة إلى سمعة جيدة للمؤسسة وطلب مرتفع على المنتج، والذي يترجم إلى زيادة في الحصة السوقية المحتملة بمضي الوقت، حيث يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتقبة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا ما تؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية.

[1]. طبابة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- ✓ يترتب على تبني إستراتجية التميز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد، وذلك بالإعتماد على عامل وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

ضف إلى ذلك[1]:

- ✓ تميّز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسة لدرجة أنه يخلق ولاء لدى الزبون نحو منتجاتها.
- ✓ يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد.
- ✓ تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.

إنّ هذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، وذلك على النّحو الآتي[2]:

* **على مستوى المنافسين:** المؤسّسة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها. فمن خلال التميز تستطيع فرض السعر الذي تريده، وتنمية نوع من الولاء لدى الزبائن لعلامتها التجارية.

* **على مستوى الزّبائن:** الصّفات المتفردة للمنتجات هي في حدّ ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.وذلك من خلال:

- ✓ محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء منتجاتها تختلف عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين
- ✓ محاولة المؤسسة تحقيق درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبائن أثناء اقتناء المنتجات.

* **على مستوى الموردين:** الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية، من شأنه أن يجعل المؤسّسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.

* **على مستوى المنتجات البديلة:** إنّ تميّز المنتجات ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها، سوف يحدّ من درجة هذا التهديد، وخاصة وأنّ تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها، وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

---

[1]. زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 254.

[2].أحمد بلايلي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسة القطاع الهاتفية النقالة بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

لكن ما تجدر الإشارة إليه تحقيق ذلك يتطلب الآتي:

- ✓ **تحديد القيمة المميزة للزبون** :بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتوج في السوق ينفرد ببعض ، المميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة، فالمؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون، والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق. وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ملزمة بتدنية التكاليف للزبون؛ وتحسين أداء خدمة الزبون.

أ /تدنية التكاليف للزبون :فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تدنية تكلفة الزبون لتحقيق التمايز، ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام، بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزبائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها، فأية محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير.

ب /تحسين أداء خدمة الزبون :ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا الزبون بالمنتج، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون، وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء خدمة الزبون على عوامل التمايز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة.

- ✓ **القيمة المدركة من طرف الزبون** :قد تتحصل المؤسسة على فرصة للتمايز بزيادة قيمة المنتج، لكنها يمكن أن تواجه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة، ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه فترة طويلة، ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق، والتي تبرر الزيادة في السعر، لأن الزبون مطالب بدفع تكلفة التمايز، وترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي من خلالها يمكن للزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج.

ثانيا: أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة بالنسبة للمؤسسة: تستهدف استراتيجية قيادة التكلفة حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا [1]:

- ✓ أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح ،وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضّل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار والذي ينعكس بدوره سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.
- ✓ أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار، فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة، وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛
- ✓ إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين؛ إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛
- ✓ كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
- ✓ كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها، فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه، وإنّما ايضا قدرتها على المنافسة السعرية؛ أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

[1]. بن جدو بن عليا، مرجع سبق ذكره.

وأخيرا نستطيع القول، أن المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة تسهم في إرساء عوائق الدخول، حيث تجد المؤسسات الأخرى نفسها غير قادرة على الدخول إلى المجال الصناعي ومجاراة رائد التكلفة من حيث التكاليف والأسعار، ولذلك نجد أن رائد التكلفة غالبا ما يكون في مأمن طالما أنه قادر على الإحتفاظ بمزايا التكلفة والأسعار الخاصة به، والتي تعتبر بمثابة مفتاح لعدد لابأس به من العملاء.

تتجه بعض المؤسسات على جني المكاسب من وراء الإعتماد على إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز بصورة متزامنة، حيث أن تلك المؤسسات تستطيع فرض سعر إستثنائي عالي لمنتجاتها مقارنة بالسعر الخاص برائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز، إلا أنها في نهاية المطاف يتساويان فيما يجنونه.فالإستراتيجية الناتجة عن المزاوجة بين أكثر من إستراتيجية هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيق للربح[1]. وهذه المزاوجة تعتبر من أكثر التحديات صعوبة في مواجهة المؤسسة عند مستوى النشاط، فمن ناحية يتعين على المؤسسة تنسيق أنشطتها حول التصنيع وإدارة الموارد لتنفيذ إستراتيجية التكلفة المنخفضة، ومن ناحية أخرى يتعين على المؤسسة تنسيق أنشطتها حول مصدر ميزتها الخاصة للتمييز مثل البحوث أو التطوير أو التسويق، لحماية كفاءتها في مجال التحديث والإستجابة للعملاء.

المطلب الثاني: دور معلومات اليقظة التنافسية في تحديد الفرص والتهديدات

لأجل النّجاح يجب على المؤسسات السبق في الكشف عن الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثمّ تقييمها، وعملية التقييم هذه يمكن الاستدلال على أنها تلك المحاولة الموجهة للتعرف على طبيعة الفرص التي تتوفر أمام المؤسسة من أجل اختيار أفضلها. وتلعب اليقظة التنافسية دورا مهما في ذلك من خلال:

- ✓ إنّ معلومات اليقظة التنافسية تعدّ عاملا هامّا في ذكاء المؤسسة، بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص وإقتناصها قبل المنافسين، وتجنّب التّهديدات قبل وقوعها[2].

[1] شارلز وجاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمّد رفاعي، محمّد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 322.

[2]. فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- ✓ أنّ اليقظة التنافسية تساهم في تغيير ما يأتي[1]:
  - الإنتقال من دراسة وتحليل المنافسة الحالية إلى محاولة دراسة التّنبّؤ بتصرفات المنافسين وخططهم.
  - الإنتقال من التّركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية.
  - الإنتقال من دراسة وقراءة الماضي إلى قراءة المستقبل ومحاولة صنعه.
  - الإنتقال من الدّور التّابع إلى الدور الموجه بالسوق.

- ✓ معلومات اليقظة التنافسية توفّر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحتملة بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، فضلا عن تمكين قادة المؤسسات من تحليل مسوّغات التغيير الإستراتيجي، كقوى جوهرية لتعزيز التّغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت[2].

- ✓ تعتبر معلومات اليقظة التنافسية عنصرا فعّالا في عملية تطوير إستراتيجيّة الأعمال، وفي التنافس الناجح في بيئة الأعمال، وتوفير نماذج واستراتيجيات جديدة وإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية.[3]

- ✓ تسمح معلومات اليقظة التنافسية بتوقع تطورات السّوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الإستجابة لتلك التّطورات، وتمكنها من الإحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجيّة، والإرتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين. ومن بين هذه القرارات الإستراتيجية مثلا: تقديم منتجات جديدة بمواصفات جديدة لتحقيق التّوافق لحاجات ورغبات الزبائن الجديدة، أو من خلال إدخال تغييرات جوهرية في طرق إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بما يميزها عن المنتجات المنافسة، لتكون باستطاعتها بناء حالات من الولاء العالي للمنتجات.

---

[1] . فاتح مجاهدي، **الذكاء التنافسي**.....**أداة تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي: 6 -7 نوفمبر 2012.

[2] . أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، ابراهيم خليل ابراهيم، **الإدارة بالذكاءات، منهج التميّز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 173.

[3] . نفس المرجع السابق، ص 359.

- ✓ إنّ الغاية من اليقظة التنافسية هي الكشف المسبق عن الإشارات الضعيفة في بيئة المؤسّسة، بهدف تكوين قدرة أكبر على التّكيّف مع متغيّرات البيئة، والإنسجام مع مختلف المواقف وخصوصا الغامضة منها وتلك التي يصعب إدراكها، حتّى وإن كان من المستحيل تجاور المخاطر بشكل نهائي. ولكن بالاستعداد المبكر من الممكن تجنب التّهديدات قبل وقوعها[1]

- ✓ ويمكن لمعلومات اليقظة التنافسية أن تساهم في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما يأتي[2]:

المساهمة في تحسين مستوى أداء المؤسّسات عن طريق زيادة كفاءة أداء الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، بما يساهم في خلق القيمة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

* إمكانية استخدام المعلومات المستقاة من البيئة الخارجية في تطوير المعروض الخاص بها، وخصوصا ما يتعلق منها بأذواق المستهلكين وميولهم الإستهلاكي وتفضيلاتهم.

- ✓ ويتجسّد دور اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي باعتبارها القاعدة التي تضمن البيانات والمعلومات التي من خلالها يتمّ الاختيار ما بين مختلف البدائل، ليتم بعد ذلك تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب منها، للظفر بالنجاح والارتقاء بالأداء التّنافسي للمؤسسة، فقد تستعمل المؤسسة المعلومة بشكل دفاعي أو بشكل هجومي تصبو من خلالها المؤسّسة لتحطيم المؤسّسات المماثلة.
- ✓ تسمح اليقظة التنافسية بتوقّع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التّطوّرات، ويمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تطوير ميزتها التنافسية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين[3].

[1] . فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص 157.

[2] فاتح مجاهدي، مرجع سبق ذكره.

[3] .Wilma Vivires ,Andrea Saayman, Marie- Luce Muller, **Enchancing a competitive intelligence culture in south africa**, International journal of social economics, vol32,n°7,2005,[on line], disponible sur: www.eneraldinsight.com.

خاتمة الفصل

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مركز تنافسي تصبح بموجبه قادرة على المنافسة على المدى البعيد أو القريب، فمن الضروري تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لتحقيق أداء أحسن. فمعرفة المؤسسة لخصائص بيئتها التنافسية يساعدها على تحديد أفضل بديل إستراتيجي لمواجهة المنافسين، فهذا الأخير يعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية، وبالتالي تفوقها التنافسي.

تعتبر اليقظة التنافسية أداة تمكن المؤسسة من تكوين سيناريوهات مستقبلية من خلال توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي تمكن المؤسسات من تحقيق التفوق لكونها عملية استباقية تساعد على زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة، وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تحصل في البيئة التي تعمل فيها.

الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي لليقظة التنافسية

الفصل الثاني:

الخيارات الاستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع المدية-

مقدمة عامة


خاتمة عامة

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات


قائمة المراجع


خاتمة عامة

الملحق رقم 1:

أولا معلومات عامة :يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 30سنة ☐ من30إلى اقل من 40سنة ☐ من 40إلى 50سنة ☐ 50سنة فمافوق ☐

المستوى التعليمي ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة :أقل من 5سنوات ☐ من5إلى 10سنوات ☐ من15إلى20سنة ☐ 20سنة فمافوق ☐

ثانيا :إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحكم على مدى توافر اليقظة التنافسية بمؤسستكم،لذا يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين					
• لدى المؤسسة معلومات عن طبيعة الإستراتيجية المتبعة لدى المنافس					
• تقوم المؤسسة بمتابعة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين					
• لدى المؤسسة معلومات عن الحصة السوقية للمنافسين.					
• تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لدى المنافسين.					
• تحر المؤسسة على معرفة قدرات إمكانيات المنافسين.					
• تحرص المؤسسة على معرفة أهداف المنافسين الحاليين.					
• تعطي المؤسسة قدر أكبر من الإهتمام لمعرفة قدرات المناسين.					
• لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسين.					
• تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافسين المحتملين على حصتها السوقية					

ثالثا :الخيارات الاستراتيجية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• **.قيادة التكلفة:** • تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتج. • تعتمد المؤسسة على قنوات توزيع ذات التكلفة المنخفظة. • تعتمد المؤسسة على تقليد خدمات المنافسين بدل الإبتكار والتطوير. • تقوم المؤسسة بتبسط أسلوب الانتاج للتحكم في التكاليف. • تقدم المؤسسة عادة تخفيضات في أسعار منتجاتهافي مناسبات م • تبحث المؤسسة عن أحسن مصادر التموين منأجل تخفيض التكاليف. • تدعم المؤسسة أنشطة لبحث وتطوير باستمرار من اجل تقذيم منتاجات بكلفة منخفضة.					
• **إستراتيجية التميز :** • تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات. • لدى المؤسسة موارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين. • تمثل منتجات المؤسسة قيمة أكبر مقارنة مع المنافسين. • توطين المؤسسة إهتماما أكبر للإشهار لبناء سمعة طيبة للمؤسسة. • تسعى المؤسسة لإستقطاب أفراد المؤسسة ذو كفاءات ومهارات عالية. • تبحث المؤسسة باستمرارعن اساليب تميز لمنتجاتها لرفع جودتها حتى تتمكن من فرض نفسها في السوق . • منتجات المؤسسة تتميز بشكل واضح عن منتجات المنافسين م • ناحية إشباع حاجات الزبائن.					

رابعا :التفوق التنافسي :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	فيى موافق بشدة
• **المرونة :** • لدى المؤسسة القدرة على تغيير إستراتجياتها لتوافق التنافسية المحيطة بها. • تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها. • للمؤسسة قدرةعلى تلبية المتغيرات في رغبات زبائنها. • للمؤسسة القدرة على تغير حجم المنتجات وفقا لطلبات السوق • لدى المؤسسة القدرة على وضع إستراتيجية لإقتناص الفرص وتجنب تهديدات الزبائن. • لدى المؤسسة القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج خدمة حالية إلى إنتاج خدمة جديدة.					
• **التسليم:** • تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد. • للمؤسسة القدرة على التدوير منأجل تصميم منتجات جديدة بشكل أسرع . • تسعى المؤسسة لتقليل وقت إنتظار الزبائن. • تسعى المؤسسة إلى تخفيص زمن تحويل العملات. • تؤكد المؤسسة على إنجاز متطلبات الزبون باقل قدرة ممكنة.					

الملحق رقم 2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	34

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحورالأول	.143	30	.121	.945	30	.122
المحورالثاني	.146	30	.102	.957	30	.257
المحورالثالث	.167	30	.131	.948	30	.148

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

			majal1	majal2
Rho de Spearman	majal1	Coefficient de corrélation	1.000	.736**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	30	30
	majal2	Coefficient de corrélation	.736**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.753[a]	.567	.551	3.52690

a. Prédicteurs : (Constante), majal2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	455.574	1	455.574	36.625	.000[b]
	Résidu	348.292	28	12.439		
	Total	803.867	29			

a. Variable dépendante : majal3

b. Prédicteurs : (Constante), majal2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7.347	6.299		1.166	.253
	majal2	.806	.133	.753	6.052	.000

a. Variable dépendante : majal3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	178.187	1	178.187	7.974	.000
	Résidu	625.680	28	22.346		
	Total	803.867	29			

a. Variable dépendante : majal3

b. Prédicteurs : (Constante), majal1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23.628	7.711		3.064	.005
	majal1	.495	.175	.471	2.824	.000

a. Variable dépendante : majal3

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحورالثالث	الذكر	17	45.8235	5.55917	1.34830
	أنثى	13	44.5385	4.97687	1.38034
المحورالثاني	الذكر	17	54.5294	5.88555	1.42746
	أنثى	13	53.5385	5.10907	1.41700

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
المحورالثالث	Hypothèse de variances égales	.003	.959	.656	28	.517	1.28507	1.95914	-2.72805-	5.29819
	Hypothèse de variances inégales			.666	27.231	.511	1.28507	1.92957	-2.67251-	5.24264
المحورالثاني	Hypothèse de variances égales	.777	.385	.483	28	.633	.99095	2.05075	-3.20981-	5.19171
	Hypothèse de variances inégales			.493	27.485	.626	.99095	2.01135	-3.13259-	5.11449

ANOVAالعمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحورالثاني	Inter-groupes	155.486	3	51.829	1.874	.159
	Intragroupes	719.214	26	27.662		
	Total	874.700	29			
المحورالثالث	Inter-groupes	28.652	3	9.551	.320	.811
	Intragroupes	775.214	26	29.816		
	Total	803.867	29			
المحورالأول	Inter-groupes	67.438	3	22.479	.885	.462
	Intragroupes	660.429	26	25.401		
	Total	727.867	29			

ANOVAالمستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحورالثاني	Inter-groupes	8.700	2	4.350	.136	.874
	Intragroupes	866.000	27	32.074		
	Total	874.700	29			
المحورالثالث	Inter-groupes	32.057	2	16.029	.561	.577
	Intragroupes	771.810	27	28.586		
	Total	803.867	29			

ANOVAالخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحورالثاني	Inter-groupes	75.330	2	37.665	1.272	.296
	Intragroupes	799.370	27	29.606		
	Total	874.700	29			
المحورالثالث	Inter-groupes	67.467	2	33.733	1.237	.306
	Intragroupes	736.400	27	27.274		
	Total	803.867	29			

اهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أطلب من ربي أن يرحمهما كما ربياني صغيراً؛

أمي التي سهرت على تربيتي وتكويني،

أبي الذي تحمل مصاعب الحياة من أجل رعايتي وتوجيهي،

إلى كل اخوتي و أخواتي كل باسمه،

إلى الأستاذة الفاضلة العيداني،

إلى كل أصدقائي وزملائي ورفقاء الدرب التعليمي،

إلى كل زملائي



اهداء

الحمد لله في الآخرة والأولى، نستعينه ونستغفره ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مظل له ومن يظلل فلا هادي له.

إلى منبع الحب والحنان إلى الحضن الدافئ حيث الأمان، إلى من سهرت الليالي لراحتي وضحت بالكثير لأجل أن تراني في أحسن الأحوال، وكان دعاؤها سندا لي ولازالت نبراسا، إلى أعذب كلمة ينطق بها لساني "**أمي**".

إلى من شجعني ورسم لي معالم النجاح وعبد لي الطريق في المستقبل، وأضاء لي دربي، والى من علمني أن العطاء رمز الخلود وان الكفاح سر الوجود، وذكرني بان العمر محدود، إلى الغالي "**أبي**".

إلى الذين أكن لهم الحب والحنان، وأتمنى لهم النجاح في كل خطوة من خطوات حياتهم العلمية والعملية إخوتي وزوجاتهم وكتاكيت العائلة..مطيع، ريتاج، تيسير، هديل، هبة، فاطمة الزهراء، محمد..

إلى كل من عرفناهم ونسيناهم وهم أهل الإهداء والتقدير إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع .

إلى كل هؤلاء أقول ..يسعدني أن أقدم لهم ثمرة نجاحي.

وارجوا أن يتقبلوا مني عبارات الاحترام والتقدير.

-محمد-

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا، نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

جرت العادة أن يكون وراءك لإعداد وبحث أشخاص منهم من

يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم

بتشكراتنا الخالصة:

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

إلى الذي كان ومازال وندعو الله أن يبقي للدروب منير

...الأستاذة المشرفة لعيداني حبيبة وإلى كل الأساتذة الكرام، وعمال مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمدية الذين نتوجه لهم بالشكر الجزيل لتعاونهم معنا.

الى لجنة المناقشة على قبولهم الدعوة لتقييم ومناقشة هذا العمل.

إلى كل من مدنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع أخص بالذكر والدين ا

العزيزين أطال الله في عمرهم.

*إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث من قريب ومن بعيد.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر **إهداء** **قائمة الجداول** **قائمة الأشكال** **فهرس المحتويات**	
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول:الإطارالمفاهيمي لليقظة التنافسية	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية	03
المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية	03
المطلب الثاني: أهمية اليقظة التنافسية	07
المطلب الثالث: أهمية المعلومة كعنصر أساسي في نظام اليقظة التنافسية	11
المبحث الثاني: أسس اليقظة التنافسية	16
المطلب الأول: مراحل عمل اليقظة التنافسية	16
المطلب الثاني:المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة التنافسية	21
المبحث الثالث: أساليب اليقظة التنافسية	25
المطلب الأول : تحليل Swot	26
المطلب الثاني:أسلوب المقارنة المرجعية	28
المطلب الثالث: دراسة السوق	31
خاتمة الفصل	35
الفصل الثاني: الخيارات الاستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي	
مقدمة الفصل	37
المبحث الأول: ماهية الخيارات الاستراتيجية	38
المطلب الأول:مفهوم الخيار الاستراتيجي	38
المطلب الثاني:استراتيجية قيادة التكلفة	44

المطلب الثالث: استراتيجية التمييز	48
المبحث الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي	53
المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي	53
المطلب الثاني: مجالات التفوق التنافسي	57
المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي	61
المبحث الثالث: دور الخيارات الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي	66
المطلب الأول: أهمية استراتيجية التمييز وقيادة التكلفة بالنسبة للمؤسسة	66
المطلب الثاني: دور معلومات اليقظة التنافسية في تحديد الفرص والتهديدات	70
خاتمة الفصل	73
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	
مقدمة الفصل	75
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر	76
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	76
المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر	78
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	80
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	83
المطلب الأول: منهجية الدراسة	83
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	85
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	90
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات	92
المطلب الأول: تفسير مجالات الدّراسة	92
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والاثر بين اليقظة التنافسية والتفوق التنافسي	98
خاتمة الفصل	106
خاتمة عامة	108
قائمة المراجع	113
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول	(1-1)	مراحل إدارة المعلومات	15
	(2-1)	مراحل اليقظة التنافسية	19
	(3-1)	ممثلو اليقظة التنافسية	22
	(4-1)	نموذج تحليل swot	27
	(5-1)	منهجية دراسة السوق	33
الفصل الثالث	(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–	81
	(2-3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	90
	(3-3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	91
	(4-4)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	92
	(5-3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	94

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثالث	(3–1)	درجات مقياس لكارت الخماسي.	84
	(3–2)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف) (1-Sample K-S).	85
	(3–3)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى تطبيق اليقظة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.	86
	(3–4)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى تطبيق الخيارات الاستراتيجية (قيادة التكلفة–استراتيجية التمييز) بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.	87
	(3–5)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى التفوق التنافسي (المرونة–التسليم) بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–.	88
	(3–6)	معامل الارتباط Spearmanبين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد.	89
	(3–7)	معامل الفاكرو نباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة والثبات الكلي.	89
	(3–8)	توزيع أفراد الدراسةحسب متغير الجنس.	90
	(3–9)	توزيع أفراد الدراسةحسب متغير العمر.	90
	(3–10)	توزيع افراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	91
	(3–11)	توزيع أفراد الدراسةحسب متغير الخبرة المهنية.	91
	(3–12)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات مجال اليقظة التنافسية.	93
	(3–13)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " قيادة التكلفة".	94
	(3–14)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " استراتيجية التميز".	95

	(3–15)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرات البعد" المرونة".	96
	(3–16)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد" التسليم".	98
	(3–17)	معامل الارتباطSpearman بين الخيارات الاستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي.	99
	(3–18)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–.	99
	(3–19)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	100
	(3–20)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس.	102
	(3–21)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيرالعمر.	103
	(3–22)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيرالمؤهل العلمي.	104
	(3–23)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيرالمؤهل العلمي	105

1- المراجع باللغة العربية.

ا- الكتب

1. أحمد زغدار، **المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية**،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

2. أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، ابراهيم خليل ابراهيم، **الإدارة بالذكاءات، منهج التميّز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

3.أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظم المعلومات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

4.إيمان فاضل السامرائي، هيثم مُحَّد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

5.جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2005 .

6.حسن، عبد الكريم، النجاح صباح، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مكتبة الذاكرة للتوزيع، بغداد، 2004.

7.خالد مُحَّد بني حمدان، وائل مُحَّد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

8.خليل نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة،1998.

9.داود غسان قاسم، **تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية، نموذج عملي لقياس الإبداع التقني**، الكلية التقنية الإدارية، العراق، 2005.

10.زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

11.سيد إسماعيل مُحَّد،**الإدارة الاستراتيجية،مفاهيم وحالات تطبيقية**، مركز التنمية الإدارية،القاهرة،1998 .

12.شارلز وجاريت جونز، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي مُحَّد رفاعي، مُحَّد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

13.شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

14.طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن الـ 21**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.

15.عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

16.عبد العزيز صالح جيتور، **الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.

17.علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

18.علي السلمي، **إدارة التميّز**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2002.

19.عمرو خير الدين، **التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.

20.فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية، منظور اداري**، دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية، عمان،2009.

21.فلاح حسن الحسيني،**الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2000 .

22.مُحَمَّد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة،2000 .

23.مُحَمَّد عبد المحسن آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

24.محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

25.معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي مُحَمَّد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيارالاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.

26.مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان ،2008.

ب– أطروحة الدكتوراه ورسائل الماجستير والماستر

27.أحمد بلايلي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية،حالة مؤسسة القطاع الهاتفية النقالة بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

28.اسيل يسرى حسني الجعبري، **دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وأرابتك جردانة للتصميم والاستشارات الهندسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

29.بسمة وليد سليم الشيخ يحي، **أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

30. بلايلية ربيع، **دور المرونة الاستراتيجية في تميّز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة fertial بعنابة**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ا في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

31. بن جدو بن علية،**الاستراتيجياتالتنافسيةودورهافيتحقيقالميزةالتنافسيةللمؤسسةالاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد بوقرة، بومرداس، 2015.

32. بن نافلة قدور، **مكانة بحوث التسويق الدولي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

33. بن نذير نصر الدين، **دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة–حالة الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

34. بوزيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.

35. بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة البناء، حالة مؤسسة الإنجاز ببسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2005.

36. بومعزة سهيلة، **دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –موبيليس–**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل والاستشرافالاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري بقسنطينة، الجزائر، 2008_2009.

37. الجنابي أميرة هاتف، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص

38.رشيدة بن الشيخ الفقون، **دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار التسويقي،دراسة حالة مجمع هنكل– إناد الجزائر مركب شلغوم العيد**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006.

39. الساعاتي عفاف حسن الهادي، **نظام الإيصال الواسع وآفاق تطبيقيه في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000،

40. سعد علي الريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيميوتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينةمن المديرين في بعض الشركاتالصناعية العراقية العامة**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2011.

41.شيقارة هجيرة، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة،دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

42. **دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، دراسة حالة فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين ببسكرة**، شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمح خيضر، بسكرة، 2014.

43. طجين العالية، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب–أوماش–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

44. عبد الحكيم زكرياء البطة، **مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

45. عبد العزيز جودي، **دور ومكانة اليقظة الاستراتيجية في تسير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالتي مؤسستي سييفتالcevitalومؤسسة اتصالات الجزائرAlgérie Telecom**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

46. العربي شريف مريم، بروحو مريم، **اليقظة الاستراتيجية كأداة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة طاسيلي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012-2013.

47. عرزولي إيمان، **البدائل الاستراتيجية :مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسةK–PLAST بسطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2010.

48. علاوي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

49. عميرة أيمن،**اليقظة الاستراتيجية كأداة لاتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية،دراسة حالة "منظمة الوطنية لاتصالات الجزائر للهاتف الجوال"اوريدو(Ooredoo) " الجزائر العاصمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2014-2015.

50. قوجيل نور الدين، **دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس–أم البواقي–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر،2011-2012.

51.ماتن زينب، **جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات بالجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.

52.محاط أميرة، **أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ميلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

53. مُحَمَّد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000–2012**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2015.

54. مريوة مُحَمَّد، **دور منهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة: اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2014-2015.

55. نحاسية رتيبة، **إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، حالة شركة نفطال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر.

56.نور مُحَمَّد سالم الزين، **أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجيةودور القدرات التنافسية كمتغيّر معدّل، دراسة تطبيقية على شركة ألب هاوس في الأردن**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

57. ياسين حميني، **تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2000**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

ج- المجلات

58. بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2013.

59. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013.

60. صديق النعاس، **دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميسمليانة، الجزائر، 2013.

61. هواري معراج، ناصر دادي عدون، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2005.

د- الملتقيات والمنتديات

62.بوتيفور، الزهراء، لكحل، فريدة، **اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة،الجزائر2009.

63.حديد رتيبة،حديد نوفل،**اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.

64.سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسةالاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، يومي: 22-23 أفريل 2003.

65. سمير مُحَّد عبد الوهاب، **المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

66. عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010.

67. فاتح مجاهدي، **الذكاء التنافسي.....أداة تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي: 6-7 نوفمبر 2012.

4 مواقع الانترنيت

68. اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم – التاريخ و الإنجازات، [على الخط]، متاح على:https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations، تاريخ الاطلاع: 2017-05-05.

69..ايثار عبد الهادي آل فيحان، **المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 54، 2005، [على الخط]، متاح على: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-12-2016.

70.سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، [على الخط]، متاح على:http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero3-2013/1617-2013، تاريخ الاطلاع: 25-12-2016.

71.مجبل دواي اسماعيل، فاعلية **المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح**، [على الخط]، متاح على:http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748، تاريخ الاطلاع: 26-12-2016.

https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations
consulter le: 15-04-201

2.المراجع باللغة الفرنسية

أ. الكتب

1 .Raymond Alain, **La Stratégie d'Entreprise**, Edition Ediscience International, Paris, 1990.
2.Yves En règle, **Le Management Revisité**, **Diriger En Economie Tendue**, Edition d'Organisation, Paris, 1997.
3 .Humbert Lesca, **La veille stratégique, La méthode L.E.Scanning**, édition EMS, 2003.

ب.أطروحة دكتوراه

4 .Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de gestion, Université de Tunis, 2007_2008.

ج. مواقع الأنترنيت

5.Wilma Vivires ,Andrea Saayman, Marie- Luce Muller, **Enhancing a competitive intelligence culture in south Africa**, International journal of social economics, vol32,n°7,2005,[on line], disponible sur: www.eneraldinsight.com

مقدمة عامة

تتسم بيئة الأعمال الحالية بمجموعة من الملامح والسمات جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سادت في فترة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجلات والجوانب، هذه الملامح تمثل تحديا كبيراً للمؤسسات المعاصرة، مما ينبغي عليها أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلاً واستباقها، وهذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، وفي الوقت نفسه محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة.

وفي خضم هذه الظروف، يتحتم على المؤسسات الباحثة عن الإستمرار والتطوير أن تفهم طبيعة العلاقة بينها وبين بيئتها خصوصا في ظل تحرير الأسواق العالمية، واعتبارها شرطا لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة حالات عدم التأكد؛ لذا فهي بحاجة إلى نظام فعال يسمح لها بمتابعة ورصد كافة التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا، بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق التفوق التنافسي، ذلك هو محور اليقظة التنافسية.

تعتمد المؤسسات على مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق التناغم مع التحديات البيئية من اجل البقاء والنمو، وذلك من خلال المواءمة بين الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه. لذلك على المؤسسات أن تفهم طبيعة المعلومة التي تخص قدرات ومقاصد وإجراءات المنافسين الحاليين والمحتملين؛ إذ أن إهمال تلك المعلومات – خصوصا الإستباقية منها- ستجعل من عملية الإختيار الإستراتيجي عديمة الفاعلية حتى لو تم تكريس كل ما تملكه المؤسسات من موارد و إمكانات.

إن النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة التنافسية يسبب صعوبة في تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب، لذلك فإن أحد أوجه تقليل الفشل في مثل هذه الحالات يتطلب وجود نظام لليقظة التنافسية يساعد في تحليل وتفسير أي إشارة تنبئ بحدوث أي شيء.

والمؤسسة الجزائرية، كباقي المؤسسات، مطالبة برصد جميع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، خصوصا بعد تحرير التجارة الدولية وانفتاح الأسواق العالمية؛ مما يتحتم عليها إيجاد أساليب تساهم في الفهم الصحيح لمكونات البيئة الخارجية.

مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن لليقظة التنافسية أن تساهم في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي؟

ويمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

1- هل نظام اليقظة التنافسية ضرورة حتمية للمنظمات ؟

2- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين الخيارات الإستراتجية واليقظة التنافسية؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية- عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة ، قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

1- تعتبر اليقظة التنافسية أداة استشرافية تساعد المؤسسات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$) الخيارات الإستراتيجية واليقظة التنافسية من وجهة من وجهة نظر مسؤولي لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية- عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية- عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) حول أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

أهمية الدراسة: تحاول هذه الدراسة تبيان العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والتفوق التنافسي بوجود متغير اليقظة التنافسية،وهذا راجع لتزايد أهمية هذا المتغير في تمكّن المؤسسات من رصد أي إشارة ضعيفة يمكن أن تحدث أي شيء في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات .

ومن جانب آخر، تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات لنظام اليقظة التنافسية باعتباره أداة تساعد الإدارة في المؤسسات المعاصرة من متابعة متغيرات البيئة التنافسية التي تؤثر على توجهاتها المستقبلية.

كما قد تساهم هذه الدراسة في تحقيق الفائدة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– لسعيها إلى المساهمة في وضع آليات لتطوير وتفعيل نظام اليقظة التنافسية لتضمن فعالية الخيارات الإستراتجية، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1– التعرف على مدى تأثير اليقظة التنافسية على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، ومحاولة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

2– تحديد مختلف مفاهيم وآليات اليقظة التنافسية .

3– الوقوف على طبيعة العلاقة بين الخيارات الإستراتجية وتحقيق التفوق التنافسي من جهة، وبين اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي من جهة أخرى في مؤسسة محل الدراسة.

4– التعرف على دور التأثير المعنوي لليقظة التنافسية في تحديد الخيارات الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–

أسباب اختيار الموضوع :

أ. أسباب ذاتية :

- بحكم اختصاصنا في إدارة وتسيير المؤسسة،تم اختيار هذا الموضوع الذي يخدم هذا الجانب .
- اقتناعا بالدور الذي يحتله نظام اليقظة التنافسية في حياة كل مؤسسة، ودوره الفعال في تحسين أداء المؤسسات خاصة في ظل اشتداد المنافسة وما خلفته العولمة من آثار وانفتاح الأسواق العالمية.

ب. أسباب موضوعية :

- التعرف على اليقظة التنافسية ودورها في تعزيز الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي.
- باعتبار أن موضوع اليقظة التنافسية يعد من المفاهيم الحديثة في حياة المؤسسات
- أهمية اليقظة التنافسية والخيارات الإستراتيجية في حياة المؤسسة الجزائرية وإعطاء فرصة للأفراد العاملين للتعرف على أبعاد اليقظة التنافسية ومدى مساهمتها في تحسين مكانة المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه
- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نجد :

- قلة المراجع فيما يخص موضوع اليقظة التنافسية والتفوق التنافسي.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

الحدود البشرية: تتمثل في الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في تعزيز الخيارات الإستراتيجية بغية تحقيق التفوق التنافسي.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

منهج وأدوات الدراســة:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة، تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا الملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، واستخدامنا فيها :

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات قمنا بتقديم استبيان، وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبيان، وقد تم استخدام أسلوب (spss) لمعالجة البيانات .

الدراسات السابقة: ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد :

- نحاسية رتيبة، **إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، حالة شركة نفطال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008
- مُحَّد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015-2013
- حديد رتيبة،حديد نوفل، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.
- بومعزة سهيلة، **دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – موبيليس–**، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل والإستشراف الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009_2008

- سعد علي الريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
- بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- ماتن زينب، **جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل إستراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات بالجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011

هيكل الدراسة

لتغطية موضوع الدراسة ، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة .

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "الإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية"، ويحتوي على ثلاث مباحث ، ارتكزنا في البحث الأول على مفهوم اليقظة التنافسية وأهميتها، وأهمية المعلومة كمتغير أساسي في نظام اليقظة التنافسية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لتحديد مراحل عمل اليقظة التنافسية، وكذا المتطلبات الأساسية لبناء نظام اليقظة التنافسية، أما المبحث الثالث فتناول أساليب اليقظة التنافسية تحليل (SWOT أسلوب المقارنة المرجعية، دراسة السوق)

أما الفصل الثاني بعنوان "الخيارات الإستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي " فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية للخيارات الإستراتيجية من خلال تحديد مفهومها ومراحلها، وكذا التركيز على نوعين من الخيارات والمتمثلة في قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى التفوق التنافسي، حيث ركزنا على مفهومه ومجالاته، وكذا أبعاده، وفي

المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى دور الخيارات الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي، من خلال تحديد أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز بالنسبة للمؤسسة، وكذا دور اليقظة التنافسية في اقتناص الفرص والتهديدات.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر واشتمل ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها ، وكذا أهم التوصيات .