



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - أقدوش كنزة

- الهادي فوزية

بغنوان:

---

دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس)

---

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	: الرتبة	بوقابة وردية
مشرفا	: الرتبة	بوعزة خالد
مناقشا	: الرتبة	عيسات العربي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

إذا كان أول الطريق أمل فإن آخره تحقيق حلم ، وإذا كانت أول الانطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمه ، و كل بداية لا بد لها من نهاية و ها هي السنوات قد مرت و الحلم يتحقق فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتنا لإتمام على هذا العمل . نهدي هذا العمل إلى:

الى من كللها الله بالهيبة و الوقار و علمانا العطاء بدون انتظار الى من تحملا مشقة السهر و التعب من أجل رؤيتنا في قمة النجاح إلى من نحمل اسمهما بكل افتخار نرجو من الله أن يطيل في عمرهما نقول لهما ستبقى كلماتكما نجومنا نهتدي بها اليوم و غدا أبائنا قوم الله فيهم .

الى ملاكنا في الحياة و معنى الحب و الى بسمه الحياة و سر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحنا و حنانها بلسم جراحنا أمهاتنا حفظهن الله لنا .

الى من تطلعوا الى نجاحنا بنظرات الأمل و كانوا رفقاء درينا نقول لهم هذه الحياة بدونكم نصبح لاشيء و معكم نحن و بدونكم نصبح لاشيء إخوتنا و أخواتنا الكرام .

# شكر و عرفان

شكر و تقدير

رينا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك على ما أنعمت علينا من نعم و على توفيقنا في إنجاز هذا البحث فلك الحمد يا أرحم الراحمين و لك الحمد يا رب العالمين ، و نتقدم ثانيا بالشكر و التقدير و العرفان الى الاستاذ المحترم

الأستاذ الدكتور بوعزة خالد الذي شرفنا بإشرافه على هذا البحث ، و على اسدائه نصائحه القيمة و توجيهاته السديدة و على معاملته الراقية طيلة فترة إعداد البحث . جزاه الله عنا كل خير .

و نتوجه مسبقا بالشكر و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة الذين سيساهمون في تقييم هذا البحث ، و إثرائه بالملاحظات و التوجيهات ...

و في الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة

## المخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية، محاولين بذلك اسقاط ما جاء في الجانب النظري على الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة كوندور بولاية -برج بوعريريج-، ولتحقيق هذا الهدف تأسست الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة البحث، حيث تم الاعتماد على استمارة الأسئلة لجمع البيانات الأولية، من خلال اختبار عينة من إطارات مؤسسة كوندور واشتملت عينة الدراسة على 30 إطار، تم توزيع الاستمارة عليهم بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها، واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS، وقد توصلنا في الأخير الى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة كوندور تعتمد على اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار، وهذا ما يدل على أن لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة ، الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار .

**Abstract:**

The main objective of this study is to try to highlight the role of strategic vigilance in promoting innovation in the economic enterprise, trying to drop what came in the theoretical aspect on the field study that was in the Condor Foundation in the state of Bordj Bou Arreridj. With the nature of the research, where the questionnaire was relied upon to collect primary data, by testing a sample of the Condor Foundation frameworks, and the study sample included 30 frameworks, the form was distributed to them randomly, after that the obtained data were analyzed, and the hypotheses were tested based on the package program Statistical SPSS, and we finally reached a set of results, the most important of which is that the Condor Foundation relies on strategic vigilance in promoting innovation, and this indicates that strategic vigilance has a role in promoting innovation in the institution.

**key words:** Strategic vigilance, innovation.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرfan
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والابتكار</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية .
26	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للابتكار
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة.
49	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق
-	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها	01
43	التصميم العام للاستبيان	02
44	سلم ليكارت المستعمل في الدراسة	03
44	معالجة مقياس ليكارات	04
45	بيانات المركز الوظيفي	05
46	بيانات المؤهل العلمي	06
46	بيانات سنوات الأقدمية	07
49	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	08
50	نتائج مستوى اليقظة الاستراتيجية	09
51	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	10
53	نتائج مستوى واقع الابتكار من منطلق اليقظة الاستراتيجية	11
55	معامل الالتواء والتقاطع	12
55	الإرتباط الذاتي بين المتغيرات	13
56	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والابتكار بطريقة enter	14
58	الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الاستراتيجية	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب		01
10	عناصر الذكاء الاقتصادي	02
11	الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية	03
14	أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا للقوى المنافسة	04
15	عناصر اليقظة التكنولوجية	05
18	عناصر اليقظة التجارية	06
19	عناصر اليقظة البيئية	07
23	ممثلو اليقظة	08
30	مفهوم الابتكار -الأول الى الفكرة، المنج، السوق	09
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	10



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	الاستبيان	01
74	مخرجات برنامج SPSS	02

# مقدمة

## + تمهيد:

حتمت التطورات التكنولوجية التي عرفتها البيئة والظروف الاقتصادية الحديثة على كل المؤسسات السعي الدؤوب من أجل الاستمرار وتقديم الجديد والتفوق على المنافسين، فكان الابتكار أحد أوجه الظواهر التي تبنتها من أجل ذلك، باعتباره خيارا استراتيجيا لا مناص منه من أجل البقاء والاستمرارية، ومدخلا من مداخل التميز والريادة، لذلك فإن الاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الابتكارية، وهنا تظهر أهمية اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة حول متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية ومتابعة متطلبات التطورات السريعة، إذ تسمح بمعرفة طبيعة السوق واحتياجاته وحجمه والتغيرات التي تحدث فيه، وغيرها من المعلومات التي تعتبر مفتاح النجاح لأي ابتكار.

فاليقظة الاستراتيجية تعتبر ضرورة ملحة وعامل من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها، والتي تساعدها على معرفة الفرص والتهديدات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

وعلى ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

## + إشكالية الدراسة:

فيما يتمثل دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور - بولاية برج بوعريريج - ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الاشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لليقظة الاستراتيجية تجاه المنافسة دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.
- هل لليقظة الاستراتيجية تجاه الزبائن دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.
- هل لليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.
- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على اشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- لليقظة الاستراتيجية تجاه المنافسة دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.

- لليقظة الاستراتيجية تجاه الزبائن دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.

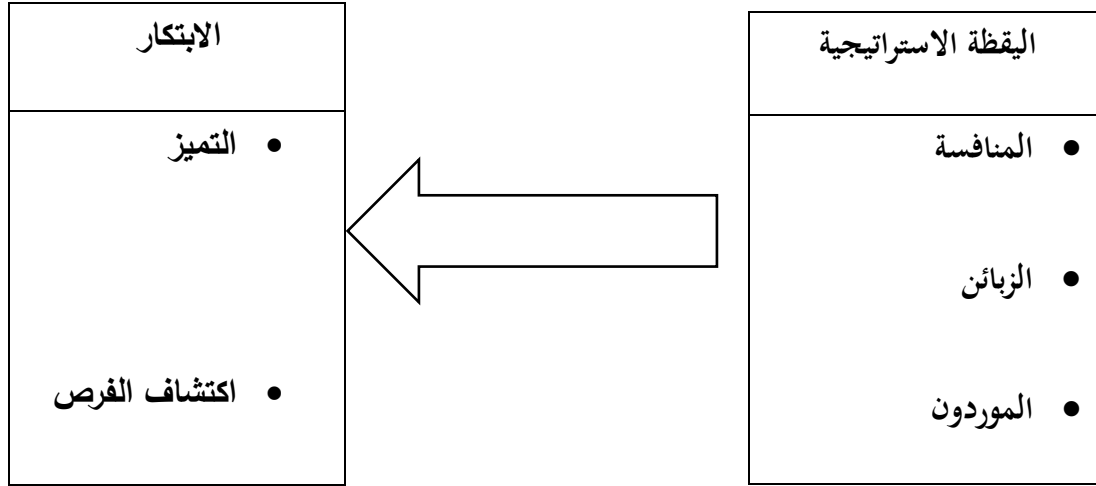
- لليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين دور ذو دلالة احصائية في تعزيز الابتكار.

وتمثلت الفرضية الرئيسة في :

- لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور.

ب - نموذج الدراسة: تم اعتماد هذا النموذج والذي يعتبر فيه الابتكار كمتغير تابع لليقظة الاستراتيجية التي اعتبرناها متغير مستقل كما يلي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

➤ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- اليقظة الاستراتيجية أداة تسيير حديثة ومدخل من مداخل التميز .
- المكانة التي يحتلها الابتكار في المؤسسات كخيار استراتيجي فعال لتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد تضمن للمؤسسة تحقيق الريادة والسيطرة على السوق.
- بصفة عامة فإن أهمية هذا البحث تركز على إبراز دور اليقظة الاستراتيجية كعامل أساسي لاكتشاف وتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لخلق المعرفة التي يمكن استغلالها في تعزيز الابتكار.

➤ **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى :

- توضيح ماهية اليقظة الاستراتيجية والعرض لمختلف أنواعها، وظائفها، مراحلها.
  - إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني لمؤسسة لمعرفة مدى توفرها على نظام لليقظة.
  - تسليط الضوء على اليقظة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الابتكار.
  - محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.
- **منهج الدراسة:** في ضوء الدراسة والأهداف التي نسعى الى تحقيقها تم انتهاز المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة عرضنا بعض الدراسات السابقة من خلال عرض المفاهيم التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية و كذلك تبيان علاقتها بينها وبين الابتكار، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة تم فيه تحليل الاستبيان وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

✚ أسباب اختيار الموضوع: اخترنا هذا الموضوع لجملة من الأسباب نوجزها في ما يلي :

- يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية موضوعا حديثا جديرا بالاهتمام لما له من تأثير كبير على المؤسسات ومستقبلها.
- قلة الدراسات والبحوث التي تتناول فكرة الربط بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار.
- إبراز أهمية اليقظة ودورها في تنمية الابتكار في المؤسسات.
- طبيعة تخصصنا والمتمثل في إدارة الأعمال الذي يولي اهتمام كبير لمثل هذه المواضيع التي تسمح للمؤسسة بالتميز وتحقيق الصدارة.

✚ هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بكافة جوانب هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل النظري الى الإطار المفاهيمي لكل من اليقظة الاستراتيجية والابتكار، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل لليقظة الاستراتيجية ، أما المبحث الثاني فهو مدخل للابتكار، بينما المبحث الثالث قد تضمن الدراسات السابقة مع تبيان علاقتها بهذه الدراسة، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فتتمثل الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة كوندور، ومن ثم استخلاص مجموعة النتائج من خلال الاستبيان المطبق على المؤسسة والتأكد من فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية

## تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة سريعة التغير شديدة الاضطراب، تتسم بالمنافسة الحادة وكثرة التطورات في جميع المجالات، والمؤسسة باعتبارها أهم حلقة في النشاط الاقتصادي تسعى لمجاراة هذه التطورات ومواجهة المنافسة من خلال خلق ابتكارات تضمن لها القدرة على خلق الأسواق وفرص العمل وذلك لكونه محركا أساسيا لنشاط المؤسسات واستمرارها، ومرادفا لتطور الأمم ونجاح الأعمال، والاهتمام بالبيئة الخارجية وتحقيق الابتكار لا يتم إلا بوجود نظام اليقظة الاستراتيجية والذي يعتبر أحد المداخل الحديثة لإحداث التغيير وضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها، حيث تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، كما تشير إلى السيرورة المستمرة من جمع، معالجة واستعمال المعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.

وفي هذا الفصل سنحاول إبراز الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والابتكار، ولإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة بهما تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث.

**المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية .

**المبحث الثاني:** مدخل مفاهيمي للابتكار.

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية نشاط ضروري لأي مؤسسة وذلك لأنها تزودها بالمعلومات اللازمة حول البيئة الخارجية والتي تساعد في عملية اتخاذ القرار، فهي نشاط إنساني قديم يرجع أصله للبحث عن المعلومات المتعلقة بالبيئة وتحديد الفرص والتهديدات وتدعيم قدرة المؤسسة في الدفاع والهجوم، ولقد ارتبطت اليقظة بالعديد من المفاهيم أهمها الذكاء الاقتصادي، وتنقسم لعدة تصنيفات أبرزها اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية والتجارية والبيئة، وتعتبر المعلومات المادة الأولية لها.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية إذ تم تقسيمه إلى أربع مطالب، المطلب الأول يتضمن ماهية اليقظة الاستراتيجية ( مقسم إلى خمس فروع: النشأة، المفهوم، المصطلحات المشابهة، الأهمية والأهداف)، بينما المطلب الثاني أنواع اليقظة الاستراتيجية ، أما المطلب الثالث يتمثل في وظائف اليقظة الاستراتيجية والمطلب الأخير يتمثل في كيفية بناء نظام اليقظة الاستراتيجية .

## المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

## أولاً: نشأة اليقظة الاستراتيجية

لقد كانت المؤسسات منذ نشأتها بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لفهم وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، وهذا ما أدى إلى ظهور اليقظة الاستراتيجية خلال فترة الستينات.

يعتبر أجلر "J. M. Agular" من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه

Scanning the Business Environment سنة 1967، ويظهر هذا الكتاب ازدياد اهتمام المؤسسات

باليقظة وبضرورتها والذي شبه فيه نظام مسح المحيط بردار السفينة فميز بين أسلوبين لليقظة هما: <sup>1</sup>

- المراقبة: surveillance والتي تمثل البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.
- البحث: search الممثلة في البحث عن المعلومات الخاصة والمهم لحل مشكلة ستظهر قريباً.

أما في فرنسا فيعتبر الباحث أمبر لسكا Humber Lexa من الأوائل الذين طرحوا مفهوم اليقظة في كتاب system d'information pour le management stratégique وظهر هذا المصطلح في طبعته سنة 1986، وقد استقطب منذ ذلك الوقت اهتمام الباحثين والاقتصاديين والحكومات، وفي المفهوم الفرنسي معناه المراقبة والرصد، وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد البيئة والذي

<sup>1</sup> - بن قصير إيمان، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة- ' اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2015-2016 ص 3.



يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنطقة، وللمراقبة دور هجومي لاكتساب المعارف حول البيئة و حمايتها.<sup>1</sup>

أما أنواع اليقظة الاستراتيجية فقد ظهرت في فترة 1985 - 1988، أين قام كل من مارتيني وريبورت ' Martinet et Ribell بتحديد أربع أنواع لليقظة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمس وهي اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئة.<sup>2</sup>

### ثانيا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية من بين المفاهيم المهمة وذلك نظرا لفعاليتها داخل المؤسسة وخارجها، ولقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وذلك بتعدد المفكرين وباختلاف اختصاصاتهم وبيئة أعمالهم، وقبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية يمكن توضيح مصطلح اليقظة كالتالي:

#### 1. تعريف اليقظة:

اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والإحساس - وفي وضعية الاستقبال وتلقي ما يريد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث، فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني Vigila والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها. وتعرف كذلك بأنها ' وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية، كما تعرف بأنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، مواكبة وخلق تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات محيطه.<sup>3</sup>

#### 2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية :

عرف Humbert lexa اليقظة الاستراتيجية بأنها " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي وإسبانيا بما يتماشى والتغيرات المحتمل حديثها في البيئة

<sup>1</sup> - سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، سنة 2018 - 2019، ص 03.

<sup>2</sup> - بن قصير إيمان، مرجع سابق، ص 04.

<sup>3</sup> - مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق الجزائري لمتعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيج، .، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 25.

الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين<sup>1</sup>، كما عرفها على " أنها سيرورة معلوماتية إرشادية والتي من خلالها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع تنبني تتعلق بتطوير بيئتها السوسيو-اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم التأكد، من بين هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكر التي تعرف بأنها ' المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة'.<sup>2</sup>

اليقظة الاستراتيجية هي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.<sup>3</sup>

عرفها Josee Audet بأنها العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي لمسيري المؤسسة، وتهتم اليقظة الاستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين،....) وأيضا المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية،...)<sup>4</sup>.

وعرفها مصطفى بوروي على انها " طريقة تحويل المعلومات المكتوبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص، وبأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية .<sup>5</sup>

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة، إن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يستطيع

<sup>1</sup> - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011، ص 82.

<sup>2</sup> - بن قصير إيمان، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> - نجلاء عبد التواب، عيسى عبد العال، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر الجزء الأول، سنة 2018، ص 7.

<sup>4</sup> - زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012-2013 ص 03.

<sup>5</sup> - علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 82.

اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة والشاملة، واليقظة الاستراتيجية تشمل أربع مجالات متمثلة في اليقظة التجارية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة المحيطة.<sup>1</sup>

استنادا لما سبق يمكننا القول أن اليقظة الاستراتيجية هي ذلك النظام أو النشاط أو السيرورة المتعلقة بمراقبة ورصد البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتكوين رؤية مستقبلية من خلال توفير المعلومات حول السوق ومحيط الأعمال ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستخدامها في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المبتكرة، بحيث تعطي للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، مما يضمن للمؤسسة تحقيق التميز والريادة في بيئة أعمالها.

### 3. خصائص اليقظة الاستراتيجية :

بناء على التعريف السابقة تتجلى أهم خصائص اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الاستراتيجية:** يستخدم مفهوم الاستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرات.
- **التوقع المسبق:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكيف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.
- **المحيط أو بيئة المؤسسة:** لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيات أو مجردا، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة لذلك فلا بد من تعريفها علميا بتبني اليقظة الاستراتيجية .
- **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الاستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.
- **الطوعية (الإرادية):** بما أن اليقظة الاستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة كثيرين بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

<sup>1</sup> - حكمت رشيد سلطان، أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديمية للنشر، سنة 2021

<sup>2</sup> - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المركز الجامعي ميله العدد 2 سنة 2014، ص 257-258.

ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشابهة

غالباً ما نلاحظ وجود العديد من المفاهيم المشابهة والمرتبطة باليقظة الاستراتيجية وذلك نظراً للتشابه في النشاط الذي يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة واستخدامها في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المفاهيم تختلف في عدة جوانب سنوضحها فيما يلي:

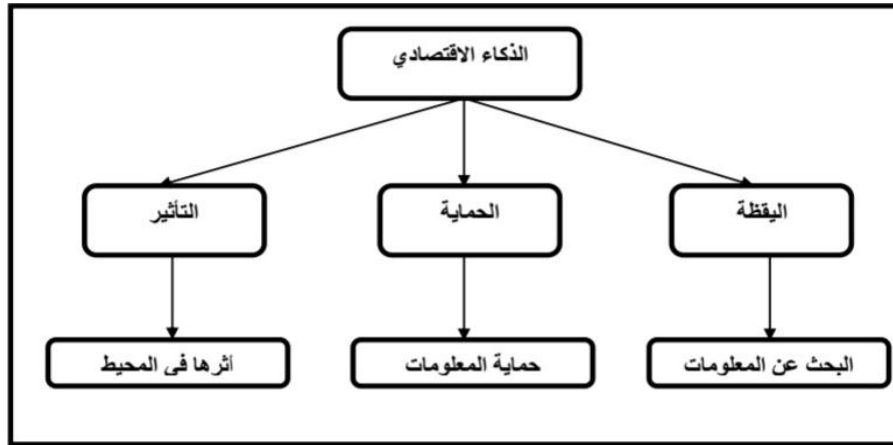
**1 الذكاء الاقتصادي:**

يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومات للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"، إذ يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وقد تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط.<sup>1</sup>

يحدث أحياناً الخلط بين مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي، في حين أن اليقظة أداة أما الذكاء الاقتصادي فهو نظام كامل، كما أن الذكاء الاقتصادي يتجاوز اليقظة بعملية حماية المعلومات وصياغة مؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و المناورات التكتيكية.<sup>2</sup>

فالذكاء الاقتصادي يتكون من ثلاث عناصر مهمة يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: عناصر الذكاء الاقتصادي

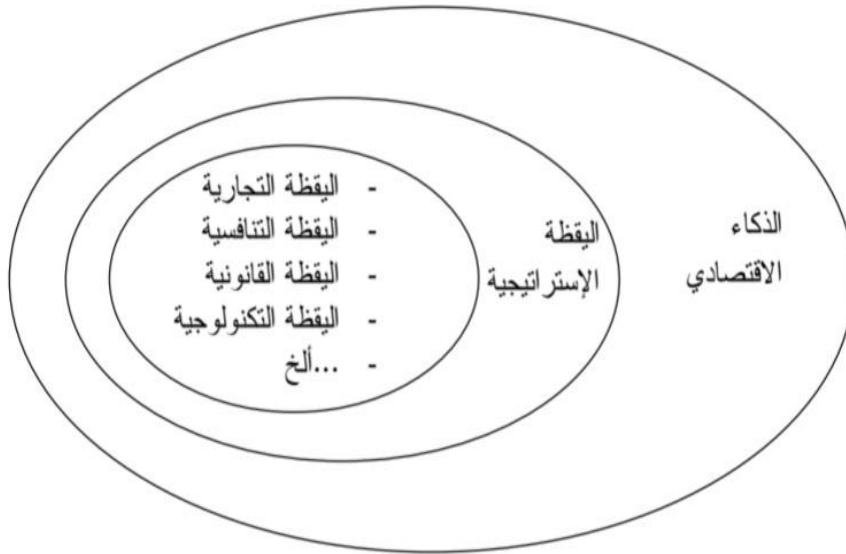


المصدر: بن قصير إيمان، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة- ' اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2015-2016، ص13

<sup>1</sup> - خالد أحمد، علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، (ب م، دار الفكر الجامعي، ب ت)، ص 130، بتصرف.

<sup>2</sup> - كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2013-2014، ص 53.

الشكل رقم 3: الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية



المصدر: علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011، ص 88

في الأخير نستنتج أن الذكاء الاقتصادي هو نظام أشمل وأعم من اليقظة الاستراتيجية ، إذ يعمل على بحث معالجة توزيع واستغلال المعلومات بشكل الذي يفيد الأعوان الاقتصاديين، وحماية المعلومات من الخطر الخارجي، ومن ثم استخدامها لتأثير في المحيط الخارجي، وبالتالي فاليقظة تشكل جزء من الذكاء الاقتصادي والذي يظهر في رصد وتحسس البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات، كما أن الذكاء الاقتصادي يوجه لكل المؤسسة على عكس اليقظة حيث يكون فيها تخصص حسب الأهداف الجزئية للمؤسسة.

## 2 التجسس الصناعي :

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الصناعي هما نشاط يهدف إلى جمع المعلومات المختلفة عن بيئة المؤسسة، غير أن اليقظة تختلف عن التجسس في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أما اليقظة، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أماما عملية تجسس أو ' استخبارات '، بالإضافة إلى أن اليقظة هي عبارة عن نشاط منظم ومهيكل على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح، ومن بين أساليب التجسس ما يلي<sup>1</sup>:

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم.
- تحليل منتجات المنافسين.
- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> -بن قصير إيمان، مرجع سابق، ص 10.

- توظيف أحد العاملين بالمؤسسة المنافسة بأي صورة من الصور للحصول على المعلومات. نستنتج أن كل من اليقظة الاستراتيجية و التجسس الصناعي يشتركان في نفس الهدف وهو الحصول على المعلومات اللازمة والمطلوبة في اتخاذ القرارات. إلا أنهما يختلفان من حيث الطريقة المستخدمة، إذ تتميز اليقظة بالشرعية القانونية على عكس التجسس الذي يستعمل وسائل غير قانونية في سبيل الحصول على المعلومة.

### 3 نظام المعلومات:

إن اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات: مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات....) تمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور، أصوات....) لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي والذي يعرف بأنه مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي: متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص.<sup>1</sup>

### رابعا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة باعتبارها نظام يساعد المؤسسة في توقع الاتجاهات التي ستسلكها البيئة مستقبلا، وكذا اكتشاف الفرص والتهديدات، مما يمكن المسيرين من اتخاذ القرارات المناسبة، وتقوية فعالية الإبداع والابتكار وبالتالي التميز والريادة.

ونظرا للأهمية البالغة لليقظة سنحاول حصرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- **دعم التخطيط:** اليقظة الاستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبصورة الاستراتيجية وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
- **دعم الاستجابة:** اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء على حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة.

<sup>1</sup> -زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> -رزاق إلياس، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، سنة 2012-2013، ص32.

• دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى مما يحفز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.

• حل المشاكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجية... الخ، فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة، وتساعد على فهم المشاكل وحلها.

• تدعيم التوقع واستباق الأحداث: تسمح أيقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة.

#### خامسا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

إن اعتماد أي مؤسسة على نظام اليقظة الاستراتيجية ناتج عن رغبتها في تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، سواء المتعلقة بضمان المكانة التنافسية أو تحقيق التميز والريادة، حيث لا يتم ذلك إلا عن طريق وضع مجموعة من الأهداف لليقظة الاستراتيجية أبرزها توقع الأحداث المستقبلية وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ولليقظة الاستراتيجية هدفين أساسيين هما: <sup>1</sup>

#### • الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي ليقظة الاستراتيجية موجهة إلى التوقع بأحداث تدل وتعلم المؤسسة عن التهديدات يجب أن تتنبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير، وإلى تقليص مدة رد فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقعة بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة من حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي يتعلق الأمر بالمعروف المسبقة بالتهديدات حتى يتهم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان. بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتوجه دائما للإجابة هن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى ننفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

<sup>1</sup> -زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 19.

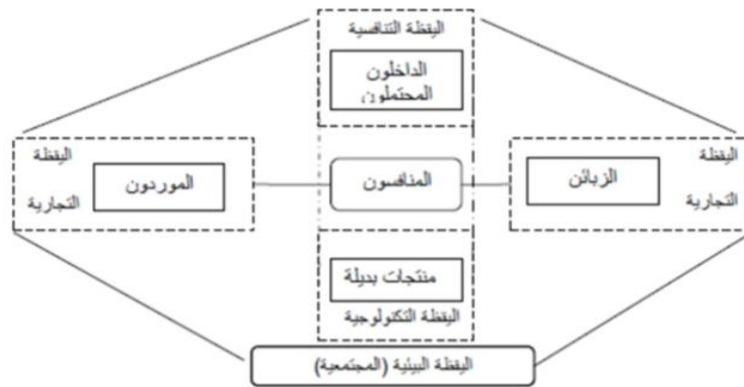
• **الهدف الهجومي:** في المجال الهجومي اليقظة الاستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن الحاليتين تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون، هذه أرضية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

### المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية عبارة عن مفهوم شامل، يتكون من العديد من الأنواع المتكاملة والتي تساهم في تقديم أكبر قدر من الفعالية في اليقظة الاستراتيجية التي تكون شاملة على محيط المؤسسة، وقد اختلفت تصنيفات هذه الأنواع باختلاف المجال والمفكرين ولكنها على اختلافها تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعتبر أنواع اليقظة الاستراتيجية المصنفة طبقا لقوى المنافسة هي الأنواع الأكثر شيوعا واستخداما والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية، والتي قسمت طبقا لقوى المنافسة.

وقد ظهرت هذه الأنواع في فترة 1985-1988 أين قام كل من مارتيني وريبولت بتحديد أربعة أنواع لليقظة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، والتي تعتبر اداة لتحليل الأسواق التي تعمل فيها المؤسسات ومستوى التنافسية فيها، وعلى ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة تقوي جانب المؤسسة في المنافسة، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للمؤسسة ويمكن استغلال هذا النموذج أيضا في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه. وتتمثل هذه القوى في قوة الموردين، قوة المشترين. الحالة التنافسية، تهديد المنتجات البديلة، المنافسون الجدد، ومن خلال ذلك تمكن كل من مارتيني وريبولت من تحديد الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية والتي ترصد القوى الخمس للمنافسة،<sup>1</sup> والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم 4: أنواع اليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة



<sup>1</sup> بن قصير إيمان، مرجع سابق، ص 54، بتصريف.



المصدر: خولة قاسمي الحسني، هدى حفصي 'اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة يالدين لتوصيل السريع في الجزائر' مجلة البحوث العلمية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 01، العدد 2، سنة 2020، ص 70

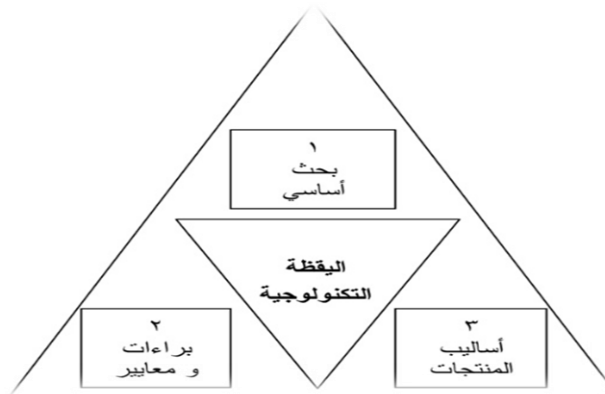
### أولاً: اليقظة التكنولوجية:

هي الاستغلال النظامي والمنطق للمعلومات من خلال متابعة كل الابتكارات والتي تضمن مساعدة المنظمة على مواجهة منافسيها، كما أنها تقوم بمحافظتها وتحليل المحيط التقني متبوعاً بنشر المعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.<sup>1</sup>

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها من:<sup>2</sup>

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

الشكل رقم 5: عناصر اليقظة التكنولوجية



المصدر: خالد أحمد، علي محمود 'العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي' دار الفكر الجامعي، ص 134

<sup>1</sup> -محمودي محجوبة، آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة- دراسة حالة مجمع فاكتو بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة تيزي وزو، العدد 1(2)، سنة 2020، ص 180.  
<sup>2</sup> -بن سعدي جمال، زواش رضا، جساس كلثوم، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة جامعة محمد بضيافة، لمسيلة، يومي 12-13 نوفمبر 2017.

إن فاليقظة التكنولوجية هي ذلك الجزء من اليقظة الاستراتيجية الذي يختص بمتابعة مختلف التطورات التقنية التي تحدث في بيئة المؤسسة والتي تهمها حالياً ومستقبلاً، من أجل تحديد الفرص والتهديدات وذلك بالاستغلال المنظم للمعلومات واستخدامها في مواجهة المنافسة.

### ثانياً: اليقظة التنافسية :

تعرف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمناسبة المؤسسة، أي تتعلق بمتابعة المنافسين المباشرين غير المباشرين، الحاليين والمحتملين فيما يتعلق باستراتيجياتهم سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجها المالية، زبائنهم الجدد، موظفيها، اتفاقياتهم، وتحالفاتهم... إلخ<sup>1</sup> تبحث اليقظة الاستراتيجية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية الاي تعمل فيها المؤسسة، ويحدد Michael Porter المعلومات التي تحتاجها المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية<sup>2</sup>:

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

إن فاليقظة التنافسية هي ذلك النشاط القائم على حصر المنافسة الحالية والمحتملة وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الموجودين في السوق وكذلك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، مما يسمح للمؤسسة تحديد الاستراتيجية التي تضمن تحقيق التميز وتثبيت قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup>- أبو بكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط الموارد البشرية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوريات جامعة بشار في العلو الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، ص 107.

<sup>2</sup>- حمزة رملي، مرجع سابق، ص 260.

## ثالثاً: اليقظة التجارية :

هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلال العلاقة بين الموردين والزبائن، وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... إلخ، إذ تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تكوين المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين هما:<sup>2</sup>

**الزبائن:** إن هدف أي مؤسسة هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها، فعند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفائهم، مدى ولائهم للعلامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنها، تحليل آرائهم والشكاوي المقدمة من طرفهم، ويتم المتابعة من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن والتي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.

**الموردين:** إلى جانب الزبائن فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم...) والهدف وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون ونوعية جيدة، وعليه أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم.... إلخ

وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها من المصادر التالية:<sup>3</sup>

- الجرائد والمجلات المتخصصة المحلية والدولية.
- دراسات السوق.
- العلاقات مع الجمعيات والنقابات.
- الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع.

<sup>1</sup>- علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 169.

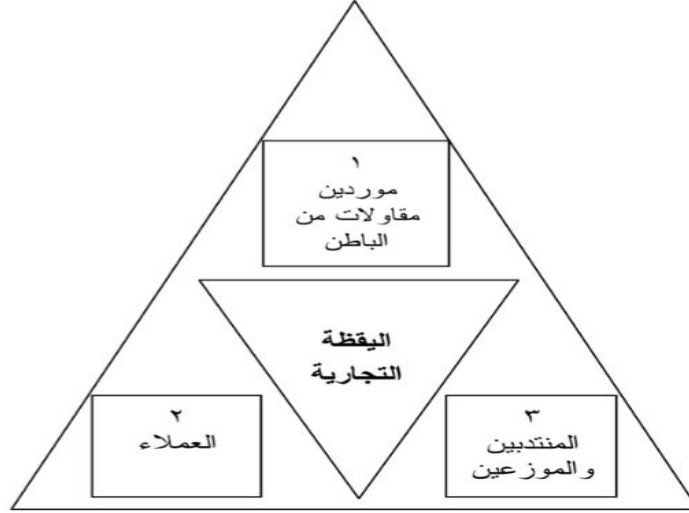
<sup>2</sup>- بين قصير إيمان، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup>- لمروس مريم، مرجع سابق، ص 78.

- المعارض، الملتقيات والمؤتمرات.

- وسائل الإعلام والاتصال.

الشكل رقم 6: عناصر اليقظة التجارية



المصدر: خالد أحمد، علي محمود 'العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي' دار الفكر الجامعي

ص 136

رابعاً: اليقظة البيئية (المحيطة، الكلية) :

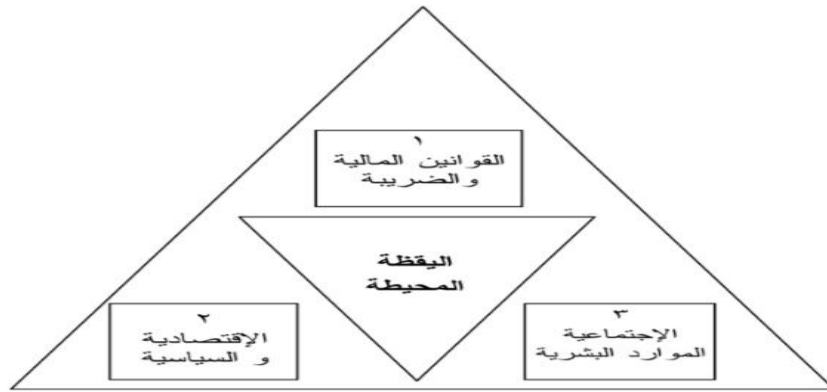
اليقظة البيئية هي من بين مرتكزات مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، أو ما يطلق عليها " يقظة المحيط" فهي يقظة شاملة لمختلف الأمور المحيطة بالمؤسسة سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية...، حيث تعمل هذه اليقظة على تقصي المعلومات اللازمة من أجل التعرف على المؤثرات التي قد تؤثر على المنظمة، والتي قد تعيق سير إنتاجها، وحتى التي قد تؤثر على سمعتها ومكانته التنافسية في الأسواق.<sup>1</sup>

تعرف أيضا باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي، وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية والتطورات الجبائية والمالية...إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حمزة غندور، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد6، العدد 2، سنة 2022، ص153.

<sup>2</sup>قرون نورهان، غضبان حسام الدين، تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، مجلد 14، العدد 2، سنة 2003، ص 314-313.

الشكل رقم 7: عناصر اليقظة البيئية



المصدر: خالد أحمد، علي محمود ' العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي ' دار الفكر الجامعي

ص 137

إن فاليقظة البيئية هي اليقظة التي تعنى بإدراك مختلف التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي الكلي للمؤسسة، والتي يمكن أن تعرضها لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة المحيطة. فهي تساعد المؤسسة على تحديد مختلف التهديدات والفرص الموجودة في المحيط واتخاذ القرارات المناسبة بناء عليها.

### المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية

الوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام والأنشطة التي يمكن ان تكون من طبيعة مختلفة إلا أنها تخدم

نفس الهدف<sup>1</sup>

**أولاً : الوظيفة التنبؤية:** هي الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فاليقظة عليها ان تتوقع تطور الاسواق، تطور المنافسة، القوانين...و تعرف الفرص على أنها المجالات او الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية.

وتعرف التهديدات على أنها تلك العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها ويكون لها أثر سلبي على المنظمة.<sup>2</sup> على اختلاف وتنوع مصادر الفرص والتهديدات أصبح من الضروري وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت فالتهديدات يمكن أن تكون المنافسين، القوانين، التشريعات الجديدة... بينما تكون الفرص باندماج أو تحالف محتمل، الدخول السوق خارجي جديد... فاليقظة الاستراتيجية هي الآلية

<sup>1</sup> - أحمد لهيبات وآخرون، الاقتصاد والمانجمنت والقانون، الكتاب المدرسي للسنة الثانية ثانوي، الجزائر، 2006-2007، ص 70

<sup>2</sup> - عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تحليل الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT،

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة غرداية، العدد 01، 2021، ص 104-105.

المناسبة التي تقوم على مراقبة كل المصادر الممكنة التي تخلق الفرص أو التهديدات، كما تجعل التمتع والتنبؤ والاستباقية استراتيجية لها تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

ثانياً: الوظيفة الإعلامية: هي وظيفة قاعدية أساسية ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالموائمة، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

ثالثاً: الوظيفة التحليلية والتركيبية: الوظيفة الثالثة لليقظة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل في التحليل ذلك لأنه يسمح بوصول المعلومات غير المتجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصاً لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

رابعاً: وظيفة التشكيل: يتم فيها تنسيق المعلومات وتحليلها وتولييفها، وتهدف عملية التشكيل في المعرفة التي تم نشرها.

خامساً: وظيفة الاتصال: تسمح هذه الوظيفة بتقديم معلومات وتحليلها وتولييفها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: بناء نظام اليقظة الاستراتيجية

#### أولاً: المعلومة كمادة أولية لليقظة الاستراتيجية

1. مفهوم المعلومات الاستراتيجية: المعلومة بصفة عامة هس مجموعة حقائق ومفاهيم تخص موضوع ما والتي تكون الغاية منها زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، تأخذ أشكال مختلفة ( جملة ،صورة، كلمة، رقم...) ويتم الحصول عليها من مصادر متعددة ويجب على المعلومة الجيدة أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت الشمولية، التكلفة والواقعية....

المعلومة الاستراتيجية هي معلومة تخص مستقبل المؤسسة قبل حاضرها، إذ تتصف بكونها معلومات توقعية (إشارات ضعيفة أو قوية)، تعبر عن أحداث حساسة وذات تأثير مستقبلي على المؤسسة.

امتلاكها أو الوصول إليها من شأنها الرفع من قدرة المؤسسات على توقع وتحديد اتجاه التغييرات المستقبلية في محيطها، كما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية وبناء استراتيجيات للتكيف مع هذه التغييرات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 50. بالتصرف.

<sup>2</sup> - كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - بن قصير إيمان، مرجع سابق، ص 27.

2. أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية : حيث تستهدف المؤسسة نوعان من المعلومات بواسطة اليقظة الاستراتيجية ، النوع الأول هو المعلومات الجارية (معلومات طبيعية عادية )، أما النوع الثاني والأهم : المعلومات التوقعية الاستشرافية والتي تنقسم بدورها الى اشارات ضعيفة ومعلومات توقعية قوية (اشارات قوية).  
أ.المعلومات الجارية: تنقسم من وجهة نظر المنظمة الى ثلاثة انواع: المعلومة التي تنتجها المؤسسة بنفسها، ومعلومات تستنبط من الخارج وتستخدمها المؤسسة ومعلومات تصنعها المؤسسة داخليا، لكن لها علاقة بالخارج ( طلبات العملاء، وثائق الموردين... )، وكل نوع من هذه ينقسم بدوره الى قسمين :

- **معلومات النشاط:** تساعد في التسيير في الحسن لوظائف المؤسسة
- **معلومات الاستخدام (التعايش):** هي تسمح بجعل مناخ العمل تفاعلي وتوطد العلاقات مع الشركاء ( عمال، عملاء، منافسين...) كما تؤثر على سلوكيات الأفراد وتبعث روح الثقافة المؤسساتية، توفر المعلومات من مصادر مختلفة ( داخلية وخارجية ) تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات رشيدة، الأمر الذي يحفز المؤسسة على بناء نظام معلوماتي جيد.
- ب. **المعلومة التوقعية:** وهذه هي معلومة اليقظة، تتميز بخصائص فريدة، تدل على تغير قد يحصل مستقبلا، ويقسم الباحثون المعلومات التوقعية الى نوعين :

- **الإشارة الضعيفة:** إشارة الانذار المبكر (التعايش): تظهر في أوقات محددة بصورة مجزأة ومخفية، تنبئ عن اضطرابات ستحدث في المحيط، ولا يمكن تحديدها بدقة إلا بعد خضوعها لعملية المعالجة ( تحليل، تفسير، تركيب)، وقد تكون ضعيفة كجملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو عبارة مسموعة مصدرها اجتماع، أو من خلال الملاحظة البصرية البسيطة.
- **المعلومات الفعالة:** وهي اشارات تتميز بالقوة والتوقعية تعلم المؤسسة عن نقاط القوة ونقاط ضعف وهي العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة، وهي ثابتة في الزمن أي تتغير ببطيء، ومصدرها رسمية، وتجدر الإشارة الى ان كل نوع من معلومات اليقظة الاستراتيجية ( الجارية والتنبؤية) يمكن ان يكون اما:
- **معلومات بيضاء:** هي المعلومة التي يمكن جمعها ونشرها بحرية تامة، فهي معلومة بسيطة ومتاحة للجميع وغير محمية قانونيا، حيث ان جمعها لا يترتب عنه مشاكل قانونية (التقارير السنوية، مقالات الصحف...)
- **معلومات رمادية:** هي المعلومات المباح الحصول عليها لكنها تتميز بصعوبة الوصول اليها ومعرفة تواجدها ويمكن الحصول عليها من مصادر غير شكلية، شبكات، عن طريق الاستماع لكن لا نستطيع اعادة نشرها بحرية، لأن بعضها محمي قانونيا (حقوق المؤلف).

معلومات سوداء: هي المعلومات المحمية قانونياً، والتي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا باتباع طرق قانونية (تراخيص، عقود استغلال...) <sup>1</sup>.

**3. مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية :** يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط التالية :

- **المصادر الأولية والمصادر الثانوية:** المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث تقنيات: الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد)، صبر الآراء أو باستخدامه الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة...)، بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.
- **المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية:** المصادر الرسمية للمعلومات، تأخذ شكل أوراق أو تسجيلات الكترونية مثل: الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، براءات الاختراع... بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات هي: المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض، العملاء، الموردون... <sup>2</sup> والجدول التالي يوضح تقسمات أخرى:

الجدول رقم (1): المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها

<p>هي المعلومات المهيكلة والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مسيرة بأجهزة الاعلام الآلي وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الاقراص المضغوطة، من حجم المعلومات % إلى 60 % جرائد، كتب، مقالات، تقارير رسمية... تشكل حوالي 40 المجمع؛</p> <p>الميزة الأساسية للمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جداً الحصول عليها، ولا تخضع لعمليات المعالجة.</p>	<p>معلومات مصدرها كتابي</p>
---	-------------------------------------

<sup>1</sup> العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016-2017، ص 132، 133، بتصرف.

<sup>2</sup> زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 30-31.



<p>التي يجب هي البحث عليها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، 30% الاجتماعات مع الموردين...كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية؛ تشكل من حجم المعلومات المجمعة، ميزة هذه المعلومات أنها غير رسمية لا بد ان تخضع % الى 60 لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها</p>	<p>معلومات مصدرها المؤسسة</p>
<p>هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث... لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة رصيدهم المعرفي تكون عن طريق التجربة والخبرة، تشكل من حجم المعلومات المجمعة؛ % الى 20% 10 ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية، تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار</p>	<p>معلومات مصدرها الخبراء</p>
<p>هي معاومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، الباحثين، الهيئات الحكومية... من حجم المعلومات المجمعة؛ % الى 30% تشكل من 20 ميزتها أنها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف العارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من صحتها</p>	<p>معلومات مصدرها المعرض.</p>

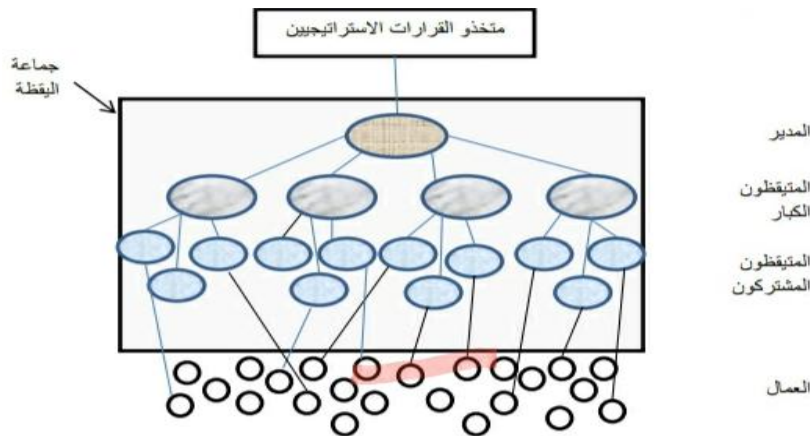
المصدر: زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 30-31

### ثانياً: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية :

ان ارساء نظام اليقظة يتطلب من المؤسسة الاستثمار في الامكانيات والطاقات، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات الى :

1- المتطلبات البشرية: ويقصد بها أهم الفاعلين في اليقظة الاستراتيجية و قد قسمها jakoblak الى ثلاث شبكات:

الشكل(8): ممثلو اليقظة



المصدر: عقيلة صدوقي، مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 52.

أ- شبكة المتيقظين: وتنقسم الى:

- المتيقظون المستقرون: هم الملاحظين الذين تسند إليهم جمع المعلومات من مصادر رسمية، ويشترط فيهم الكفاءة اللازمة لفهم لغة واحتياجات الخبراء وارسال إلا الخام المنتقاة

- المتيقظون الرحل: يتمثلون في كل أفراد المؤسسة الذين لديهم مهامهم الخاصة لكنهم يستطيعون توفير معلومات مهمة لليقظة الاستراتيجية من مصادر غير رسمية بحكم احتكاكهم واتصالهم بالكثير من الأطراف مثل الزبائن، الموردین، معارض، مخابر، مراكز...<sup>1</sup>

ب - شبكة الخبراء والمختصين: هم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المتيقظين ومن طرفهم هم أيضا وهذا بفضل وجود اتصال بينهم، يتمتعون بكفاءة عالية تتعلق بالكتابة، القراءة، اعداد التقارير والملخصات.

ج- شبكة متخذي القرار: هم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

كما أنهم مسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الاستراتيجية تصحيح النتائج.<sup>2</sup>

د- المنشط: تحتاج اليقظة الاستراتيجية إلى تنشيط مستمر من طرف شخص واحد او عدة أشخاص يسمى المنشط.<sup>3</sup>

2- المتطلبات المادية: للقيام بعملية اليقظة يتطلب وجود وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهمها:

تعتبر الأداة الحاسوبية "أداة " متاحة للمستخدم لحل المشكلات العملية أو استغلال الفرص، يجب أن تكون مقبولة، سهلة الاستخدام، المنفعة الفعلية... من بين الوسائل التكنولوجية التي تساعد في رصد وتحليل ونشر المعلومات

أ- الأنترنت: ان الانترنت مصدر مميز للمعلومات وتمثل حاليا أهم وسيلة من وسائل اليقظة ذلك للأسباب التالية :

- تحتوي على كم هائل من المعلومات تخص مختلف المجالات

-حجم المعلومات المتاحة وكذا تعدد مصادرها يسمح بالتأكد من صحتها

<sup>1</sup> عقيلة صدوقي، مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 55.

<sup>2</sup> -قادري محمد، اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016-2017، ص 128.

<sup>3</sup> عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص 55.

- اغلب المعلومات المتاحة حديثة<sup>1</sup>

ب- قواعد البيانات: مجموعة من البيانات المرتبطة والمنظمة في صورة الكترونية التي يمكن الدخول اليها ومعالجتها بواسطة برمجيات كومبيوتر متخصصة.

3- المتطلبات الاستراتيجية و التنظيمية: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق اليقظة الاستراتيجية لابد من توفر بعض الشروط منها :

- وضوح عناصر الاتجاه الاستراتيجي خاصة الرؤية .
- إدراك خصائص البيئة و تأثيرها على المؤسسة .
- تحديد ممثلي اليقظة
- التحسيس و التعبئة بأهمية اليقظة الاستراتيجية<sup>2</sup>
- اعتبار اليقظة الاستراتيجية كوظيفة ادارية مستقلة

<sup>1</sup> كرغلي أسماء' مرجع سابق، ص 62-63.

<sup>2</sup> عقيلة بلجودي ، مرجع سابق ، ص 61 .

## المبحث الثاني: مدخل للابتكار

أضحت المؤسسات في الوقت الحاضر تتسارع من أجل تحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات، ولعل أحد الأسباب لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للابتكار وبوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة والسلاح تنافسي في السوق، الحالة التي من أبرز تهديداتها هو عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، ونتيجة هذه التطورات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق، وأصبح ينظر له على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع.

## المطلب الأول: ماهية الابتكار

أولاً: مفهوم الابتكار والمصطلحات المشابهة له :

إن الابتكار هي ترجمة لكلمة innovation والذي يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر ( innovation and entrepreneurship) الذي ترجم الى (التجديد والمقاولة) مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر استخدم في كتابه (innovation) اي الابتكار بمعناه الواسع ( الجذري والتدريجي ) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى...<sup>1</sup>

1-الاختراع: في الغالب يشير الى نفس المعنى بوصفهما التوصل الى فكرة جديدة ومن ثم الى منتج جديد وعادة ما يرتبط بالتكنولوجيا لكن لابد من التمييز بين الابتكار والاختراع.

فالاختراع يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات الاجتماعية. أما الابتكار فيرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 02.

<sup>2</sup> أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2016-2017، ص 57-58.

2-الابداع : يتمثل في الوصول الى حل خلاق لمشكلة ما أو الى فكرة جديدة، في حين ان الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء المرتبط بالتنفيذ وأو التحويل من الفكرة الى المنتج.<sup>1</sup>

3-التغيير: هو اي بديل للوضع الراهن، اما الابتكار هو النوع الاكثر تخصيصا للتغيير، وعليه فجميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليس جميع التغييرات ابتكارات، باعتبار ان التغييرات يمكن ان لا تتطلب افكار جديدة وتقود الى تحسينات هامة

4-نشاط البحث والتطوير: حيث أنه يمثل مرحلة واحدة من الابتكار وهذا ما تم توضيحه من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للابتكار على انه: مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة او محسنة، او ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>2</sup>

وبعد هذه المقارنات والمصطلحات يمكن تقديم تعريفات للابتكار، ففي رابطة حسن ترى أن الابتكار: هو تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المنظمة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شئ من الفكرة الجديدة الى ادراك الفكرة الى جلبها الى المنظمة ثم تطبيقها.<sup>3</sup>

ويعرف الابتكار بأنه: ذلك المحتوى في ايجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن؛ كما يعرفه بيتر دراكر بأنه: التحلي المنظم عن القديم مؤكدا ما قاله شومبيتر من ان الابتكار: هو هدم خلاق. اما مايكل بورتر فقد أكد ان المؤسسة التي تملك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع وضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها ذلك عن طريق ادخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت<sup>4</sup>

ويعرف ايضا انه: قدرة المنظمة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ترغيني صباح، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>2</sup> أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017-2018، ص 13.

<sup>3</sup> عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2013، ص 28.

<sup>4</sup> أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>5</sup> فراح رشيد وآخرون، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال،، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة البويرة، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 03.

هناك تعريف آخر للابتكار ل longman حيث يعرف الابتكار على انه: اي اختراع جديد او طريقة محسنة في انتاج سلعة وكذلك هو اي تغيير في طرق الانتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت<sup>1</sup>

ومنه نستنتج ان الابتكار في المنظمات هو عملية التغيير والهدم الخلاق في طرق العمل الادارة، تماشياً مع المستجدات المحيطة بالمنظمة والهادفة الى خلق اضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون

### ثانياً: خصائص الابتكار

- الأصالة: تكون الافكار نادرة، سرعة انتاج افكار تستوفي شروطاً معينة في موقف معين<sup>2</sup>
- الابتكار يعني التمايز: أي أن الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار
- الابتكار يعني التجديد: أي الاتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف

- الابتكار ان تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل الى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل الى الفكرة وادخال ما هو جديد<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي :

### ثالثاً: أهمية الابتكار

➤ ايجاد منتجات جديدة وتطويرها: ان ابتكار المنتجات اليوم اصبح اسرع من اي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنها؛

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الاولى، دالا المعز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 154.

<sup>3</sup> ترغيني صباح، مرجع سابق، ص 05-06.

- ايجاد أسواق جديدة: ان الابتكار الجذري للمنتجات او العمليات الجديدة يعد اسلوبا للمنظمات اليوم لصنع اعمال واسواق جديدة ؛
- ايجاد فرص عمل جديدة: تهتم الابتكارات الجديدة في انشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها تعد فرص عمل جديدة.<sup>1</sup>
- ان التمييز في السلع والخدمات المقدمة والذي تحققه المنظمة من جراء قيامها بالابتكار يمكن ان يحميها من منافسيها لدرجة خلق نوع من الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها<sup>2</sup>
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة
- مواجهة حدة المنافسة
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها<sup>3</sup>

#### رابعاً: أهداف الابتكار

- يخلق الابتكار المستمر للخدمات والمنتجات الجديدة أو العمليات الانتاجية الجديدة ميزة تنافسية
- التوسع في الاسواق وتوسيع قاعدة العملاء
- تطوير وتجديد المؤسسة بالاستثمار والنمو وتطوير الموارد البشرية، وخلق التفاؤل والروح المعنوية العالية
- تقييم الموارد التي تشمل أنشطة البحث والتطوير
- يعتمد نجاح المؤسسات على السمعة وجذب عملاء جدد، وعلى العمل الديناميكي والتطوير المستمر الذي يسمح بتقديم منتجات جديدة متميزة عن المنافسين تجعل من الصعب على المنافسة ان تتسارع في تقليدها.<sup>4</sup>

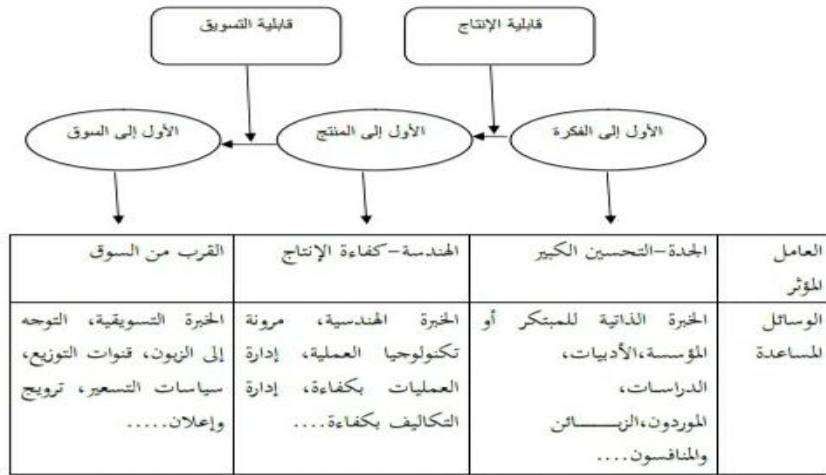
<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الاغواط، العدد 30، جوان 2017، ص 284.

<sup>2</sup> احلام سوداني، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> فراح رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 04.

الشكل 9: مفهوم الابتكار -الأول الى الفكرة، المنتج، السوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان -الأردن - 2007،

ص 23.

### المطلب الثاني: مصادر الابتكار

يمكن للمؤسسة ان تعتمد على عدة مصادر لتحقيق الابتكار، نسرده البعض منها :

- انطلاقا من أفكار قطاع نشاط آخر: يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتمادا على أفكار قطاع نشاط آخر، وتكييف تلك الأفكار من أجل استعمالها في سيرورة إنتاجها الخاصة وأسواقها الممتلئة.
- انطلاقا من البحث عن أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تدر عائدا ابتكارا، فالابتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقارنة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة لخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الأنترنت.<sup>1</sup>
- التطور الداخلي: وهذا عن طريق تنسيق وإدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، مما يتيح لها الاستقلالية في إدارة الابتكارات الجديدة.
- اتفاقية التعاون: وتتمثل في إنشاء مؤسسات موحدة أو مشروعات مشتركة، مثل التحالفات التي تجمع المنافسين حول مشروع مشترك أو اتفاقيات الشراكة التي تربط بين مؤسسات ليست منافسة مباشرة.
- التوسع الخارجي: وهذا عن طريق أو المساهمة في مؤسسات لديها منتجات وخدمات لها مستقبل، حيث تعمل على تمويل عملية الابتكار والمساهمة في السير الحسن للمشروع.

<sup>1</sup> قويدر بن كشرودة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 05.



➤ التصنيع تحت الترخيص: وهذا عن طريق شراء رخص وعقود التصنيع التي تسمح بالتقديم السريع للمنتجات جديدة في نشاط المؤسسة، وقد تكون هذه المنتجات مصنوعة من قبل في من منطقة اخرى من العالم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار

إن التنوع الشديد للابتكار والتعدد الهائل لمجالاته أدى إلى وجود صعوبة في وضع تصنيف لأنواع الابتكار، فقد قدمت تصنيفات عديدة وذلك حسب طبيعة الابتكار ودلالاته المختلفة، وباختلاف آراء الباحثين والمفكرين وذلك باعتبار الابتكار ظاهرة معقدة المضامين واسعة الأبعاد، ولقد حاولنا في هذا المطلب الإشارة إلى أهم تصنيف وذلك وفقا لدرجة كثافة الابتكار.

### أولا: الابتكار الجذري (الريكالي): Innovation Radical

يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة استراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله، ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات

متباعدة نسبياً، بخلاف الابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى والمركزة، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعقدة وأحياناً جد حديثة، وتضمن آثاره في:<sup>2</sup>

- ظهور انقطاعات تكنولوجيا يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضارب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.
- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع.
- من الممكن أن تختفي بعض المؤسسات.

في هذا النمط من الابتكار يتم استعمال تكنولوجيا جديدة ودخول سوق جديدة، فهي لا توجه إلى سوق معروف ولكن يتم من خلاله خلق طلب على سلع غير معروفة من قبل المستهلك، وهذا الطلب يتضمن قنوات توزيع جديدة وأنشطة تسويقية مبتكرة، وفي الغالب يتم التعبير عن الابتكار الجذري بمنحنى يأخذ شكل حرف S وهذا الأخير يتضمن أربع مراحل هي الانطلاق، النمو، التشبع، والانحدار، حيث

<sup>1</sup> امينة بلعيد، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> سمية بروبي، ' دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة '، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2010-2011، ص 114.

أن نهاية كل منحى S يعطي الضوء الأخضر لظهور تكنولوجيا جديدة، لهذا يسميه شومبيتر بالتدمير الخلاق، ويمكن الإشارة إلى سمات الابتكار الجذري ب: <sup>1</sup>

- إنشاء أسواق جديدة وتكنولوجيا جديدة تضعف بها الأسواق الحالية.

- التأثير الواضح عل. أنماط المعيشة والحياة الاجتماعية.

- تعتبر الابتكارات الجذرية مصدرا للنمو الاقتصادي ومصدرا للمنتجات الجديدة.

مما سبق نجد أن الابتكار الجذري هو عبارة عن عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق وإدارة استراتيجية، يؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة أو ابتكار عمليات جديدة مختلفة عن تلك المعروفة في السوق، والمعروف عن هذا النوع انه يتطلب مجهودات كبرى ومصادر تحقيقه محدودة ويتم في فترة زمنية طويلة ومتباعدة، كما يعتمد على توفير المعلومات الحديثة والتي تحقق سبق للمؤسسة وهنا يظهر دور اليقظة الاستراتيجية من خلال ما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية، وبالتالي فعالية نظام اليقظة تضمن للمؤسسة تحقيق الابتكار والذي بدوره يحقق للمؤسسة الريادة في السوق.

### ثانيا: الابتكار التدريجي ( الجزئي ) : Innovation Incréménale

يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات والعمليات والإجراءات، إن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمات يحقق ابتكارا جذريا، والخاصة الأساسية لهذا النوع هو اعتماد على مجهودات بسيطة فير مكثفة، كما يمكن للقائمة بها أن يكون عاملا، مهندس ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير كما أنه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إل منبع أرباح، ويمكن حصر آثاره في <sup>2</sup>:

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية.

- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف ولكن تراكماته له تأثير مهم.

يعرف أيضا بالابتكار التحسيني وهو مجموعة الخصائص الجديدة المضافة أو التحسينات التي تضاف إلى المنتج، كما يمكن تعريفه بأنه عملية إدخال تحسينات من طرف المؤسسة على المنتجات الحالية والمتواجدة في الأسواق أو من خلال معدات تدخل ضمن مكونات المنتج المبتكر، وهذا التصنيف هو الأكثر استعمال في

<sup>1</sup> لطرش جمال، هولي فرحات، الابتكار في أبعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصواف ميلة، المجلد 4، العدد 3، سنة 2019، ص 423.

<sup>2</sup> أمينة بلعيد، مرجع سابق، ص 65.

مختلف الصناعات، حيث يتعلق بتطبيق التحسينات والتعديلات والتحسين للمنتج، أو نظام الإنتاج المستعمل أو أنظمة التوزيع ويتضمن ميزتين: <sup>1</sup>

إذن فالابتكار التدريجي هو عبارة عن التحسين المستمر للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات، مما يساهم في تحسين الميزة التنافسية وزيادة الأرباح الإنتاجية.

بالإضافة لهذان النوعين الأكثر شيوعاً فقد صنف تيد Tidd الابتكار وفقاً لدرجته إلى: <sup>2</sup>

#### • الابتكار المعقد: 'Innovation complexes'

يعبر عن صعوبة عمليات التعلم عن تكوين منتج أو تبني أسلوب تكنولوجي معين يميز المنظمة عن منافسيها وتجعل ذلك عائقاً لدخول السوق.

#### • الابتكار المشتت أو الممزق: Innovation Disruptive

ويعني إعادة صياغة أسس الإبداعات السابقة في سبيل خلق قيم مركبة جديدة.

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على ما كتب حول اليقظة الاستراتيجية والابتكار وما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، اتضح أن هناك اهتمام كبير من قبل الباحثين لمتغيري الدراسة، إلا أن الدراسات التي تجمع المتغيرين معاً أو حتى العلاقة بينهما فهي قليلة وبالتالي يعد هذا الموضوع حديث نسبياً، وقد ساهم استعراض الدراسات السابقة في استكشاف الموضوع والإحاطة به وضبطه بصورة جيدة. وعلى سبيل الذكر وليس الحصر، نستعرض في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت متغيري الموضوع.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

- دراسة بن قصير إيمان، بعنوان: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016، تضمنت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة؟ ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مهتمين بوضع خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية و ان المديرين يميلون للنزعة الفردية ويرفضون المشاركة والتعاون

<sup>1</sup> لطرش جمال، هولي، فرحات، مرجع سابق، ص 423-424.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 7، سنة 2017، ص 358.

وعمل الفريق بالإضافة الى سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وبالتالي فإن اليقظة الاستراتيجية لا تساهم في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات محل الدراسة

- دراسة زاو و ضياء الدين، بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، تضمنت الإشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تمارس اليقظة الاستراتيجية بصفة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي، بالارتكاز على جمع معلومات روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب، أي أنها تمارس اليقظة في مفهومها البسيط وتفقد لخاصية الاستراتيجية ، كما أنه تم اثبات ان لليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الابداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

- دراسة علاوي نصيرة، بعنوان: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011، هدفت لمعالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة ؟

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج المتمثلة في أن البناء المنهجي لاستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم الا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها والتحليل الدقيق لقدراتها وذلك لأن الادارة الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، كما أنه التحليل الاستراتيجي يسمح بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة الى أن نظام اليقظة الاستراتيجية يؤدي الى احداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، وأن ثقافة اليقظة الاستراتيجية منعدمة في المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالابتكار

- دراسة عادل رضوان، بعنوان: دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، والتي هدفت لمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى إمكانية الصناعة الجزائرية في الاعتماد على عنصر الابتكار من أجل تحسين قدرات التصنيع والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة؟

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الصناعة في الجزائر تعاني من ضعف التنافسية وتعتمد بالأساس على المعرفة والتكنولوجيا المستوردة على الرغم من ان الدولة وسعت بشكل كبير منظومة البحث والتطوير الا ان تامين نتائج البحث من اجل ترقية الصناعة ضعيف جدا، وقد قامت الدولة بدور رئيسي في تفعيل الابتكار من خلال منظومة وطنية متكاملة وتحسين بيئة اعمالها الاقتصادية وتبني استراتيجيات تصنيعية راقية وتحديث صناعتها التحويلية بما يواكب التطورات العالمية ما نتج عنه اقتصاد معرفي حديث يعتمد على مدخلات معرفية.

- دراسة أمينة بلعيد، بعنوان: مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016-2017، وقد هدفت لمعالجة الإشكالية التالية: ما مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسات الجزائرية عموما ومجمع صيدال خصوصا ؟

وقد تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في ان هناك اهتمام بالبحث والتطوير، التكنولوجيا والمورد البشري ضمن استراتيجيات المؤسسة إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى الى المستوى المطلوب مقارنة مع المؤسسات العالمية الرائدة، وان مجمع صيدال تواجهه تحديات داخلية مرتبطة بمحاولة رفع تنافسية صناعة الدواء وجعلها أكثر تكيفا مع أهداف السياسة الوطنية الصحية وتحديات خارجية ناتجة عن التزامات الجزائر في اطار اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الاوروبي والسعي للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، وفي الأخير يمكن القول اهم نتيجة متوصل اليها هي ان مكانة الابتكار ضمن استراتيجية صيدال موجودة لكنها ضئيلة وان الابتكار ليس من اولويات المجمع.

- دراسة ترغيني صباح، بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، وقد هدفت لمعالجة الإشكالية التالية: ما هو دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور -برج بوعريريج- ؟

سمحت الدراسة بالتوصل الى النتائج التالية والمتمثلة في أن تعلم الافراد لا يدعم الابتكار بمؤسسة كوندور، وانه يوجد دور ذو دلالة احصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور فالتغيرات الحادثة في الابتكار بمؤسسة كوندور تعود الى أسباب خارجة عن التعلم بين الافراد في الوظيفة الواحدة، كما اشارت الى انه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الى انه يوجد دور ذو دلالة احصائية لكل من التعلم من الزبائن والتعلم من

المنافسين من خلال التغذية الراجعة المتحصل عليها من طرف الزبائن ومن خلال تحركات المؤسسات المنافسة حيث يعتبر المنافسون مصدر مهم للمعلومة، ولا يوجد دور للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور.

### المطلب الثالث: التداخل مع الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لليقظة الاستراتيجية و بعضها تطرق الى الابتكار.

فبالنسبة للدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية نلاحظ أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في التسويق الابتكاري أما الدراسة الثانية ركزت على دورها في تحسين تنافسية المؤسسة بينما الدراسة الثانية ركزت على دورها في تحسين تنافسية المؤسسة بينما الدراسة الثالثة فقد ركزت على كيفية احداث التغيير في المؤسسة أكدت مجمل هذه الدراسات من خلال النتائج المتوصل إليها على ضرورة توفير خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية وبعث ثقافة اليقظة داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالابتكار فقد ركزت على واقع الابتكار في المؤسسات الجزائرية وكيفية تدعيمه وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في كونها من أقلية البحوث التي ربطت اليقظة الاستراتيجية بالابتكار حيث تهدف بالدرجة الأولى الى ابراز دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار، اذ بينت الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في تنمية الابتكارات، وذلك بفضل كفاءة أجزاء اليقظة الذي يمكن من جمع وتحليل المعلومات عن محيط المؤسسة، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة من خلال التعرف على الأسس النظرية وبناء أداة الدراسة وكذلك تفسير النتائج.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل اتضح أن اليقظة الاستراتيجية نظام لا بد من توفره داخل المؤسسة فهو قائم على تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الخارجي من أجل التوقع والسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وأن اليقظة مصطلح عام وشامل تتدرج ضمنه أنواع عديدة حسب النشاط ومجال الاستهداف وأهمها تصنيف مارتيني وريبولت وفقا للقوى الخمس لبورترز، كما أن بناء نظام يقظة فعال واستمراره مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما قد تعرفنا في هذا الفصل على الابتكار والذي يمثل عنصرا مهما لضمان استمرار نمو وتطور المؤسسة، فالابتكار هو التوصل الى ذلك الجديد الذي يطبق داخل المؤسسة سواء فكرة، منتج، عملية أو على مستوى الإنتاج والإدارة، كما أن الاهتمام بالابتكار قائم على توفير كافة العوامل الموصلة له كالبحث والتطوير وغيرها من المصادر الأخرى، والاعتماد على ما توفره اليقظة الاستراتيجية من معلومات حول البيئة الخارجية والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الابتكارات.

وبعد أن قمنا بعرض الإطار النظري لكل من اليقظة الاستراتيجية والابتكار والتطرق لاهم جوانبهم (مفهوم، انواع، مراحل، أهمية، أهداف....)، سنحاول إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار داخل مؤسسة كوندور في الفصل الموالي والمتعلق بالدراسة الميدانية.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

تعد اليقظة الاستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها، تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية والمستقبلية، وذلك بالاعتماد على أساليب عمل جديدة تمكنها من تحقيق نظام يقظة يكون من نتائجه خلق ابتكارات جديدة والتميز عن المنافسين.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال إجراء الدراسة على مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، غير أن تحقيق الفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها يقتضي أولاً إلقاء الضوء على الإطار المنهجي للبحث الميداني. لذلك يهدف هذا الفصل أساساً إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من مختلف جوانبها، وتوضيح منهج البحث وحدوده، بالإضافة إلى التعريف بالمجتمع المدروس وخصائص عينة الدراسة حسب مختلف المتغيرات الشخصية، كما يهدف إلى شرح بنية أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة مختلف بيانات البحث ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها ووضع التوصيات.

**المبحث الأول:** الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة.

**المبحث الثاني:** تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

سننظر في هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول، بالإضافة إلى المنهج المعتمد وذلك بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الحدود الزمنية لبداية الدراسة الميدانية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث تضمن التعريف بأداة الدراسة وتصميمها والدراسات المعتمدة في بناء مقاييسها.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور

بما أن الدراسة معنية بمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بمؤسسة "Condor" للصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية بولاية برج بوعرييج، حيث تحتل المؤسسة مركز هاماً في الجزائر وهذا راجع إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، فإنه من الضروري إلقاء الضوء على طبيعة هذه المؤسسة مهامها وأهميتها.

#### أولاً: التعريف

مؤسسة بن حمادي " عنتر تراد" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد، وه واسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عالياً حتى يكون فآل خير عليها. والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة " Condor " بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب: 112599م، وتقدر المساحة المستغلة ب 63822م، ويقدر رأس مال المؤسسة 2.540.000.000 دج، ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية

#### ثانياً: مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة " عنتر تراد " Condor " ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية ؛

- توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 6263 منصب شغل؛

- تطوير الاقتصاد ؛

- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضحها المؤسسة في السوق الوطنية ؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد ؛
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار ؛
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor

يمكن توضيح مختلف مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل(10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق من طرف المؤسسة

**المطلب الثاني: عينة الدراسة وحدودها الزمنية**

أولاً: عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة سحبت بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي والمتمثل في إطار مؤسسة كوندور، وقد تم توزيع (30) استمارة تم استرجاعها بالكامل أي بنسبة إرجاع (100%).

ثانياً: الحدود الزمنية للدراسة:

امتدت فترة الدراسة الميدانية لهذا الموضوع من 23 أبريل 2023 إلى غاية ماي 2023.

**المطلب الثالث: أداة الدراسة**

تتمثل أدوات جمع البيانات في جملة التقنيات التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان، باعتباره من أنسب الأدوات التي تستخدم في المنهج الوصفي التحليلي.

أولاً: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بناء على النموذج النظري للدراسة، والفرضيات المستنبطة من هذا النموذج، فكان التصميم العام للاستبيان كما يلي:

جدول رقم ( 2 ): التصميم العام للاستبيان

رقم المحور	اسم المحور	العوامل الفرعية للمحور	العبارات الخاصة بالمحور
الأول	المعلومات العامة	المؤهل العلمي /المستوى الوظيفي / سنوات الأقدمية	أ-ب-ت
الثاني	مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الاستراتيجية	قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية	3-1
		المنافسة	8-4
		الزبائن	13-9
		الموردون	18-14
الثالث	واقع الابتكار بالمؤسسة من منطلق اليقظة الاستراتيجية	التميز	23-19
		اكتشاف الفرص	28-24

المصدر: من اعداد الطالبتين

جدول رقم (3): سلم ليكارت المستعمل في الدراسة

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

الجدول رقم (4): معالجة مقياس ليكارت

الدرجة	المتوسط الحسابي
مستوى منخفض جدا من الموافقة	]1.8 - 1]
مستوى منخفض من الموافقة	]2.6 - 1.8]
مستوى الحياد	]3.4 - 2.6]
مستوى مرتفع من الموافقة	]4.2 - 3.4]
مستوى مرتفع جدا من الموافقة	]5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الخلفية النظرية والعلمية في بناء مقاييس الاستبيان:

لبناء مقاييس الاستبيان تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع متغيرات البحث وتوافق مع إشكاليته أو مع أجزاء منها، وذلك بهدف التمكن من الترجمة السليمة والصياغة المناسبة والبناء الصحيح لعبارات الاستبانة.

#### 1- المحور الأول: المعلومات العامة :

تضمن هذا المحور معلومات حول أفراد العينة بخصوص كل من المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية، وقد تم اختيار هذه المعلومات على أساس علاقتها بإشكالية البحث، وحسب ما يخدم المحاور الأخرى.

- المستوى الوظيفي: معلومات بخصوص نوع أو طبيعة الوظيفة لأفراد العينة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): بيانات المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
3.3	1	مدير
16.7	5	رئيس قسم
23.3	7	رئيس مصلحة
43.3	13	إطار ميداني
13.3	4	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الأولى (مدير) اشتملت على مفردة واحدة بنسبة 3.3%، في حين تبلغ نسبة الذين يشغلون مركز رئيس قسم 16.7% بتكرار قدره 05 عامل من إجمالي العينة، بينما يمثل العمال الذين يشغلون مركز رئيس مصلحة نسبة 23.3% بتكرار 07 عامل من إجمالي العينة، كما شكلت نسبة العمال الذين يشغلون مركز إطار ميداني مقدرة ب 43.3% بتكرار قدرة 13 إطار، في حين يشغل ما نسبته 13.3% من إطارات المؤسسة وظائف عليا تحت مسميات أخرى

• **المؤهل العلمي:** معلومات بخصوص الشهادة العلمية أو المستوى الدراسي لأفراد العينة، وهي أساسية في هذا البحث، إذ يتضمن مصطلحات دقيقة ومتخصصة، تحتاج إلى مستوى تعليمي مناسب لذلك، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) : بيانات المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.3	07	تقني سامي
53.3	16	ليسانس
16.7	5	ماستر
6.7	2	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 76.7% من إجمالي العينة والموزعة كالتالي ليسانس 53.3% ثم ماستر ب 16.7% ثم الدراسات العليا بنسبة 6.7%، أما باقي العينة فمن ذوي شهادة التقني السامي بنسبة 23.3%، وقد جاءت هذه النسب معبرة عن طبيعة عينة الدراسة والتي تعكس سياسة التوظيف على مستوى المؤسسة وتدل على حرصها في استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة، وهو ما يخدم المؤسسة من جانب اليقظة الاستراتيجية و الابتكار. سنوات الأقدمية: تشير سنوات الأقدمية إلى الخبرة التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة، وهي مهمة في البحث سواء من ناحية معرفة الأفراد لكل ما يخص المؤسسة، أو من حيث اكتسابهم الخبرة والتجربة في مجال عملهم والمجالات الأخرى، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (7) : بيانات سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الأقدمية
26.7	8	أقل من 5 سنوات
63.3	19	من 5 الى 10 سنوات
10	3	أكثر من 10 سنوات
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss



يظهر الجدول أعلاه ان الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات تشكل نسبة 26.7% من العينة، في حين تبلغ النسبة الأكبر للذين تتراوح سنوات عملهم ما بين 05 الى 10 سنوات ب 63.3%، بينما يمثل العمال الذين يعملون لأكثر من 10 سنوات نسبة 10%، إذ تدل هذه النسب على وجود خبرة كافية لدى أفراد العينة والتي تتطلبها مراكزهم الوظيفية، بالإضافة الى استقرار المورد البشري الذي يعتبر مؤشر مناسب يخدم موضوع اليقظة الاستراتيجية .

## 2- المحور الثاني: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الاستراتيجية :

يتكون هذا المحور من العوامل الأساسية التالية:

- **اليقظة الاستراتيجية :** لبناء هذا المقياس تم الاعتماد على دراسة **قادري محمد**، بعنوان اليقظة الاستراتيجية و الابداع في المؤسسة الاقتصادية، والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد 2016-2017، وذلك لصياغة العبارات 1، 2، 3.
- **المنافسة:** لبناء هذا المقياس تم الاعتماد على دراسة **بن قصير إيمان**، بعنوان مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة سطيف، 2015 - 2016، وذلك لصياغة العبارات 04، 05، 06، 07، 08.
- **الزبائن:** تم الاعتماد على دراسة **سلمى سريدي ونسرين بوجمعة**، بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، والمتمثلة في مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018 - 2019، وذلك لصياغة العبارات 09، 10، 12، أما العبارات 11، 13 فتم الاعتماد على دراسة **زواو ضياء الدين**، بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، والمتمثلة في مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 - 2013.
- **الموردون:** لبناء هذا المقياس تم الاعتماد على الدراسة السابقة ل**سلمى سريدي ونسرين بوجمعة**، في صياغة العبارة 14، والدراسة السابقة ل **العيداني حبيبة**، بعنوان اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 268، لصياغة العبارة 15، والدراسة سابقة الذكر **زواو ضياء الدين** لصياغة العبارات 16، 17، 18.

## 1- المحور الثالث: واقع الابتكار بالمؤسسة من منطلق اليقظة الاستراتيجية :

يتكون من العوامل الأساسية التالية:

- التميز: لبناء هذا المقياس تم الاعتماد على دراسة **ترغيني صباح**، بعنوان دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 - 2018 وذلك لصياغة العبارات 19، 20، 21، ودراسة **محمد سليماني**، بعنوان الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة لمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006 - 2007، لصياغة العبارات 22، 23.
- اكتشاف الفرص: تم الاعتماد على دراسة **بويعة عبد الوهاب**، بعنوان دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 - 2012، لصياغة العبارات 24، 26، 27، وعلى دراسة **درش سليمة**، بعنوان دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة لدى الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2012 - 2013، لصياغة العبارات 25، وعلى **حامدي أحلام**، بعنوان دور ادارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرات عباس سطيح، 2019-2020، ص 261، لصياغة العبارة 28.

**المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات**  
**المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة**

يشير ثبات أداة الدراسة الى مدى قدرة المقياس على الحصول على نتائج مماثلة في حالة توزيعه على عينة اخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، فالثبات يشكل نوعا من الضمان لدقة النتائج. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:  
جدول رقم (08): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

ألفا كرونباخ معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد ومحاور الدراسة	
0.945	03	مستوى اليقظة الاستراتيجية	
0.966	15	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	
0.945	05	المنافسة	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
0.956	05	الزبائن	
0.939	05	الموردون	
0.958	10	محور الابتكار	
0.937	05	التميز	أبعاد الابتكار
0.958	05	اكتشاف الفرص	
<b>0.976</b>			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة أكبر من 0.6 والذي يعتبر الحد المقبول لبداية الدراسة، في حين بلغت المعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.976 وهي ضمن المجال الممتاز لألفا كرونباخ والتي تدل على اتساق داخلي كبير للبنود الواردة في الاستمارة، ما يمكن القول ان المستجوبين يفهمون بنود الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة باستجابة أفراد العينة

أولاً: النتائج المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية

لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور اليقظة الاستراتيجية وأبعادها.

1- قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية

يتم من خلال هذا الجدول دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى اليقظة الاستراتيجية ، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (09): نتائج مستوى اليقظة الاستراتيجية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1- توجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية .	4,3667	0,927860	1	مرتفع جدا
2- نشاط اليقظة الاستراتيجية متداخل مع باقي نشاطات المؤسسة	4,3000	0,915390	2	مرتفع جدا
3- يعتمد المسيرين على نتائج اليقظة الاستراتيجية في وضع الخطط واتخاذ القرارات.	4,3000	0,915390	3	مرتفع جدا
محور اليقظة الاستراتيجية	4,3222	0,873110	/	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة مرتفع جدا والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور والذي بلغ 4.3222 بانحراف معياري قدرة 0.87311 والذي يندرج ضمن المجال [4.2-5] الذي يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا راجع لوجود خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية تعتمد عليها المؤسسة في وضع الخطط والاستراتيجيات، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق مستويات عليا من الابتكار.

2- أبعاد اليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم (10) : أبعاد اليقظة الاستراتيجية

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	2	0,791480	4,1667	4- يمكنكم نظام اليقظة من التوقع المسبق لحركات المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من طرفهم
مرتفع	4	0,730300	4,1333	5- تسمح لكم اليقظة الاستراتيجية بالتعرف على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين
مرتفع	5	0,844860	4,1000	6- تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف وتحقيق التميز
مرتفع	3	0,912870	4,1667	7- ساعدت اليقظة الاستراتيجية في الوصول إلى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين
مرتفع جدا	1	0,764890	4,3667	8- سمحت اليقظة الاستراتيجية بالتعرف على نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسين
مرتفع	الأول	0,735190	4,1867	<b>المنافسة</b>
مرتفع	1	0,846900	4,2000	9- تتابع المؤسسة التطورات في سلوكات وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم لما هو جديد
مرتفع	2	0,886680	4,2000	10- تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين واستقطاب الزبائن المحتملين
مرتفع	5	1,06188	4,1000	11- تمكنكم اليقظة الاستراتيجية من الاستجابة المبكرة والمتميزة لاحتياجات الزبائن
مرتفع جدا	1	0,935260	4,2333	12- تركز المؤسسة على تقييم رد فعل الزبون تجاه المنتج والطرق المتبعة لجذب الاهتمام
مرتفع	3	0,924760	4,2000	13- تهتم المؤسسة باقتراحات العملاء في تحديد المنتجات والخدمات المبتكرة
مرتفع	الثاني	0,861330	4,1867	<b>الزبائن</b>

مرتفع	4	0,870990	4,0000	14- تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر عليها من خلال علاقتها بالمورد
مرتفع	3	0,870990	4,0000	15- تقوم المؤسسة باختيار موردها على أساس جودة المدخلات التي يوفرها
مرتفع	2	0,889920	4,0333	16- تعتمد المؤسسة على المعلومات المتحصل عليها من الموردين في التحسين المستمر للمنتجات
مرتفع جدا	1	0,897630	4,2333	17- المؤسسة على إطلاع مستمر على واقع التوريد والتعامل الخاص مع الموردين
مرتفع	5	0,982610	4,0000	18- تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم القوة التفاوضية للموردين والعمل على الانسجام معها.
مرتفع	الثالث	0,810170	4,0533	الموردين
مرتفع	مرتفع	0,727930	4,1422	محور أبعاد اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أن مستوى أبعاد اليقظة الاستراتيجية مرتفعة جدا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 4.1422 بانحراف معياري 0.7293 وهي قيمة تقع في درجة الموافقة المرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، والذي يدل على أن مؤسسة كوندور تستخدم اليقظة الاستراتيجية بفعالية في متابعة المستجدات المتعلقة بالمنافسة والزبائن والموردين.

#### البعد الأول: المنافسة

تعتبر المنافسة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18 بانحراف معياري قدره 0.73 الذي يندرج ضمن المجال [ 3.4 - 4.2 ] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، أي أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية حول المنافسة، خاصة التي تسمح بالتعرف على نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون والمتمثلة في العبارة 08 بمتوسط حسابي 4.36 بانحراف معياري قدره 0.76.

#### البعد الثاني: الزبائن

بالنسبة للزبائن فقد جاء هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.18 وانحراف معياري قدره 0.86، الذي يندرج ضمن المجال [ 3.4 -

4.2] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، بحيث يدل على أن المؤسسة تهتم بمتابعة تطورات احتياجات الزبائن وتسعى لجذب انتباههم وهذا ما توضحه العبارة 12 التي حظيت بمستوى قبول مرتفع جدا.

**البعد الثالث: المورد**

جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية وذلك بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.81، الذي يندرج ضمن المجال [ 3.4 - 4.2] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، إذ تعتبر المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة عن طريق المورد ذات أهمية كبيرة خاصة تلك التي تساهم في التحسين المستمر للمنتجات، كما تعكس الأهمية التي توليها المؤسسة للمورد وكل ما يؤثر على علاقتها التجارية معهم وهذا ما تبينه العبارة 17 التي تمثل أعلى قبول لدى أفراد العينة.

**ثانيا: النتائج المتعلقة بواقع الابتكار بالمؤسسة من منطلق اليقظة الاستراتيجية**

الجدول رقم (11.): نتائج مستوى واقع الابتكار من منطلق اليقظة الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
19- تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبائن بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية	4,0333	0,889920	3	مرتفع
20- نتائج البحث والتطوير تمكن المؤسسة من تقديم منتجات مبتكرة مختلفة عما يقدمه المنافسون	4,0667	0,944430	5	مرتفع
21- تسبق المؤسسة لما هو جديد ويفوق توقعات الزبائن	4,0000	0,946860	2	مرتفع
22- تركز المؤسسة على التحسين المستمر لكل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة	4,0000	0,909720	4	مرتفع
23- تقدم المؤسسة منتجات جديدة من خلال المتابعة المستمرة لتحركات المنافسين	4,1000	0,803010	1	مرتفع
<b>التمييز</b>	<b>4,0400</b>	<b>0,804130</b>	<b>الثاني</b>	<b>مرتفع</b>
24- تعتمد المؤسسة على نتائج البحث والتطوير لتحقيق رضا الزبائن وزيادة ولائهم	4,2000	0,961320	3	مرتفع
25- تهتم المؤسسة باكتشاف الحاجات والرغبات الكامنة للزبون وترجمتها إلى منتجات مبتكرة	4,0667	1,01483	5	مرتفع
26- تعمل المؤسسة على التطوير المستمر	4,2000	0,961320	4	مرتفع

				للمنتجات والخدمات اعتمادا على دراسة السوق وتحديد احتياجاته
مرتفع جدا	1	0,897630	4,2333	27- تستفيد المؤسسة من المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للزبائن في ابتكار منتجات جديدة
مرتفع	2	0,818510	4,2069	28- تعتبر آراء وشكاوى الزبائن فرصة تركز عليها المؤسسة في تحسين منتجاتها
مرتفع	الأول	0,878160	4,1750	اكتشاف الفرص
مرتفع		0,780450	4,1075	الابتكار

المصدر: من إعداد الطلبتين بناء على مخرجات برنامج spss .

يتضح أن واقع الابتكار من منطلق اليقظة الاستراتيجية مرتفع جدا، إذ بلغت قيمة متوسط إجابات الأفراد 4.10 بانحراف معياري 0.78، والذي يقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة كوندور بالابتكار، إذ تعمل على تعزيز التميز واكتشاف الفرص من خلال ما توفره اليقظة الاستراتيجية من معلومات.

#### البعد الأول: التميز

نلاحظ أن التميز يأتي بالدرجة الثانية من حيث الأهمية النسبية ومتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قيمته 0.8، الذي يندرج ضمن المجال [ 3.4 - 4.2 ] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، إذ تعمل المؤسسة على تحقيق التميز في السوق من خلال المتابعة المستمرة لتحركات المنافسين وهذا ما يظهر خلال العبارة 23 التي تمثل أعلى درجة قبول لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي قيمته 4.1 وانحراف معياري قدره 0.8، تليها العبارة 21 بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.94 والعبارة 19 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.88، إذ تدل هاتين العبارتين على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن وارضاء توقعاتهم.

#### البعد الثاني: اكتشاف الفرص

نلاحظ أن بعد اكتشاف الفرص يأتي بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قيمته 0.87، الذي يندرج ضمن المجال [ 3.4 - 4.2 ] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، أي أن مؤسسة كوندور تحقق التميز من خلال الفرص المكتشفة عن طريق اليقظة الاستراتيجية و بالتالي تعزز الابتكارات لديها، إذ تمثل العبارة 27 ( تستفيد المؤسسة من الحاجات غير المشبعة



للزبائن في ابتكار منتجات جديدة) أعلى درجة قبول لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري قدره 0.89.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار صحة فرضيات الدراسة استخدمنا جدول الانحدار، وقبل الشروع في دراسة الانحدارات يجب علينا أولاً دراسة شروط الانحدار.

#### 1- شروط الانحدار

##### 1-1 التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(12): معامل الالتواء والتفلطح

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المنافسة	-0.447	-0.858
الزبائن	-0.623	-0.861
الموردين	-0.568	-0.514
اليقظة الاستراتيجية	-0.666	-0.721
الابتكار	-0.524	-1.102

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معامل الالتواء فإن قيمها تقع أقل من المجال (-3و3) أما معامل التفلطح فكانت قيمه أقل من 20 ولهذا يمكن القول أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي.

##### 2-1 عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (13) : الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

المنافسة	الزبائن	الموردين	
المنافسة	0.695	0.724	1
الزبائن	1	0.780	
الموردين		1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباطات بين المتغيرات المستقلة لكن هذه القيمة أقل من 0.8 وبالتالي عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (14): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والابتكار بطريقة enter

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التصحیح	الخطأ المعياري	
	0.883	0.780	0.754	0.38682	
جدول anova					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	13,773	3	4,591	30,683	0.000
البواقي	3,890	26	,1500		
المجموع	17,664	29			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	,7990	,4280		1,869	,0730
المنافسة	-1,780	,1480	-1,680	-1,200	,2410
الزبائن	,2380	,1400	,2630	1,704	,1000
الموردين	,7540	,1550	,7830	4,872	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والابتكار بطريقة enter، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين 0.883 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.780 وهذا يعني أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 78 % من التغيرات الحاصلة في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 30.683 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على جودة نموذج العلاقة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين. ومن أجل معرفة دور كل بعد من البقطة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار نستقرئ نتائج الجزء الثالث من الجدول والخاص بمعاملات الانحدار والتي جاءت نتائجها كالآتي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: للبقطة الاستراتيجية تجاه المنافسة دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الابتكار، وقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار الخاص بالمنافسة قيمته -0.178 ما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.241) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، والتي تشير إلى أن للمنافسة تأثير ضعيف لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي، وبالتالي فإن المنافسة لا تؤثر في الابتكار، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبقطة الاستراتيجية تجاه المنافسة في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور "

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: للبقطة الاستراتيجية تجاه الزبائن دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الابتكار، وقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار الخاص ببعد الزبائن 0.238 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.100) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، والتي تشير إلى أن للزبائن تأثير ضعيف لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي، وبالتالي فإن بعد الزبائن لا يؤثر في الابتكار، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبقطة الاستراتيجية تجاه الزبائن في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور "

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: للبقطة الاستراتيجية تجاه الموردين دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الابتكار، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار الخاص ببعد الموردين قيمة 0.754، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.00) وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائياً، وتفسر أنه كلما تغير مستوى الموردين بوحدة واحدة فإن الابتكار يتغير بـ 0.754.

وبالتالي فإن معادلة الابتكار كما يلي

$$\text{الابتكار} = 0.779 + 0.754 \text{ الموردين}$$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين دور في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور "

ثانيا: الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار في مؤسسة كوندور ".  
و للتأكد من صحة الفرضية يقتضي ذلك معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في الابتكار باستخدام جدول الانحدار الخطي البسيط.

2-الانحدار الخطي

الجدول رقم (15): الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	0.816	0.665	0.653	0.46952	
جدول anova					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	11,752	1	11,752	55,653	0.000
البواقي	5,912	28	,2110		
المجموع	17,664	29			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	0,4850	0.493		0.985	0.333
اليقظة الاستراتيجية	0,8740	0.017	0.816	7.460	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.816 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.665 وهذا يعني أن اليقظة الاستراتيجية تفسر ما مقداره 66.5% من التغير الحاصل في الابتكار في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 55.653 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج العلاقة صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين. ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير اليقظة الاستراتيجية B إشارته موجبة، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.460 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين اليقظة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار؛ حيث أن التغير في اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.874 في الابتكار.

ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الابتكار} = 0.485 + 0.874 \text{ اليقظة}$$

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية وإثبات صحة الفرضية الرئيسية نستنتج أن لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار وهذا الدور راجع لاعتماد مؤسسة كوندور بالدرجة الأولى على المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية حول الموردين، حيث تشكل نسبة 78% من المساهمة، وباقي النسبة راجع للزبائن والمنافسة، لذلك يظهر أن تأثيرها ضعيف في تعزيز الابتكار مقارنة بتأثير الموردين.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد شكلت الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على مستوى مجمع كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج، شطرا أساسيا في هذا البحث، حيث تم من خلالها ربط الجزء النظري الوارد في البحث بالواقع والميدان، كمحاولة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، حيث كان ذلك بداية بالتعريف بمجمع كوندور باعتباره مؤسسة محل الدراسة، وكذا قياس توجهات أفراد العينة اتجاه المحاور الأساسية للاستبيان، مع قياس ثبات ومصدقية أدوات الاستبيان، لنصل في الأخير الى عرض النتائج واختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS. وقد تميزت الدراسة بتجاوب مقبول لأفراد العينة مع أسلوب الدراسة المتمثل في الاستبيان، كما تميزت بصدق وثبات ادوات الاستبيان، نتيجة اتباع الأسلوب العلمي والمنهجية العلمية الخاصة بذلك، ونتيجة انتقاء عبارته بدقة اعتمادا على دراسات سابقة متخصصة، كل ذلك مكننا من وصف مضبوط لواقع إشكالية البحث على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصلين السابقين لهذا الموضوع، يمكن القول أن التساؤلات الأولية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية التي تم وضعها مسبقا لهذا الموضوع قد تمت الإجابة عنها وإبرازها والتطرق إليها.

إذ هدف الفصل الأول الى إبراز وتوضيح مفهوم وفلسفة اليقظة الاستراتيجية والابتكار من خلال التطرق الى كل أساسياتهما، وقد تمت معالجة إشكالية الدراسة: " في ما يتمثل دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور؟" في الفصل الثاني، وتم التوصل الى النتائج التالية:

#### ✚ نتائج الدراسة:

- تم إثبات أن الفرضية الرئيسة التي تنص على أن " لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور " صحيحة.

- تم التوصل الى أن الفرضية الأولى التي تنص على أن " لليقظة الاستراتيجية تجاه المنافسة دور ذو دلالية إحصائية في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور " خاطئة.

- تم التوصل الى أن الفرضية الثانية التي تنص على أن " لليقظة الاستراتيجية تجاه الزبائن دور ذو دلالية إحصائية في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور " خاطئة.

- تم إثبات أن الفرضية الثالثة التي تنص على أن " لليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين دور ذو دلالية إحصائية في تعزيز الابتكار بمؤسسة كوندور " صحيحة.

ومنه فإن الدراسة أظهرت أن لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الابتكار وهذا الدور راجع لاعتماد مؤسسة كوندور بالدرجة الأولى على المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية حول الموردين، حيث تشكل نسبة 78% من المساهمة، وباقي النسبة راجع للزبائن والمنافسة، لذلك يظهر أن تأثيرها ضعيف في تعزيز الابتكار مقارنة بتأثير الموردين، وبالتالي فإن أهم النتائج تتمثل في:

- تمارس مؤسسة كوندور اليقظة الاستراتيجية وتعتمد عليها في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة.
- تدرك مؤسسة كوندور أهمية الابتكار باعتباره ميزة تنافسية يصعب تقليدها ومحاكاتها وتحقق السبق والريادة.
- تركز مؤسسة كوندور بشكل كبير على متابعة الموردين واستخدام المعلومات المحصلة منهم في تعزيز الابتكار.

وعلى ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل اليه في الجانب التطبيقي فإنه تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمتمثلة في :

- ضرورة مواصلة المؤسسة المبحوثة في تطوير نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بحيث يشمل على جميع أشكال اليقظة الاستراتيجية .

- على المؤسسة أن تتأكد من أن الابتكار يبدأ من فكرة بسيطة مصدرها عميل، مورد، منافس أي بفضل اليقظة من خلال استغلال نتائج تراكم المعرفة حولهم.



- يجب على المؤسسة أن تركز أكثر على استخدام المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية عن الزبائن والمنافسة في تعزيز الابتكار.

#### آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين لذلك نقترح المواضيع التالية:

- أثر اليقظة التجارية في تنمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- دور اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار التكنولوجي في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- أحمد لهيبات وآخرون، الاقتصاد والمانجمنت والقانون، الكتاب المدرسي للسنة الثانية ثانوي، الجزائر، 2006-2007.
- حكمت رشيد سلطان، أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديمية للنشر، سنة 2021
- خالد أحمد، علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، (ب م، دار الفكر الجامعي، ب ت .
- عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الاولى، دالا المعز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

- أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2016-2017 .
- بن قصير إيمان، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة- ' أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2015-2016
- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
- د.أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017-2018.
- رزاق إلياس، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، سنة 2012-2013.
- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012-2013 .
- سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، سنة 2018-2019.

- سمية بروبي، ' دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة '، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2010-2011.
  - عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2013.
  - عقيلة صدوقي، مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.
  - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011.
  - العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016-2017.
  - الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016-2017.
  - قويدر بن كثرودة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2013.
  - كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2013-2014.
  - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007.
- ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية**
- أبو بكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط الموارد البشرية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوريات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1.
  - الأستاذ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المركز الجامعي ميله العدد 2 سنة 2014.
  - بن سعدي جمال، زواش رضا، جساس كلتوم، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة جامعة محمد بضيافة، لمسيلة، يومي 12-13 نوفمبر 2017.

- حمزة غندور، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد6، العدد 2، سنة 2022.
- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تحليل الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة غرداية، العدد 01، .
- فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الاغواط، العدد 30، جوان 2017.
- فراح رشيد وآخرون، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة البويرة، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
- قرون نورهان، غضبان حسام الدين، تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، مجلد 14، العدد 2، سنة 2003.
- لطرش جمال، هولي فرحات، الابتكار في أبعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصاديه بالشرق الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصواف ميلة، المجلد 4، العدد 3، سنة 2019.
- محمودي محجوبة، آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة- دراسة حالة مجمع فاكنتو بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة تيزي وزو، العدد 1(2)، سنة 2020.
- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق الجزائري لمتعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيج ،. المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.
- منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 7، سنة 2017.
- نجلاء عبد التواب، عيسى عبد العال، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر الجزء الأول، سنة 2018.

الملاحق

الملحق 01 : الاستبيان

جامعة محمد البشير الابراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع : استبيان

سيدي ، سيدتي .....

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال ، موضوعه العنوان التالي :

دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف :

من إعداد الطالبتين :

- د/ خالد بوعزة

-أقدوش كنزة

-الهادي فوزية

و نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الحرص و الموضوعية ، حتى يتسنى

لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا .

ولكم منا خالص التقدير و الامتنان لحسن تعاونكم ....

المحور الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم :

المؤهل العلمي :

- تقني سامي  
 - ليسانس  
 - ماستر  
 - دراسات عليا

المستوى الوظيفي :

- مدير  
 - رئيس قسم  
 - رئيس مصلحة  
 - اطار ميداني  
- أخرى .....

سنوات الأقدمية :

- أقل من 5 سنوات  
 - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 - أكثر من 10 سنوات



الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

المحور الثاني : مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الاستراتيجية

أولاً : قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الرقم	العبرة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1	توجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية						
2	نشاط اليقظة الاستراتيجية متداخل مع باقي نشاطات المؤسسة						
3	يعتمد المسيررون على نتائج اليقظة في وضع الخطط و اتخاذ القرارات						

ثانياً : أبعاد اليقظة الاستراتيجية

المنافسة							
الرقم	العبرة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
4	يمكنكم نظام اليقظة من التوقع المسبق لحركات المنافسين و الاستراتيجيات المتبعة من طرفهم						
5	تسمح لكم اليقظة الاستراتيجية بالتعرف على مجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين						
6	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين و تحليلها لاكتشاف الفرص و تحقيق التميز						
7	ساعدت اليقظة الاستراتيجية في الوصول الى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين						
8	سمحت اليقظة الاستراتيجية بالتعرف على نوعية						

و درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون				
<b>الزبائن</b>				
				9 تتابع المؤسسة التطورات في سلوكيات و حاجات الزبائن و تفضيلاتهم لما هو جديد
				10 تسعى المؤسسة الى بناء علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين و استقطاب الزبائن المحتملين
				11 تمكنكم اليقظة الاستراتيجية من الاستجابة المبتكرة و المتميزة لاحتياجات الزبائن
				12 تركز المؤسسة على تقييم رد فعل الزبون تجاه المنتج و الطرق المتبعة لجذب الانتباه
				13 تهتم المؤسسة باقتراحات العملاء في تحديد المنتجات و الخدمات المبتكرة
<b>الموردون</b>				
				14 تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر عليها من خلال علاقتها بالمورد
				15 تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس جودة المدخلات التي يوفرها
				16 تعتمد المؤسسة على المعلومات المتحصل عليها من الموردين في التحسين المستمر للمنتجات
				17 المؤسسة على اطلاع مستمر على واقع التوريد و التعامل الخاص مع الموردين
				18 تقوم المؤسسة بمتابعة و تقييم القوة التفاوضية للموردين و العمل على الانسجام معها

## المحور الثالث : واقع الابتكار بالمؤسسة من منطلق اليقظة الاستراتيجية

التميز					
					19 تقدم المؤسسة منتجات و خدمات تفوق توقعات الزبائن بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية
					20 نتائج البحث و التطوير تمكن المؤسسة من تقديم منتجات مبتكرة مختلفة عما يقدمه المنافسون
					21 تسيق المؤسسة لما هو جديد و يفوق توقعات الزبائن
					22 تركز المؤسسة على التحسين المستمر لكل الأنشطة و العمليات داخل المؤسسة
					23 تقدم المؤسسة منتجات جديدة من خلال المتابعة المستمرة لتحركات المنافسين
اكتشاف الفرص					
					24 تعتمد المؤسسة على نتائج البحث و التطوير لتحقيق رضا الزبائن و زيادة ولائهم
					25 تهتم المؤسسة باكتشاف الحاجات و الرغبات الكامنة للزبون و ترجمتها إلى منتجات مبتكرة
					26 تعمل المؤسسة على التطوير المستمر للمنتجات و الخدمات اعتمادا على دراسة السوق و تحديد احتياجاته
					27 تستفيد المؤسسة من المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للزبائن في ابتكار منتجات جديدة
					28 تعتبر آراء و شكاوي الزبائن فرصة تركز عليها المؤسسة في تحسين منتجاتها

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	28

### Table de fréquences

المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي تقني	7	23,3	23,3	23,3
	ليسانس	16	53,3	53,3	76,7
	ماستر	5	16,7	16,7	93,3
	عليا دراسات	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المركز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	قسم رئيس	5	16,7	16,7	20,0
	رئيسمصلحة	7	23,3	23,3	43,3
	ميدلني أطار	13	43,3	43,3	86,7
	أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	26,7	26,7	26,7
	سنوات 10 إلى 5 من	19	63,3	63,3	90,0
	10 من أكثر	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بنظام خاصة مصلحة بالمؤسسة توجد الاستراتيجية اليقظة	30	2,00	5,00	4,3667	,92786
الاستراتيجية اليقظة نشاط -2 المؤسسة نشاطات باقي مع متداخل	30	2,00	5,00	4,3000	,91539
اليقظة نتائج على المسبرون يعتمد-3 واتخاذ الخطط وضع الاستراتيجية في القرارات .	30	2,00	5,00	4,3000	,91539
الاستراتيجية اليقظة مستوى	30	2,33	5,00	4,3222	,87311
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
4- التوقع من اليقظة نظام يمكنكم المنافسين لحركات المسبق طرفهم من المتبعة والاستراتيجيات	30	2,00	5,00	4,1667	,79148
5- الاستراتيجية اليقظة لكم تسمح -5 البحث مجالات على بالتعرف بالمنافسين الخاصة والتطوير	30	3,00	5,00	4,1333	,73030
6- القوة نقاط بدراسة المؤسسة تقوم -6 التميز وتحقيق والضعف	30	2,00	5,00	4,1000	,84486
7- في الاستراتيجية اليقظة ساعدت -7 يصعب جديدة أسواق إلى الوصول المنافسين قبل من إليها الوصول	30	2,00	5,00	4,1667	,91287
8- الاستراتيجية اليقظة سمحت -8 التهديدات ودرجة نوعية على بالتعرف المنافسين يفرضها التي	30	2,00	5,00	4,3667	,76489
المنافسة	30	2,80	5,00	4,1867	,73519
9- في التطورات المؤسسة تتابع -9 وتفضيلاتهم الزبائن وحاجات سلوكيات جديد هو لما	30	2,00	5,00	4,2000	,84690
10- علاقة بناء إلى المؤسسة تسعى -10 واستقطاب الحاليين الزبائن مع دائمة المحتملين الزبائن	30	2,00	5,00	4,2000	,88668
11- الاستراتيجية من اليقظة تمكنكم -11 لاحتياجات والمتميزة المبكرة الاستجابة الزبائن	30	2,00	5,00	4,1000	1,06188
12- رد تقييم على المؤسسة تركز -12 والطرق المنتج تجاه الزبون فعل الاهتمام لجذب المتبعة	30	2,00	5,00	4,2333	,93526
13- الغناء باقتراحات المؤسسة تهتم -13 المبتكرة والخدمات المنتجات تحديد في الزبائن	30	2,00	5,00	4,2000	,92476
الزبائن	30	2,40	5,00	4,1867	,86133
14- مستمرة بصفة المؤسسة تعمل -14 من عليها يؤثر ما كل مراقبة على بالمورد علاقتها خلال	30	2,00	5,00	4,0000	,87099
15- موردها باختيار المؤسسة تقوم -15 التي المدخلات جودة أساس على يوفرها	30	2,00	5,00	4,0000	,87099
16- المعلومات على المؤسسة تعتمد -16 في الموردين من عليها المتحصل للمنتجات المستمر التحسين	30	2,00	5,00	4,0333	,88992
17- مستمر إطلاع على المؤسسة -17 مع الخاص والتعامل التوريد واقع على	30	2,00	5,00	4,2333	,89763

الموردين					
وتقييم بمتابعة المؤسسة تقوم -18 على والعمل للموردين التفاوضية القوة معها الانسجام	30	2,00	5,00	4,0000	,98261
الموردين	30	2,40	5,00	4,0533	,81017
الاستراتيجية البيضة	30	2,60	5,00	4,1422	,72793
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
19- وخدمات منتجات المؤسسة تقدم على بناء الزبائن توقعات تفوق الاستراتيجية البيضة معلومات	30	4,0333	,88992
20- تمكن والتطوير البحث نتائج مبتكرة منتجات تقديم من المؤسسة المنافسون يقدمه عما مختلفة	30	4,0667	,94443
21- جديد هو لما المؤسسة تسبق الزبائن توقعات ويفوق	30	4,0000	,94686
22- التحسين على المؤسسة ترتكز داخل والعمليات الأنشطة لكل المستمر المؤسسة	30	4,0000	,90972
23- جديدة منتجات المؤسسة تقدم لتحركات المستمرة المتابعة خلال من المنافسين	30	4,1000	,80301
التميز	30	4,0400	,80413
24- نتائج على المؤسسة تعتمد الزبائن رضا لتحقيق والتطوير البحث ولائهم وزيادة	30	4,2000	,96132
25- باكتشاف المؤسسة تهتم للزبون والرغبات الكامنة الحاجات مبتكرة منتجات إلى وترجمتها	30	4,0667	1,01483
26- التطوير على المؤسسة تعمل اعتمادا والخدمات للمنتجات المستمر احتياجاته وتحديد السوق دراسة على	30	4,2000	,96132
27- المعرفة من المؤسسة تستفيد المشعبة غير الحاجات من المكتسبة حديثة منتجات ابتكار في للزبائن	30	4,2333	,89763
28- الزبائن وشكاوى آراء تعتبر في المؤسسة عليها ترتكز فرصة منتجاتها تحسين	29	4,2069	,81851
الفرص اكتشاف	30	4,1750	,87816
الابتكار	30	4,1075	,78045
N valide (liste)	29		



Corrélations				
		المنافسة	الزبائن	الموردين
المنافسة	Corrélation de Pearson	1	,695**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
الزبائن	Corrélation de Pearson	,695**	1	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
الموردين ن	Corrélation de Pearson	,724**	,780**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
المنافسة	30	-,447	,427	-,858	,833
الزبائن	30	-,623	,427	-,861	,833
الموردين	30	-,568	,427	-,514	,833
الاستراتيجية البيضة	30	-,666	,427	-,721	,833
الابتكار	30	-,524	,427	-1,102	,833
N valide (liste)	30				

## Régression

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجية البيضة b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الابتكار			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 <sup>a</sup>	,665	,653	,45952
a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية اليقظة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,752	1	11,752	55,653	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,912	28	,211		
	Total	17,664	29			
a. Variable dépendante : الابتكار						
b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية اليقظة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,485	,493		,985	,333
	اليقظة الاستراتيجية	,874	,117	,816	7,460	,000
a. Variable dépendante : الابتكار						

## Régression

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المنافسة, الموردین الزبائن <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : الابتكار			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,883 <sup>a</sup>	,780	,754	,38682
a. Prédicteurs : (Constante), الزبائن, المنافسة, الموردين				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,773	3	4,591	30,683	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,890	26	,150		
	Total	17,664	29			
a. Variable dépendante : الابتكار						
b. Prédicteurs : (Constante), الزبائن, المنافسة, الموردين						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,799	,428		1,869	,073
	المنافسة	-,178	,148	-,168	-1,200	,241
	الزبائن	,238	,140	,263	1,704	,100
	الموردين	,754	,155	,783	4,872	,000
a. Variable dépendante : الابتكار						

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجي والابتكار</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية .
6	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية
20	المطلب الرابع: بناء نظام اليقظة الاستراتيجية
26	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للابتكار
26	المطلب الأول: ماهية للابتكار
30	المطلب الثاني: مصادر الابتكار
31	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
33	المطلب الرابع : مراحل ابتكار المنتج
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
36	المطلب الأول :الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية
37	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالابتكار

38	المطلب الثالث : الدراسات التداخل مع الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة.
43	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور
46	المطلب الثاني: عينة الدراسة و حدودها الزمنية
46	المطلب الثالث: أداة الدراسة
52	المبحث الثاني: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.
52	المطلب الأول: صدق و ثبات أداة الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة باستجابة أفراد العينة
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل الثاني
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق
-	فهرس المحتويات