



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

والموسومة بعنوان:

دور اليقظة التنافسية في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس ايليزي، الجزائر

تحت اشراف الأستاذ:

إبراهيم حلباوي

من إعداد الطالبتين:

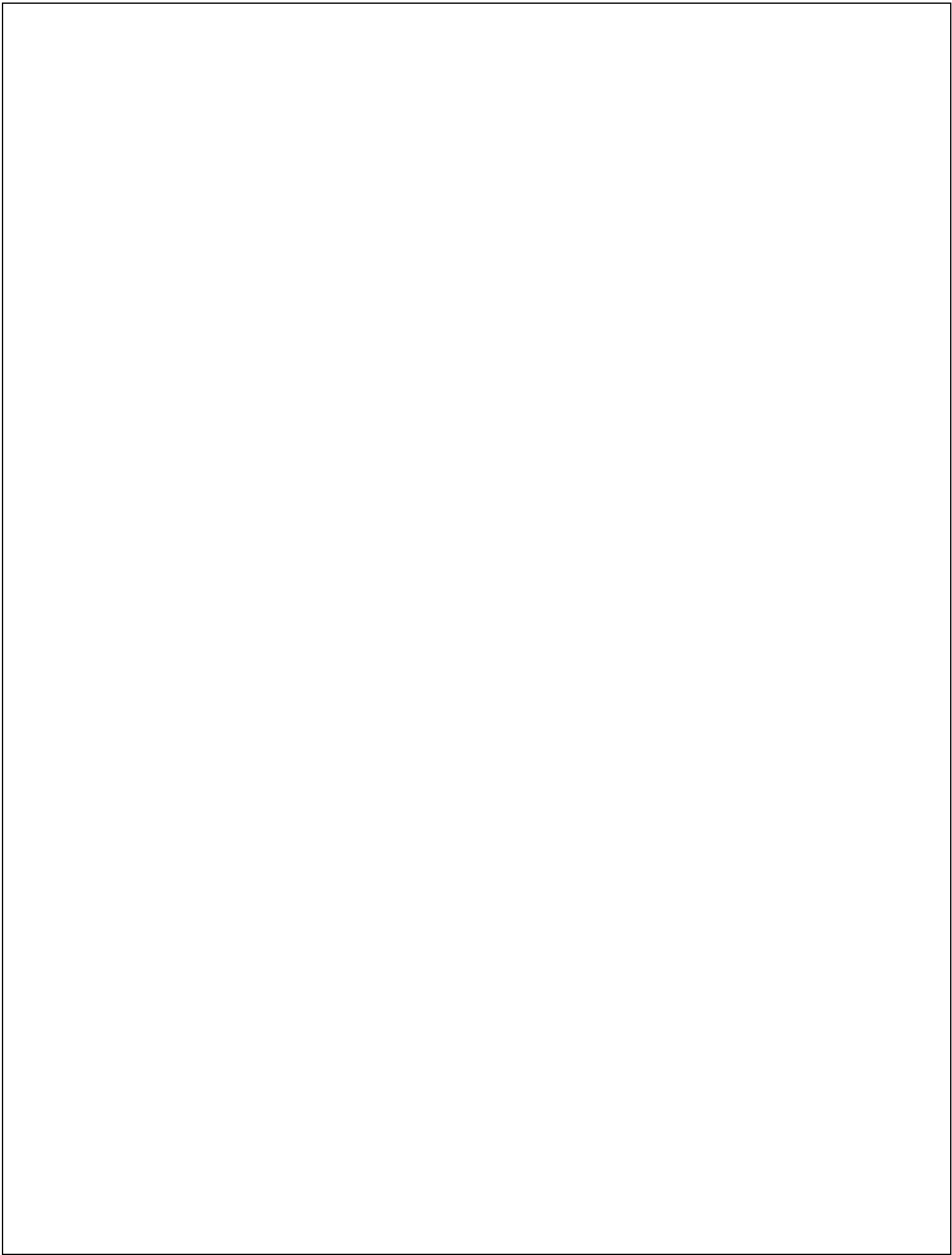
مروى مساهلي

نجاة غدير ابراهيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد المجيد بن رعدة	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	رئيسا
إبراهيم حلباوي	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	مشرفا
سيد احمد ستي	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

والموسومة بعنوان:

دور اليقظة التنافسية في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس ايليزي، الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

إبراهيم حلباوي

من إعداد الطالبتين:

مروى مساهلي

نجاة غدير ابراهيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد المجيد بن رعدة	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	رئيسا
إبراهيم حلباوي	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	مشرفا
سيد احمد ستي	أستاذ	المركز الجامعي ايليزي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله، فالحمد لله على البدء والختام

اهدي هذا العمل لنفسي أولا

الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، الى صاحبة البسمة الصادقة، الى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، الى رمز الصبر والعطاء والتضحية، الى امي الغالية ادام الله وجودك في حياتي

الى من علمني العطاء بدون مقابل، الى من احمل اسمه بكل افتخار، الى من كان يدفعني قدما نحو الامام والذي بذل جهد السنين من اجل ان أصل الى هنا اليوم، الى سندي ومصدر الأمان وقوتي في الحياة الى ابي الغالي اطال الله في عمره

الى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتي اختي العزيزة "امال" حفظها الله، الى اخواني سندي وملاذي "حواس ورؤوف" حفظهما الله، اللهم ان اخوتي واختي كل ما املك فارزقهم السعادة

الى البراءة الصغار براعم العائلة "انفال، الاء الرحمان ومعاذ"

الى من افتقدتهم في هذه الحياة، الى من اودعوني لله، الى جدتي "ضريفة" رحمها الله وجدي "احمد والشهيد لحواس" العزيزين رحمهم الله وطيب ثراهم واسكنهم فسيح جناته

الى جدتي العزيزة "فاطمة"، ادعو الله ان يشفيك ويعافيك ويطيل في عمرك

الى اللتان التقيتهما في سنوات الدراسة، الي اللتان اضحكتاني عندما لم أستطيع، الى من لا اكف من الثثرة معهما، الى رفيقتي في هذا الدرب وأجمل عطايا هذا الدرب صديقتي الحبيبتي "نجاه وايمان"

الى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة او ابتسامة طاهرة، الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد

اهدي لكم جميعا ثمرة جهدي

مروى مساهلي

بسم الله خالقي ومسير امري لك كل الحمد والامتنان

اهدي هذا لعمل لنفسي أولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان والتفاني الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بسل جراحي التي كانت لي الام والاخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة-امي الحبيبة.

الى الروح الطاهرة والنقية الى جنتي وملاكي الحارس التي لطالما تمنيت ان تقرأ عينها برؤيتي في يوم كهذا الى التي توسعها التراب قبل ان تحقق امنيتها الى سر مناضلتي واجتهادي الى جدتي رحمها الله وجعل قبرها من رياض الجنة.

الى خيرة ايامي وصفوتها والى من مدت لي اياديهم وداعميني وامنو بقدراتي دمتم لي سند لا عمر له وكانو عوناً وسنداً لي طيلة مسيرتي الدراسية: فاطمة، شيماء، ايمن، رتاج، محمد الصالح، ليليان.

الى روح اخي الذي كنت أتمنى ان يحضر هذا اليوم، اهديه التخرج لكونه أكثر الأشخاص الذين يستحقون هذا الاهداء لوقفته معي وهو على قيد الحياة، رحمه الله وطيب ثراه.

الى الايدي الصغيرة التي تطرق بابنا زائرة لتدخل الانس والحياة الى أيماننا: جهاد، اسيل، خيرة، عبد الحميد ومحمد.

الى أولئك الذين يفرحهم نجاحي، ويحزنهم فشلي الى الأقارب قلباً ودماً ووفاء خالاتي

الى رفقاء الدرب الرائعين اسأل الله ان يبعد عنهم كل ما يحزنهم ويؤلمهم ويرزقهم السعادة لا تنتهي اشكرهم لوجودهم في حياتي وتشجيعي دائماً ودفعي نحو الامام لا سيما في تلك اللحظات التي كدت اركن فيها لليأس والاستسلام مروى وايمان

الى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة او ابتسامة طاهرة، الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد

اهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي

نجاه غدير إبراهيم

شكروعرفان

في بادئ الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.
واعترافا بالفضل وتقديرا بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ
المشرف "عبد الغني بن حامد" الذي أشرف على هذا البحث.
أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا وأناروا درب حياتنا،
ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بالمركز الجامعي اليزي.
ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي مؤسسة موبيليس ولاية اليزي الذين قدموا لنا المساعدة
في الحصول على المعلومات والبيانات.
شكرا لكل من شجعني وشد من أزري ولو بالكلمة الطيبة.
شكرا للجميع وجزاكم الله عنا خير الجزاء.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم اليقظة التنافسية ودورها في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة وأهميتها في تحديد الفرص والتهديدات وإبراز نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس ولاية اليزي اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج spss، النسخة 22.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فهم ديناميكيات السوق وتحديد الفرص والتهديدات الجديدة.
- تقييم مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- تطوير استراتيجيات تجارية فعالة للحفاظ على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: يقظة تنافسية-يقظة استراتيجية-بيئة المؤسسة.

Abstract

This study aimed to shed light on the concept of competitive intelligence and its role in analyzing and diagnosing the organization's environment and its importance in identifying opportunities and threats and highlighting the organization's strengths and weaknesses in order to achieve a competitive advantage and make strategic decisions. The study was conducted on a sample of employees of Mobilis Illizi Province, and the questionnaire was used as a data collection tool and analyzed using the SPSS program.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- *Understanding market dynamics and identifying new opportunities and threats.*
- *Assessing the organization's strengths and weaknesses compared to competitors.*
- *Developing effective business strategies to maintain a competitive advantage.*

Keywords : *Competitive intelligence-Strategic intelligence-Organizational environmen.*

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء.....
II	شكر وعرفان.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال.....
VI	-قائمة الملاحق.....
أ-ب-ج	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
02	تمهيد.....
03	المبحث الاول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها.....
06	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية وأهميتها.....
11	المطلب الثالث: مفهوم بيئة المؤسسة وأنواعها.....
11	الفرع الأول: مفهوم بيئة المؤسسة.....
13	الفرع الثاني: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها.....
16	الفرع الثاني: مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها.....
18	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.....
18	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية.....
18	الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية.....

19	الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية.....
20	الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الداخلية.....
21	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية.....
21	الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الخارجية.....
22	الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية.....
23	الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الخارجية.....
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها.....
29	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
34	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة.....
36	خلاصة الفصل.....
38	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.....
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة.....
40	المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة.....
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات.....
42	المطلب الثالث: ثبات أداة جمع البيانات والاختبارات الأولية.....
45	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
45	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.....
53	المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة.....
55	خلاصة.....

57	 الخاتمة
60	 قائمة المراجع
	 الملحق
	 الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	درجات الاستجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	1-2
42	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	2-2
42	مؤشرات اليقظة التنافسية	3-2
43	مؤشرات اليقظة الاستراتيجية	4-2
44	مؤشرات اليقظة التكنولوجية	5-2
44	مؤشرات بيئة المؤسسة	6-2
45	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان	7-2
45	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8-2
46	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	9-2
46	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10-2
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11-2
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	12-2
48	المتوسط المرجح بالأوزان	13-2
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة التنافسية	14-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة الاستراتيجية	15-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة التكنولوجية	16-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات بيئة المؤسسة	17-2
53	نتائج تحليل معامل الارتباط للعلاقة بين بعد اليقظة التنافسية وبعد البيئة الخارجية	18-2
53	نتائج تحليل الانحدار لبعد اليقظة التنافسية على بيئة المؤسسة	19-2

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	الخاصية الاستراتيجية لليقظة الاستراتيجية	1 - 1
6	الاشكال الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج التنافس الخمس ل Michel Porter	2-1
7	اليقظة التكنولوجية	3-1
8	عناصر اليقظة التنافسية	4-1
9	عناصر اليقظة التجارية	5-1
10	عناصر اليقظة البيئية	6-1
14	أهمية ثقافة المؤسسة	7-1
21	الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر	8-1
24	القوى الخمس لبورتر	9-1
28	نموذج PESTEL	10-1

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1-2	استمارة الاستبيان
2-2	مخرجات spss

مقدمة

تمهيد (توطئة):

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر عقبات وتحديات كثيرة مرتبطة بظاهرة العولمة والتي شملت مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، وما أفرزته من انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض لتشكيل من العالم قرية صغيرة، أين ألغيت قيود الحدود وفتحت أبواب التنافس والمنافسة بين المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، لدرجة جعلت خريطة المنافسة وهيكلها هلامية الشكل، تتغير على نحو يجعل من الصعب مجاراتها، ضف إل ذلك تسارع وتيرة الابتكارات على الساحة العالمية، مما أدى إلى قصر حياة دورة المنتجات. والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات غير متأكدة نهائيا إلى أين يتجه بها المستقبل، وأين ستأخذها موجات التحولات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها.

ففي وسط هذا الغموض، وأحيانا العدائية والتعقد واختلاف درجة التأثير في قدرة المؤسسات واستعدادها للتعامل معها، لابد من امتلاك رؤية واضحة تنير دربها وتمكنها من اكتشاف الفرص الواعدة لاغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة بها وتجنبها، ولا يمكن ذلك إلا من خلال امتلاكها للمعلومة الإستراتيجية.

فأصبحت المعلومة رهان مثير نظرا لأهميتها في تخفيض درجة عدم اليقين ومساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فالتحكم فيها أصبح يشكل ثروة حقيقية بالنظر للتغيرات المتسارعة والتعقيد الذي يميز بيئة المؤسسة. لهذا برز مفهوم اليقظة التنافسية كوظيفة حيوية يمكن للمؤسسات والهيئات الحكومية والاقتصادية خلالها الحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتوقع في بيئتها.

الإشكالية:

وانطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور اليقظة التنافسية في تحليل وتشخيص بيئة مؤسسة موبيليس اليزي؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم اليقظة التنافسية؟
- كيف يمكن أن تساعد اليقظة التنافسية المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؟
- ماهي أهمية اليقظة التنافسية في فهم نقاط قوتها ونقاط ضعفها مقارنة بالمنافسين؟

الفرضيات:

من خلال الإشكالية المطروحة نحاول تقديم مجموعة من الفرضيات القابلة للإثبات أو النفي بغرض اختبارها:

- تعتبر اليقظة التنافسية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لضمان بقائها امام المنافسين.

- يمكن أن تساعد اليقظة التنافسية المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال توفير المعلومات عن المنافسين، العملاء والأسواق.
- توفر اليقظة التنافسية معلومات قيمة حول نقاط القوة والضعف للمؤسسة ونقاط قوة وضعف المنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها في أن اليقظة التنافسية توفر للمؤسسة معلومات قيمة عن البيئة التنافسية التي تعمل فيها، والتي تساعد على تحليل هذه البيئة وفهمها بشكل أفضل وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى إظهار دور واهمية اليقظة التنافسية في استمرارية وتيرة المؤسسة وضمان بقائها، مع الحاجة المتزايدة في تطبيق نظام اليقظة التنافسية الذي يساهم في الحفاظ على مكانتها من خلال توفير المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرار.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- تخصصنا في مجال إدارة الأعمال.
- مصطلح اليقظة التنافسية مصطلح جديد في البيئة الجزائرية، هذا ما دفعنا لمحاولة البحث فيه.
- إدراكنا لأهمية اليقظة التنافسية وما له من تأثير على بيئة المؤسسة.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

ومن أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قمنا بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستعلام التنافسي وبيئة المؤسسة، بالاعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع، وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع الاستعانة بأداة الاستبيان وبرنامج Spss.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس "اليزي".

الحدود الزمانية: من فيفري 2024 الى غاية 26 افريل 2024.

صعوبات الدراسة:

ومن اهم الصعوبات التي واجهتنا للوصول الى الأهداف المرجوة من الدراسة ما يلي:

— قلة البحوث والدراسات حول موضوع الاستعلام التنافسي في الجزائر.

هيكل الدراسة

بغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، والتحقق من الفرضيات المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية اليقظة الاستراتيجية وأنواعها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى بيئة المؤسسة وخصائصها، وتم التطرق في المبحث الثالث إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي الأخير تطرقنا في مبحث رابع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول كذلك ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إجراءات الدراسة التطبيقية، والمبحث الثاني إلى تقييم الأهمية النسبية لمحاور الدراسة، اختتمنا الفصل بالمبحث الثالث الذي أبرزنا فيه تقييم النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

في العقد الأخير من القرن العشرين، واجهت منظمات الأعمال تحديات وتهديدات جديدة، مما اضطرها إلى تغيير آلياتها ومداخلها. وقد ساعدت استراتيجية الذكاء الاستراتيجي المديرين على التفكير في مستقبل منظماتهم بشكل شامل، ومواجهة عدم اليقين ونقص المعلومات. كما ساعدتهم على فهم احتياجات البيئة المحيطة بهم، وتحديد أفضل السبل لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين. ويعتبر الاستعلام التنافسي أو ما يعرف بنظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الأدوات التي توفر للمنظمات المعلومات اللازمة عن بيئتها. حيث أصبحت المعلومات سلاحاً استراتيجياً يدعم استمرارية المنظمة في السوق. لذلك، فإن تحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة التنافسية أمر ضروري لمواجهة التحديات، واكتساب أكبر حصة سوقية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية وبيئة المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها: «أسلوب منظم، في الإدارة الاستراتيجية تركز على تحسين تنافسية المؤسسة، تقوم على جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في البيئة المحيط (الفرص والتهديدات). هذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية».

كما عرفت بأنها: "العملية الجماعية المستمرة، التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة طوعية، من خلال تتبع وتعقب المعلومات المتوقعة المتعلقة بالتغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، ثم يستخدمونها بهدف خلق فرص للأعمال والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بصفة عامة".

وتعرف أيضا بكونها: "النشاط المتمثل في ملاحظة وتحليل التطور العلمي، والتقني، والتكنولوجي، والتجاري، والتنافسي، والاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة لها من أجل إبراز التهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة"¹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ومنظمة يقوم بها مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، بهدف جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة بها، وذلك لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسب.

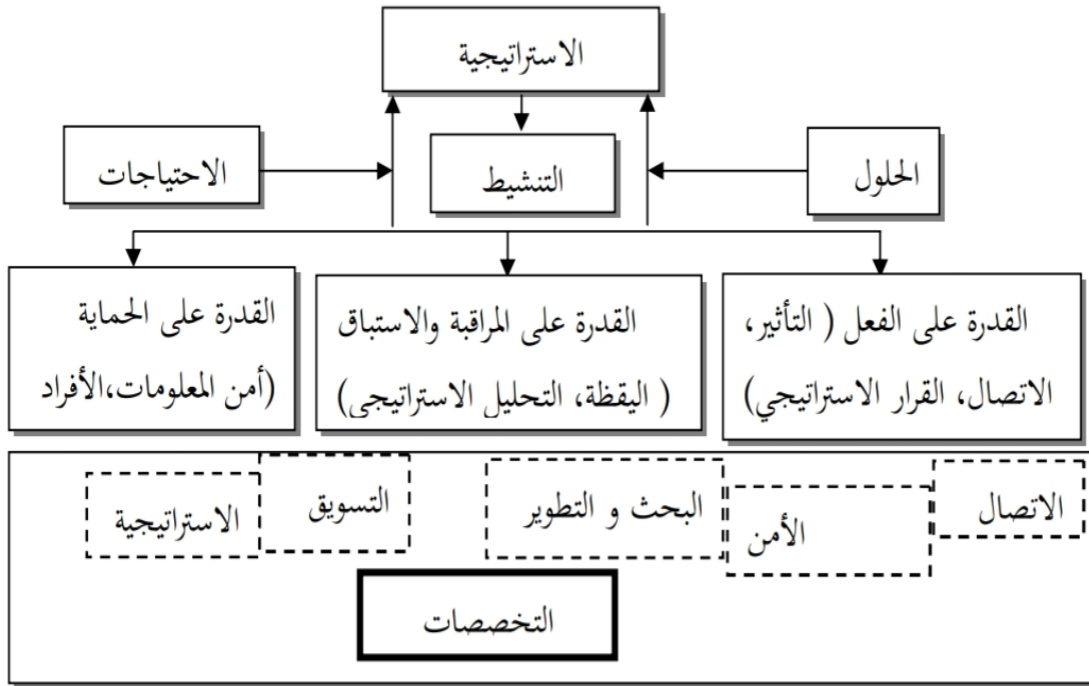
الفرع الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص، تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة نذكر أهمها فيما يأتي:

➤ الطابع الاستراتيجي: المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المعروفة بفعل التجربة؛ فهي قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة لارتباطها بالمستقبل. ومن خلال الشكل الآتي، يمكن توضيح ميزة الاستراتيجية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية.

¹ الهادي بوقلقول، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية"، المنظم من طرف قسم العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 29 و30 افريل 2014، ص 102 و103.

الشكل رقم (1-1): الخاصية الاستراتيجية لليقظة الاستراتيجية.



المصدر: بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية، واحد عوامل التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010

حسب الشكل فإن الطابع الاستراتيجي ليست امتيازاً حسب مفهوم اليقظة، فهو يستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية، ولا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد في اتخاذ القرار غير المتكرر فعلى سبيل المثال: تكتسي عملية اختيار المورد الجديد أهمية استراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبه فهو قرار متكرر، لا يكتسي أي أهمية استراتيجية.¹

➤ الذكاء الجماعي: نعني به وجود مجموعة من الأفراد تقوم بالتقاط واستشعار الإشارات، ومعالجتها، ونشرها، ومقارنتها، لإعطائها معنى معين من أجل المساعدة على اتخاذ القرار، والذي يمثل هدف العمل الجماعي. حيث يكون فريق العمل بمقتضاها على اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل الفريق.

إضافة إلى ذلك:

¹ حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، صفحة 110.

- نشاط إبداعي مستحدث الفعل: لا تكتفي اليقظة الاستراتيجية بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيّرات البيئة للتكيّف معها، وأنما هدفها استباق التّغيرات والتّأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة، فهي نظام موجه نحو البيئة الخارجيّة بهدف استغلال الإشارات الضعيفة لاتخاذ القرارات عن طريق:
- فهم ما يحدث في البيئة الخارجيّة.
 - محاولة ربط هذه الأحداث أو المعلومات المتوقّرة بعلاقات منطقية لاستخلاص ما قد توجي إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديّين في البيئة.
 - استغلال وتحليل المعلومات والبيانات المجتمعة.
 - استنتاج أو محاولة صياغة مجموعة من الفرضيّات والسيناريوهات حول مختلف التّأثيرات والانعكاسات المتوقّعة على مسار اتخاذ القرار والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- مسار جماعي وديناميكي مستمر: تعتبر اليقظة الاستراتيجية مساراً تنظيمياً يمرّ بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدّة أفراد بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة في كافّة مستويات المؤسسة وأتجاهاتها. هؤلاء الأفراد يشكلون ما يسمى " حقل اليقظة"، ويزاولون نشاطهم -في جمع معلومات اليقظة وتحليلها- بشكل مستمر وديناميكي.
- التّوقع: في تعريف اليقظة الاستراتيجية، تتجلى لنا عمليّة التّوقع وكشف التّغيّرات، والتي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة؛ وعند اختيار نوع المعلومات، وجب أن تُظهر مميّزات تنبؤيه، لا أن تعبر عن متغيّرات من الماضي والحاضر فحسب، فتقدّم بذلك توضيحات عن المستقبل. وفي هذا الإطار نميّز بين طريقتين:
- الأولى: تكمن في تكديس وجمع معلومات الفترة الماضية وتنفيذ التّقديرات الاستقرائيّة، فهي الحالة التي يتمّ فيها حساب الاتّجاهات المستقبلية. لذا تعتبر هذه الطّريقة المنهج الذي ينظر إلى المستقبل في مرآة عاكسة، وهو بذلك ليس مكيفاً لتوقع التّغيّرات الكبيرة ولا حتّى الانقطاعات القليلة.
- الثّانية: تتمثّل في البحث عن المعلومات التي من المحتمل أن تعلن عن التّغيّرات الجديدة مسبقاً.
- الإبداع: تتضمّن اليقظة الاستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكرة، والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التّقصي عنها، لا تصف أياً من الأحداث والأعمال المنفّذة مسبقاً، لكنّها تسمح بصياغة الفرضيّات وإنشاء رؤى تطوّعية إرادية¹

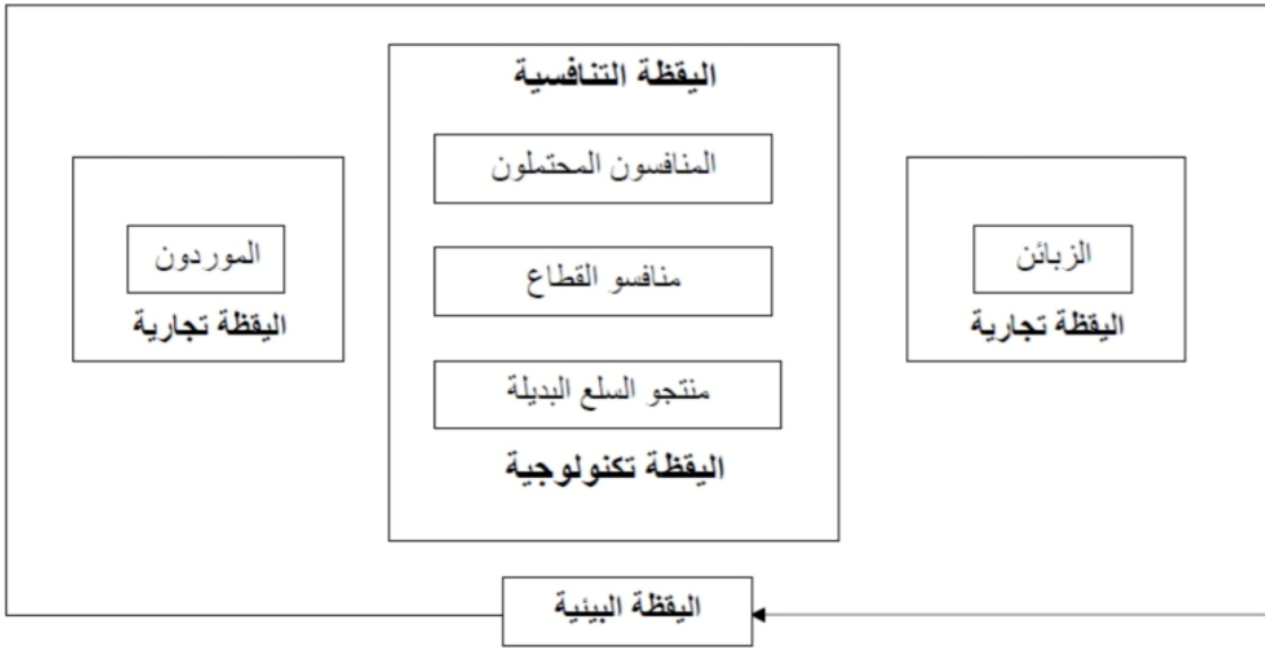
محمد غوالي، اثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، تخصص اعمال الكترونية' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2022-2023، صفحة 47

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية وأهميتها

الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية:

تشمل اليقظة الاستراتيجية معظم اليقظات حيث اليقظة الاستراتيجية هي مفهوم عام الذي يجمع العديد من أنواع اليقظات خاصة اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية... الخ. كما يمكن تمثيل أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمسة للمنافسة ل M. Porter كما هو موضح في الشكل رقم 1 :

الشكل رقم (1-2): الاشكال الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج التنافس الخمس ل Michel Porte



المصدر: SIMON Y et JOFFER. P, *Encyclopédie de gestion*; Economica, 2ème edition, Paris, 1997, p34

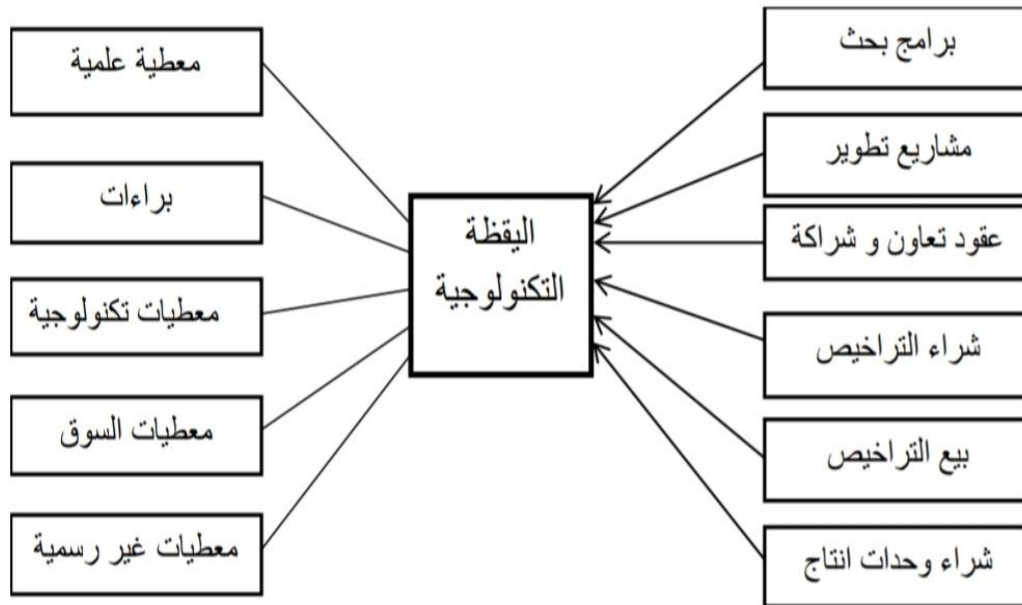
1) اليقظة التكنولوجية (La veille technologique):

عرفها Wheel Wright Steven بأنها مجموع التقنيات التي تهدف إلى تنظيم وجمع وتحليل وبحث واستغلال المعلومات التكنولوجية التي تضمن وقاية المؤسسة واستمرار نموها، أي أن اليقظة التكنولوجية شرعية بالكلية ولا تغطي إلا نشاطات مشروعة، ولا يجب أن تقرر بالجوسسة الصناعية (L'espionnage industriel). وحسب (Jakobiak) فاليقظة التكنولوجية تعني "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، والانعكاسات الحالية والمستقبلية، لمعرفة التهديدات وفرص التطوير"

كما تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، الإمكانيات والوسائل المستخدمة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميدان التقني والتكنولوجي، والتي تهتم المؤسسة حالياً ومستقبلياً.

يختص هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت تنشط مثلاً في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج. وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة ومدى تأثير كل ذلك على مستقبل مهنة المؤسسة. وهذا من خلال جمع المعلومات¹ وهو ما يبرزه الشكل رقم (2-1) الموالي:

الشكل رقم (3-1): اليقظة التكنولوجية



المصدر: F. JAKOBIAK. *Exemples comments de veille technologique*, Dunos, paris, 1992, p38

(2) اليقظة التنافسية (La veille concurrentielle)

اليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات، وتهدف إلى معرفة الأداء الحالي المنافس، أهداف وقدرات المنافس الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس، كما تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك "النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة". ويرى (H.Lesca) أن اليقظة التنافسية تعتبر

¹ محمد غوالي مرجع سابق، صفحة 47-48

"بمثابة رادار المؤسسة الذي يمكنها من الرصد المسبق لتغيرات البيئة التنافسية، بهدف اكتشاف الفرص وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بعدم التأكد".

وهي عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا. أو هي عملية لجمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرائق أخلاقية وتحليلها. أو هو الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين وصياغة الاستراتيجية أعمال لمواجهةها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات، تحليلها وتوزيعها. يهتم هذا النوع من أنواع اليقظة بدراسة المنافسين الحاليين والمحتملين، تهديدات الداخلين الجدد للسوق والمنتجات البديلة، وهي تستهدف إنشاء نوع من لوحات القيادة لفهم المنافسة. ومن أهم أمثلة المعلومات التي تهتم بها:

— تشكيلة منتجات المنافسين.

— شبكات التوزيع المعتمدة لديهم.

— أسعارهم ومراكزهم المالية.

— قدراتهم من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف ... الخ.

ويمكن اعتبار يقظة المنافس (Competitor Intelligence) كفرع لليقظة التنافسية، حيث بين (Choo)

أنها تركز على المنافسين الحاليين للمنظمة وما يتعلق ببيئتهم وعلاقاتهم وتعاملاتهم. والشكل رقم (4-1) يمثل عناصر اليقظة التنافسية.

الشكل رقم (4-1): عناصر اليقظة التنافسية



المصدر: A. Chettih, Le Role de l'intelligence économique dans le développement stratégique d'une entreprise. Mémoire de Magistère, Université de Laghouat, 2005, p13.

(3) اليقظة التجارية (La veille commerciale):

تهتم اليقظة التجارية بالزبائن (أو الأسواق) والموردين. كما تهتم أيضا بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل. وتهتم كذلك بحاجات الزبائن ومؤشرات السوق وتغيراته، وترتكز كذلك على تقنيات وكيفية تحقيق وفاء الزبائن، وبالمطالعة على الشكاوى التي تكون مداخل جديدة لليقظة وتهتم بالموزعين ومصصلحة المبيعات. تعرف اليقظة التجارية على أنها: "عملية البحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة، والتي تتعلق أساسا بالزبائن ودرجة رضاهم وولائهم، ووضعية مورديها، ومدى قدرتهم على المساهمة في إنجاح نشاط المؤسسة".

وهناك يقظة جديدة تتطور في مجال الموارد البشرية، وذلك عن طريق البحث عن أشخاص مؤهلين من أجل توظيفهم عن طريق وضع برنامج للتكوين لتحسين مستوى الأفراد داخل المؤسسة واليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية:

- **الزبائن (الأسواق):** يتعلق بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة
- **الموردين:** يتعلق بالتركيز على تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة. وفي الأخير، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج. والشكل رقم (5-1) يمثل عناصر اليقظة التجارية.

الشكل رقم (5-1): عناصر اليقظة التجارية



المصدر: A.Chettih, cit, p19

4) اليقظة البيئية (La veille environnementale):

هذا النوع من اليقظة "يخص ما بقي في بيئة المؤسسة"، والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية، السياسية، المالية والثقافية، وتحظى العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير¹، ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة لكونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، كذلك معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية.

ويمكن تعريفها على أنها: المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: الاجتماعية، القانونية، السياسية، الثقافية ...، ويمكن تلخيص عناصر اليقظة البيئية في الشكل رقم (6-1).

الشكل رقم (6-1): عناصر اليقظة البيئية



المصدر: A. Chettih, op. cit, p19

ويمكن توضيح بعض عناصر البيئية المتبقية للمؤسسة فيما يلي:

- اليقظة القانونية: تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وليس فقط معايير القانونية وإنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية،

¹ محمد غوالي، مرجع سابق، ص 50-51.

فالمؤسسات الصناعية مثلاً مهما كان موقعها الجغرافي لابد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات.

- **اليقظة الاجتماعية:** وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية والمتعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي. فهذه اليقظة تهدف إلى الحفاظ على السلام الاجتماعي في المؤسسة وتفادي بذلك النزاعات.
- **اليقظة الخاصة ببراءات الاختراع:** وتسمى كذلك بيقظة الحماية الفكرية، فهي النشاط الذي يسمح بتحديد التخصص ومعرفة براءات الاختراع، العلامات، النماذج المودعة لدى الهيئات المعنية حسب التخصص من أجل تفادي التقليد الغير عمدي.
- **اليقظة المالية:** الهدف منها هو كشف التحركات على مستوى الأسواق المالية المحتملة التأثير على المؤسسة، وهذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغير فيه.¹

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية

تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية كونها تلعب دوراً متكاملاً في المؤسسة بحيث تلخص في أربعة وظائف وهي كالتالي: التوقع-الاكتشاف-المراقبة-التعلم.

1. التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين والتغيرات المحيطية.
2. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، واكتشاف فرص في السوق.
3. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في إطار النشاط.
4. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

المطلب الثالث: مفهوم بيئة المؤسسة وأنواعها:

الفرع الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

ويمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلباً كتهديد. كما تعرف بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي

¹ محمد غوالي، مرجع سابق، ص 52-53.

تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود. يعرفها W.DILL "محيط العمل الخاص لمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة لمؤسسة)، يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن والموردين والعاملين المؤسسات المنافسة لإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها".

نلاحظ أن هذا التعريف اختصر عناصر المحيط في المتعاملين الأساسيين معها كجهات أو أشخاص، دون عناصر أخرى مؤثرة كالبنوك والأسواق المالية ومؤسسات التكوين والبحث وغيرها، ومختلف المتغيرات التي تؤثر في المحيط، وكذا البيئة الخاصة بالمؤسسات.

وفي تعريف آخر نجد أن P.FILHO يعرفها بأنها: "المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم".

المؤسسات اليوم أصبحت في اتصال دائم مع محيطها وتغييراته، من عوامل اقتصادية، تطور داخل المجتمع، طبقة المستهلكين لمنتجاتها، تقاليدهم وعاداتهم، ذوقهم، أسعار الفائدة ونسبة الضرائب، المنافسين، العوامل القانونية والسياسية، المتعاملين الاقتصاديين كالمساهمين والمؤسسات المالية، العوامل الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية وتغيره وتطوره المستمر مع مراعاتها في كل هذا للتغذية المرتدة. فيجب عليها وضع نظام للمعلومات يشمل كل العناصر المرتبطة بها سواء داخلية أو خارجية من البيئة الداخلية أو الخارجية وهذا لدراسة البيئة دراسة شاملة من كل الجوانب تساعد في اتخاذ قراراتها خاصة منها الحاسمة التي تؤثر على حياتها واستمراريتها، وتوسعها وتطورها لمواجهة المنافسة الشرسة والقوية وأخذ نصيب ومكانة في السوق وبالتالي بقائها وفرض نفسها، في ظل محيط يتميز لتعقيد والتغير والتطور المستمر، والبقاء للأقوى والاحسن.¹

بينما يعرف بيئة المؤسسة كل من (امري وتريست) (trist-EMERY) "البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما ان البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة للنجاح وبقاء المنظمة او تحقيق أهدافها".²

¹ محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، عدد 2 لشهر افريل، غليزان، الجزائر، 2019، ص 42-43.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2013-2014، ص 21.

الفرع الثاني: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها

تعرف البيئة عموماً على أنها: كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدر الفرد، كما أن البيئة تنقل للفرد المبادئ والقيم 3 والمثل التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقاته بالآخرين.¹

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة "في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"،¹ فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة".²

ومنه يمكن ان نستنتج ان البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة وتؤثر على أدائها.

مكونات البيئة الداخلية:

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المتاحة لديه.

(1) الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

(2) ثقافة المؤسسة:

تعريف الثقافة التنظيمية:

¹ عبد الرحمان بوفارس، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ديسمبر، جامعة ادرا، ادرا، الجزائر، سنة 2016، ص2.

² خديجة بوخرصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص استراتيجية، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، سنة 2014-2015، صفحة 17.

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة "، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة "

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:

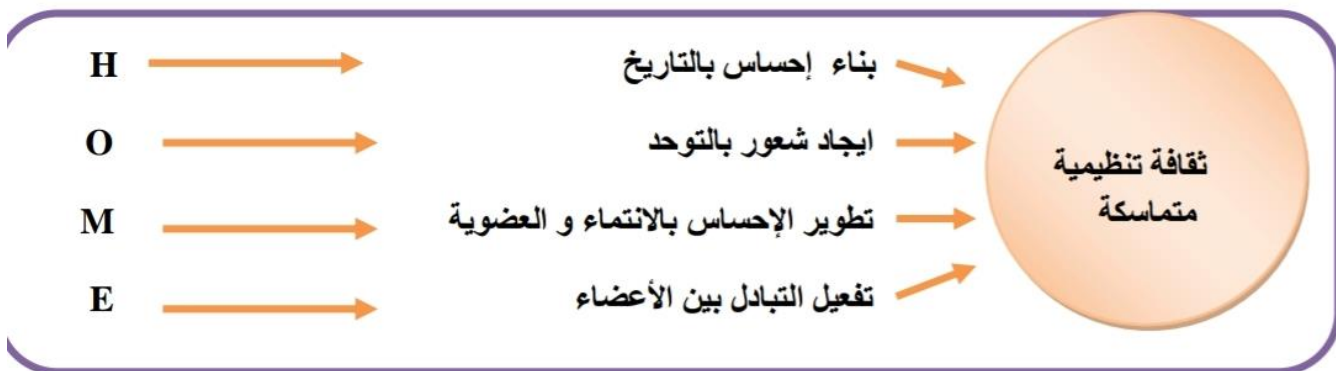
-بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية

-ايجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

-تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.

-تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال¹.

الشكل (1-7): أهمية ثقافة المؤسسة



¹خديجة بوخریصة، مرجع سابق، ص 18.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، صفحة 296.

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة.

(3) موارد المؤسسة:

مفهوم الموارد: تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية. ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.

أنواع الموارد: الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية :

- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية).

- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).

- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).

أهمية الموارد: تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها الاستراتيجية والتي تمكن المؤسسة من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه ويمكن أن نجسد أهمية الموارد فيما يلي:

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

- إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها أحد عناصر ومن متطلبات صياغة الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين¹

¹ خديجة بوخرصة، مرجع سابق، صفحة 19-20.

الفرع الثالث: مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها

مفهوم البيئة الخارجية

البيئة الخارجية للمؤسسة هي: "تلك البيئة التي تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المؤسسة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة"

كما تعرف البيئة الخارجية بأنها: "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لها تأثير حالي ومحتمل عليها، وتنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة".¹

تعرف البيئة الخارجية على "أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"، وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها". كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".²

ومن خلال هذه التعاريف يمكن ان نستخلص ان البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة ولا يمكن التحكم فيها بشكل مباشر، ولكنها تؤثر على أدائها.

مكونات البيئة الخارجية:

تتمثل مكونات البيئة الخارجية فيما يلي:

أ. البيئة الخارجية العامة:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتج إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العوامل كلا من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، الديموغرافية والدولية العالمية، ويلاحظ أن هذه البيئة قد تتمخض عنها العديد من الفرص والتهديدات، والقيود التي تتأثر مؤسسة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في:

¹ اسيا دراجي، بديعة عباسي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، سنة 2015-2016، صفحة 29.

² خديجة بوخرصة، مرجع سابق، صفحة 11.

- عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات وتتمثل هذه العوامل في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية... الخ.
- عوامل البيئة الاجتماعية: تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم، العادات، التقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية، وقد يكون إيجابيا أي يصنع فرصة لبعض المؤسسات أو سلبيا أي يمثل تهديدا لبعض الآخر.
- عوامل البيئة التكنولوجية: التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع في عالم الأعمال يعد متغيرا هاما يؤثر على إنتاجية المؤسسات، والاستجابة إلى التطور الفني يساعد على نمو المؤسسات لأن التكنولوجيا القديمة تعيق عملية الإنتاج السريعة وتؤخر نمو وتطور المؤسسة، وأما التكنولوجيا المتطورة فهي من أهم الركائز في تطوير المؤسسات وتدعيم مكانتها.
- عوامل البيئة السياسية والقانونية: القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطها.
- عوامل البيئة الديموغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة إلى أخرى، والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على حساب منتج آخر، وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية للمؤسسة.
- عوامل البيئة الدولية العالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة،³ والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة الخارجية العامة وكل هذه المتغيرات تؤثر على بيئة المؤسسة، إذ يمكن أن تخلق فرصة من خلالها أو تهديد¹.

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

¹ اسيا دراجي، بديعة عباسي، مرجع سابق، ص 29-30-31.

يقصد بالبيئة الخارجية الخاصة مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وهذه هي تشملها البيئة، العملاء، الموردين، المنافسين، النقابات العمالية والحكومة، وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي وتتكون من العناصر التالية:

- **عنصر العملاء:** هم الأفراد أو الجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وفي بعض المؤسسات يكون العميل هو المستهلك النهائي وفي مؤسسات أخرى يكون العميل هو الموزع للمنتجات الخاصة بها.
- **عنصر الموردين:** ويمثلون مصادر التوريد للموارد الخام، الآلات، الأدوات اللازمة وأنشطة المؤسسة، وهم المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم للقيام بنشاطاتها.
- **عنصر المنافسين:** وهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين، إن جميع المؤسسات تتنافس فيما بينها للحصول على الأموال ومن مفهوم أكبر شمولية للحصول على الموارد، والمنافسة تعد قوة هامة في التأثير على المؤسسة وتحديد أهدافها وتكوين خططها.
- **عنصر النقابات العمالية:** تمثل النقابات العمالية جزءا هاما من البيئة الخاصة للمؤسسة، وهي تنظيم عمالي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين والمتمثلة أساسا في الأجور، وقوة هذه النقابات تكمن أساسا في القدرة على التفاوض والمساومة الجماعية مع إدارة المؤسسة، وقد تؤثر سلبا على المؤسسات عن طريق الإضراب وإيقاف العمال عن العمل مؤقتا في سبيل تلبية مطالبهم مما يؤثر على سير عمل المؤسسة.
- **عنصر الحكومة:** الحكومة لها دور كبير كمصدر متغيرات عديدة، فالحكومة أحيانا تكون قوة اقتصادية معيقة للمؤسسة، وأحيانا عامل مساعد وذلك وفقا للقرارات التي تصدرها الحكومة، فقد تكون معيقة للمؤسسة وذلك بوضعها للاشتراطات والمواصفات التي يجب احترامها للمنتج وتحديد حرية الإدارة، وعامل مساعد من خلال إصدار قرارات المعونة وتحديد المنافسة خاصة الأجنبية¹.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها

الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام .

¹ اسيا دراجي، مرجع سابق

يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة. لذا نقول أن عملية تحليل البيئة الداخلية تشمل ما يلي:

- رصد الأفراد (المورد البشري) لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- حصر ومراجعة وتقويم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك .
- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقويم حالتها الإنتاجية ومدى صالحيتها للأداء .
- رصد وتقويم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال .
- رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقويم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطور التقني في أداء الأعمال.¹

الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:

- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها .
- الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات .
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر .
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.²

¹ السعيد طمين، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2019-2020، ص 12-13.

² السعيد طمين، مرجع سابق، ص 12.

الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الداخلية

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك البد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة. وسيتم التطرق إلى هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي :

- ✓ نسبة السيولة: تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق .
- ✓ نسبة النشاط: تقيس مدى كفاءة الشركة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح .
- ✓ نسبة الربحية: تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة .

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

ثانياً: أسلوب سلسلة القيمة

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدال من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالباً ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز . حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءاً من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع. وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي :

الأنشطة الأساسية: هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل: الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة

للمواد

- ✓ العمليات الإنتاجية من تصنيع وتجميع وفحص .
 - ✓ إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة .
 - ✓ التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج .
 - ✓ الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة .
 - الأنشطة المساعدة: يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتتمثل في :
 - ✓ المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار .
 - ✓ التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)
 - ✓ تسيير الموارد البشرية .
 - ✓ البنية الأساسية للمؤسسة¹.
- ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-8): الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: (شلباب، 9102 صفحة 01)

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها :

السعيد طمين، مرجع سابق، ص 12-13-14.¹

يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن رصد لما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن اشتغالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة، وهذا التغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة ال تخلق فرصة أو تهديدا. بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته. ، ويعرف أيضا على أنه مجموعة المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة.

وعليه يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، بهدف إلى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة .

الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية .
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة .
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...إلخ.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها .
- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها .
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها. الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها .

- التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة هما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها.¹

الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج PESTEL، نموذج القوى الخمس Michael. Porter، نموذج Austin وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

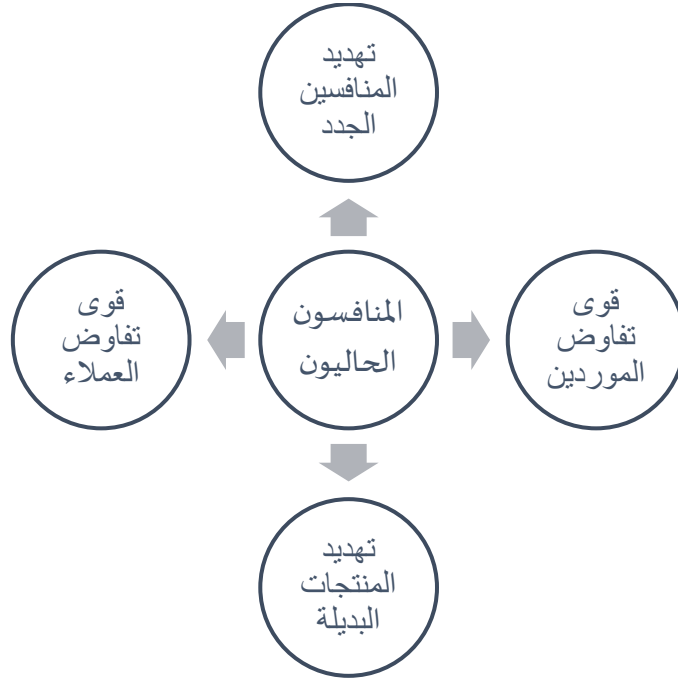
(1) نموذج M. Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة:

إن القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي أداة تستخدم في تحليل الميزات التنافسية والعلاقات المتبادلة مع السوق وتقييم الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن بين البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاقها الواسع، حيث تستخدم المؤسسات هذا النموذج لتطوير استراتيجيتها التنافسية، في سبيل تعزيز توقعها التنافسي في السوق وهو شائع الانتشار بين الشركات، وهذا حسب الشكل التالي:²

¹ السعيد طمين، مرجع سابق، ص 17-18.

² سليم الحسن، نظم المعلومات الإدارية نما، مؤسسة الوراق والتوزيع، الطبعة 2001، الأردن، ص 363.

الشكل رقم (8-1): يوضح القوى الخمس لبورتر



المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما، ص 362.

- (1) المنافسون الحاليون أو التقليديون: وهم الشركات التي تعطل في القطاع نفسه خاصة التي تنتج السلع والخدمات نفسها، منذ فترة طويلة ولها حضورها وتواجدها أو نسبتها من السوق، وهذه الشركات يهدد بعضها بعضاً، مثلاً تواجد شركتي اتصالات في بلد واحد.¹
- (2) تهديد المنافسين الجدد: وهم المستثمرون الذين يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم، كما أنهم يحملون معهم طاقات إنتاجية جديدة مع رغبة في الحصول على نصيب من الحصة التسويقية ونصيب من المواد الأساسية لهذه الصناعة، وقد ينتج ذلك عن انخفاض في أسعار البيع وارتفاع التكلفة مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض الأرباح.²
- (3) تهديد المنتجات البديلة: هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشترون، لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من الشركات المتواجدة في السوق، مثل تحول كثير من الناس إلى استخدام الهاتف الجوال بدلاً من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلاً من الحاسوب الثابت وهكذا، تلعب هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة، وسمعة الشركة وولاء العميل دوراً كبيراً في عملية التحول.³

¹ سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 363.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 321.

³ جميلة بريكي، فتحة زوكة، أثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، سنة 2018-2019، ص 13.

(4) **قوة تفاوض العملاء:** هي مدى قدرة الزبائن في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر، أو زيادة الجودة، أو في الوصول إلى السلعة في الوقت والمكان المناسبين دون زيادة في الأسعار.¹

(5) **قوة تفاوض الموردين:** هي قدرة الموردين على تأمين السلع والخدمات للشركة في الوقت والمكان المناسبين لها، فإذا كان منتجون المواد الأولية من خارج البلاد، فهذا يتطلب من الشركة بذل جهد أكبر، وبالتالي تكلفة أكثر للحصول على المواد الأولية على عكس حالة المورد المحلي، وإذا كان المورد المحلي يتمتع بنوع من الاحتكار فهذا يؤدي إلى التحكم بالسعر الذي يناسب المورد على حساب المشتري.²

(6) نموذج PESTEL

تمثل البيئة الخارجية مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها، وتقع ضمنياً خارج المؤسسة، وقد تشكل فرصاً أو تهديدات، وتسمى عملية دراسة وتقييم هذه المتغيرات البيئية بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، سنحاول خلال هذا المطلب عرض أدوات تحليل البيئة الخارجية وفق مستويين، حيث يهتم المستوى الأول بدراسة وتقييم العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة، بينما يبرز المستوى الثاني دراسة العوامل ذات التأثير المباشر على المؤسسة، وفي الأخير نموذج التحليل الثنائي لبناء موقف المؤسسة التنافسي.

بعد أن كانت مقارنة الموارد من النظريات المفسرة لنجاح المؤسسات المرتكز على الأصول والموارد المتميزة التي تمتلكها، فإن ظهور النظرية المؤسسية غير الموازين، وفسر أن نجاح المؤسسات لا يرتكز على الموارد الداخلية فقط، وإنما يرتبط كذلك بعوامل خارجية على غرار الدور الحكومي، العوامل السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية، وفيما يلي عرض لنموذج تحليل العوامل الخارجية.

أولاً- مضمون ومكونات النموذج: تحليل "PESTEL" يستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية، هي أداة تحليل (العامة) التي تؤثر على المؤسسة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. وتأتي كلمة "PESTEL"، اختصاراً للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسية (Politics)، الاقتصادية (Economics)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technology)، البيئة الطبيعية (Law) والقوانين (Environment)،³ وفيما يلي شرح لهذه العوامل

○ **العوامل السياسية:** مما لا شك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة

¹ جميلة بريكي، فتحة زوكة، مرجع سابق، ص 13.

² سليم الحسنة، مرجع سابق، ص 363.

³ خديجة بريقة، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2020-2021، ص 26.

وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الدولة أو الحكومة، أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية، ومن المتغيرات السياسية طبيعة النظام السياسي، درجة الاستقرار السياسي، اتجاهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي، درجة التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية، فالنظام السياسي السائد وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة يؤثر على درجة الحرية في الاقتصاد وفي اختيار طبيعة النظام الاقتصادي (رأسمالياً أو اشتراكياً، مختلطاً) وتحديد ظروف المنافسة السائدة¹، كما يؤثر انخفاض درجة الاستقرار السياسي وتغيير الحكومات وهذه صفة ملازمة للدول النامية على استقرار القرارات والقوانين والسياسات الحكومية التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات وتجعلها في حالة عدم تأكد دائم. ومن المتغيرات السياسية أيضاً اتجاهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي للمؤسسات؛ فالحكومات التي تعمل على تشجيع إنشاء المؤسسات وتدعم القطاع الخاص وتعتمد عليه لدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تخلق فرصاً ومناخاً ملائماً للمؤسسات في تقديم منتجات وخدمات مميزة. كما أن تدخل الدولة من خلال القرارات الحكومية المختلفة في كافة المجالات كالضرائب والجمارك والسياسات الاقتصادية تؤثر على قدرة المؤسسات التنافسية وتحد في بعض الأحيان من قدراتها على تخفيض تكاليفها. فقد تؤدي بعض القوانين المنظمة للاستيراد إلى حظر استيراد بعض السلع والمواد الخام ورفع رسوم جمركية عليها، مما يحد من قدرة بعض المؤسسات على تقديم منتجات بأسعار مناسبة، وفي نفس الوقت يعطي ميزة تستفيد منها المؤسسات المحلية التي تعتمد في تصنيعها على المواد الخام المحلية. وبعد ارتفاع درجة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي صفة ملازمة للدول النامية.

○ العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي المحلي والعالمي الذي تعمل فيه

المؤسسة ويمكن أن يؤثر عليها. وتشمل المتغيرات الاقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات الاقتصادية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة. يضاف إلى هذا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية (من أسعار الفائدة وضرائب) التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم، والسياسة الاقتصادية العامة، وسياسة الإقراض والادخار وإدارة النقد الأجنبي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

✓ دورة الأعمال أو الدورة الاقتصادية:

✓ معدلات الفائدة:

✓ معدلات التضخم

✓ المداخيل

✓ الطلب

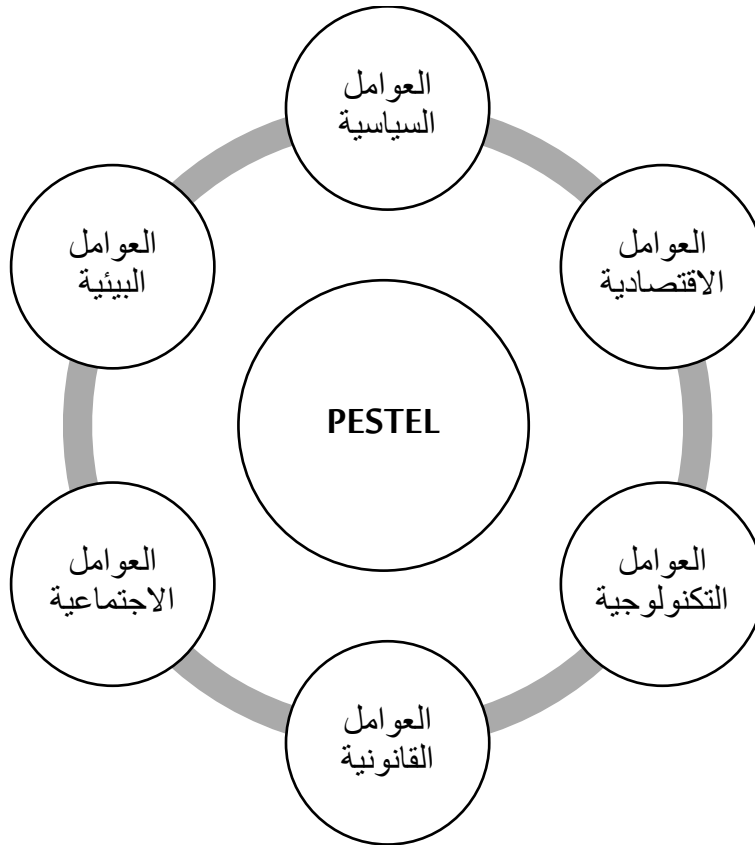
✓ النظام المالي²

² خديجة بريقة، مرجع سابق، ص 27-28-29.

- العوامل الاجتماعية والديمقراطية والثقافية: وتتكون من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطراف الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة، وتؤثر هذه العوامل بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات، ويمكن تفصيلها فيما يلي:
 - ✓ التغيرات السكانية.
 - ✓ دور المرأة في المجتمع.
 - ✓ مستوى التعليم.
 - ✓ قيم وقواعد السلوك الاجتماعي.
 - ✓ الدين.
 - ✓ المسؤولية الاجتماعية والأخلاق.
- العوامل التكنولوجية وثورة المعلومات: وتشير التكنولوجيا إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لإنجاز الأعمال سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، لقد أحدث التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية والثورة المعلوماتية تغيرات هائلة في جميع جوانب الحياة اجتماعيا واقتصاديا، وغيرها، مما نتج عنه تأثيرات سلبية وإيجابية على أداء المؤسسات الاقتصادية ويمكن أن نحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال:
 - ✓ تأثير التغير التكنولوجي على الطلب.
 - ✓ تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية.
 - ✓ تأثير التغيرات التكنولوجية على الصناعة.
 - ✓ تأثير التغيرات التكنولوجية على أنشطة التوزيع والتسويق.
 - ✓ تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي والإدارة.
- العوامل القانونية والتشريعية: تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل نشاط المؤسسة، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على عمل نشاط المؤسسات، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة على أداء عمل معين دون أن، ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى تواجها جملة من القوانين التي ينبغي مراعاتها، والتي قد تحد من حركتها وتعيق نشاطها.
- العوامل الطبيعية (الايكولوجية): وهي مجموعة الظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة، وتضم عدة عناصر منها: المناخ، التضاريس مثل: الجبال، السهول، الموارد الطبيعية مثل: الماء، الثروات الباطنية والسطحية، ومدى استغلالها، مصادر الطاقة، المساحة والموقع الجغرافي للبلد، وغير ذلك. ويعد قرب المؤسسة من المناجم ومواقع الموارد الطبيعية عاملا إيجابيا يقلل من تكلفة نقلها ويسهل استلامها في الوقت المناسب كذلك تؤثر الظروف المناخية والعوامل الجوية (الحرارة، البرودة، الأمطار) على سير نشاط المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما قد تؤدي إلى تغير خصائص الموارد الأولية وسلامة

بعض المنتجات التي تتطلب درجات حرارة ورطوبة معينة. لقد ازداد الاهتمام بالعوامل الطبيعية في الآونة الأخيرة خاصة مع بروز ظواهر ومفاهيم جديدة كالتلوث البيئي، الاحتباس الحراري والطاقات المتجددة، المنتجات الصديقة للبيئة، التسويق الأخضر، وما صاحب ذلك من هيئات وجمعيات حماية البيئة بحيث أصبح إدراج المؤسسة للبعد البيئي في استراتيجيتها وضمن مسؤوليتها الاجتماعية مصدرا لتمييزها واستدامتها¹.

الشكل رقم (9-1): نموذج PESTEL



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

¹ خديجة برفيقة، مرجع سابق، ص 29-30-31.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

المطلب الأول: الدراسات العربية:

من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية السابقة:

1. كرومي سعيد، "أهمية الاستعلام التنافسي في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة بين موبيليس جيزي ونجمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر سنة 2008-2009 ومن خلال بحثه توصل انه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.¹
2. فهيمة عباس، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009. حيث عالجت الباحثة إشكالية "ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وهل تعطي المؤسسات الجزائرية القدر الكافي لضرورة وجود هذا المفهوم في واقعها"، وخلصت في النهاية إلى أن نظام اليقظة يمكن المؤسسات من بقائها على دراية تامة ودائمة بمحيطها خاصة مع تزايد حدة المنافسة، وفي المقابل توصلت إلى أن ثقافة اليقظة غير منتشرة في بعض المؤسسات لرغم من وعيها لأهمية اليقظة، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع يبقى متأخرا كون اليقظة استثمار مكلف من وجهة نظرهم.²
3. دور ومكانة اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسات الجزائرية دراسة حالي مؤسسة سيفيتال ومؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية، والاعلام جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010. هدفت هذه الدراسة الى تحديد تطبيقات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث توصل الباحث ان هناك وعيا محسوسا ونقله نوعية في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية نظريا، وبالاخص في المجمعات الكبيرة، كا: سيفيتال، اتصالات الجزائر، سوناطراك، سونلغاز ... ومن الناحية التطبيقية، هناك نقص في تطبيق هذا النظام داخل المؤسسات الجزائرية ويعزى هذا الى نقص الكفاءات البشرية وعدم توفر المعلومات عن البيئة الخارجية، والتي يستثنى منها الجانب الدولي.

¹ خديجة بوخرصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، وهران، الجزائر، 2014-2015 ص4

² حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017 صفحة

4. صليحة كاريش تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك دراسة حالة مؤسسة نافطال" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

حاولت الباحثة من خلالها تسليط الضوء على نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال عرض لأهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وكذلك تطرقت في دراستها إلى الدور الحقيقي لليقظة الاستراتيجية كونه نظام سبق أي من الإدارة الدفاعية للمعلومات إلى الإدارة الهجومية بالمعلومات مستدلة بذلك بمؤسسة نافطال التي تعمل في قطاع لا يوجد فيه منافسة معتبرة، كما توصلت لنتائج بأن نظام اليقظة الإستراتيجية يمثل أفضل أسلوب أو وسيلة تسييرية لدى المؤسسة الجزائرية يوفر لها القراءة السليمة لظروف البيئة التي تعمل فيها. كما قامت بتقديم توصيات تصب ضمن الدور الحقيقي الذي يجب أن يؤديه نظام اليقظة الإستراتيجية المتمثل في أداة لقراءة المستقبل والاستباقية أي الدور الهجومي وليس أداة لنقل المعلومات الحالية والتكيف مع الظروف الحالية أي الدور الدفاعي¹.

5. فالتة اليمين "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013. عالج الباحث إشكالية "مدى اهتمام متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟" وهل يختلف ذلك باختلاف

- بعض العوامل المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات
- عوامل أخرى ذات الصلة بمتخذي القرارات الاستراتيجية فيها
- العوامل المرتبطة بخصائص معلومات اليقظة في حد ذاته

وتوصل الباحث إلى أنه وبالرغم من أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات والتقليل من درجة الغموض واللاتأكد فإنها بالنسبة لمتخذي القرارات بالنسبة لعينة الدراسة، ما هي إلا علامات مسبقة لا تخلو من الأخطاء مما يجعلها غير موثوق منها بالنسبة لهم، كما توصل كذلك إلى أن عينة الدراسة مما تولي أهمية أكبر للعمل الاحترازي في عملية اليقظة مقارنة بالقدرة على العمل الانتقالي والاستعلامي، يعكس ضعف قدراتها على متابعة الأحداث ورصد الإشارات الضعيفة والمعلومات الإستباقية²

¹ سمير بركاني، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، سنة 2014-2015، صفحة ح.

² محمد غوالي، أثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص الأعمال الالكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022-2023، صفحة ج

6. (العيساوي، والمالكي) بعنوان: "تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحميل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا - بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة، العراق 2017 سعى البحث إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا وتم اختبار مخطط الدراسة الفرضي في قطاع التعليم الخاص في محافظة البصرة، ويتضمن المدارس الأهلية في محافظة البصرة. استخدمت الاستبانة وقائمة الفحص والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات للدراسة وكان حجم العينة 343 مستجوباً، وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كذلك توضيحها لتأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحميل البيئي¹ SWOT.

7. رتيبة نحاسية، بعنوان "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة (ooredoo) الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018 حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار في مؤسسة أوريدو الجزائر، وهذا من خلال تبين نظام اليقظة في دعم عملية اتخاذ القرار بهذه المؤسسة، وللإجابة على هذه الإشكالية ولطبيعة الموضوع الذي يرمي إلى دراسة بيئة الخارجية لمؤسسة أوريدو وأدوات اليقظة الاستراتيجية الخاصة بجمع وتحليل ونشر المعلومات تم استخدام أسلوب المقابلة مع الإطارات المختصة بنشاطات اليقظة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة شركة (ooredoo) تتميز بكونها بيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب توفر نظام لليقظة الاستراتيجية الذي تعتبره نظام مكمل لنظام معلوماتها ويساهم في عملية اتخاذ القرار، خاصة القرار الاستراتيجي².

8. دراسة (Fadhiela & Abbas) من حيث تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية 2018 (باعتبارها عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها أجل استخدامها بالمنظمة سعياً لتحقيق التميز في الأداء) في تحسين الأداء التشغيلي بالتطبيق على أربعة بنوك عربية من خلال تصميم أداة القياس وتم توزيع الاستبيان على مديري البنوك، وأظهرت النتائج أن البُعد الأكثر تأثيراً لليقظة الاستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية من حيث قدرة المنظمة على مراقبة التطورات التكنولوجية، ويلمها اليقظة التنافسية من حيث متابعة كل ما يتعلق بالمنافسين الحاليين والمرقبين ويلمها اليقظة التجارية، وأخيراً اليقظة البيئية وتأثر كل

¹ محمد جابر احمد البدوي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، مجلة كلية التربية، العدد 117، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، سنة 2011، ص 947.

² محمد غوالي، مرجع سابق، صفحة ح.

الأبعاد السابقة إيجابياً على الأداء التشغيلي بأبعاده الممثلة في (التكلفة - الوقت - المرونة) بالبنوك محل الدراسة.¹

9. هندی، بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات: دراسة استشرافية"، 2020، هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات وذلك عن طريق اليقظة الاستراتيجية ووضع تصور لهذا المستقبل وحاجاته استناداً إلى ماضيه وواقعه، وتقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافسية السريعة، وتوفير المعلومات التي تلزم لصيانة الاستراتيجيات ورسم الخطط المستقبلية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة مجموعة من السيناريوهات التي تشكل طبيعة العمل في المستقبل في جوانب ثلاثة هي: المستقبل التشاؤمي والمستقبل التفاؤلي والمستقبل الاتجاعي، وأن اليقظة الاستراتيجية بالسيناريو تساعد في تعزيز اتخاذ القرارات في مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأن تطبيق نموذج اليقظة الاستراتيجية بالسيناريو يعمل على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للاختيارات ومن ثم تغير الصور الذهنية للمجتمع عن مؤسسات المكتبات والمعلومات، وأن استشراف مستقبل المكتبات في هذه الدراسة يساعد في الكشف عن نقاط التحول في المسارات والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب أو المؤدية للانحراف عن المسار الطبيعي للمسؤوليات والمهام لمؤسسات المكتبات والمعلومات²

10. دراسة (بلصير & عبد الوهاب) والتي سعت للكشف عن العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة التجارية - اليقظة البيئية) والميزة التنافسية (الجودة- التكلفة- التجديد أو الابداع) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى معنوية كل علاقات الارتباط والتأثير من حيث أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الميزة التنافسية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً لليقظة الاستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية ، ويلهما اليقظة التنافسية ويلهما اليقظة التجارية، وأخيراً اليقظة البيئية على الميزة التنافسية بأبعادها الممثلة في (الجودة- التكلفة- التجديد أو الابداع)³.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة:

1. 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 sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, l'université de Tunis, Tunis 2007-2008.

¹ شيماء موسى علي، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتعهد الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، 2023، ص 762-763.

² محمد جابر احمد البدوي، مرجع سابق، ص 950.

³ شيماء موسى علي، مرجع سابق، ص 763.

حيث حاولت الباحثة تحديد العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي المؤسسات عند محاولة ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية، من خلال اجراء دراستها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتونس، حيث توصلت في الاخير الى وجود ثلاث عوامل يجب ان تأخذ بعين الاعتبار، والمتمثل اساسا في:

✓ العوامل التنظيمية.

✓ العوامل المادية

✓ العوامل المرتبطة بالعنصر البشري

2. *Samia minif, Problématique de la recherche d'information d'origine "terrain" dans la veille stratégique proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (application au entreprise tunisienne), thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, université Pierre Mendès, France, 2005.*

حيث عالجت الباحثة الاشكالية الاتية :

Face aux difficultés que rencontre les traqueurs nomades pour " collecter les informations de veille pouvons-nous développer leur "performances au moyen d'une formation appropriée.

وتوصلت في الاخير الى :

ان هناك نقصا في التدريب الخاص بالمتعقبين بالمعلومات الاستراتيجية.

المؤسسات التونسية لا تترصد المعلومات بشكل مستمر، وخصوصا معلومات اليقظة الاستراتيجية التنافسية التجارية.

3. *Nicolas Lesca, Construction des sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, France, 2002.*

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى: من خلال عدد محدود من المعلومات والتي يطلق عليها إشارات الإنذار المبكر، يمكن للمؤسسات أن تستغلها أحسن استغلال للتنبؤ بالأحداث المستقبلية ومن ثمّ تحقيق السبق التنافسي في البيئة التي تنشط

4. دراسة قامت بها «**Marie christine chalu savannet**» سنة 2000، بعنوان:

Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduit de stratégie proactive dans les entreprises industrielles.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الاستراتيجية في

المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وللإجابة عن

الإشكالية إلى أي مدى يساهم جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية إلى تطبيق استراتيجيات استباقية؟
تم وضع الفرضيات الأساسية التالية تشغيل جهاز اليقظة الاستراتيجية يعتبر مورد للاستباقية الاستراتيجية بفضل المعلومات ذات الصلة التي تعمل على تحسين المستويات المختلفة القرارات لقد أثبتت هذه الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يمكن من استهداف وجمع المعلومات عن المنافسين، ولا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته ودقته فقط، بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات وفي التوفيق (التنسيق) بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين).

5.دراسة قام بها «Audet Josée»، سنة 2001، بعنوان:

«La veille stratégique chez les pme de la haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site».

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد خصائص اليقظة الاستراتيجية المرجح توافقها مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيا العالية في نشاطها

لقد تمكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص نشاطات اليقظة التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة كالمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية الناجحة ومن بين خصائصها نجد قوة التوجه نحو الإبداع عند الفريق المسير والتسيير الاستراتيجي لشبكات معلوماتهم. بالإضافة إلى أن اليقظة في هذه المؤسسات مكلفة بالبحث عن الفرص وتستهدف أساسا المدى البعيد

ولقد أثبتت النتائج أيضا وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة والتعليم التنظيمي والأداء والنجاح الملاحظ في مثل هذه المؤسسات يفرض من خلال التعليم التنظيمي العالي والذي يتدعم بفعل تطبيقات اليقظة.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المطلب كل من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة حول موضوع الاستعلام التنافسي أو ما عرفناه سابقا بمصطلح اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة.

أولا: أوجه التشابه

سنوضح بعض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر أعلاه التي تناولت موضوع الاستعلام التنافسي ودوره في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة فيما يلي:

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نفس الهدف، والمتمثل في معرفة دور اليقظة التنافسية في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة.

- تعتمد جميع الدراسات على المنهج الوصفي في الجزء النظري، والتحليلي في الجزء التطبيقي، إضافة إلى اشتراكهم في الجانب النظري من حيث محاولة تقييم مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية.
- استخدمت أغلبية الدراسات أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات والمقابلات، وقامت بتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية.
- تشير الدراسات إلى أن اليقظة التنافسية لها تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هنا سنوضح بعض الاختلافات التي توجد بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وذلك فيما يلي:

- تباينت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث عناصرها، حيث ركزت بعض الدراسات على عناصر محددة ومؤسسات مختلفة. كما أن سنة الدراسة تختلف من دراسة لأخرى.
- تختلف دراسة (Fedheila & Abbas, 2018) عن دراستنا الحالية في تركيزها على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي، كما تختلف من حيث المنهجية المتبعة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (هندي، 2020) في العينة، حيث هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات من خلال اليقظة الاستراتيجية ووضع تصور لهذا المستقبل، وتقديم أفكار تساعد في التكيف مع المتغيرات السريعة الحاصلة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل اتضح لنا ان اليقظة التنافسية انها أداة مهمة ولها دور كبير في مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغييرات التي تجري في البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية، وانه يجب على المؤسسات ان تتبنى نهجا فعالا لضمان نجاحها على المدى الطويل. كما انها تمكن المنظمة من استغلال الفرص الجديدة، وتجنب التهديدات والمخاطر المختلفة.

وتشمل اليقظة التنافسية مراقبة مختلف المجالات، مثل: التكنولوجيا، الاقتصاد، السياسة، المجتمع، البيئة والمنافسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد ان ناقشنا في الفصل السابق المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة التنافسية ودورها في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة،

سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للدراسة، سنشرح المنهجية التي اتبعناها لجمع البيانات وتحليلها وسندعى الى تحليل مدى تأثير اليقظة التنافسية على المؤسسة، وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وفي الأخير ستتم مناقشة النتائج التي تم التوصل لها ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية والمتمثلة في:

1. المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
2. المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة

المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة

أولاً: تقديم عام لمؤسسة موبيليس وتحديد عينة الدراسة

مؤسسة موبيليس مؤسسة مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، وقد أصبحت مستقلة في أوت 2003، شعارها "معا نصنع المستقبل"، وهي تعمل في سوق يسوده مبدأ المنافسة كما نص عليه قانون 2003-03. (www.mobilis.dz). (2024).

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة موبيليس بولاية اليزي، كما ان المؤسسة لها اهداف أهمها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الابداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا ما مكناها من تحقيق ارقام مهمة وتوصلها في وقت قصير الى ضم 20 مليون مشترك. (www.mobilis.dz).

ثانياً: عينة الدراسة

قمنا بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في اختبار العينة، حيث قمنا بمسح شامل بتوزيع الاستبيان على الكل وذلك عبر زيارات ميدانية قمنا بها، واسترجعنا ما مقداره 42 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات

في هذا المطلب سنتطرق لمراحل الدراسة مروراً بالأدوات المستعملة وكذا مصادر جمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة.

(1) مرحلة ما قبل التطبيق:

- جمع البيانات والمعلومات: تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمفهوم اليقظة التنافسية وبيئة المؤسسة من مصادر مختلفة مثل الكتب والمقالات الاكاديمية ومذكرات التخرج واطروحات الدكتوراه.
- اجراء دراسة استطلاعية، لرصد الابعاد المختلفة.
- تصميم استبيان الدراسة، بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية والنموذج المبني.

(2) مرحلة التطبيق:

- توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على افراد العينة المستهدفة.

➤ ترميز الاستبيان وتفريغها: تم ترميز الاستبيانات المستردة من افراد العينات ثم تفريغ البيانات المجمعة على برنامج الحزم الإحصائية: (SPSS (Statistical package for social science الإصدار V22. وبعدها تم الاستعانة ببرنامج Excel لتنظيم البيانات وتسهيل تحليلها.

➤ تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

(3) مرحلة تفسير وتحليل النتائج:

➤ اعتمدت هذه الدراسة على أداة قياس ادراكية وهي الاستبانة، تم تصميمه استنادا على نتائج البحوث والدراسات وذلك لقياس متغيرات الدراسة، ويتكون الاستبيان من 3 أجزاء:

الجزء الأول: يشمل هذا الجزء على البيانات الخاصة بالمستجيب (الجنس-السن-المستوى التعليمي-سنوات الخبرة-الصف المهن).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء على 24 فقرة يقيس المتغير المستقل (الأول) المتمثل في اليقظة التنافسية والذي بدوره توزع على 3 ابعاد: اليقظة التنافسية/ الاستراتيجية/ التكنولوجية.

الجزء الثالث: يتضمن 7 فقرات يقيس المتغير التابع (الثاني) والمتمثل في بيئة المؤسسة.

حيث تم تصميم أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أداة شائعة لقياس الآراء والمواقف، يتكون هذا المقياس من 5 نقاط تمثل درجات مختلفة من الاتفاق والاختلاف بدءا من "موافق بشدة" الى "غير موافق بشدة" والموضح في الجدول التالي:

الجدول (1-2): درجات الاستجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار

خوارزم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 540.

كما سيتم تقييم مستوى المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وفقا لسلم ليكرت الخماسي بتحديد الاتجاه

حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عز حسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541.

المطلب الثالث: ثبات أداة جمع البيانات والاختبارات الأولية

لقد تم في هذا المطلب إجراء دراسة لصدق وثبات الاستبيان بالإضافة للاختبارات الأولية للبيانات الشخصية.

أولاً: الصدق الذاتي للمؤشرات

1. الصدق الذاتي لمؤشرات اليقظة التنافسية

الشكل رقم (2-3): مؤشرات اليقظة التنافسية

العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
01	0.550	0.000
02	0.335	0.030
03	0.169	0.285
04	0.350	0.023
05	0.348	0.024
06	0.293	0.060
07	0.506	0.001
08	0.162	0.305
09	0.074	0.643
10	0.228	0.146

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

التعليق:

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت ضعيفة نوعاً ما حيث تراوحت بين 0.074 و 0.550 وكانت في غالبيتها غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على عدم اتساق العبارات مع المحور الذي تنتهي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات بعد اليقظة التنافسية غير متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت أنها لا تتمتع بالصدق وهي بالفعل غير مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2. الصدق الذاتي لمؤشرات اليقظة الاستراتيجية

الشكل رقم (2-4): مؤشرات اليقظة الاستراتيجية

العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
11	0.501	0.000
12	0.414	0.006
13	0.531	0.000
14	0.305	0.050
15	0.253	0.106
16	0.513	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

التعليق:

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت جيدة حيث تراوحت بين 0.253 و 0.5 وكانت في غالبيتها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على اتساق العبارات مع بعد اليقظة الاستراتيجية الذي تنتهي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات البعد الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

3. الصدق الذاتي لمؤشرات اليقظة التكنولوجية

الشكل رقم (2-5): مؤشرات اليقظة التكنولوجية

العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
17	0.600	0.000
18	0.653	0.000
19	0.553	0.000
20	0.444	0.003
21	0.475	0.001
22	0.522	0.000
23	0.545	0.000

اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

التعليق:

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت جيدة جدا حيث تراوحت بين 0.444 و0.600 وكانت في غالبيتها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على اتساق العبارات مع بعد اليقظة التكنولوجية الذي تنتهي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

4. الصدق الذاتي لمؤشرات بيئة المؤسسة

الشكل رقم (2-6): مؤشرات بيئة المؤسسة

العبارات	الارتباط	معامل الدلالة
24	0.600	0.000
25	0.437	0.004
26	0.571	0.000
27	0.249	0.112
28	0.469	0.002
29	0.665	0.000
30	0.637	0.000
31	0.111	0.483

بيئة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

التعليق:

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت متوسطة نوعاً ما حيث تراوحت بين 0.111 و 0.665 وكانت في غالبيتها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005 مما يدل على اتساق العبارات مع محور بيئة المؤسسة الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يدل على أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانياً: ثبات الاستبيان

الجدول رقم (2-7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان

عدد عبارات الاستبيان	الثبات العام للاستبيان
31	0.946

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

التعليق:

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.946 لإجمالي عبارات الاستبيان (31) وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

حيث سنقوم بعرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	45.2%
	أنثى	23	54.8%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة إناث بنسبة 54.8%، في حين بلغت نسبة الذكور 45.2%، وهذا ما يدل على التنوع في أفراد عينة الدراسة من جانب العنصر الذكري.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	23	54.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	40.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	01	2.4%
	من 50 سنة فأكثر	01	2.4%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة عمرهم أقل من 30 سنة بنسبة 54.8%، يليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40.5%، و الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة و الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 2.4% كليهما بالتساوي، وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة شباب في السن و هذا إن دل فإنما يدل على فتح مناصب وآفاق للفئة الشبانية ذات المعارف الواسعة.

3. توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي وأقل	04	9.5%
	تكوين مهني	03	7.1%
	جامعي	29	69%
	دراسات عليا	06	14.3%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة 69%، يلها فئة الدراسات العليا بنسبة بلغت 14%، ثم فئة ثانوي فأقل بنسبة 10%، و فئة التكوين المهني بنسبة 07% وهو ما يدل على غالبية الفئة الجامعية و أن المؤسسة تقوم بإعطاء أصحاب الشهادات الجامعية كل حقوقها في التوظيف.

4. توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	32	76.2%
من 10 إلى 20 سنة	07	16.7%
من 20 إلى 30 سنة	02	4.8%
أكثر من 30 سنة	01	2.4%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة لا يمتلكون خبرة كبير و يتواجدون بأغلبية ساحقة على مستوى المؤسسة أقل من 10 سنوات وهي بنسبة 76.2%، تليها الفئة ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة 16.7%، والفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 04.8%، وختامها الفئة أكثر من 30 سنة بنسبة 02.4%، و التي تكاد تنعدم جراء تجديد المؤسسة وتدعيمها بأصحاب الشهادات الجامعية حتى تكون قادرة على مجابهة كل التحديات و التطورات الحاصلة في الميدان التي قد تنجم عن أي طارئ.

5. توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني

الجدول رقم (2-12) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	11	26.2%
عون تحكم	07	16.7%
إطار	20	47.6%
إطار سامي	04	9.5%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة هم فئة الإطار ويتواجدون بأغلبية ساحقة على مستوى المؤسسة بنسبة 47.6%، تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 26.2%، ثم فئة عون تحكم بنسبة 16.7%، تحتل بذلك المركز الأخير فئة إطار سامي بنسبة 9.5%، نظرا لعدم حاجة المؤسسة التام بفئة الإطارات السامية.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية البيانات:

من خلال نظرية النهاية المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (36 مفردة)

ثالثا: تحديد مجال المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح بالأوزان):

الشكل رقم (2-13): المتوسط المرجح بالأوزان

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

المدى: $5 - 1 = 04$

طول الفئة: $4 \div 5 = 0.80$

الجدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول منافسيها	3.50	0.994	مرتفع	08
02	ترصد المؤسسة عن تشكيلة الخدمات الجديدة للمنافسين	3.40	0.989	مرتفع	11
03	تراقب المؤسسة الحصة السوقية للمنافسين	3.48	1.018	مرتفع	09
04	تتحرى المؤسسة استراتيجيات المنافسين المتبعة	3.55	1.017	مرتفع	06
05	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة الداخلين الجدد	3.69	1.093	مرتفع	02
06	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الخارجين من السوق	3.69	1.047	مرتفع	01
07	تمتلك المؤسسة نظام رسمي لجمع المعلومات حول المنافسين	3.62	0.825	مرتفع	05
08	تحافظ المؤسسة على ولاء عملائها الحاليين واستقطاب ولاء العملاء المحتملين	3.64	0.983	مرتفع	04
09	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	3.50	0.834	مرتفع	07
10	تأخذ المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة في ميادين نشاطها بعين الاعتبار من اجل الحفاظ على حصتها السوقية	3.67	1.074	مرتفع	03
10	بعد اليقظة التنافسية	3.44	0.901	مرتفع	10

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 8 " تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الخارجين من السوق " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري 1.047 واتجاه "مرتفع"، ثم عبارة " تمتلك المؤسسة نظام رسمي لجمع المعلومات حول المنافسين " بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 0.825 واتجاه "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة " ترصد المؤسسة عن تشكيلة الخدمات الجديدة للمنافسين " بوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري 0.989 واتجاه "مرتفع"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم تنوع على توفر بعد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما نلمسه في متوسط البعد، حيث لدى المؤسسة سياسة اليقظة التنافسية مع المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (2-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
06	مرتفع	0.942	3.45	تملك المؤسسة رصيد معرفي حول نظام اليقظة الاستراتيجية	11
07	مرتفع	1.152	3.45	تتمتع مؤسستكم بثقافة تدعم التعلم والابتكار	12
04	مرتفع	0.987	3.62	تقوم المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية بانتظام	13
01	مرتفع	0.970	3.71	تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تطوير المهارات والقدرات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية	14
02	مرتفع	0.954	3.67	نظام اليقظة الاستراتيجية مهم في مؤسستك	15
05	مرتفع	0.966	3.57	يعمل نظام اليقظة الاستراتيجية الى إدارة المعلومات الضرورية المتعلقة بالموردين	16
03	مرتفع	0.988	3.60	بعد اليقظة الاستراتيجية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 9 " تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تطوير المهارات والقدرات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري 0.970 واتجاه "مرتفع"، ثم عبارة " تقوم المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية بانتظام " بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 0.987 واتجاه

"مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة " تتمتع مؤسساتكم بثقافة تدعم التعلم والابتكار " بوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 1.152 واتجاه "مرتفع"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم حرص كبير على توفر بعد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل.

الجدول رقم(2-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات اليقظة التكنولوجية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
08	متوسط	1.239	3.31	تستخدمون أحدث تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نشاطكم	17
02	مرتفع	0.912	3.60	يوجد في المؤسسة موقع الكتروني محدث باستمرار	18
01	مرتفع	0.902	3.67	تتابع المؤسسة التحديثات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والعلمية في قطاع الاتصالات	19
06	مرتفع	1.039	3.43	تتابع المؤسسة جميع الابتكارات المتعلقة بقطاع الهواتف	20
05	مرتفع	0.890	3.50	يتوفر لدى وحدة البحث الوسائل التكنولوجية الحديثة (وسائل تكنولوجيا المعلومات) اللازمة لمعالجة ومناقشة المعلومات	21
07	مرتفع	1.058	3.38	تواكب وحدة البحث المستجدات العلمية والتكنولوجية لاسيما في مجال تخصصها	22
04	مرتفع	1.018	3.52	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة	23
03	مرتفع	0.994	3.55	بعد اليقظة التكنولوجية	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم10 "تتابع المؤسسة التحديثات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والعلمية في قطاع الاتصالات" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0.902 واتجاه "مرتفع"، ثم عبارة "تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 1.018 واتجاه

"مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تستخدمون أحدث تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نشاطكم" بوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري 1.239 واتجاه "متوسط"، مما يعني أن العينة المستهدفة لديهم اطلاع واسع وعمل دراية بكل ما يتوفر بعد اليقظة التكنولوجية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بيئة المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
24	تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة	3.57	0.737	مرتفع	03
25	تستخدم المؤسسة أسلوب التحليل الرباعي عند قيامها بتحليل البيئتين (الداخلية والخارجية)	3.43	0.887	مرتفع	08
26	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل تحديد الأهداف	3.38	1.035	متوسط	09
27	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لديها	3.64	1.008	مرتفع	01
28	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لديها	3.52	1.087	مرتفع	05
29	يساعد التوقع البيئي في تحديد الفرص	3.45	0.803	مرتفع	06
30	تقوم المؤسسة بتحليل التهديدات المتاحة	3.45	0.942	مرتفع	07
31	تعتبر البيئة التنافسية حافز وتخلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة	3.60	1.106	مرتفع	02
04	بيئة المؤسسة	3.54	0.987	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 11 "تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لديها" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 1.008 واتجاه "مرتفع"، ثم عبارة "تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لديها" بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري 1.087 واتجاه "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل تحديد الأهداف" بوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري 1.035 واتجاه "متوسط"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم بيئة مدروسة تساعدهم على توفر العديد من نقاط القوة مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات محل الدراسة.

رابعاً: حساب معامل الارتباط:

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل معامل الارتباط للعلاقة بين بعد اليقظة التنافسية وبعد البيئة الخارجية

البيان	الارتباط	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	0.566	0.000
البيئة الخارجية	0.566	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اليقظة التنافسية كمتغير مستقل كانت علاقته بالمتغير التابع البيئة الخارجية فوق المتوسط حيث بلغت نسبة (56.1%) وبمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين اليقظة التنافسية والبيئة الخارجية وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مباشر وإيجابي بينهما.

خامساً: الانحدار الخطي:

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار لبعد اليقظة التنافسية على بيئة المؤسسة

اليقظة التنافسية				بيئة المؤسسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	
0.566	0.321	18.882	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.566، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد اليقظة التنافسية وبيئة المؤسسة، كما بلغ معامل التحديد 0.321 وهو ما يدل على أن 32.1% من التغيرات التي تطرأ على اليقظة التنافسية كانت نتيجة بيئة المؤسسة أما النسبة الباقية 67.9% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 18.882 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد معنوية العلاقة.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "تعتبر اليقظة التنافسية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لضمان بقائها أمام المنافسين" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب معامل الارتباط حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.000 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود العلاقة

بين المتغيرين. أما بالنسبة لنوع العلاقة فهي موجبة وهذا ما يبرر صحة الفرضية القائمة على وجود علاقة بين اليقظة التنافسية وبيئة المؤسسة بمؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

الفرضية الثانية: "يمكن أن تساعد اليقظة التنافسية المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال توفير المعلومات عن المنافسين، العملاء و الأسواق" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجبها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.566، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية فوق المتوسطة، كما بلغ معامل التحديد 0.321 و هو ما يدل على أن 32.1% من التغيرات التي تطرأ على اليقظة التنافسية كانت نتيجة البيئة الخارجية أما النسبة الباقية 67.9% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 18.882 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد معنوية العلاقة بمؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

الفرضية الثالثة: "توفر اليقظة التنافسية معلومات قيمة حول نقاط القوة والضعف للمؤسسة ونقاط قوة وضعف المنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجبها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد وكان ذلك على النحو التالي: بعد اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي قدره (3.44)، بعد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3.60)، بعد اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي قدره (3.55)، بعد بيئة المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وهذا يعني أن كل أبعاد الدراسة تساهم بشكل جذري في دعم المؤسسة بكل المعلومات وأنها جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة على مستوى مؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

خلاصة الفصل الثاني:

يقدم هذا الفصل تفاصيل الدراسة التطبيقية، بدءا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث.

ويشمل الفصل شرحا لمنهجية الدراسة، بما في ذلك المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وتحليلها. ثم ينتقل الفصل الى تحليل البيانات، بدءا بفحص وصدق ثبات أداة القياس، يليها وصف احصائي لمختلف محاور الدراسة. ثم يتم تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، مع اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية. وأخيرا، يناقش الفصل النتائج التي توصلت اليها الدراسة ويقدم توصيات للاستفادة منها.

الخاتمة

الخاتمة

تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية جاهدة لتحقيق الريادة في مجال نشاطها وضمان استمراريته في بيئة سريعة التغير. لتحقيق ذلك، يجب على كل مؤسسة تحليل بيئتها وبيئة المنافسين، وتحديد الفرص المتاحة واستغلالها بشكل فعال وتجنب التهديدات التي قد تؤثر سلباً على أنشطتها.

تعد اليقظة التنافسية أداة أساسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم، فهي تمكنها من مراقبة التطورات في لسوق، وفهم سلوكيات المنافسين، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، حيث تلعب دوراً هاماً في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة من خلال:

- جمع المعلومات وتحليلها: تتيح اليقظة التنافسية للمؤسسات جمع المعلومات من مصادر متنوعة، مثل التقارير الإخبارية ومنصات التواصل الاجتماعي... الخ، ثم يتم تحليل هذه المعلومات لتحديد الاتجاهات الرئيسية وفهم سلوكيات العملاء والمنافسين.
- تقييم المخاطر والفرص: تساعد على تحديد التهديدات والفرص الناشئة في بيئة الأعمال، يمكن للمؤسسات استخدام هذه المعلومات لتطوير خطط طوارئ للتعامل مع التهديدات واستراتيجيات للاستفادة من الفرص.
- دعم عملية صنع القرار: توفر المعلومات المستمدة من اليقظة التنافسية قاعدة بيانات قوية لعملية صنع القرار الاستراتيجي. يمكن للمديرين استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المنتجات والخدمات الجديدة، ودخول أسواق جديدة.
- تحسين الأداء التنافسي: تساعد المؤسسات على البقاء من خلال التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات العملاء، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

الفرضية الأولى: "تعتبر اليقظة التنافسية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لضمان بقائها أمام المنافسين" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب معامل الارتباط حيث أن مستوى المعنوية البالغ 0.000 أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يؤكد على وجود العلاقة بين المتغيرين. أما بالنسبة لنوع العلاقة فهي موجبة وهذا ما يبرر صحة الفرضية القائمة على وجود علاقة بين اليقظة التنافسية وبيئة المؤسسة بمؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

الفرضية الثانية: "يمكن أن تساعد اليقظة التنافسية المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال توفير المعلومات عن المنافسين، العملاء و الأسواق" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.566، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية فوق المتوسطة، كما بلغ معامل التحديد 0.321 و هو ما يدل على أن 32.1% من التغيرات التي تطرأ على اليقظة التنافسية كانت نتيجة البيئة الخارجية أما النسبة الباقية 67.9% فتعود لمتغيرات أخرى

لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 18.882 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد معنوية العلاقة بمؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

الفرضية الثالثة: "توفر اليقظة التنافسية معلومات قيمة حول نقاط القوة والضعف للمؤسسة ونقاط قوة وضعف المنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية" بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة أنه بموجبها إثبات صحة الفرضية، من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد وكان ذلك على النحو التالي: بعد اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي قدره (3.44)، بعد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3.60)، بعد اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي قدره (3.55)، بعد بيئة المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وهذا يعني أن كل أبعاد الدراسة تساهم بشكل جذري في دعم المؤسسة بكل المعلومات وأنها جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة على مستوى مؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي).

افاق الدراسة:

- أثر اليقظة التنافسية على الأداء التنافسي للمؤسسات.
- تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية اليقظة التنافسية.

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

أولاً: الكتب

1. سليم الحسنة، نظم المعلومات الإدارية نما، مؤسسة الوراق والتوزيع، الطبعة 2001، الأردن.
2. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: رسائل الدكتوراه

4. حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017.
5. خديجة بريقة، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2020-2021.
6. سمير بركاني، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، سنة 2014-2015.
7. محمد غوالي، أثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، تخصص اعمال الكترونية' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2022-2023.

8. الهاشي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2013-2014.

ثالثاً: رسائل الماجستير

9. اسيا دراجي، بديعة عباسي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، سنة 2015-2016.
10. جميلة بريكي، فتحة زوكة، اثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، سنة 2018-2019.
11. خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص استراتيجية، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، سنة 2014-2015.
12. السعيد طمين، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2019-2020.
13. نور الهدى اومدور، منال بابوري، دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة اعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، سنة 2015-2016.

رابعاً: المجلات

14. شيماء موسى علي، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتعهد الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، 2023.
15. عبد الرحمان بوفارس، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ديسمبر، جامعة ادرار، ادرار، الجزائر، سنة 2016.
16. محمد جابر احمد البدوي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني، مجلة كلية التربية، العدد 117، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، سنة 2011.
17. محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، عدد 2 لشهر افريل، غليزان، الجزائر، 2019.

خامساً: التظاهرات العلمية

18. الهادي بوقلقول، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية"، المنظم من طرف قسم العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 29 و30 افريل 2014.

سادساً: الدراسات العربية

19. بلصير & عبد الوهاب، العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية – اليقظة التنافسية – اليقظة التجارية – اليقظة البيئية) والميزة التنافسية (الجودة-التكلفة-التجديد أو الابداع) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر 2018.
20. رتيبة نحاسية، بعنوان "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة (ooredoo) الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2018.
21. عباس فهيم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
22. العيساوي، والمالكي، بعنوان: "تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحميل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا - بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة 2017.
23. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
24. كاريش صليحة تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك دراسة حالة مؤسسة نافطال" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
25. كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان "أهمية الاستعلام التنافسي في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية" مقارنة بين موبيليس جيزي ونجمة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير سنة 2008-2009.

قائمة المراجع الاجنبية

26. *Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, l'université de Tunis, 2007-2008 Ines Boulifa Tamboura.*
27. *Problématique de la recherche d'information d'origine "terrain" dans la veille stratégique proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (application au entreprise tunisienne), thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, université Pierre Mendès, France, 2005, Samia minif*
28. *Nicolas Lesca Construction des sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, France, 2002.*

29. Marie christine chalu savannet, *Dynamisation du dispositif du veille stratégique pour conduit de stratégie proactif dans les entreprises industrielles*, 2000.
30. Audet josée, *la veille stratégique chez les pme de la haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site*, 2001.

ثامنا: المواقع الالكترونية

www.mobilis.dz.31

الملاحق

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم

في إطار إعداد دراسة بحثية، تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال، بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة"، موجهة لعينة من الموظفين بمؤسسة موبيليس Mobilis (ولاية اليزي) نرجو منكم التعاون في ملء هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نطلب وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية.

وشكرا مسبقا

بإشراف الدكتور:
عبد الغني بن حامد

من إعداد الطلبة:
مروى مساهلي ونجاة غدير إبراهيم

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس: أنثى ☐ ذ ☐
- 2- السن أقل من 30 سنة ☐ إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فما أكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي وأقل ☐ من مفي ☐ معي ☐ در ☐ عليا ☐
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ 10 إلى 20 سنوات ☐ من 20 سنة إلى 30 ☐ أكثر من 30 ☐
5. الصنف المهني: عون تنفيذ ☐ ع ☐ حكم ☐ ر ☐ ر سامي ☐

تعريفات إجرائية:

- اليقظة التنافسية: عملية مستمرة من البحث والجمع والتحليل للمعلومات بشكل منظم عن البيئة التنافسية للمؤسسة.
- اليقظة الاستراتيجية: عملية مستمرة من البحث والجمع والتحليل للمعلومات بشكل منظم عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **اليقظة التكنولوجية:** عملية مستمرة من البحث والجمع والتحليل للمعلومات بشكل منظم عن التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسة.
- **التحليل الرباعي:** اداة استراتيجية تستخدم لتقييم وضع المؤسسة الراهن من خلال تحليل نقاط القوة (الميزات والقدرات)، نقاط الضعف (العيوب)، وتحديد الفرص (العوامل الخارجية الايجابية التي يمكن الاستفادة منها) والتهديدات (العوامل السلبية التي قد تلحق الضرر بالمؤسسة)

المحور الأول: اليقظة التنافسية/ الاستراتيجية/ التكنولوجية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: اليقظة التنافسية
					1. تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول منافسيها
					2. ترصد المؤسسة عن تشكيلة الخدمات الجديدة للمنافسين
					3. تراقب المؤسسة الحصة السوقية للمنافسين
					4. تتحرى المؤسسة استراتيجيات المنافسين المتبعة
					5. تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة الداخلين الجدد
					6. تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الخارجين من السوق
					7. تمتلك المؤسسة نظام رسمي لجمع المعلومات حول المنافسين
					8. تحافظ المؤسسة على ولاء عملائها الحاليين واستقطاب ولاء العملاء المحتملين
					9. تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين
					10. تأخذ المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة في ميادين نشاطها بعين الاعتبار من اجل الحفاظ على حصتها السوقية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: اليقظة الاستراتيجية
					11. تملك المؤسسة رصيد معرفي حول نظام اليقظة الاستراتيجية
					12. تتمتع مؤسستكم بثقافة تدعم التعلم والابتكار

					13. تقوم المؤسسة بتقييم النتائج الاستراتيجية بانتظام
					14. تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تطوير المهارات والقدرات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية
					15. نظام اليقظة الاستراتيجية مهم في مؤسستك
					16. يعمل نظام اليقظة الاستراتيجية الى إدارة المعلومات الضرورية المتعلقة بالموردين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: اليقظة التكنولوجية
					17. تستخدمون أحدث تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نشاطكم
					18. يوجد في المؤسسة موقع الكتروني محدث باستمرار
					19. تتابع المؤسسة التحديثات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والعلمية في قطاع الاتصالات
					20. تتابع المؤسسة جميع الابتكارات المتعلقة بقطاع الهواتف
					21. يتوفر لدى وحدة البحث الوسائل التكنولوجية الحديثة (وسائل تكنولوجيا المعلومات) اللازمة لمعالجة ومناقشة المعلومات
					22. تواكب وحدة البحث المستجدات العلمية والتكنولوجية لاسيما في مجال تخصصها
					23. تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: بيئة المؤسسة
					24. تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة
					25. تستخدم المؤسسة أسلوب التحليل الرباعي عند قيامها بتحليل البيئتين (الداخلية والخارجية)
					26. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل تحديد الاهداف
					27. تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لديها
					28. تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لديها
					29. يساعد التوقع البيئي في تحديد الفرص
					30. تقوم المؤسسة بتحليل التهديدات المتاحة

31. تعتبر البيئة التنافسية حافز وتخلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

الملحق رقم 02:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	31

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أنثى	23	54,8	54,8	54,8
ذكر	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	23	54,8	54,8	54,8
من أقل إلى 30 من سنة 40	17	40,5	40,5	95,2
من أقل إلى 40 من سنة 50	1	2,4	2,4	97,6
أكثر فما سنة 50 من	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	و ثانوي أقل	4	9,5	9,5	9,5
	مهني تكوين	3	7,1	7,1	16,7
	جامعي	29	69,0	69,0	85,7
	دراسات عليا	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10 من أقل سنوات	32	76,2	76,2	76,2
	20 إلى 10 من سنة	7	16,7	16,7	92,9
	30 إلى 20 من سنة	2	4,8	4,8	97,6
	30 من أكثر سنة	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المهني_الصنف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	11	26,2	26,2	26,2
	عون تحكم	7	16,7	16,7	42,9
	إطار	20	47,6	47,6	90,5
	إطار سامي	4	9,5	9,5	100,0

Total	42	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Corrélations

	التنافس_اليقظة فسية	المؤسسة_بيئة سنة
التنافس_اليقظة فسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,566** ,000 42 42
المؤسسة_بيئة سنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,566** ,000 42 42

**. 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	,566 ^a	,321	,304	,590

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية_اليقظة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,563	1	6,563	18,882	,000 ^b
Résidus	13,904	40	,348		
Total	20,467	41			

a. Variable dépendante : المؤسسة_بيئة

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية_اليقظة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,297	,516		2,512	,016
التنا_اليقظة	,618	,142	,566	4,345	,000
فسية					

a. Variable dépendante : المؤسسة_بيئة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم اليقظة التنافسية ودورها في تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة وأهميتها في تحديد الفرص والتهديدات وإبراز نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس ولاية اليزي اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج spss.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فهم ديناميكيات السوق وتحديد الفرص والتهديدات الجديدة.
- تقييم مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- تطوير استراتيجيات تجارية فعالة للحفاظ على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية-اليقظة الاستراتيجية-اليقظة التكنولوجية-البيئة الداخلية-البيئة الخارجية.

Abstract

This study aimed to shed light on the concept of competitive intelligence and its role in analyzing and diagnosing the organization's environment and its importance in identifying opportunities and threats and highlighting the organization's strengths and weaknesses in order to achieve a competitive advantage and make strategic decisions. The study was conducted on a sample of employees of Mobilis Oran Province, and the questionnaire was used as a data collection tool and analyzed using the SPSS program.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- *Understanding market dynamics and identifying new opportunities and threats.*
- *Assessing the organization's strengths and weaknesses compared to competitors.*
- *Developing effective business strategies to maintain a competitive advantage.*

Keywords : Competitive intelligence-Strategic intelligence-Technological intelligence-Internal environment-External environment