



دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان

*The role of competitive alertness in developing competitive advantage
Case study of the Mansoura Mineral Water Corporation Tlemcen*
مزياي حنان* زعان محمد بلحاج فراحي

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية
المحلية بالجنوب الغربي، جامعة طاهري
محمد بشار

مخبر LEPPESE، المركز الجامعي بمغنية،
الجزائر

مخبر LEPPESE، المركز الجامعي بمغنية،
الجزائر

belhadj.faradji@univ-
bechar.dz

zaanan.mohammed@cumaghnia.dz

henen.meziani@cumaghnia.dz

تاريخ النشر: 2024/01/23

تاريخ القبول: 2024/01/20

تاريخ الإرسال: 2023/11/20

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور اليقظة التنافسية بأبعادها (الثقافة التنافسية-الاستعلام عن المنافسين - الاستعلام عن الزبائن - الاستعلام عن الموردن) في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصورة -تلمسان، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة مقدر ب 40 موظف بمؤسسة المياه المعدنية منصورة - تلمسان. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد اليقظة التنافسية و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة . كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر باليقظة التنافسية من خلال تخصيص موارد مادية وبشرية ذات كفاءة وتطوير برامج لنظم المعلومات التي تتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة إلى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، اليقظة التنافسية، الثقافة التنافسية، مؤسسة المياه المعدنية منصورة.

Abstract:

The study aims to investigate the role of competitive intelligence dimensions (competitive culture, competitor intelligence, customer intelligence, supplier intelligence) in developing the competitive advantage of Mansoura Mineral Water Company in Tlemcen. The descriptive-analytical method was employed, and to achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 40 employees at Mansoura Mineral Water Company in Tlemcen. The study found a significant correlation between the dimensions of competitive intelligence and the development of the company's competitive advantage. The study also recommended the necessity of giving more attention to competitive intelligence by allocating efficient financial and human resources and developing information systems programs that handle the vast amount of information flowing into the company.

Key Words: Competitive, Competitive advantage, competitive intelligence, competitive culture, Mansoura Mineral Water Company.

JEL Classification: L22 ،L10 ،M14 ،L20.

*مرسل المقال: مزياي حنان (henen.meziani@cumaghnia.dz)



المقدمة:

المنافسة المتزايدة وعولمة السوق، وما يحملها من تقلبات وتحولات، جعلت المؤسسة مجبرة على تحسين أدائها حفاظاً على ميزتها التنافسية وتطويرها، وتحقيق أسبقية على المنافسين. ولفهم العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبيئتها في ظل حالات عدم اليقين التي تميز بيئة المؤسسة، أصبح من الضروري عليها العمل بأنظمة تسييرية فعالة في التعامل مع المعلومة. وبالتالي، يعتبر دراسة هذه البيئة، خاصة البيئة التنافسية، المدخل الأساسي لفهم كيفية تفاعل المؤسسة معها. ويتم ذلك عن طريق تطبيق نظام اليقظة التنافسية، وذلك من خلال رصد تحركات المنافسين وجمع المعلومات الخاصة بهم مثل نشاطهم ونقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم المستقبلية. إن تحليل المؤسسة الجزائرية لبيئتها التنافسية، عن طريق وضع نظام لليقظة التنافسية، أمر ضروري لمواجهة التحديات المختلفة. وهذا ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية لدى مؤسسة المياه المعدنية - منصوره - تلمسان؟
وتفقدنا الإشكالية أعلاه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد تبنى لليقظة التنافسية لدى مؤسسة المياه المعدنية منصوره - تلمسان؟
- هل تساهم الثقافة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة منصوره؟
- هل يساهم الاستعلام عن المنافسين، الموردن و الزبائن في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة منصوره؟

الفرضيات :

بناء على الأسئلة المطروحة سابقا تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

1-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصوره - تلمسان- عند مستوى معنوية 0.05.

2-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام عن المنافسين في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام عن الموردن في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام عن الزبائن في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:



- ستركز الدراسة على تحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة التنافسية وكيفية تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ستقوم الدراسة بتقييم مدى اعتماد المؤسسة -منصورة- على ثقافة اليقظة التنافسية وتحليل كيفية تأثير ذلك على تطور وتعزيز ميزتها التنافسية.
- سيتم التركيز على أهمية تفهم المؤسسة للبيئة المحيطة بها وتطبيق نظام يقظة تنافسي يمكنها من تطوير وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال استيعاب التغيرات والتحوليات في السوق والمنافسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على فهم الظاهرة، ثم استخدام المنهج الوصفي في التعريف بأهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و دراسة حالة في الجانب التطبيقي عن طريق توزيع استبانة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

I. التعريف بمختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة (الميزة التنافسية، اليقظة التنافسية):

1. الميزة التنافسية:

إن المفهوم الاساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Charlberlin 1939، ثم إلى Selzinck 1959، الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Schendel & Hofer، الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم جاء كل من Porter 1984، Day 1985 حيث اعتبرا أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق الذي يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه.

كما يرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين (Porter, l'avantage concurrentiel des nations, 1993). و يؤكد نفس الباحث أن الميزة التنافسية تنتج بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع (Porter, 2005).

2. مصادر الميزة التنافسية:

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقا من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعقيد والاضطراب والتغير المستمر الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير عالي في عملية بناء الميزة التنافسية. تتعدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكننا حصرها في نوعين أساسيين وهي كالاتي:



● **المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السليبي أو الايجابي. والعامل الاخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والامكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الاخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الاخرين (Barney، 1991). كما أن المصادر الخارجية متمثلة في الظروف والعوامل التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تؤثر على حياة المؤسسة وتطورها، ومن غير المنطقي أن تعمل المؤسسة بعيدة على هذه الظروف التي تحيط بها، فهي مصدر مدخلاتها ومخرجاها، وقدرة المؤسسة على الاستمرار يعود إلى مدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية.

● **المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الابداع والمعرفة (طاهر و وآخرون، 2009). ونستنتج أيضا أن المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية... إلخ) بحيث تتفاعل هذه الموارد فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.

3. اليقظة التنافسية:

كلمة مشتقة من كلمة VIGILANCIA باللاتينية، وفقا لموسوعة لاروس تعني: الاهتمام والمراقبة المستمرة والحذر، وهي عنصر أساسي في نظام توجيه المؤسسة هدفها تحديد إشارات التحذير من الفرص والتهديدات (CHALUS، 2000)، كما تقلل اليقظة من أي هجوم محتمل واتخاذ قرار التنبيه والمواجهة في الوقت المناسب دون أي تكاليف. (AKLI، 2008)

يتمحور مفهوم اليقظة التنافسية حول معرفة المؤسسة لخصائصها وخصائص منافسيها، والتي لخصها الجنرال الصيني

سان تزو (*Sun Tzu*) في المثال التالي:

"إذا كنت تعرف العدو (المنافسين) وتعرف نفسك، فإنك لن تخشى نتائج مائة معركة؛ وإذا كنت تعرف نفسك ولكن لا تعرف العدو فستعاني هزيمة مع كل انتصار تحققه؛ أما إذا كنت لا تعرف لا العدو ولا نفسك، فإنك ستخضع وتنهزم في كل معركة" (Tzu، 2022).

ولليقظة التنافسية عدة تعاريف منها:



"اليقظة التنافسية هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الاستعلامات والاستخبارات المتعلقة بعدة أطراف مثل الزبائن، والمنافسين، والمشرعين، والموردين، والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة" (Skinner، Calof، و William، 1998).

"تهدف اليقظة التنافسية لتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين، إضافة إلى توقعهم الاستراتيجي في السوق. كما تهدف للإجابة على التساؤلات التالية: ما الذي يفعله المنافسون؟ لماذا؟ كيف؟ وبأي نتائج؟" (Chedia، 2008).

4- نماذج اليقظة التنافسية كأداة لتطوير الميزة التنافسية:

خلال هذا الفرع من المطلب الرابع سوف نتطرق إلى المناهج التحليلية لليقظة التنافسية المتمثلة في الآتي:

1.4. نموذج تحليل المنافسة:

حسب "Porter" ميز بين خمس قوى للمنافسة تتمثل في (لامية، 2009):

- المزاومة بين البائعين المتنافسين في الصناعة (المنافسون في القطاع).
- مؤسسات في صناعة أخرى للمنتجات بديلة.
- المنافسين المحتملين للدخول في الصناعة.
- قوة الموردين.
- قوة الزبائن.

2.4. نموذج الرادار الاستراتيجي:

يعد نموذج الرادار الاستراتيجي لـ "Karl Albrecht" من أهم النماذج التي تجمع بين القوى المباشرة وغير المباشرة، حيث قسم البيئة التنافسية للمؤسسة إلى ثمانية مجالات استراتيجية هي (Albrecht، 2023):

- مجال الزبائن: يشمل كل من هوية، ورغبات، وتصرفات، وعادات، وقيم، وأساليب معيشة الزبائن.
- مجال المنافسة: يشمل الهوية، والمحفزات، ونقاط القوة والضعف، والتصرفات الحالية والمتوقعة لمختلف المنافسين.
- مجال الاقتصادي: يشمل ديناميكية الأسواق، ورؤوس الاموال، والموارد الحرجة، والتكاليف، والاسعار، والعملات، وحالة الاقتصاد الوطني والعالمي...
- مجال التكنولوجيا: يشمل مجال الاحداث التكنولوجية، والنزعات والحلول المتوفرة أو اللاحقة التي تحسن من قدرة المؤسسة على صنع الاضافة والقيمة.
- مجال الاجتماعي: يشمل الأنماط الثقافية، والقيم، والمعتقدات، والاساليب، والنزاعات... التي تشكل النظام المرجعي الذي يحكم تصرف الاشخاص.
- مجال السياسي: يشمل مناهج الادارات الوطنية، والجهوية والمحلية، بالإضافة لكل جماعات الضغط التي تؤثر على قواعد الاعمال.
- مجال القانوني: يشمل نماذج القوانين والتشريع والدعاوى التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة.



- المجال الجيوفيزيائي: يعبر عن المحيط المادي لمرافق وعمليات المنظمة، بما في ذلك النظم الايكولوجية، والموارد الطبيعية، وتوفر المواد الأولية، وخيارات النقل، والقرب من التجمعات السكانية الكبيرة، ومصادر اليد العاملة الماهرة، وقابلية التأثر بالكوارث البيئية كالزلازل والاعاصير، وآثار الجريمة في البيئة القريبة.

3.4. تحليل (SWOT):

تعتمد اليقظة التنافسية على نموذج (SWOT) لجعل المؤسسة أكثر متابعة للتغيرات التي تحدث سواء على مستوى البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية، وهذا حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تعزيز نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف، واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات.

4.4. المقارنة المرجعية (Benchmarking):

المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المنظمة داخليا أو خارجيا، تهدف لتحقيق الأفضل للمؤسسة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ وكيف نصبح الأفضل؟ فهي تعتبر عملية تعلم مستمرة لأفضل الممارسات من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وبغض النظر عن الصناعة والبلد من خلال الاعتماد على مقياس الأداء النوعية والكمية للسلع، والخدمات، ومختلف العمليات، من أجل تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصالح. هذا التعلم لممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويرها لتلاءم ظروف المؤسسة (إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات، 2005).

5.4. دراسة السوق:

دراسة السوق هي "عمل ممنهج لجمع وتحليل المعلومات التي تزيد من فهم ومعرفة سوق معينة، أو جمهور معين، أو عرض معين، والتي تهدف لاتخاذ أفضل القرارات التسويقية" (MERCATOR، 2023). تمكن دراسة السوق المؤسسة من التعرف على:

- احتياجات المستهلكين، وخصائص، واهتمامات الشريحة أو الشرائح التي سوف تشتري السلع أو الخدمات حتى تستفيد من هذه المعلومات عند تصميم المزيج التسويقي للمنتج.
- التعرف على الفجوات الموجودة في سوق معينة، والتي لم ينتبه إليها المنافسون بعد، مما يكسب المؤسسة مكانة متميزة.
- تحديد حجم الطلب على منتجات المؤسسة.
- اكتشاف شرائح سوقية أو احتياجات أو اتجاهات جديدة لم تكن معروفة من قبل داخل السوق.

5.4. الأنترنت وسيلة لليقظة التنافسية.

إن قيام المؤسسة بعملية اليقظة يتطلب منها توفير وسائل حديثة وتكنولوجية متطورة من أجل تسهيل وصول المعلومات بأسرع وقت ممكن. يوجد العديد من الخدمات التي يقدمها الانترنت نذكر منها:

- البريد الالكتروني (Electronique Mail)،
- خدمة الربط عن بعد (Telnet)،



- خدمة بروتوكول نقل الملفات.
- تعتبر الانترنت من أهم الدعائم والركائز للمؤسسة المعاصرة خلال ممارستها لليقظة التنافسية، وهذا من خلال:
- مراقبة عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.
- مراقبة وسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بحيث تستطيع المؤسسة جمع المعلومات المفيدة لها والصادرة عن موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها، فالربط بين هذه المعلومات يساعدنا في الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين.
- الاستعلام عن الاعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضّل موزع الويب التفحص المنتظم لموزعي المنافسين يسمح لنا بالحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتها الجديدة.
- تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضّل المنتديات وقوائم النشر: مراقبة المنتديات المتخصصة يسمح لنا بتحليل سبب انجذاب الزبائن لمنتجات المنافسين وكذلك معرفة نقائصها (صالح محمد و وآخرون، 2008م).

5. اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق مع حاجات المؤسسة. وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل (زغدار، 2011):

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات .



II. الدراسة الميدانية: "دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصوره - تلمسان-":

1. الطريقة والأدوات

1.1. تحديد مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المؤسسة ويساهمون بشكل أو آخر في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى طبيعة موضوع الدراسة. وقد استهدفت الدراسة عينة قدرة ب 40 موظف على مستوى مؤسسة المياه منصوره بتلمسان.

2.1. تصميم الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث تم توزيع قائمة الأسئلة على عينة الدراسة وتم استرجاع 31 استمارة كلها قابلة للمعالجة، وتم الاعتماد على بياناتها للإجابة على الإشكالية، ولقد تكون الاستبيان من ثلاثة محاور الأول تعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الثاني تكون من 16 عبارة تتعلق بأبعاد اليقظة التنافسية (الثقافة التنافسية/ الاستعلام على المنافسين/ الاستعلام على الموردين/ الاستعلام على الزبائن)، و الثالث يخص اليقظة التنافسية بحيث تضمن 11 العبارة،

ولقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الحماسي الذي يعبر عن العبارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث وضعنا لكل عبارة درجة هي بالترتيب كما يلي (1، 2، 3، 4، 5)، ولمعرفة درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة اعتمدنا على مجالات الاتجاهات حسب سلم ليكرت الحماسي التالية: [1-1,80]: منخفضة جدا، [2,6-1,8]: منخفضة، [3,4-2,6]: متوسطة، [4,2-3,4]: مرتفعة، [5-4,2]: مرتفعة جدا.

3.1. اختبار ثبات الاستبيان:

لاختبار ثبات فقرات الاستبيان تم استخدام معامل الفاكرونباخ كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 01: قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العناصر	معامل الثبات
اليقظة التنافسية	16	0,708
الثقافة التنافسية	4	0,778
الاستعلام على المنافسين	4	0,590
الاستعلام على الموردين	4	0,668
الاستعلام على الزبائن	4	0,439
الميزة التنافسية	11	0,685
جميع المحاور	31	0,766

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26



يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول 01 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبيان الكلي 0,766%، وهو معامل ثبات جيد ومرتفع وعليه نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعل النتائج أكثر صحة، وأقرب إلى الواقع.

4.1. الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات: تم الاعتماد في تفرغ الاستبيان وتحليل البيانات المجمعة على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV 26، فضلا عن معامل الارتباط من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وللوقوف على أثر أبعاد اليقظة التنافسية على الميزة التنافسية العميل تم الاعتماد على معامل التحديد، وتحليل تباين الانحدار وعلى اختبار T واختبار F.

2. عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

1.2. توزيع افراد العينة حسب المعلومات الشخصية:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	الصف	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	17	54,8
	أنثى	14	45,2
	المجموع	31	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	7	22,6
	من 30 إلى 45 سنة	13	41,9
	أكثر من 45 سنة	11	35,5
	المجموع	31	100,0
المستوى التعليمي	ثانوي	5	16,15
	جامعي	21	92,95
	المجموع	31	100,0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	12,9
	من 5 إلى 10 سنوات	9	29,0
	من 11 إلى 15 سنة	4	12,9
	أكثر من 15 سنوات	14	45,2
	المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26



يبين الجدول أعلاه ان :

- نسبة الإناث في العينة تبلغ 45% بينما نسبة الذكور تبلغ 55%. يلاحظ أن الذكور يتفوقون بثلاثة أفراد فقط.
 - بالنسبة للعمر، تظهر أن الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة تمثل أكبر نسبة في العينة. يمكن استنتاج أن الشباب يشكلون فئة مهمة في العينة، بينما تمثل فئة الكهول حوالي ثلث العينة.
 - فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يظهر أن أعلى نسبة تعود إلى حملة الدبلوم الجامعي بنسبة 90%. يعكس ذلك أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع.
 - بالإضافة إلى ذلك، 45% من العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة. هذا يشير إلى وجود استقرار في العمل بين مستخدمي المؤسسة، حيث يشعرون بالالتزام تجاه وظائفهم.
- من خلال هذه التحليلات، يمكن استنتاج أن المؤسسة تتمتع بتنوع جنسي وعمر في مكوناتها. كما يشير أيضاً إلى وجود مستوى تعليمي مرتفع بين الموظفين واستقرار في العمل، مما يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء والالتزام بالمؤسسة.

2.2. وصف أبعاد اليقظة التنافسية لمؤسسة منصور

الجدول رقم 03: اتجاهات افراد العينة لبعدها الثقافة التنافسية

الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف	المتوسط	عبارات البعد الأول (الثقافة التنافسية)
4	موافق	1,186	3,84	تعطي مؤسسة المياه المعدنية منصور أهمية بالغة للمعلومات في البيئة الخارجية
2	موافق	,846	4,13	تقوم المؤسسة بالاستعلام ومراقبة التطورات في مجال التنافس
3	موافق	1,289	3,94	تتوفر المؤسسة على قسم مختص يقوم بريد وجمع المعلومات وتحليلها
1	موافق	1,167	4,19	توجد عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية بشكل فعال
	موافق	,879	4,02	إجمالي بعد الثقافة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26

تشير البيانات المقدمة في جدول 03 إلى أن الفقرات المتعلقة بعنصر الثقافة التنافسية تختلف في درجة أهميتها، وتظهر أن الفقرة 4 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.19 وانحراف معياري يبلغ 1.167. تليها الفقرة 2 بمتوسط حسابي يبلغ 4.13 وانحراف معياري يبلغ 0.846. بعدها تأتي الفقرة 3 بمتوسط حسابي يبلغ 3.94 وانحراف معياري يبلغ 1.289. وأخيراً تأتي الفقرة 1. هذا يشير إلى أن الفقرة 4 لديها تأثير كبير على البعد الأول من الثقافة التنافسية.



من هذه النتائج يمكن استنتاج أن المؤسسة تواجه عدة عوائق تمنعها من تبني الثقافة التنافسية بشكل فعال، على الرغم من وجود المعلومات التي يمكن أن تحسن تنافسيتها. إذًا، هناك حاجة إلى التركيز على تطوير الفقرة 4 وتعزيزها بشكل خاص، حيث يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الثقافة التنافسية داخل المؤسسة. وبالتالي، يتبين أن المؤسسة بحاجة إلى معالجة العقبات المحتملة التي تعترض تبني الثقافة التنافسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب المناسب والوعي للموظفين بأهمية الثقافة التنافسية والفوائد التي يمكن أن تجلبها للمؤسسة. كما يمكن أيضًا تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد لتعزيز الروح التنافسية وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

الجدول رقم 04: اتجاهات افراد الغينة لبعء الاستعلام على المنافسين

الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف	المتوسط	عبارات البعد الثاني (الاستعلام على المنافسين)
3	موافق	1,341	3,74	تسمح اليقظة التنافسية بتجميع المعلومات حول المنافسين
2	موافق	1,167	3,81	تساهم اليقظة التنافسية في فهم وتوقع خطط المنافسين
1	موافق	,946	4,19	تسمح اليقظة التنافسية للمؤسسة بتجنب خطر مرتقب من المنافسين
4	محايد	1,469	3,10	تساهم اليقظة التنافسية في اقتناص الفرص الممكنة قبل المنافسين
	موافق	,834	3,71	إجمالي بعد الاستعلام على المنافسين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26

يتضح من جدول 04 أن الفقرات المرتبطة بالاستعلام عن المنافسين تتفاوت في درجة أهميتها، ويتبين أن الفقرة 3 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.19 وانحراف معياري يبلغ 0.946. تليها الفقرة 2 بمتوسط حسابي يبلغ 3.81 وانحراف معياري يبلغ 1.167. ثم تأتي الفقرة 1 بمتوسط حسابي يبلغ 3.74 وانحراف معياري يبلغ 1.371. وأخيراً تأتي الفقرة 4. هذا يشير إلى أن الفقرة 3 لديها تأثير كبير على البعد الثاني من الاستعلام عن المنافسين، وهذا يفسر الأهمية الكبيرة لليقظة التنافسية في تجنب الخطر المتوقع من المنافسين، وذلك يتطلب فهمًا وتوقعًا لخططهم. يجب أن نلاحظ أن ممارسات المؤسسة لليقظة التنافسية، وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة الممثلين لموظفي المؤسسة، عادةً تكون رد فعلية بدلاً من موقف فاعل في السوق. يعود ذلك إلى عدة أسباب، بما في ذلك مركز المؤسسة التنافسي في السوق مقارنة بالمنافسين، وكذلك الموارد المتاحة من الموارد المادية والبشرية للمؤسسة. بناءً على ذلك، يجب على المؤسسة أن تركز على تعزيز اليقظة التنافسية وتحويلها من رد فعلية إلى موقف فاعل في السوق. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قدرات المؤسسة في فهم وتحليل السوق وتوقع تحركات المنافسين، واتخاذ إجراءات استباقية لتفادي الخطر المحتمل والاستفادة من الفرص التنافسية. كما ينبغي أيضاً العمل على تعزيز الموارد المتاحة للمؤسسة، سواء كانت موارد مادية أو بشرية، لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح في السوق.



الجدول رقم 05: متوسطات وانحرافات البعد الثالث

الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف	المتوسط	عبارات البعد الثالث (الاستعلام على الموردين)
4	محايد	1,237	3,26	تساهم اليقظة التنافسية في القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعلومات حول الموردين
2	موافق	1,088	3,87	إضعاف القوة التفاوضية للموردين اتجاه المؤسسة
1	موافق	1,016	4,03	معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة لتجنب خطر الموردين
3	موافق	1,014	3,81	تلعب اليقظة التنافسية دور مهم في البحث عن مصادر توريد جديدة
	موافق	,773	3,74	إجمالي بعد الاستعلام على الموردين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26

من خلال تحليل الجدول 05، يتضح أن الفقرات المتعلقة بالاستعلام عن الموردين تتفاوت في درجة أهميتها، وتبين أن الفقرة 3 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.03 وانحراف معياري يبلغ 1.016. تليها الفقرة 2 بمتوسط حسابي يبلغ 3.87 وانحراف معياري يبلغ 1.088. ثم تأتي الفقرة 4 بمتوسط حسابي يبلغ 3.81 وانحراف معياري يبلغ 0.773. وأخيراً تأتي الفقرة 1. هذا يشير إلى أن الفقرة 3 لديها تأثير كبير على البعد الثالث من الاستعلام عن الموردين، مما يعني أنها تؤثر بشكل كبير على العمليات المتعلقة بالتعامل مع الموردين. يمكن استنتاج أن اليقظة تلعب دوراً هاماً في تجنب الخطر وتحسين المؤسسة من المخاطر المحتملة التي يمكن أن تنشأ من الموردين. كما أكدت السيدة مديرة المؤسسة خلال المقابلة على أهمية التعامل مع الموردين وتحديدًا فيما يتعلق بجودة المنتجات والتغليف. يجب أن يعمل فريق الإدارة على تعزيز اليقظة في هذا الجانب وضمان توافر موردين موثوقين وجودة المنتجات والتغليف الملائم، مما يساهم في نجاح المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. بالتالي، يجب أن تكون اليقظة والتنبؤ بالتغيرات في سوق الموردين جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن تعزز الموارد المتاحة للمؤسسة لضمان تفوقها في هذا الجانب وتحقيق التفوق التنافسي.

الجدول رقم 06: اتجاهات افراد العينة لبعد الاستعلام على الزبائن

الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف	المتوسط	عبارات البعد الرابع (الاستعلام على الزبائن)
1	موافق	,885	3,87	تساهم اليقظة التنافسية في تحقيق تراكم للمعلومات حول الزبائن
3	موافق	1,028	3,55	القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات الزبائن
3	موافق	1,312	3,55	توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوك الزبائن
2	موافق	,783	3,71	الاستجابة المبدعة لحاجات الزبائن لتوطيد العلاقات الدائمة مهم
	موافق	,624	3,67	إجمالي بعد الاستعلام على الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26



من خلال تحليل الجدول 06، يتضح أن الفقرات المتعلقة بالاستعلام عن الزبائن تتفاوت في درجة أهميتها، وتبين أن الفقرة 1 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 3.87 وانحراف معياري يبلغ 0.885. تليها الفقرة 4 بمتوسط حسابي يبلغ 3.71 وانحراف معياري يبلغ 0.783. ثم تأتي الفقرتين 2 و 3 بمتوسط حسابي يبلغ 3.55 وانحراف معياري يبلغ 1.028 و 1.312 على التوالي.

هذا يشير إلى أن الفقرة 1 لديها تأثير كبير على البعد الثالث من استعلام الزبائن، مما يعني أنها تؤثر بشكل كبير على سلوك الزبائن وتفضيلاتهم. يمكن استنتاج أن المؤسسة تسعى لتجميع معلومات شاملة عن الزبائن بهدف تحليلها وفهم اتجاهات التغيير المحتملة في سلوك الزبائن. يهدف ذلك إلى تحقيق مرونة أكبر في استجابة المؤسسة لهذه التغييرات في الوقت المناسب.

تعتبر قدرة المؤسسة على تحليل واستيعاب المعلومات المتعلقة بالزبائن وتوقع تغييرات سلوكهم جزءًا أساسيًا من استراتيجيتها التنافسية. من خلال فهم احتياجات الزبائن وتوجيهاتهم المستقبلية، يمكن للمؤسسة تحسين منتجاتها وخدماتها وتوفير تجارب ملائمة للعملاء. بالتالي، يجب أن تكون قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات واستخدامها بشكل فعال جزءًا أساسيًا من استراتيجيتها التنافسية لتحقيق التفوق في سوقها.

الجدول رقم 07: تقييم مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة منصورة.

الترتيب	مستوى الإيجابية	الانحراف	المتوسط	عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)
2	مرتفعة	,892	4,06	تسعى المؤسسة إلى الانتاج بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
3	مرتفعة	,894	4,00	تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات
8	منخفضة	1,018	3,35	تحليل معلومات البقطة يكسب المؤسسة معرفة معمقة للأسواق والمنافسة
9	منخفضة	1,258	3,13	تشير معلومات البقطة التنافسية إلى وجود فرص في المحيط لاقتناصها
7	مرتفعة	1,208	3,52	معلومات البقطة التنافسية تكشف عن التهديدات التي تواجه المؤسسة
6	مرتفعة	1,270	3,71	معلومات البقطة التنافسية تأخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرار
11	منخفضة	1,436	2,94	تسعى المؤسسة إلى التحسين الدائم في علاقتها مع زبائنها ومورديها
5	مرتفعة	1,341	3,74	تعمل المؤسسة على نيل رضا زبائنها من خلال تميز منتجاتها
4	مرتفعة	1,167	3,81	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في سلوك الزبائن
1	مرتفعة	,946	4,19	استخدام الانترنت لتحليل تجارب الزبائن مع المنتجات الجديدة
10	منخفضة	1,469	3,10	تعمل المؤسسة على زيادة فرصها في الابتكار لتقديم منتجات وخدمات متميزة
	مرتفعة	,563	3,595	إجمالي المحور الثاني (الميزة التنافسية)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26



من خلال تحليل الجدول 07، يتضح أن فقرات المحور الثاني (اليقظة التنافسية كمدخل لتطوير الميزة التنافسية) تتفاوت في درجة أهميتها. يظهر أن الفقرة 10 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.19 وانحراف معياري يبلغ 0.946. تليها الفقرة 1 بمتوسط حسابي يبلغ 4.06 وانحراف معياري يبلغ 0.892. ثم تأتي الفقرة 2 بمتوسط حسابي يبلغ 4.00 وانحراف معياري يبلغ 0.8940. ثم الفقرة 9 بمتوسط حسابي يبلغ 3.81 وانحراف معياري يبلغ 1.167. تليها الفقرة 8 بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.341 وهكذا وفقاً للجدول.

من الجدول أيضاً، يتضح أن متوسط المحور الثاني هو 3.595 وانحرافه المعياري هو 0.563. هذا يشير إلى أن الفقرة 11 تؤثر بصفة كبيرة على المحور الثاني. يمكن استنتاج أن المؤسسة تسعى للاستجابة السريعة للزبائن وتولي اهتماماً دائماً لتطلعاتهم وتسعى لتلبيةها. من خلال هذه الميزة، تكتسب المؤسسة مرونة في التعامل مع الزبائن، وهذا يُعتبر بعداً مهماً ضمن أبعاد الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها، وتستثمر في استقطاب الكفاءات وتطويرها.

باختصار، المؤسسة تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للزبائن وتلبية تطلعاتهم. تتبنى المؤسسة استراتيجية تركز على المرونة في التعامل مع الزبائن، وتعزز حصتها السوقية وتستثمر في الكفاءات.

3. اختبار الفرضيات:

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون بهدف الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد اليقظة التنافسية مع الميزة التنافسية للمؤسسة. و الجدول الموالي يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 08: يوضح الارتباط بين اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية

Modèle	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد	معامل التصحيح المصحح	الخطأ المقدر
1	,369 ^a	,136	,107	,532

المعاملات

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T الحسابية	مستوى الدلالة
	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta		
(Constante)	1,988	,764		2,603	,014
اليقظة التنافسية	,429	,200	,369	2,141	,041
T الجدولية = 2,000 عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 29					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS 26



نلاحظ من الجدول 07 أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,369 يعني هناك ارتباط طردي متوسط بين اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية، فضلا عن ذلك بلغ معامل التحديد 0,136 وهذا يعني ان المتغير المستقل (اليقظة التنافسية) يفسر المتغير التابع (تطوير الميزة التنافسية) بنسبة 13,6% وهي نسبة ضعيفة، معامل التحديد المصحح هو 0,107 أما قيمة T المحسوبة قدرت بـ: 2,141 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي نقرئها في جدول "ستيودنت" 2,000 ونلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة تساوي (0,000) وهي أقل من قيمة الدلالة 5%. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصورة - تلمسان.

الخاتمة:

من خلال بحثنا توصلنا إلى استخلاص مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط الآتية :

- تساهم اليقظة التنافسية وبشكل فعال ولملموس في الرفع من تنافسية المؤسسة، بحيث يكسبها مرونة في التكيف مع اتجاهات التغيرات وسرعة رد فعل في اكتشاف فرص جديدة في المحيط قبل المنافسين وفهم أسباب نجاحات وإخفاقات المنافسين الحاليين أو المحتملين.
- إن عمل فريق اليقظة بمؤسسة منصورة يتكون من موظفي المصلحة التجارية والتسويق ويعملون تحت إشراف المصلحة، يبدؤون عملهم بإدراكهم للهدف وراء القيام بعملية اليقظة وبعد تحديد مصادر جمع المعلومات يقومون بتعقب المعلومات وجمعها من عدة مصادر مختلفة، كالموزعين، تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكين، الموردين، الملتقيات، الأنترنت... فتتم معالجة البيانات على مستوى المؤسسة وبعد ذلك يتم نشر المعلومات المستخلصة وكذلك الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار.
- فتطبيق اليقظة التنافسية بمؤسسة -منصورة- يعمل على إكسابها عدة مزايا تساهم في تطوير ميزتها التنافسية، وهي:

- رفع عتبة الدخول للأسواق: المورد الطبيعي المتمثل في المياه والحصة المسموح بها من طرف الدولة وكذلك الإجراءات اللازمة (رخصة الاستغلال + متابعة جودة تحاليل الخبيرة..). ضف إلى ذلك التكنولوجيا العالية والمتميزة لخطوط الإنتاج بتكلفتها المرتفعة، كل هذه تعتبر أسباب ترفع عتبة الدخول إلى الأسواق.
- تدني التكاليف: ان العامل التكنولوجي إضافة إلى التدريب الجيد للعمال، هذان العاملان يساهمان في تقليص مدة العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج، مما يسمح بتدني التكاليف وتحقيق هامش ربح إضافي.
- مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين: بما ان المؤسسة تنشط في بيئة شديدة التنافس فهي من خلال جمعها للمعلومات عن المنافسين تحقق تراكم للمعلومات، بعد تحليله تتضح الصورة للمؤسسة حول قراءة خطط المنافسين وتجنب الخطر المرتقب منهم.



- التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين: تعمل المؤسسة على تطوير علاقتها باستمرار مع زبائنها بتقديم الأفضل والصحي والاستماع الجيد لزبائنها والعمل على تطوير منتجاتها حسب تطلعاتهم ومن جهة أخرى العلاقة مع الموردين نفس الأهمية خاصة تعبئة وتغليف المنتج وما تكتسيه من أهمية في عملية اتخاذ قرار الشراء.

- المرونة: سرعة التكيف مع حاجات ورغبات العملاء تتجسد في التوسع في إضافة خطوط إنتاج تلبية للطلب والعمل أكثر على منتج سعة (5،0 لتر) ومنتجات جديدة استجابة لحاجات العملاء.

● إن اليقظة التنافسية تعمل على تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة منصور، وذلك عن طريق جلب المعلومة المناسبة التي تساهم في التغيير الأفضل لاحتلال وضعية تنافسية متقدمة. تناولنا في هذه الدراسة تحليلا وعرضا تفصيليا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة منصور ويمكن إيجاز ذلك على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصور - تلمسان - تم تأكيد الفرضية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة منصور. تم تأكيد الفرضية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام على المنافسين في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة منصور. تم تأكيد الفرضية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام عن الموردين في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة. تم تأكيد الفرضية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعلام عن الزبائن في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة. تم تأكيد الفرضية.

استنادًا إلى النتائج، هنا بعض التوصيات المقترحة:

- الاهتمام باليقظة التنافسية وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير نظم المعلومات وتدريب الموظفين على الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة.
- تنظيم دورات تدريبية للعمال وأصحاب القرار لمواكبة ممارسات اليقظة التنافسية وتعزيز الوعي بأهمية المعلومات التنافسية في تطوير الميزة التنافسية.
- توسيع نطاق الأفكار والابتكارات والتفكير الإبداعي للتطوير المستمر ورفع مستوى التنافسية.
- تعزيز التعاون والتواصل مع الزبائن والموردين والمنافسين لفهم احتياجات السوق وتحسين استجابة المؤسسة.
- الاستثمار في تحليلات البيانات وتقنيات التعلم الآلي لاستخلاص المزيد من الصورة الكاملة للمنافسة وتحليل الاتجاهات والفرص الجديدة.



- تطوير عملية دائمة لمراقبة المنافسة وتحديث المعلومات المتعلقة بالمنافسين والسوق بشكل منتظم.
 - تشجيع التفكير الابتكاري والمبادرة لدى الموظفين عن طريق إنشاء بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والتجارب واستخدام الذكاء الجماعي.
 - مراجعة الثقافة التنظيمية وضمان وجود بيئة مشجعة ومحفزة للتعلم المستمر والتحسين المستمر.
 - متابعة تطورات السوق والصناعة والتكنولوجيا للتأكد من مواكبة المؤسسة للتغيرات والابتكارات الجديدة.
 - تقييم الأداء وتحليل النتائج بشكل منتظم لقياس تأثير اليقظة التنافسية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها.
- يجب أن تتم مراعاة الظروف الفريدة لمؤسسة منصورة ومجال عملها المحدد عند تنفيذ هذه التوصيات.

قائمة المراجع:

- (MERCATOR.).
 (2023). Etude de marché Récupéré sur: <https://www.mercator.fr/lexique-marketing-definition-etude-marche>
- AKLI, M. (2008). VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE, communication, Gouvernance et Intelligence Economique. *Colloque International UFC Alger* , p110.
- Albrecht, K. (2023). *The Strategic Radar Model*. Récupéré sur <https://www.karlalbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel.htm>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(01), 99.
- CHALUS, M.-C. (2000). Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles. p15. Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion.
- Dhaoui Chedia(2008).Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique. *Thèse Doctorat en sciences de l'information et de la communication* .131 ،Université Nancy2 ، France.
- j Calof ،Skinner و William. (1998) La veille concurrentielle: le meilleur des mondes pour les gestionnaires. *La revue de gestion du secteur public*, 43 ،
- Porter, M. (1993). *l'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Inter édititon.
- Porter, M. (2005). *l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod.
- Tzu, S. (2022,). Récupéré sur <http://suntzuart.com/sun-tzu-quotes>
- إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات. (2005). *مجلة الادارة والاقتصاد*، (54)، 87-88.
- زغدار، أ. (2011). *المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية* ! جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،.



- صالح محمد، س & . وآخرون (2008). م. (مقدمة إلى الانترنت). ط1. (عمان، الاردن،: مكتبة العربي والتوزيع المجتمع.
- لامية، ح. (2009). دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة . 32. جامعة بومرداس, علوم التسيير: مذكرة ماجستير.
- محسن طاهر، و وآخرون. (2009). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، ، 2009م، ص310. (المجلد ط2). الاردن: دار وائل للنشر.