



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: ECOFIMA

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

**تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية  
المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية-**

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

للطالبة: بكوش مهاء

مدير الأطروحة: بوغازي فريدة الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مساعد مشرف: سلطان كريمة الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

**أمام أعضاء اللجنة:**

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
مقيح صبري	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوغازي فريدة	أستاذ التعليم العالي	مقرا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
سلطان كريمة	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا مساعدا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
مرقع أمال	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
رواحية عيسى	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
طلحي فاطمة الزهراء	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس
جفال وردة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا	جامعة باجي مختار عنابة

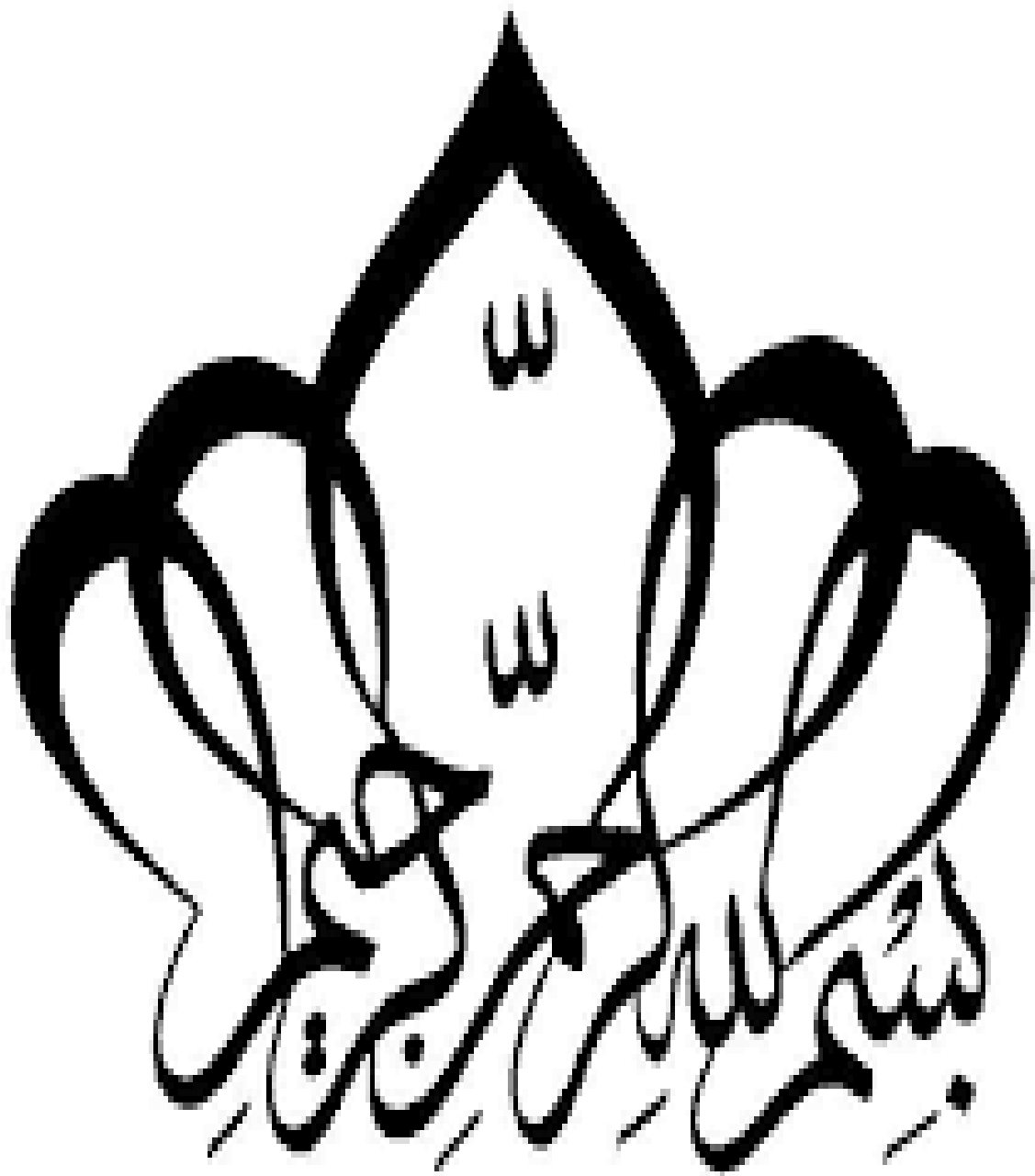
**السنة الجامعية: 2024/2023**

## الإقرار

أنا الممضي أسفله الطالبة بكوش مهاء أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة ب:  
تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة  
مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية-  
هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان آخر لنيل درجة علمية.

الإمضاء





## لإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وقضني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بالذاكرة هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته  
تعالى مهداة

" للوالدين الكريمين "

حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال، من إخوة وأخوات وبالأخص توأم روعي -غادة-

إلى من شاركني أفراحي وأحزاني وكان لي رافدا في مشواري الدراسي

"أيمن".

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.

إلى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2023م جامعة 20 أوت 1955سكيدة.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

## شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعانني وشد من عزمي لإكمال هذا العمل، وأشكره راحة، الذي وهبني الصبر والمطوالة والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

أتقدم بأجمل عبارات الشكر والائتمان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير لهم، وأقدم أزكى تحياتي وأجملها وأثناها أرسلها لكم بكل الود والحب والإخلاص، شاكرة لكم كل ما قدمتموه وما نصحتم لي به في إشرافكم على هذا العمل، فلکم مني كل الشكر والائتمان

الدكتورة الفاضلة: بوغازي فريدة

كذلك المشرف المساعدة الدكتورة الفاضلة: سلطان كريمة

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه تصحيحا وتوجيها.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر في المؤسسات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)، حيث ومن أجل تصميم نموذج الدراسة والإجابة على إشكالياتها تم اعتماد ثلاث متغيرات (اليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، الميزة التنافسية المستدامة)، وذلك لمقارنة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، مع تحديد مدى قيام إدارة المخاطر بتحسين العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، التي تم توزيعها على عينة قصدية معتمدين على الحصر الشامل من المؤسسات الكهرومنزلية الثلاثة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة على إطارات المؤسسات محل الدراسة 200 استبانة، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 188 استبانة واستبعدت 12 استبانة لعدم صلاحيتهم. كما تم إتباع منهجية المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى SMART PLS من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد أيضا على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن التأثير المباشر وغير المباشر كان ذو دلالة إحصائية وفي نفس الاتجاه (موجب)، وعليه فالوساطة هنا هي وساطة جزئية تكميلية، حيث أن العلاقة المباشرة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة التي بلغ معامل مسارها (0,224)، أقوى من العلاقة بوجود المتغير الوسيط (إدارة المخاطر)، التي بلغ معامل مسارها (0,164).

وانطلاقا من هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام المؤسسات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)، بإدارة المخاطر لكي تحقق الدور المتوقع منها في تحسين ودعم وتقوية العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك الاهتمام باليقظة الاستراتيجية باعتبارها أداة من الأدوات المهمة للتطور ومفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** يقظة استراتيجية، إدارة المخاطر، ميزة تنافسية مستدامة، مؤسسات كهرومنزلية.

---

**Abstract:**

This study aims to identify the role of strategic vigilance in attaining the sustainability of competitive advantage through the risk management in household electrical enterprises (Gaylan, Biolux, Satyrax). Besides, in order to design the study model and answer the problem thereof, three variables were adopted (strategic vigilance, risk management, sustainable competitive advantage) so as to compare the direct and indirect relationship between these variables, whilst determining the extent to which risk management improves the relationship between strategic vigilance and sustainable competitive advantage.

More to the point, the analytical descriptive approach and the method of a case study were relied on, together with the questionnaire being used as the main tool for collecting data, which was distributed to an intentional sample relying on a comprehensive inventory of the three household electrical enterprises, whereat the number of questionnaires distributed to the executives of the institutions under study reached 200 questionnaires: on the other hand, the questionnaires valid for analysis reached 188 questionnaires whilst 12 questionnaires were excluded for lack of validity thereof. Further, the methodology of structural equations was followed by the SMART PLS least squares method to determine the relationship between the study variables, as the SPSS Program was alike relied on.

In virtue of this, the study found that the direct and indirect impact was of statistical significance and in the same direction (positive). As a consequence, mediation here stands for a complementary partial mediation, as the direct relationship between strategic vigilance and sustainable competitive advantage, whose trajectory coefficient reached (0,224), has shown to be stronger than the relationship with the presence of the intermediate variable (risk management), whose trajectory coefficient reached (0,164).

In light of these results, a set of recommendations was proposed, the most important of which is the need for household electrical enterprises (Gaylan, Biolux, Satyrax) to pay attention to risk management in order to attain the expected role in improving, supporting and strengthening the relationship between strategic vigilance and sustainable competitive advantage, together with paying attention to strategic vigilance as an important tool for development and a key to attaining a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Strategic vigilance; Risk management; Sustainable competitive advantage; Household electrical enterprises.



الفهارس

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإقرار
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	فهرس الرموز والمختصرات
أ	المقدمة
02	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: أساسيات اليقظة الاستراتيجية</b>
03	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
06	المطلب الثاني: نشأة اليقظة الاستراتيجية
08	المطلب الثالث: مصطلحات مشابهة لليقظة الاستراتيجية
09	المطلب الرابع: أبعاد اليقظة الاستراتيجية
15	<b>المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية</b>
15	المطلب الأول: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية وممثلوها
19	المطلب الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية وأدوارها
21	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية
23	المطلب الرابع: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
25	<b>المبحث الثالث: نظام، معلومات، تشخيص، وآليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية</b>
25	المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها
29	المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: تشخيص اليقظة الاستراتيجية
31	المطلب الرابع: آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية
32	<b>خلاصة الفصل</b>
33	<b>الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر</b>
34	<b>تمهيد</b>
35	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر</b>
35	المطلب الأول: مفهوم الخطر
37	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر
42	المطلب الثالث: نشأة إدارة المخاطر
43	المطلب الرابع: مصطلحات مشابهة لإدارة المخاطر
45	<b>المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر</b>
45	المطلب الأول: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر
46	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر
50	المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر
54	المطلب الرابع: مكونات جهاز إدارة المخاطر

## فهرس المحتويات

56	المبحث الثالث: أدوار، قواعد، علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة، ومتطلبات نجاحها
56	المطلب الأول: أدوار إدارة المخاطر
57	المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر
58	المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة
61	المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة المخاطر
63	خلاصة الفصل
64	<b>الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة</b>
65	تمهيد
65	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
65	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
75	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
78	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
80	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
80	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها
85	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة
85	المطلب الثالث: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة
87	المطلب الرابع: معيقات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
89	المبحث الثالث: مدخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
89	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وطرق استدامتها
92	المطلب الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية باستدامة الميزة التنافسية
94	المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية المستدامة
94	المطلب الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر
96	خلاصة الفصل
97	<b>الفصل الرابع: الطريقة والأدوات</b>
98	تمهيد
99	المبحث الأول: تقديم قطاع المؤسسات الكهرومنزلية
99	المطلب الأول: تعريف قطاع الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر
100	المطلب الثاني: مساهمة الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية في تحسين الاقتصاد
101	المطلب الثالث: العراقيل المواجهة لنمو قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر
101	المطلب الرابع: مبررات اختيار قطاع الدراسة
103	المبحث الثاني: تقديم مؤسسات الدراسة (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)
103	المطلب الأول: تقديم مؤسسة غايلان (RAYLAN)
107	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بيولوكس (BIKO)
110	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة ساتيراكس (IRIS SAT)
116	المبحث الثالث: مجتمع وعينة الدراسة، متغيراتها والأساليب الإحصائية المستخدمة
116	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
116	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ومنهجها، ونموذجها
118	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
120	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
126	خلاصة الفصل
127	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>

## فهرس المحتويات

128	تمهيد
129	المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمحاول الدراسة
129	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
129	المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات
133	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة (اليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، الميزة التنافسية المستدامة)
149	المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS – SEM
149	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية
152	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة
163	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي
170	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
170	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
173	المطلب الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
175	المطلب الثالث: الإجابة على فرضيات الدراسة
177	خلاصة الفصل
179	خاتمة
183	قائمة المراجع
197	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية	07
02	الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والمصطلحات المشابهة	09
03	مجالات وأبعاد اليقظة الاستراتيجية	13
04	تصنيفات وسلوكيات اليقظة	15
05	أدوار وخصائص أعوان اليقظة	17
06	مصادر أخرى للمعلومات	29
07	أهداف إدارة المخاطر	40
08	أوجه الاختلاف والتشابه بين إدارة المخاطر والأمن الصناعي	43
09	الفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمة	44
10	مصفوفة تحليل الخطر	52
11	تقييم المخاطر استنادا إلى احتمال الحدوق والأثر	53
12	أهم المؤسسات العاملة في قطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	99
13	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من كل مؤسسة	116
14	متغيرات الدراسة	116
15	مقياس ليكارت الخماسي	118
16	مضمون الاستبانة	118
17	درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي	120
18	صدق الاتساق الداخلي لمحور اليقظة الاستراتيجية	121
19	صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المخاطر	122
20	صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية المستدامة	123
21	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية في المؤسسات الثلاثة	124
22	معاملات الثبات (ألفا كرو نباخ) لعينة الدراسة الكلية	125
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	129
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	130
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	130
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	131
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	132
28	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التكنولوجية	133
29	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التنافسية	134
30	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التجارية	135
31	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة البيئية	137
32	نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور اليقظة الاستراتيجية	137
33	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التنبؤ بالمخاطر	138
34	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد تحليل المخاطر	139

## فهرس الجداول

140	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد تقييم المخاطر	35
141	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التحكم في المخاطر	36
142	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد مراقبة المخاطر	37
143	نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور إدارة المخاطر	38
144	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الجودة المتميزة	39
145	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التكلفة	40
145	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الاستجابة للزبون	41
146	نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع	42
147	نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور الميزة التنافسية المستدامة	43
148	نتائج إجابات أفراد الدراسة على محاور الدراسة	44
153	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير اليقظة الاستراتيجية	45
154	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير إدارة المخاطر	46
155	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	47
156	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ	48
157	قيمة مؤشر Rho De Joreskog	49
158	قيمة مؤشر CR	50
159	متوسط التباين AVE	51
160	نتائج التحميلات المتقاطعة	52
161	نتائج معيار Fornell Larker	53
162	اختبار معيار HTMT	54
164	معامل التضخم الخطي	55
165	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة	56
166	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير مباشرة	57
167	معامل التحديد $R^2$	58
168	حجم الأثر $F^2$	59
169	مؤشر GOF	60
170	نتائج اختبار الفرضية الأولى	61
171	نتائج اختبار الفرضية الثانية	62
172	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	63
172	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	64

## فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	الأشكال الرئيسية لليقظة الاستراتيجية	01
13	عناصر اليقظة الاستراتيجية	02
16	أعوان (ممثلو) اليقظة الاستراتيجية	03
18	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين	04
20	الأدوار الأربعة لليقظة الاستراتيجية	05
21	مراحل اليقظة الاستراتيجية	06
26	يوضح مفهوم إشارات الإنذار المبكر	07
27	العلاقة بين التوقع وشدة الإشارة	08
28	يبين معلومات اليقظة الاستراتيجية	09
30	نموذج François Brouard لتشخيص عملية اليقظة الاستراتيجية	10
36	أهم مسببات الخطر	11
46	عناصر إدارة المخاطر	12
50	خطوات إدارة المخاطر	13
51	شاشة توزيع الخطر	14
61	سيرورة المعلومات والمخاطر	15
69	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	16
75	أبعاد الميزة التنافسية	17
76	دورة حياة الميزة التنافسية	18
82	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	19
86	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	20
91	الاستراتيجيات العامة ل Porter	21
106	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان	22
109	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيولوكس	23
114	الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات	24
117	نموذج الدراسة	25
118	مراحل إعداد الاستبانة	26
129	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	27
130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	28
131	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	29
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	30
133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	31
152	رموز النمذجة بالمعادلات البنائية في برنامج Smart PLS	32
152	النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر	33
156	النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر	34
163	النموذج البنائي للدراسة	35

## فهرس الملاحق

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
201	قائمة الأساتذة المحكمين	01
197	استبانة الدراسة	02
202	نتائج مخرجات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى باستخدام برنامج Smart Pls 4	03
209	وثائق التربص بالمؤسسات	04

فهرس الرموز والمختصرات

فهرس الرموز والمختصرات

المختصر	معنى المختصر بالعربية	معنى المختصر بالأجنبية
RMC	لجنة إدارة المخاطر	Commission Management Risque
CB	مقاربة التغيرات	Covariance Based
VL	المتغيرات الكامنة	Variable Latent
VO	المتغيرات المقاسة	Variable Observed
RC	علاقة سببية	Relationship Causal
RL	علاقة ارتباطية	Relationship Link
VP	يقظة منتظمة	Veille Ponctuelle
VO	يقظة مناسبة	Veille Occasionnelle
VP	يقظة دورية	Veille Périodique
VP	يقظة دائمة	Veille Permanente
GCS	الإنتاج الجماعي للمعلومة	Géation Collective du Sens
VL	قيمة المعلومة	Valeur de L'information
R	الخطر	Risque
APM	جمعية إدارة المشاريع	Association Management Projet
ASIM	الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين	American Society of Insurance Management
RIMS	جمعية إدارة المخاطر والتأمين	Risk Insurance Management
V	القيمة	Valeur
FL	معامل التحميل الخارجي	Factor Loading
CR	الموثوقية المركبة	Composite Reliability
AVE	متوسط التباين المستخرج	Average Variance Extracted
DV	الصدق التمايزي	Discrimant Validity
R <sup>2</sup>	معامل التحديد	R-Square
F <sup>2</sup>	حجم الأثر	F- Square
GOF	معيار جودة المطابقة	Goodness of Fit Index
SIG	مستوى الدلالة	Sigma
SEM	النمذجة بالمعادلات البنائية	Structure Equation Modeling
PLS	مقاربة المربعات الصغرى الجزئية	Partial Least Square
HTMT	تعدد السمات وأحادية السمات	Hetrotrait – Monotrait

# مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات الهائلة التي يعيشها العالم، أصبح بقاء المؤسسات واستمراريتها مرتبنا بمدى قدرتها على مواجهة التحديات البيئية أو التكيف معها، الأمر الذي أدى إلى حدوث تطورات في الأساليب التسييرية للمؤسسات، وظهور طرق إدارية حديثة تمكنها من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية أن تسعى جاهدة وبكل ما تملك إلى تحقيق نجاحات مستمرة وتحقيق التميز، وأن كل هذا لا يتحقق إلا من خلال إدارة لها رؤية بعيدة. والمؤسسات باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور قد يتأثر بهذه التغيرات، وباعتبارها تعيش في جو تنافسي شديد، فهي مطالبة بتتبع ومراقبة محيطها باستمرار، وهذا يتم من خلال ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من الأساليب التسييرية الحديثة في قطاع المؤسسات، والتي تمكن المؤسسة من الكشف السريع والمبكر للتغيرات التي قد تحدث، فهي تعد وسيلة للمراقبة والتنبيه بما يمكن أن يؤثر على عملية سير نشاطها، كما تختص أيضا بالاستخدام الأمثل للمعلومات التي تساعد متخذ القرار على تحسين وضعية المؤسسة، وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية. وهذا يكون عبر مراحل (جمع المعلومات، معالجتها، تحليلها، وأخيرا نشرها واستخدامها) لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر أو التكيف معها. كما أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة بها ومن بين تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر.

تعد إدارة المخاطر أداة قياسية وجزء أساسي في أي مؤسسة كانت، فهي عبارة عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل يومي مستمر ومنظم، وذلك لمواجهة الأخطار المصاحبة للأنشطة بهدف تحقيق التميز في كل نشاط. كما تساعد أيضا على فهم كل الجوانب الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على سير نشاط المؤسسة. وعليه فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى دوما لمعرفة ما يجري في بيئتها وذلك بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ومن ثم تقليل حالات عدم التأكد، وهو ما يجعلها دوما في رحلة بحث عن أفضل الطرق والوسائل لمواجهة تحديات البيئة المحيطة بها. كما تتيح إدارة المخاطر للمؤسسات التعايش مع احتمالات المستقبل بعقلانية، وذلك لتجنب الآثار غير المرغوب فيها وضمان سلامة وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها. فنجاح إدارة المخاطر في المؤسسة سينعكس إيجابا على أدائها وعلى أداء الاقتصاد ككل، حيث يؤثر هذا المفهوم على قرارات المؤسسة، وبالتالي عدم تبنيها لمفهوم اليقظة، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء والتفوق والتنافس بكفاءة أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية مستدامة.

تشكل الميزة التنافسية المستدامة سلاح رئيسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة كما تعد معيارا للنجاح مقارنة بالمؤسسات المنافسة، لأنها تمثل مؤشرا لاستغلال موارد المؤسسة وقابليتها لاختيار أفضل الطرق لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، فهي تتحقق عندما تحقق المؤسسات منفعة لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليد منفعتها أو حتى تجد بديلا عنها ولا تفقد خصائصها وقيمتها بفعل التغيرات البيئية. كما أن بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة يحتاج إلى متابعة مستمرة لبيئتها الخارجية لمعرفة الفرص التي يجب استغلالها وتجنب المخاطر والتهديدات التي تواجهها، وذلك لضمان البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين في السوق ومواجهة التحديات والاستجابة لطلبات الزبائن ولمتطلبات السوق المتغيرة باستمرار ومن ثم تحقيق التميز.

بقدر ما ترتبط اليقظة الاستراتيجية بتسيير المعلومات فإنها في الوقت نفسه ترتبط بإدارة المخاطر في المؤسسات، وذلك من خلال مساهمتها في رصد المخاطر الموجودة في محيطها ومعالجتها أو تحويلها إلى نقطة قوة، وبالتالي تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى، فاليقظة تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر كان، كما تلعب اليقظة دورا أساسيا في استدامة الميزة التنافسية كون أن اليقظة الاستراتيجية تربط المؤسسة بمحيطها وبالتغيرات التي تطرأ فيه سواء التكنولوجيا أو العلمية أو التقنية فتؤدي إلى انبثاق أعمال جديدة وتكون سبابة في خلق مزايا جديدة فريدة من مرتبة مرتفعة. وبالتالي اكسابها مركز تنافسي أقوى.

في إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز أثر اليقظة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر حالة مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق استدامة الميزة التنافسية والمحافظة على مكانتها يتطلب وجود يقظة استراتيجية.

تواجه المؤسسات الجزائرية منافسة شرسة نتيجة انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، حيث أصبح بقائها واستمراريتها مرهونا بتحقيق التميز في أدائها، وباعتبار أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري تبني أساليب حديثة في تسييرها، ومن أبرز ذلك التوجه نحو تبني مفهوم إدارة المخاطر لتحقيق التميز المستدام.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

### ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر في المؤسسات الكهرومنزلية؟

وتنبثق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر بالمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)؟
- هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر بالمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)؟
- هل توجد علاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)؟
- هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

### أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي للبحث هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية واختبار فرضياتها.

## مقدمة

- محاولة تسليط الضوء على متغيرات الموضوع باستعراض أهم جوانبهم؛
- لفت الانتباه أكثر لأهمية دراسة وتحليل وتطبيق اليقظة الاستراتيجية للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة في ظل المخاطر التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة؛
- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية وفق إدارة المخاطر لتحقيق استدامة الميزة التنافسية؛
- اختبار تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة؛
- تقديم نتائج واقتراحات ورؤية مستقبلية لإمكانية النجاح، والتطبيق الفعلي لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعريف بأهمية متغيرات الدراسة، والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وإدارة المخاطر، وذلك لتزايد الحاجة لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية، لأنها تسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة والرفع من تنافسياتها واستدامتها.

**الأهمية العملية:** تنبع الأهمية العملية للدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فلم يعد بإمكان أي مؤسسة العمل دون التركيز على محيطها التنافسي الأمر الذي يتطلب العمل بأسلوب اليقظة الاستراتيجية والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها من خلال امتلاكها لجهاز مختص في إدارة المخاطر، وذلك خاصة في القطاع الكهرومنزلي كونه قطاع جد حساس يتأثر بالتغيرات التنافسية المتسارعة والتغيرات المستمرة في حاجات وأذواق الزبائن، كونه يعتمد بشكل كبير وحساس على التكنولوجيا المتطورة.

### أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل دوافع اختيار هذا الموضوع في جملة من الأسباب نذكر منها:
- الرغبة الملحة في تناول هذا الموضوع نظرا لأهميته وحداثته؛
  - الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع من خلال الاهتمام المتزايد به في الآونة الأخيرة؛
  - طبيعة التخصص الذي أدرس فيه، حيث لهذا الموضوع علاقة مع تخصصي؛
  - إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع؛
  - التعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة للمتغيرات ومدى تطبيقها لهم لاكتساب التجربة والاستفادة منها؛
  - انفتاح السوق الوطنية على المؤسسات الأجنبية واشتداد حدة المنافسة، وما يتطلبه ذلك من وجوب مواكبة المؤسسات المحلية للتطورات الحاصلة من أجل الدخول في هذا المجال، وذلك عن طريق البحث عن السبل الكفيلة بتحسين مركزها التنافسي؛
  - الاهتمام المتزايد بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وفي ضوء الأسئلة الفرعية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في مختلف الجوانب النظرية للدراسة، وذلك لوصف مختلف عناصر الدراسة وإبراز تطورها التاريخي، ولتدعيم مختلف جوانب الدراسة تم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات، وغيرها بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

## مقدمة

كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي على أسلوب دراسة الحالة، أي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك لتوضيح أهم النتائج التي أفرزتها اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وإدارة المخاطر، كما استخدم فيه أيضا مزيج من الأساليب الإحصائية لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** متمثلة في أهم المفاهيم المعتمدة خلال الدراسة والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، وإدارة المخاطر؛
- **الحدود المكانية:** وقع الاختيار على مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية للدراسة الميدانية (مؤسسة غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة على مدى أربعة سنوات، بداية من ماي 2020 إلى نهاية سنة 2023، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية الثلاثة (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس) فقد كانت خلال الفترة الممتدة بين 2022/10/02 إلى غاية 2023/02/30؛
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على المجتمع الذي يتمثل في الإطار العامل في المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعراقيل، ومن أهم الصعوبات التي تم مواجهتها في إنجاز الدراسة ما يلي:
- محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة؛
  - مواجهة رفض المشاركة في الدراسة وعدم الإجابة على الاستبانة؛
  - عدم الرد من قبل المؤسسات التي أرسلت إليها عبر مواقعها، للمشاركة في الإجابة على الاستبانة، لذلك اكتفيت بهذه المؤسسات الثلاثة؛
  - صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

### متغيرات الدراسة:

1. **اليقظة الاستراتيجية:** هي عملية معلوماتية، تقوم على المراقبة والمتابعة العامة والذكية لبيئة المؤسسة، وهذا من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية، ومن ثم تجميع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية لاستنساخ التهديدات وفرض التطوير.
  - 1.1. **اليقظة التنافسية:** هي تلك الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والتي تتمكن من خلالها من معرفة منافسيها الحاليين والمحتملين فيما يتعلق باستراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة..... إلخ، والتي تقود المؤسسة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر تداولاً.
  - 2.1. **اليقظة التكنولوجية:** هي عملية تقوم على ملاحظة وتحليل المحيط العلمي لاستباق التغيرات التي قد تؤثر على مستقبلها ومستقبل زبائنهم ومورديها وشركائها، واستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي تبرز عند تطور التكنولوجيات.

## مقدمة

3.1. **اليقظة التجارية:** هي تلك العملية التي ترتبط بالمعاملات التجارية، وتعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالمعاملات التجارية. كما تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن وتطور السوق من خلال تجميع المعلومات واستغلالها.

4.1. **اليقظة البيئية:** تعد من أصعب الوظائف بالنسبة للمؤسسة، لأنها تخص ما تبقى من عناصر المحيط والتي تفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات بعناية كبيرة جدا، ومن ثم اختيار المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار.

2. **إدارة المخاطر:** هي تنظيم يهدف إلى مواجهة المخاطر عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه، وهذا عن طريق أفضل الوسائل والتقنيات وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الهدف المنشود، أي تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات.

3. **الميزة التنافسية المستدامة:** هي خاصية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، بمعنى تفوق المؤسسة عن باقي المؤسسات من خلال خلقها لقيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أنشطتهم، وتكون على المدى البعيد.

### الدراسات السابقة:

موضوع هذه الدراسة يركز على اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الاستراتيجية بإشكاليات مختلفة وارتباطها بمتغيرات أخرى. ونظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحثة، يمكن عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

### الدراسات العربية:

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت مواضيع اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة، سنعرض بعض من هذه الدراسات التي تم الاعتماد عليها، والتي ساعدت في فهم موضوع الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة.

### الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات أخرى: تتمثل في:

- دراسة علاوي نصيرة، بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى قدرة اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي غير منتظم وناقص، إضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات حول كل ما يحدث المحيط، وبعد معالجة هذه المعلومات تتمكن المؤسسة من إنشاء استراتيجيات فعالة.

- دراسة مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمم، بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو-"، مقال منشور ضمن مجلة دراسات اقتصادية مجلد 6، عدد 1، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير وتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على المقابلة الشخصية لمسؤول قسم الموارد البشرية في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة

## مقدمة

استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين، أو المرتقبين ونقاط قوتهم وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، كما خلصت الدراسة إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات.

- دراسة قارون نورهان وغضبان حسام الدين، بعنوان "تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة-"، مقال منشور ضمن مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 14، عدد 2، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على المقابلة الشخصية في جمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى الأهمية البالغة لتشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.

**الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر وعلاقتها بمتغيرات أخرى: نذكر ما يلي:**

- دراسة بوزيدي لمجد، بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة والتجارة DOUDAH-"، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام إدارة شركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH) بإدارة المخاطر التي تتعرض لها، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى غياب فلسفة إدارة المخاطر في المؤسسة، وأن مراحل إدارة المخاطر غير مطبقة بصفة منهجية وفعالة، وهو ما نتج عنها عشوائية في التعامل مع مختلف المخاطر، وبالتالي لا بد على المؤسسة تغيير مختلف السلوكيات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية تعاملهم مع المخاطر.

- دراسة علي فلاح الزغبي، بعنوان "إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية-دراسة تحليلية-"، مقال منشور ضمن مجلة الأبحاث الاقتصادية، عدد 4، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المخاطر في عملية تعزيز وإدارة القرارات التسويقية الاستراتيجية والحيوية، التي تتصل بمشكلات تسويقية استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عمدية مكونة من 45 من المدراء والعاملون ومدراء الأقسام والإدارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن متخذي القرارات التسويقية الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية يدركون أهمية إدارة المخاطر وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار التسويقي الاستراتيجي، وأن الإدارة الفعلية أو الاستثمار الأمثل لإدارة المخاطر في القطاع الصناعي لا يزال محدودا بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

- دراسة تناح رانيا، بعنوان "أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية-دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-"، مقال منشور ضمن مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد 3، عدد 1، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وإبراز أهمية عناصر التفكير الاستراتيجي ومدى قدرتها على احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 32 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر التفكير الاستراتيجي (الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، كما أثبتت أن هذه العناصر تؤثر تأثيرا مباشرا على عملية إدارة المخاطر.

الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية وعلاقتها بالمتغيرات أخرى: نذكر ما يلي:

- دراسة حياه قمري، بعنوان "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 55 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المسمى بالعوامل الاستراتيجية للمعرفة باعتبارها وسيلة يمكنها من استدامة القدرة التنافسية وتحقيق لها السبق التنافسي.

- دراسة مقيح صبري ورمضان إيمان، بعنوان "متطلبات تطبيق نظام الإدارة المدمجة QSE وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة-"، مقال منشور ضمن مجلة معارف، مجلد 14، عدد 1، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المدمجة، والتعرف على قوة العلاقة الموجودة بين هذه الأنظمة والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة المدمجة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 122 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا بد على المؤسسة أن تقوم بتقديم برامج التدريب، والتوعية بثقافة نظام الإدارة المدمجة QSE للعمال داخل المؤسسة، وأيضا وجود علاقة متوسطة بين نظام الإدارة المدمجة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- دراسة يوسف أحمد ودلهوم محمد الأمين، بعنوان "رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف-"، مقال منشور ضمن مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد 3، عدد 1، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية نابعة من المعرفة، والمهارات، والابداع والابتكار، وأن أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، والمهارات، والابتكار والإبداع) تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها باتصالات الجزائر.

- دراسة زهراء جعفر محمد موسى، بعنوان "أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان-"، رسال ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 250 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى رأس المال المهني كان مرتفعا وأن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسطا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعا في المؤسسات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، كما توصلت أيضا إلى وجود أثر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة.

الدراسات التي تناولت علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر: نذكر منها ما يلي:

## مقدمة

- دراسة عبدلي لطيفة، بعنوان "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة-"، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فهم ومعرفة خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها، وكذا مختلف القواعد التي تحكمها، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 37 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة، مما ينعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم.

**الدراسات التي تناولت علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة:** نذكر ما يلي:

- دراسة أحمد بن خليفة، بعنوان "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات-"، مقال منشور ضمن مجلة آفاق البحوث والدراسات، مجلد 1، عدد 2، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة اليقظة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة نجمة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 34 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة نجمة للاتصالات.

- دراسة حميدة زاوي، بعنوان "اليقظة كألية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة" مقال منشور على الموقع <http://dspaca.univ-msila.dz>، 2017.

وهي دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال عملية اليقظة، وذلك بالاعتماد على منهج الاستقراء والاستنباط، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهمية اليقظة تتمثل في توفير المعلومات اللازمة لاستدامة المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسة.

**الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية المستدامة:** نذكر منها ما يلي:

- دراسة بكوش مهاء وفريدة بوغازي، بعنوان "أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو-"، مقال منشور ضمن مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 25، عدد 1، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من 58 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها من أهمية بالغة في اكتساب التميز.

### الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت مواضيع اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة، سنعرض بعض من هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها، والتي ساعدتنا في فهم موضوع الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة.

- Baccarin ET autres, "Management of risks in information technology projects", industrial management and data systems, 104, (4), 2004.

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشروع تمثل العامل الرئيسي في إدارة الخطر، وأيضا نقص الموظفين والجدولة الزمنية وإعداد موازنة غير حقيقية للمشاريع.

- Bakaddour Hassan, "veille stratégique intelligence économique cas des Enterprise algériennes, magister, Tlemcen, 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الهام الذي تلعبه المعلومة والمعرفة في العديد من المؤسسات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من 85 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا بد على المؤسسات تبني خطوات جديدة قادرة على جمع المعلومات والمعارف وذلك بغية التأقلم مع المحيط، وأن خطوات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أداة لمعرفة وفهم محيط المؤسسة بشكل دائم، وأكدت على ضرورة تسليط الضوء على اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي باعتبارهما عنصران مهمان في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي.

- Bouard François, " Une Recherche action pour diagnostiquer les pratiques de vielle stratégique des PME", revue international PME, V02, N01, 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدة مسيري المؤسسة بالأهمية التي توفرها أنشطة اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التقدم وأهداف المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 33 موظف، وقد خرجت هذه الدراسة بتطوير أداة تشخيصية لممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء نموذج أولي كنظام خبير.

## تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، نلاحظ أن هناك بعض الأمور المشتركة بين دراستنا وهذه الدراسات، إلا أن كل دراسة تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى. ليأتي موضوع هذه الدراسة لمواصلة رحلة البحث حول تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويختلف هذا البحث من حيث مجال التطبيق، سواء فيما يتعلق بنوع المؤسسات المختارة أو فئة هذه المؤسسات أو مكان التطبيق. حيث تناولت الدراسة مدخل إدارة المخاطر كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

وتتميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغير تابع، أما هذه الدراسة فتدرس علاقة أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة وفق مدخل إدارة المخاطر، أي علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وفق المتغير الوسيط.

- ربطت الدراسات السابقة بين أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية مع الميزة التنافسية المستدامة، في حين هذه الدراسة تدرس جميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتهم بالميزة التنافسية المستدامة، للوصول إلى أثر كل بعد في ظل وجود تأثير الأبعاد الأخرى.

هذا وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إثراء الإطار النظري؛

- تصميم الاستبيان ومقارنة النتائج التي وردت في الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛

## هيكل الدراسة:

بهدف الإلمام بكل جوانب الدراسة، والتمكن من الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة. تم تقسيم موضوع الدراسة إلى خمسة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

1. **المقدمة:** اشتملت على إشكالية رئيسية، اندرجت عنها أسئلة فرعية، كما تم صياغة فرضيات الدراسة تتماشى مع الإشكالية والأسئلة الفرعية. تضمنت كذلك على أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى منهج وحدود الدراسة، صعوباتها، أيضا المفاهيم الرئيسية التي تناولتها الدراسة، والدراسات السابقة، وأخيرا هيكلها.

2. **الإطار النظري:** اشتمل على ثلاثة فصول، تم تقسيمها كما يلي:

- **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان مفاهيم "الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية"، ويتضمن ثلاث مباحث، الأول منها يتناول أساسيات اليقظة الاستراتيجية، والثاني يتناول تنظيم خلية اليقظة، أما المبحث الثالث فيدرس نظام، معلومات، تشخيص، وآليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية؛


- **الفصل الثاني:** فتم تخصيصه لدراسة "عموميات حول إدارة المخاطر"، وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول الأول منها ماهية إدارة المخاطر، أما الثاني فيتضمن عناصر، وسائل، خطوات، أقسام إدارة المخاطر، والأخير يتضمن أدوار، قواعد، علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة، وعوامل نجاحها؛

- **الفصل الثالث:** يدرس "الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة"، وهذا من خلال ثلاث مباحث، حيث يدرس المبحث الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والثاني ماهية للميزة التنافسية المستدامة، والثالث يدرس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

3. **الإطار التطبيقي:** اشتمل على فصلين، تم تقسيمهما كما يلي:

- **الفصل الرابع:** بعنوان "الطريقة والأدوات"، وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إسقاط للدراسة النظرية في الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسات الكهرو منزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)، حيث يتضمن هو الأخير ثلاث مباحث، جاء الأول منها لتقديم قطاع الصناعة الكهرو منزلية، أما المبحث الثاني فخصص لتقديم مؤسسات الدراسة (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس)، والمبحث الأخير لعرض مجتمع وعينة الدراسة، متغيراتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

- **الفصل الخامس:** بعنوان "نتائج الدراسة ومناقشتها"، ضم هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث يدرس المبحث الأول التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة، في حين تناول المبحث الثاني تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM – PLS، بينما تم التطرق في المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.



**الفصل الأول: الإطار  
المفاهيمي لليقظة  
الإستراتيجية**

يعرف العالم اليوم تغيرات سريعة، الشيء الذي ساهم في تغيير كل الأساليب الإدارية الحديثة، بما يضمن مواكبة التغيرات الجديدة، والأوضاع المختلفة عما كان سائدا من قبل.

فالمؤسسات حاليا تواجه عوائق كبيرة نتيجة للنمو وتنوع أنشطتها وتعقد بيئتها، لذا يجب عليها تطبيق أحدث الطرق الإدارية وابتكار أساليب جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه الأساليب وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي.

وعليه فاليقظة الاستراتيجية من الأساليب البارزة في علم الإدارة الحديثة، التي تحتل على ضرورة الاستماع إلى بيئة المؤسسة من زبائن، موردين، منافسة، تكنولوجيا جديدة، وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات.

فاليقظة الاستراتيجية تتناول الأنشطة المرتبطة بتوفير وتوجيه واستغلال المعلومات داخل المؤسسة وذلك من خلال معالجتها ونشرها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه، فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال مباحث نخصها بالذكر فيما يلي:

- المبحث الأول: أساسيات اليقظة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: نظام، معلومات، تشخيص، وآليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لضمان تزود آني ومستمر بالمعلومات الاستباقية عن المنافسين، وذلك عن طريق ما يتم جمعه، معالجته، ونشره من المعلومات بين مختلف أجهزتها.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى أساسيات اليقظة الاستراتيجية، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب: المطلب الأول يتناول ماهية اليقظة الاستراتيجية، بينما المطلب الثاني يتناول نشأة اليقظة الاستراتيجية، في حين يتناول المطلب الثالث مصطلحات مشابهة مع اليقظة الاستراتيجية وأخر مطلب أنواع اليقظة الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

**الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:** قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

**اليقظة لغة:** تعني حالة الوعي، أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالضبط؟  
(يحة، العيداني، 2016، ص211)

أما اصطلاحاً، هي جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. بمعنى أن اليقظة تعبر عن جمع المعلومة، تركيبها واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه المؤسسة. وعليه فاليقظة هي سياق معلوماتي من خلاله تنقضي المؤسسة عن بيئتها الخارجية، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفاً فيه. (يحة، العيداني، 2016، ص211)

من خلال التعريف فإن اليقظة هي عبارة عن مدى الحيطة والحذر التي تستعملها المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى معرفة ما يجري في محيطها لاقتناص وتجنب التهديدات.

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: " جمع معلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي يمكنها أن تساعد الإدارة في التخطيط لمستقبل المؤسسة." (Audet, 2001, p3)

نستنتج من التعريف بأن اليقظة هي نشاط دائم يهدف إلى جمع المعلومات واستخدامها في التنبؤ.

في حين عرفها Ribault على أنها: " المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية." (Harmel, 2007, p2)

بمعنى مدى حيطة المؤسسة تجاه محيطها.

وعرفها Choot على أنها: " ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية التكنولوجية والتغيرات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص بهدف تطوير المؤسسة." (Dkaki, 1993, p6)

أي أن اليقظة عملية تسيير المعلومات لإحداث شيء جديد للمؤسسة.

أما تقرير مارتر فيعرف اليقظة على أنها: " مجموعة نشاطات البحث، معالجة ونشر، وكذلك استغلال المعلومة المفيدة." (Véronique, 2006, p2)

هي عملية الترقب للمحيط الخارجي وتحليلها للبحث عن الفرص وتجنب التهديدات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: " أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية، يركز على تحسين تنافسيتها، بجمع ومعالجة المعلومات، ونشر المعرفة المفيدة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات." ( Dhenin et Fournier, 1988, p203 )

هي عملية توقع، تركز على المعلومات، ومن ثم تحليلها ومعالجتها للكشف المبكر عن التغييرات التي قد تحدث، أي هي من أساسيات العمل الإداري الاستراتيجي.

ويعرفها Muniz, Lesca كذلك بأنها: " العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغييرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وظروف عدم التأكد بصفة عامة." ( بن خليفة، زلاسي، 2018، ص441 )

ومنه فإن هذا التعريف يوضح مراحل حدوث اليقظة الاستراتيجية والأهداف المنتقاة منها.

وبالنسبة ل Lesca اليقظة الاستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي يتنبأ فيه بما يجري في المستقبل وذلك من خلال القيام بالمهام الأساسية التالية: ( بن خليفة، زلاسي، 2018، ص441 )

- ملاحظة المحيط الاستراتيجي؛

- اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث؛

- تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية.

من خلال ما تقدم تم إستنتاج أن اليقظة الاستراتيجية هي نشاط جماعي مستمر، من خلالها يتم معرفة جميع المعلومات المتعلقة بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وتهدف اليقظة الاستراتيجية إلى الكشف المبكر على التغييرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

**أولاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية:** تتسم اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق استمراريتها وأهدافها، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

**1. استراتيجية:** فمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا ترتبط بالعمليات الحالية والمكررة بل العكس فهي تساهم في اتخاذ القرار كما لها تأثير كبير جداً على تنافسية واستمرارية المؤسسة. (قواسمية، مباركي، 2021، ص7)

**2. ذكاء جماعي:** الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، لاختيار كيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى. هذا الذكاء في إطار اليقظة الاستراتيجية لا ترتبط بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة في اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكاراً. وهذا لكون البحث الإرادي – الذي يمثل التنشيط القبلي – لمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا يمكن أن يكون خطوة فردية معزولة. (كاريش، 2014، ص211)

**3. نشاط إداري:** مستحدث الفعل في المؤسسة. فهي ناتجة عن فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسساتهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة. والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة الاستراتيجية. (طوير، محمود عمر، 2021، ص160)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

**4. إنشاء الإبداع :** تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة الاستراتيجية لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية). (علاوي، 2016، ص151)

**5. تطوعية :** وتكون عن طريق المتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط، لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، بائسراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس.

**6. المحيط :** إن محيط المؤسسة ليس مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية. (صالح محمد صلاح الدين، 2020، ص214)

**7. التوقع :** وهو عبارة عن المعلومات التي تمتلك المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر. (عقون، 2016، ص271)

**ثانيا: أهمية اليقظة الاستراتيجية:** ولكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها، لابد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لابد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تتمثل في:

- تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب؛
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتوفير الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛ (مقحوت، نصيب، 2019، ص95)
- تعتبر أداة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب (أو يمكن) أن تتكيف معها المؤسسة؛
- تسمح للمؤسسة برد فعل سريع والاستعداد في الوقت المناسب؛
- تعتبر وسيلة لتكوين استراتيجية المؤسسة؛
- تمثل وسيلة لاستباق التغيرات وربح الوقت؛
- تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمن؛ (وقنوتي، عبد الكريم، 2020، ص38)
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- تقوم برصد تنبؤ، توقع الأحداث بشكل استباقي. دون حدوث مفاجئات في التغيرات البيئية من التكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

- تقديم وطرح منتجات جديدة ودخول أو التوسع في أسواق جديدة؛ (قادري، 2020، ص449)
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات أو التغييرات المفاجئة؛
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها؛
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف الكثير؛
- الزيادة من أثر التآزر والتعاقد (التعاون) في المؤسسة؛
- التوصل لحل المشاكل بصفة سريعة. (علاوي، 2015/2014، ص35)

**ثالثاً: أهداف اليقظة الاستراتيجية:** كما تبني أهداف اليقظة الاستراتيجية على أهمية المعلومة التي يوفرها النظام والتي تظهر جلياً في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، هذا الأخير إذا كان صائباً فإنه بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى التي تحسن أداء المؤسسة، ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي: (بلعجوز، وآخرون، 2017، ص4)

1. **دعم الاستراتيجية:** تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد عناصر صياغة الاستراتيجيات الثلاثة الأكثر أهمية ونتائجها، تهدف إلى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب وانهاز الفرص، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الاستراتيجية أو تغييرها فاليقظة تسمح باتخاذ أحسن القرارات، وبتنفيذها وتقليل المخاطر؛
  2. **اكتساب ميزة المرونة والسرعة:** هذا الهدف يشترط ميزة الحداثة في قيمة المعلومات، أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغييرات البيئية؛
  3. **الابداع:** المؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغييرات التي تنتبأ بها بالإبداع.
- ومن بين الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الاستراتيجية نجد: (زاو، 2013/2012، ص20)

- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب؛
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة؛
- حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة (ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات)، وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة؛
- إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.

### المطلب الثاني: نشأة اليقظة الاستراتيجية

تطور اليقظة الاستراتيجية يلاحظ من خلال ثلاث مراحل أساسية:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

1. **مرحلة الظهور بين 1967-1979:** تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها: ولقد ظهرت هذه الممارسات لأول مرة تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط" ليظهر فيما بعد مصطلح "اكتشاف الإشارات الضعيفة" وفي نفس الوقت تطور مفهوم "الذكاء" في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح "اليقظة التكنولوجية" في فرنسا سنة 1970، إلا أن أول تعريف رسمي لها كان في وسط سنوات الثمانينات. (زواو، 2013، ص6)

2. **مرحلة النضج بين 1980-1990:** مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "بورتير"، حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، إذن أصبح التحليل التنافسي مركز عملية مسح المحيط، في نفس الوقت تطورت مصطلحات أخرى مثل: الحذر، الحراسة، واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. (زواو، 2013، ص7)

3. **مرحلة التدعيم 1991:** هذه المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فأثناء فترة النضج، المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تتبعه. صعوبة الإجابة على هذا السؤال، جمد نوعا ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الاستراتيجية. (زواو، 2013، ص8)

ويمكن توضيح تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المؤلفون	التسمية	التعريف	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sutton 1988</li> <li>○ Gibbons, Prescott 1996</li> <li>○ Fleischer et al 2007</li> </ul>	الذكاء التنافسي	عمله مراقبة المحيط "الذكاء البيئي"	تحليل وضعية المنافسين والشروط التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Porter 1980</li> <li>○ Keiser 1987</li> </ul>	ذكاء المنافس	تطور استراتيجية التغيير التي يجب أن يتبناها المنافس استجابة للتغيرات البيئية	تحليل ردة الفعل المحتملة لكل منافس اتجاه التغيرات البيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gilad 1986</li> <li>○ Fleischer et al 2007</li> </ul>	ذكاء الأعمال	مراقبة المحيط الخارجي بهدف الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار "الذكاء البيئي"	المعلومات المجتمعة والمرتبطة بشكل خاص بالمنافسين الحاليين إضافة إلى مجالات معينة، عمليات الاستحواذ والاندماج وتقييم المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Snyder 1981</li> <li>○ Namus 1982</li> <li>○ Elenkov 1997</li> <li>○ Milwaukee 2000</li> <li>○ Nits, Dishman, Sasby 2002</li> </ul>	المسح البيئي	تحليل المعلومات المرتبطة بكل القطاعات ذات العلاقة مع نشاط المؤسسة ما يسمح بالتخطيط للمستقبل	المجالات غير المكشوفة المتعلقة بالمنافسين، الموردين، المستهلكين، التكنولوجيات، القوانين، إضافة إلى الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والديمغرافية.

المصدر: يحي الشريف حنان. (2017/2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، ص108.

### المطلب الثالث: مصطلحات مشابهة مع اليقظة الاستراتيجية

كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة الاستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات، فكل من الذكاء الاقتصادي والتجسس الصناعي تعبر عن النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الاستراتيجية في عدة جوانب:

1. **الذكاء الاقتصادي:** يعتبر تعريف Martre Henri بمثابة أول ظهور لمفهوم الذكاء الاقتصادي في بيئة الأعمال الفرنسية وكان ذلك في سنة 1994، حيث ارتكز تقرير مارتر في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات ومعالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة. ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار المتمثل أساسا في أرباب العمل. (ميلي سمية، 2020، ص ص 42،43)

وعرفها Alain Juillet على أنه التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير. (ميلي سمية، 2020، ص ص 42،43)

الذكاء الاقتصادي هو أيضا قدرة المؤسسة على توقع التغييرات والتكيف والقدرة على الاستجابة بسرعة للطلبات المقدمة إليها. (Bzkaddous, 2012/2013, p92)

واليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تعبر، ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغييرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التموذج في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة. (عقون، 2016، ص 272)

2. **التجسس الصناعي:** وفقا لما جاء في قاموس كامبريدج، يعرف التجسس الصناعي، الذي يسمى أيضا بالتجسس الاقتصادي أو التجسس على المؤسسات، على أنه: "ما يحدث حين تسرق إحدى المؤسسات أسرار مؤسسة أخرى منافسة لها." (مكفاديف، 2019/7/18)

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الصناعي من مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الاستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس صناعي. بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة كالساعات والعتور والقرصنة، ورشوة العاملين في المؤسسات المنافسة، والتصنت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها بالابتزاز والتهديد وسرقة تصاميمها. (عقون، 2016، ص 273)

3. **المقارنة المرجعية:** يقصد بالمقارنة المرجعية قياس أداء مؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات الناتجة كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق. (عساف، 2018، ص 350)

تقوم المقارنة المرجعية تقريبا على نفس مبدأ عمل اليقظة الاستراتيجية، (جمع تحليل وتوزيع المعلومات) إلا أن هناك اختلاف بين المصطلحين، لذلك فإنه من الضروري تحديد الفروق الأولية بينهما حتى لا يتم الخلط بين المصطلحين. (زواو، 2013/2012، ص 16)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

4. **نظم المعلومات:** عرفت الأكاديمية البريطانية لنظم المعلومات على أنها: "الطريقة التي يستخدم خلالها الأفراد والمنظمات التكنولوجية، ويقومون بجمع، معالجة، تخزين، استعمال ونشر المعلومات. فيما عرفها محمد السعيد خشبة، على أنه: "النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المؤسسة، ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين." (الشريف حنان، 2018، ص379)

5. **التسيير الاستراتيجي للمعلومة:** التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المؤسسات، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات استراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة، والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي، ومدير الإنتاج، ..... في الوقت نفسه ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي لها. (قوجيل، 2011/2012، ص12)

**الجدول رقم 02: مقارنة بين اليقظة الاستراتيجية والمصطلحات المشابهة.**

اليقظة الاستراتيجية	التجسس الصناعي	المقارنة المرجعية	الذكاء الاقتصادي	نظم المعلومات	التسيير الاستراتيجي للمعلومة
- تعتبر ممارسة قانونية تتم بصورة واضحة - مصدر المعلومات معروفة - تطبيقها يتم بطريقة قانونية في ظل احترام القوانين والنصوص - مبدأ عمل اليقظة الاستراتيجية (جمع، تحليل، توزيع المعلومة)	- تعتبر ممارسة غير قانونية تتم بصورة سرية - مصدر المعلومات غير معروفة (الرشوة، القرصنة، سرقة وثائق، التنصت على المكالمات الهاتفية.....) - تطبيقها يتم بطريقة غير قانونية باستخدام طرق غير مشروعة ومخالفة للقوانين - عكس مبدأ عمل اليقظة الاستراتيجية	- تعتبر عملية مستمرة نظامية - تتم من خلال مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المؤسسات المنافسة - أداة مكملة لليقظة الاستراتيجية - نفس مبدأ عمل اليقظة الاستراتيجية (جمع، تحليل، معالجة المعلومة)	- مفهوم يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة - يعتبر مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ومعالجة ونشر المعلومة - تعتبر اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي - تطبيقه على المستوى الكلي - أشمل من اليقظة الاستراتيجية - يساعد المؤسسة على التوضع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة	- تعتبر ممارسة قانونية - تساهم في تفعيل اليقظة الاستراتيجية من خلال تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة - مصدر المعلومة معروفة واضحة ودقيقة بشكل كافي للمؤسسة - نفس مبدأ عمل اليقظة (جمع، تحليل، توزيع المعلومة)	- يعتبر ممارسة قانونية - استخدام المعلومات في غايات استراتيجية بهدف التميز - يعتبر جسر واصل بين مختلف اليقظات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على زواو ضياء الدين. (2013/2012). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، ص17.

### المطلب الرابع: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

يمكن تصنيف اليقظة الاستراتيجية إلى أبعاد مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب التصنيفات الأكثر تداولاً نذكر:

1. **اليقظة التكنولوجية:** ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الاستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بالتطورات وتسهيل عمليات الإبداع. (قادري، طيب، 2017، ص5) ومن خلالها تتم ملاحظة التطورات التقنية والتكنولوجية والعملية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المؤسسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

والاستفادة منها والتحديات وتحديها، وهي تهتم بدائرة الاختراع والابداع وكل ما هو جديد. (قرون، غضبان، 2020، ص313)

تعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية: (فرحات، بن خليفة، 2017، ص30)

- التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخليين والخارجيين منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛
- البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛
- التقييم التكنولوجي للاستثمار من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص؛
- تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع.

2. **اليقظة التنافسية:** يعرفها (Martinet, Ribault، 1989) بأنها: "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من حصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية." بينما يعرفها حيرش بأنها تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين، فهي تسمح بتقييم المنافسة (نقاط القوة والضعف) وتقود المؤسسة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر تداولاً.

تعرف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافسين المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين فيما يتعلق ب (استراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم المالية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، اتفاقياتهم وتحالفاتهم.....الخ).

(بن خليفة، زلاسي، 2018، ص442)

تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:

- الأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم؛
- أهداف وقدرات المنافسين الجدد والفرضيات التي تحكم عمله وقراراته؛
- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبداً وكيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم. (فرحات، بن خليفة، 2017، ص30)

3. **اليقظة التجارية:** يقوم هنا التيقظ على مراقبة أذواق المستهلكين والتنبؤ بها وتطور رغباتهم وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص وكذلك الموزعين. وهي عبارة عن النشاط الذي يدرس كم من الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، فالمؤسسة دائماً بحاجة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالمواد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم. (بن سالم، عيساني، 2020، ص24)

وتسمى كذلك باليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساساً بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. (قادري، 2019، ص46)

ومنه على المؤسسات اعتبار اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق لها ثلاث غايات أساسية: (فرحات، بن خليفة، 2017، ص31)

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة؛
- جذب زبائن ومستهلكين جدد؛
- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنهم.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة:

- **الزبائن:** تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:
  - **معرفة الحاجيات والرغبات:** تسع المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث.... إلخ) لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها؛
  - **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى لو كان معظمهم راضين على منتجاتها، إلا أنه يجب عليها ألا تهمل غير الراضيين منهم حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآرائهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا وتتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطال، رد المشتريات..... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين؛
  - **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات على الوسائل والطرق التي يعتمد بها الزبائن في دفع المستحقات وثمان المشتريات وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين..... إلخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها؛
  - **دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها:** يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن ومدى تطورهما. (لمروس، 2019، ص78)
- **الموردين:** يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي لمؤسسة باعتبارهم الممون والمورد لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردین لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتابع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردین أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردین، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية. (قوجيل، 2011/2012، ص37)
- 4. **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من محيط المؤسسة، ما يجعل الفرق بين المنافسين، هو قدرتها على دمج الأحداث الخارجية. فاليقظة البيئية هي نشاط المؤسسة حين تبدأ بالاستماع إلى كل التغيرات التي قد تحدث في البيئة. ومن المرجح أن يعطل نشاطها أو تفتح فرص جديدة لليقظة سياسية، قانونية، اجتماعية.
- وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات. (شادي، 2017، ص 439)
- ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بكل البيئة المتبقية، وتضم اليقظة البيئية مجموعة من العناصر، فمنها اليقظة الاقتصادية واليقظة السياسية والتشريعية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة الإيكولوجية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

**1.4. اليقظة الاقتصادية:** ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة. حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وكل ما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المدخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج.....الخ، أي جمع الأنشطة الاقتصادية.

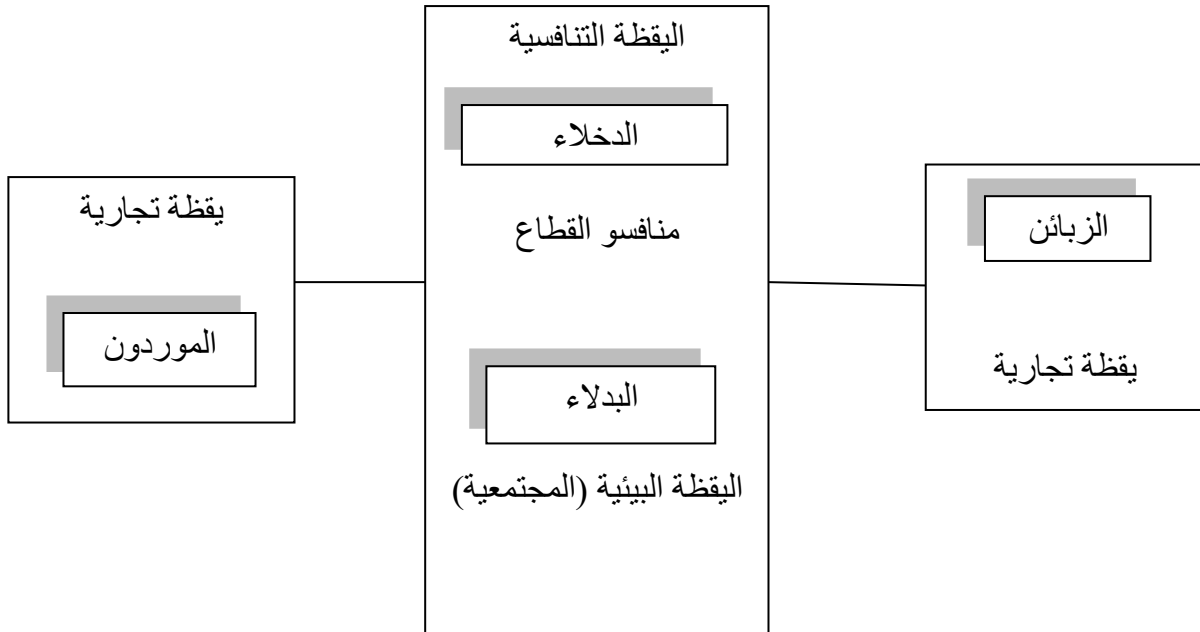
**2.4. اليقظة السياسية والتشريعية:** وتهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والاعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية.....الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة البيئية في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية، واليقظة الجيوسياسية.....الخ. (فرحات، بن خليفة، 2017، ص31)

**3.4. اليقظة الاجتماعية:** وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه التيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل من العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيري المؤسسة: مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية. (ليتيم، نجيمي، 2018، ص11)

**4.4. اليقظة الإيكولوجية:** تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس، الكوارث الطبيعية.....الخ. (بلبصير، بن بريكة، 2018، ص333)

والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة الرئيسية لليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم 01: الأشكال الرئيسية لليقظة الاستراتيجية



Source : Harmel Laurent. (2007). **Maitriser et pratiquer l'intelligence économique**, AFNOR, 2<sup>ed</sup> paris, p8.

يتضح من خلال الشكل أن اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمحتملين.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

و عليه تعد هذه الأبعاد من الأبعاد الرئيسية لليقظة الاستراتيجية، لكن هناك من المفكرين من يضع أبعاد أخرى يمكن اعتبارها تفرعات وكل ما سبق يمكن أن نخلصه في الجدول الموالي:

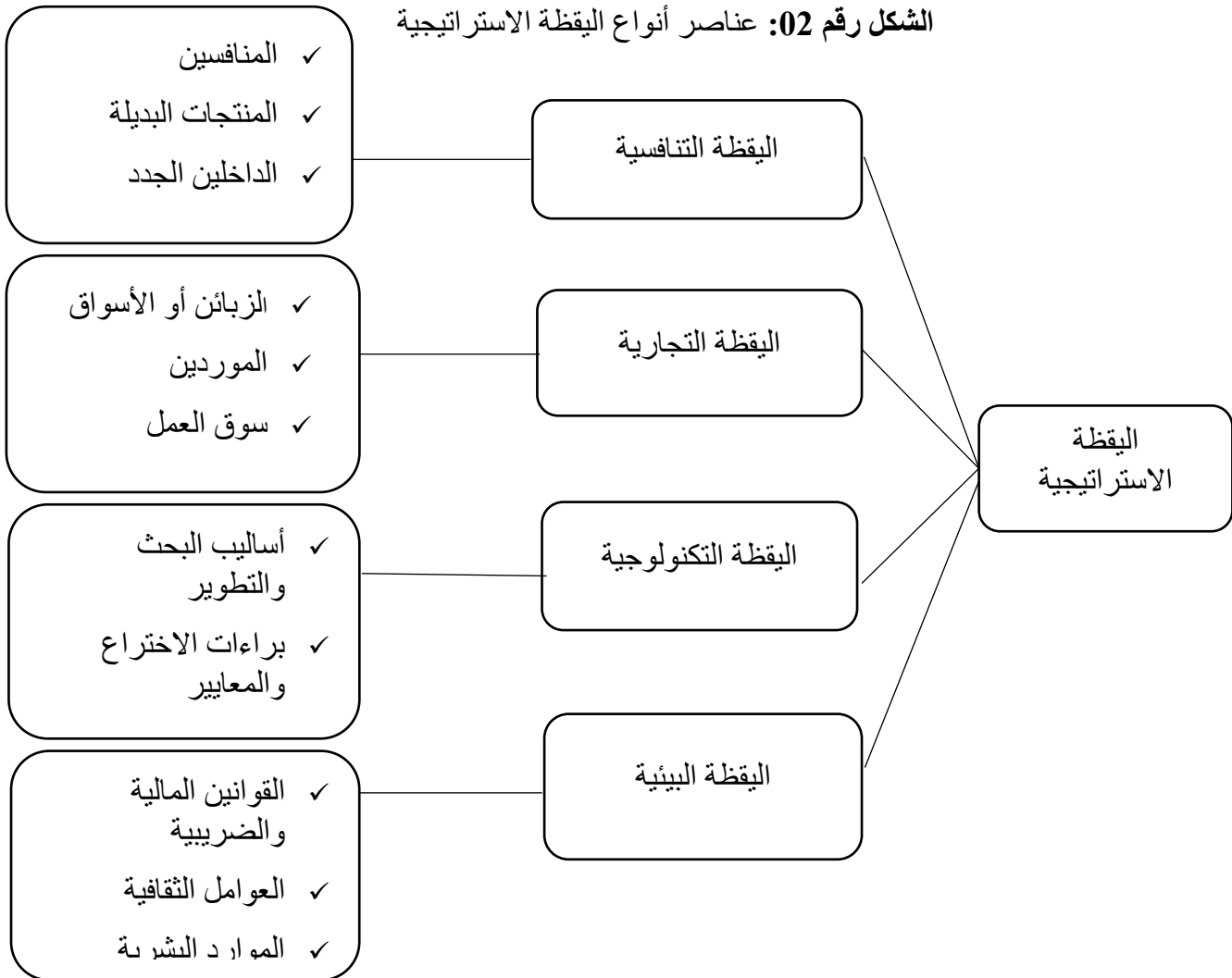
الجدول رقم 03: مجالات وأبعاد اليقظة الاستراتيجية

المعلومات الواجب البحث عنها	
التوجهات العامة للتطور	اليقظة الاستراتيجية
التطورات التكنولوجية الحالية والمنتجات المستقبلية والعمليات التجارية	اليقظة التكنولوجية
رقم الأعمال، نتائج الدورة، منتجات جديدة والاستحواذ على المنافسين	اليقظة التنافسية
الاحتياجات الصريحة والضمنية للزبائن	اليقظة التجارية
إشارات ضعيفة على تغيير السلوك	اليقظة المجتمعية
القوانين والتشريعات	اليقظة القانونية
الاستدامة، التكنولوجيا والمعرفة لدى الموردين	اليقظة تجاه الموردين

Source : Denis Meingan Isabelle Lebo. (Septembre2004). **Maitriser la veille pour préparer l'intelligence économique**, knowledge Consult, p10.

إن مجالات اليقظة وأهم أبعادها المذكورة تشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها (بوخریصة، 2015/2014، ص50)، والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم 02: عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

بالإضافة إلى هذا هناك من يضيف إلى أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة الاجتماعية والمكونة بعناصرها: الظواهر الاجتماعية (العرف، التقاليد، الديانات)، والنمو الديمغرافي. واليقظة القانونية المكونة بعناصرها: القوانين والأنظمة والتشريعات، التطور السياسي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

### المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية:

نظرا لأهمية اليقظة الاستراتيجية، فإن تطبيقها في المؤسسة من شأنه إمدادها بكل المستجدات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الملائمة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب سيتم التطرق فيه إلى سلوكيات اليقظة الاستراتيجية، وممثلوها، بالإضافة إلى وظائف اليقظة الاستراتيجية، وكذلك مراحل اليقظة الاستراتيجية وأخيرا طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الأول: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية وممثلوها:

#### الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة.

إلا أن (Buling 2002) قدم ثلاثة اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، مثلما يوضح الجدول التالي: (قوجيل، 2012/2011، ص43)

الجدول رقم 04: تصنيفات وسلوكيات اليقظة

اليقظة			السلوكيات والخصائص
نشطة فعالة	نصف فعالة (نصف نشطة)	سلبية (انفعالية)	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع وانتقاء معلومات مستعملة	النشاط
دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية، ..... إلخ)			الميادين
نقطية	متكررة (متواترة)	دائمة	الوقت
مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية)			المنابع
أخصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون (الأعوان)
اتصال وأدوات متخصصة	أبحاث الانترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

المصدر: قوجيل نور العابدين. (2012/2011). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة، ص43.

من الجدول السابق يتضح وجود ثلاثة اتجاهات لليقظة لكل واحد منها خصائص محددة: اليقظة السلبية، اليقظة نصف النشطة، واليقظة النشطة. (قوجيل، 2012/2011، ص44)

1. **اليقظة السلبية:** وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام ببحث أول عن المعلومات، تكون بصفة دائمة ولا تستثني أي بعد من أبعاد اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

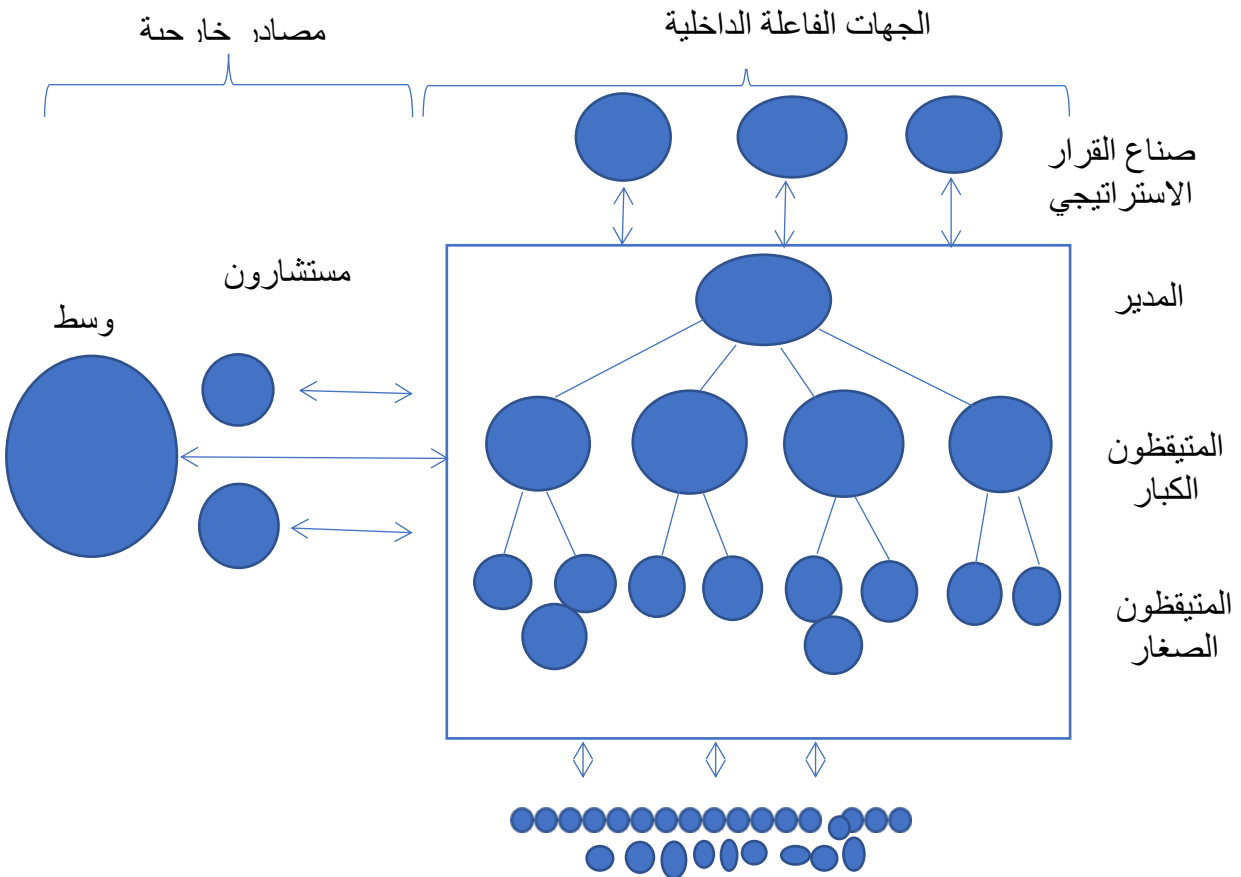
2. **اليقظة نصف النشطة:** تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة ولها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محددون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الأنترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة؛

3. **اليقظة النشطة (الفعالة):** تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية)، تؤكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.

### الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية: Les Veilleurs

كما تحتاج إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، وعون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات عن الأخطار والتهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، والشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة: (قوجيل، 2012/2011، ص60)

الشكل رقم 03: أعوان (ممثلو) اليقظة الاستراتيجية



La source ; Michel, cartier. (2003). *La veille intégrée : comment gérer le changement d'innovation grâce aux stratégies*, p 37.

من الشكل السابق يتجلى أن هناك مستويات عديدة للكاشفين يختلف كل مستوى عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

يلخص الجدول الآتي أهم خصائص وأدوار أفراد اليقظة:

### الجدول رقم 05: أدوار وخصائص أعوان اليقظة

الأدوار	الخصائص	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية التي تقدم لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار؛</li> <li>- البحث عن الابداع، أي إيجاد أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة؛</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسة،</li> </ul>	صناع القرار الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية؛</li> <li>- إعداد وإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>- مسؤول عن تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>- مهارات إدارية والقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة في اتخاذ القرار،</li> </ul>	المدير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعّة؛</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الاستراتيجي؛</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص؛</li> <li>- القدرة على الرؤية المستقبلية؛</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة،</li> </ul>	المتيقظون الكبار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات؛</li> <li>- استكشاف البيئة مع عمل ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛</li> <li>- امتلاك مصادر المعلومات الاستراتيجية والقدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛</li> <li>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	المتيقظون الصغار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة الاستراتيجية كأمين المكتبة وكاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل؛</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	العمال

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

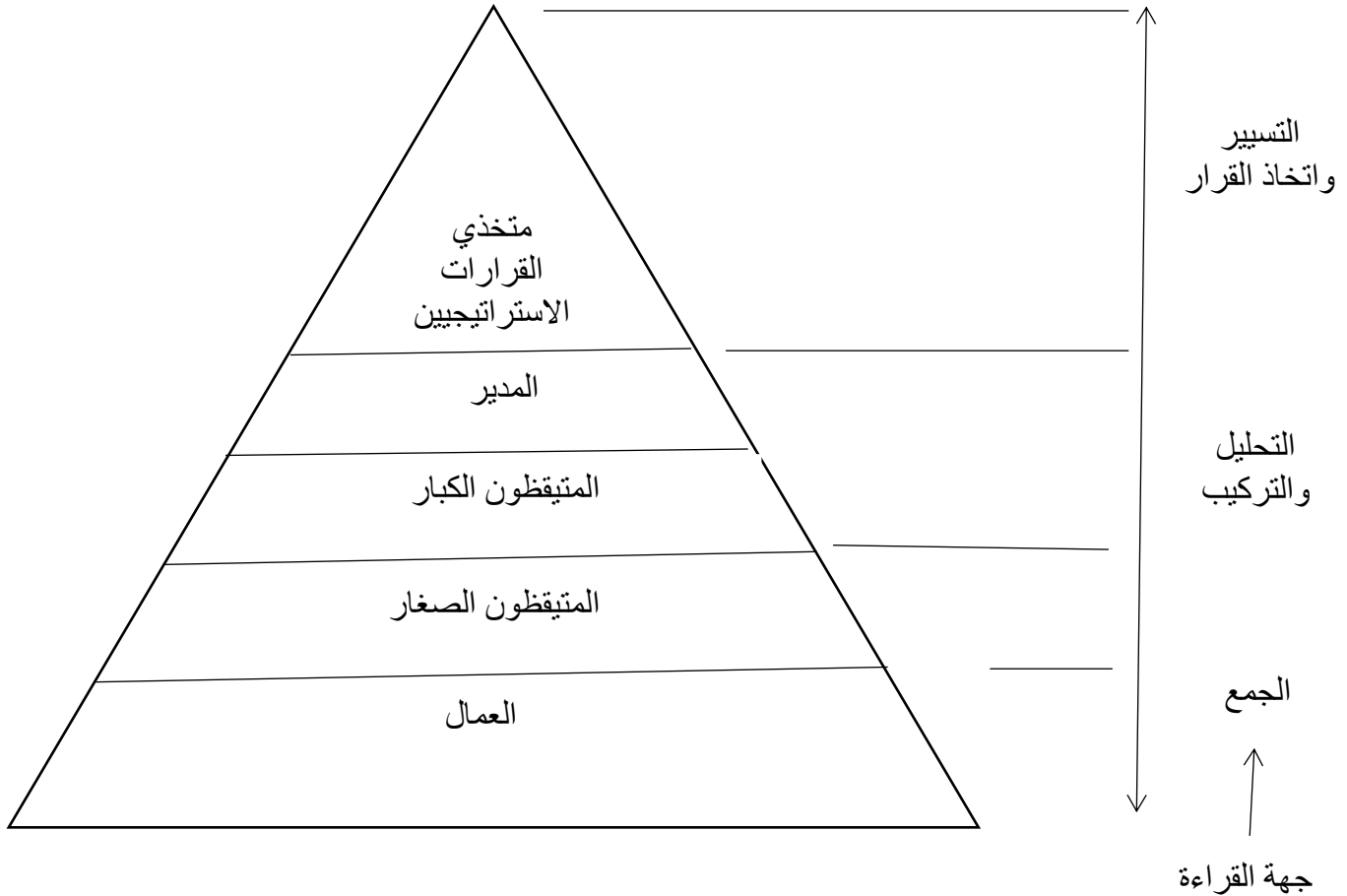
المعلومات في الموزع وذلك دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمختصين في الجانب المعلوماتي.		
--	--	--

المصدر: نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال. (2018). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني مسوس. مجلة كلية التربية، جزء الأول، ص 25.

إن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي تبحث عنها. (بوخریصة، 2015/2014، ص 70)

يمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية المذكورة سابقا على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين



المصدر: ولد عابد عمر، علوادي لمين. (جانفي 2017). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاكاديمية للدراسات الاقتصادية والإنسانية، العدد 17، ص 9.

تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعاً لمستوياتهم التنظيمية، ويمثل قمة الهرم صناع القرار الاستراتيجي، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

جانبا من العمال وفئة المتقطين الصغار، بينما يقوم المتقطنون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذى القرارات الاستراتيجية.

ولكن كيف للمؤسسة أن تنسق عمل اليقظة الاستراتيجية أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة الاستراتيجية عملها بفعالية؟

على كل حال لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة اليقظة الاستراتيجية تضم عددا من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية أو تكلف مهام اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حساب المتاح لها من الموارد البشرية، المالية، الوقت. وبحسب حاجتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة. (ولد عابد، علواطي، 2017، ص 9)

### المطلب الثاني: وظائف اليقظة الاستراتيجية وأدوارها:

#### الفرع الأول: وظائف اليقظة الاستراتيجية:

يتم القيام بعدد من الوظائف، من خلال نشاط اليقظة وهذه الوظائف تتمثل في:

1. **وظيفة استباقية:** وتمثل الوظيفة الرئيسية لليقظة وأسباب وجودها هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ أي تحدث في بيئة المؤسسة، اليقظة يجب أن تتوقع تطوّر الأسواق، والمنافسة والتشريعات.....، ومصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فالتهديدات يمكن أن تأتي من هؤلاء المنافسين، فضلا عن التشريعات الجديدة القادمة أو تقادم التراث العلمي والتقني للمؤسسة. على سبيل المثال التهديد المعروف جيدا لدى مسؤولي اليقظة التكنولوجية، والتي يمكن أن تكون فرص الكشف عن عمليات الاستحواذ أو التحالفات المحتملة، تصميم المنتجات الجديدة.....؛ (شادي، 2017، ص 442)

2. **وظيفة إعلامية:** إن السبب الآخر لتواجد اليقظة هو توفيرها للمعلومات، والتي يتم البحث عنها وجمعها باستخدام طرق وتقنيات متطورة، يجب أن تكون مناسبة أي لها قيمة وتقابلها حاجات مستعملها؛

3. **وظيفة تحليلية:** وتتمثل هذه الوظيفة في تحليل المعلومات المجمعّة، ويتم فيها تفكيك في المعطيات والمعلومات لاستخراج العناصر الأساسية. الإيجاز لا ينفصل عن التحليل، ويسمح بوضع مقتطفات من المعلومات في علاقة ارتباطية وذات معنى، بعد أن تكون مجزأة وغير متجانسة، وهذا لتسهيل اتخاذ القرار؛

4. **وظيفة الصياغة:** صياغة وإعطاء شكل للمعلومات المحللة والملخصة، ويمكن أن تؤدي طريقة الصياغة دورا مهما في فهم ما يتم نشره لاحقا؛

5. **وظيفة التنشيط والاتصال:** الاتصال بمن يجب أن توجه لهم المعلومات التي جمعت، حللت، ولخصت. كما عليها تنشيط شبكة اليقظة لدعم تدفق المعلومات التي تمر عبرها؛

6. **وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** يجب أن تستجيب عملية تحديد الحاجات للمعلومات للتطلعات المصرح بها من قبل مستعملها أو طالبها، وتلبية الحاجات الضمنية أيضا. (طيباوي، 2015، ص 216) بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحديد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت المراقبة. (زواو، 2013/2012، ص 52)

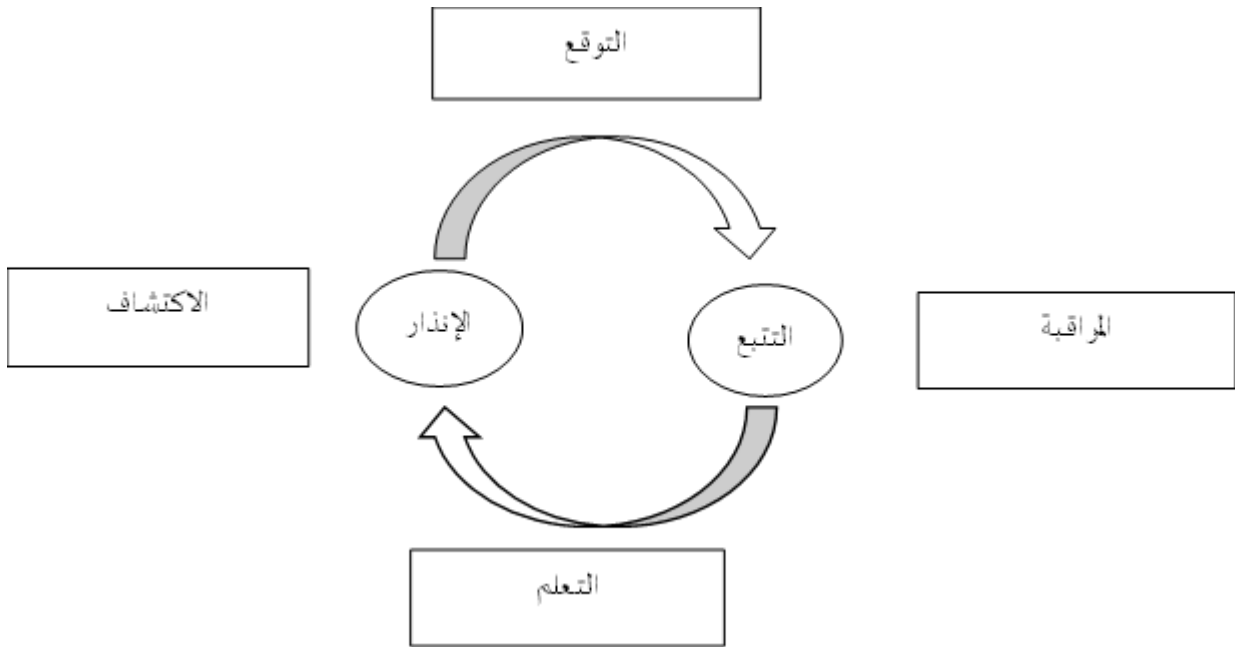
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

### الفرع الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، بما توفره من معلومات عن التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، ويتضح دور اليقظة الاستراتيجية من خلال الآتي:

- 1. التوقع:** من خلال هذا النظام تستطيع المؤسسة توقع نشاطات المنافسين وبشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة، وتحليل أي إشارة باستخدام أساليب أكثر دقة وموضوعية، بغرض توفير المعلومة المفيدة لإعداد الاستراتيجيات التنافسية، فالتعرّف على وضعية المنافس وقدراته واستراتيجياته يسمح للمؤسسة بتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها، في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين؛ (يحة، العيداني، 2018، ص7)
  - 2. الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق؛ (<https://www.google.com>)
  - 3. المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الانتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط؛ (<https://www.google.com>)
  - 4. التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين. (<https://www.google.com>)
- نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين الإنذار، والمتابعة، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، وبالتالي يسمح بتتبع التطورات. (ليتيم، نجيمي، 2018، ص8) وفيما يلي شكل توضيحي للأدوار الأربعة لليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم 05: الأدوار الأربعة لليقظة الاستراتيجية



المصدر: <https://www.Sidlei.co.cc> أطلع عليه يوم 2022/01/08 على الساعة 00:00

كما تساهم اليقظة الاستراتيجية إلى حد كبير من الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:

- تسمح بتحقيق وفرة مالية، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيف من كلفته؛

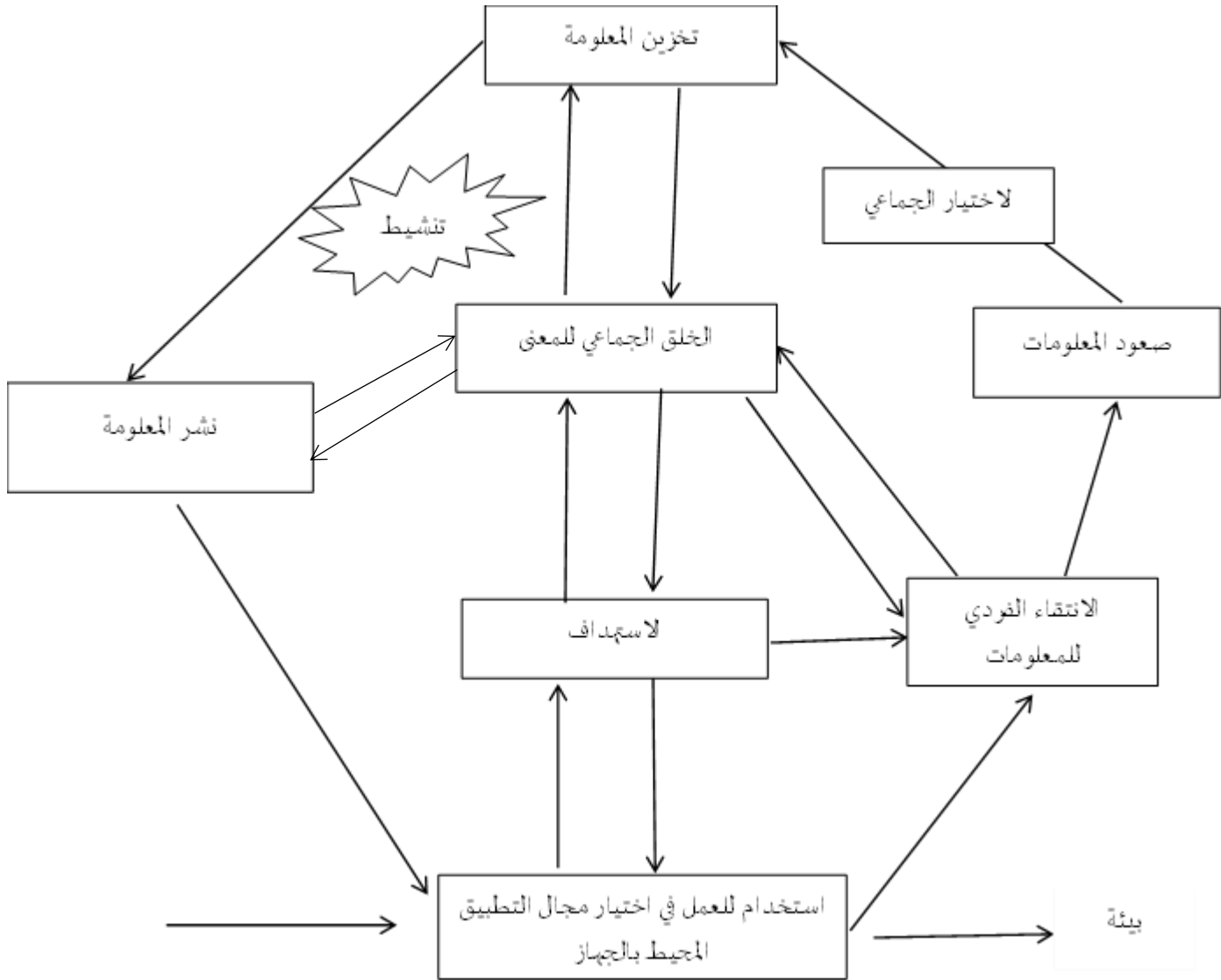
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

- تضمن سريان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة. (حيولة، عباد، 2017، ص10)

### المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية:

تضم مراحل اليقظة الاستراتيجية كما تم ممارستها قبل سنوات ما يلي: الاستهداف، جمع المعلومات وفي الأخير نشر المعلومات، كل هذا سنأتي إلى تفصيله بعد توضيحه بشكل عام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: مراحل اليقظة الاستراتيجية



**La Source :** Lesca, Humbert. (1997). **Veille Stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.** Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie.

تم الاستنباط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنتهي على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات، وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل نظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استقاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيروية وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة. (بوخرينة، 2015/2014، ص66)

استنادا إلى الشكل المقترح يمكننا أن نشرح المراحل الكلاسيكية لليقظة الاستراتيجية بالترتيب على النحو التالي:

1. **البحث عن المعلومات:** هي أولى مراحل اليقظة الاستراتيجية وتضم الخطوات التالية:

1.1. **الاستهداف:** استهداف اليقظة الاستراتيجية تتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة، وأشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق Lesca حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الاستراتيجية، ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف، وهو عبارة عن الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛

- قائمة مصادر المعلومات المرغوب بالبحث عنها.

ويتم استهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الاستراتيجية، وهذا بتحديد مجالات الاستهداف وتعقب المعلومات والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات. خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ؛ (رمل، 2014، ص 263)

1.2. **التعقيب:** هي عملية استباقية تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات اليقظة، وقد تم اختيار هذا المصطلح للدلالة على أن هذه المعلومات لا يتم الحصول عليها صدفة أو بشكل تلقائي، بل يكون نتيجة للجهود الإرادية، التطوعي والاستباقي المبذول من طرف أشخاص مكلفين بالبحث، التفصي وجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية يعرفون بالمتعقبين، ويمكن أن يأخذ التعقب أحد الأنواع التالية:

1.2.1. **التعقيب المستمر:** ويقوم به المتعقبون الدائمون، وهم أشخاص يعملون في المكاتب عامة، يحصلون على المعلومات من مصادرها الرسمية كقواعد البيانات وغيرها؛

1.2.2. **التعقيب المتنقل:** يقوم به أشخاص دائمي التنقل، يكونون على اتصال دائم مع مختلف الفئات: الزبائن، الموردين، بحثا عن المعلومات التي غالبا ما تكون حسية (سمعية، بصرية، ملموسة)، ويعرف هؤلاء الأشخاص بالمتعقبين المتنقلين. (قمان، 2014، ص51)

2. **مطاردة المعلومة:** لا تعني المطاردة مجرد جمع المعلومات فقط، وإنما يتم في هذه المرحلة الاستشعار والتنقيب والبحث عن المعلومات الضرورية، وتتبع الإشارات الضعيفة التي يتم فيما بعد ترجمتها وإعطائها معنى، ولا تتم هذه المرحلة إلا من خلال اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم مؤهلات للقيام بذلك؛

3. **تجميع المعلومات وانتقاءها:** بعد عملية التنقيب يجدر بالمؤسسة القيام بانتقاء منهجي للمعلومات وفق معايير محددة وواضحة، أي تجميع كل المعلومات المتحصل عليها بشكل متجانس من أجل تحليلها بالاعتماد على المعرفة الضمنية للفرد ثم الجماعة وهذا ما جاء به Humbert Lesca؛

4. **معالجة المعلومات "الإنتاج الجماعي للمعنى" (Géation collective du sens):** يتم إنتاج المعلومة وإعطائها قيمة مضافة "قيمة المعلومة" "La Valeur De L'information" من خلال إنشاء معنى إضافي انطلاقا من خلق روابط بين معلومات مبهمة وغامضة، على أساس مبدأ لعبة الرقعة (Puzzle) التي طورت فكرتها الأساسية من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

طرف فرقة Lesca إذ يتم بناء سيناريوهات عن طريق إيجاد العلاقات التي تربط بين مختلف المعلومات التي يتم تجميعها، ترميزها، وتحديثها؛

5. توزيع المعلومة (Diffusion): تتم في هذه المرحلة نشر المعلومات التي يتم تجميعها ومعالجتها عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى إلى المسؤولين العمليين الذين يحاولون المعلومات إلى قرارات، ومن ثم إيصالها إلى الهيئات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (تواري، موساوي، 2018، ص 137)

### المطلب الرابع: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

من بين أهم طرق ووسائل اليقظة نجد:

1. **طريق القياس المقارن (المعايرة، الباناشماركينغ، المقارنة المرجعية):** يعتبر القياس المقارن طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية ابتدعتها مؤسسة (Rank Xerox) في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة.

ويعرفها (Kearns) على أنه: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة."

كما قدم تعريف (Camp) القياس المقارن على أنه: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق."

تنتهي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر التي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي ستقيس أدائها إزائها يتحدد الهدف بأن تلحق أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة. (زواوي، 2017، ص 10)

#### 1.1. مراحل القياس المقارن: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الأتية: (تشوار، 2009، ص 282)

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

2.1. **أهمية القياس المقارن:** يمكن القياس المقارن من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها، وتبين غاية القياس المقارن في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. ومن خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. (تشوار، 2009، ص 282)

3.1. **أنواع القياس المقارن:** وهناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات وهي مقارنة داخلية، ومقارنة تنافسية، ومقارنة وظيفية، ومقارنة عامة. (فوجيل، 2012، ص 71)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

1.3.1. **المقارنة الداخلية:** وهو يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المؤسسة نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول..... إلخ)، والفائدة التي تنجم عن هذا النوع تصل الى 10%، وهناك سهولة كبيرة في وضع سيرورة له بطريقة إيجابية. في حين يؤخذ عليه أنه يظهر مشاكل سيكولوجية خطيرة.

2.3.1. **المقارنة التنافسية:** مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات والمناهج والسيرورات، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبه 20 %، والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة وبقبول الطرفين، وهي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق وتحليل المنتجات المفككة (عكس البناء) واستجابات الزبائن والموردين.

وفي المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للأخر إلا فيما يتعلق بالسيرورات غير الاستراتيجية أو التي لا تكون في قلب تنافسياتها، ولا بد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

3.3.1. **المقارنة الوظيفية:** وهي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة. والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35%.

4.3.1. **المقارنة العامة:** أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول سيرورات أو مناهج العمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية ويمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35 % أو أكثر.

2. **طريقة الرقعة أو اللغز:** هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه Humber Lesca وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال أو الإبداع التي تطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من "العبة الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات أشكال بحيث في الأخير تعطي شكلا معين ذو دلالة.

هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الاستراتيجية من نوع إشارات الإنذار المبكر، كما أنها تعتبر عالية الحساسية، ولما تمتاز به من خصائص فهي: معلومات مجزئة، غير كاملة، غير دقيقة غامضة،..... إلخ، لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل مهيكّل ومنظم بدلالة؛ (رحماني، 2015، ص42)

3. **دراسة السوق:** يلاحظ أن اليقظة تميل نحو تحليل المنافسة والعوامل البيئية العامة (الاقتصاد والتشريع والتكنولوجيا وغيرها) بينما تهتم دراسة السوق أكثر بالزبائن، فدراسة السوق موضوع أكبر من موضوع اليقظة الاستراتيجية تتم فيه تغطية مجال أكثر اتساعا.

هذا إضافة إلى بعض نقاط الاختلاف وهي أن معلومات دراسة السوق محددة بالزمن بينما اليقظة هي مراقبة مستمرة للسوق، ودراسة السوق تبين طريقة عمل الممثلين الرئيسيين والسوق وبنيتها، بينما قد تكون اليقظة الاستراتيجية موضوع تساؤلات لدراسات جديدة، وباهتمام بمجال واسع من المعلومات تتفادى اليقظة الأخطاء المرتبطة بنظام دراسة محددة البنية. (شعباني وآخرون، 2015، ص 132)

وللقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع الوقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

### المبحث الثالث: المعلومات كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها، والتي تساعد في تفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة.

لهذا تم التطرق في هذا المبحث إلى معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها كمطلب أول، ونظام اليقظة الاستراتيجية كمطلب ثاني، وطرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية كمطلب ثالث، بالإضافة إلى تشخيص اليقظة الاستراتيجية كمطلب رابع، وأخيرا آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

##### الفرع الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

يعتمد نشاط اليقظة الاستراتيجية على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تكون على دراية بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1. **معلومات الإنذار المبكر:** توصف بأنها توقعية وأسبقيه ومثل هذه المعلومات تنبه المدير وتحمسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها؛ (عمر، 2017، ص331)

1.1. **مميزات الإنذار المبكر:** وتتسم هذه المعلومات بالمميزات التالية: (الزهيري، 2018، ص7)

1.1.1. **النوعية:** أغلبية معلومات اليقظة الاستراتيجية نوعية، فلا يوجد أرقاما تبين الماضي، أو تسقط الماضي على الحاضر، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

2.1.1. **الجزئية:** معلومات، منقاة، مجمعة، مفسرة، وتم المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنا وتفسيرا، فهي تشبه جزءا من لغز أو قطعة من الفسيفساء.

3.1.1. **النقصان:** بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استثمارها بطريقة مربحة، للذهاب إلى أبعد نقطة، وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير أو معنى لها.

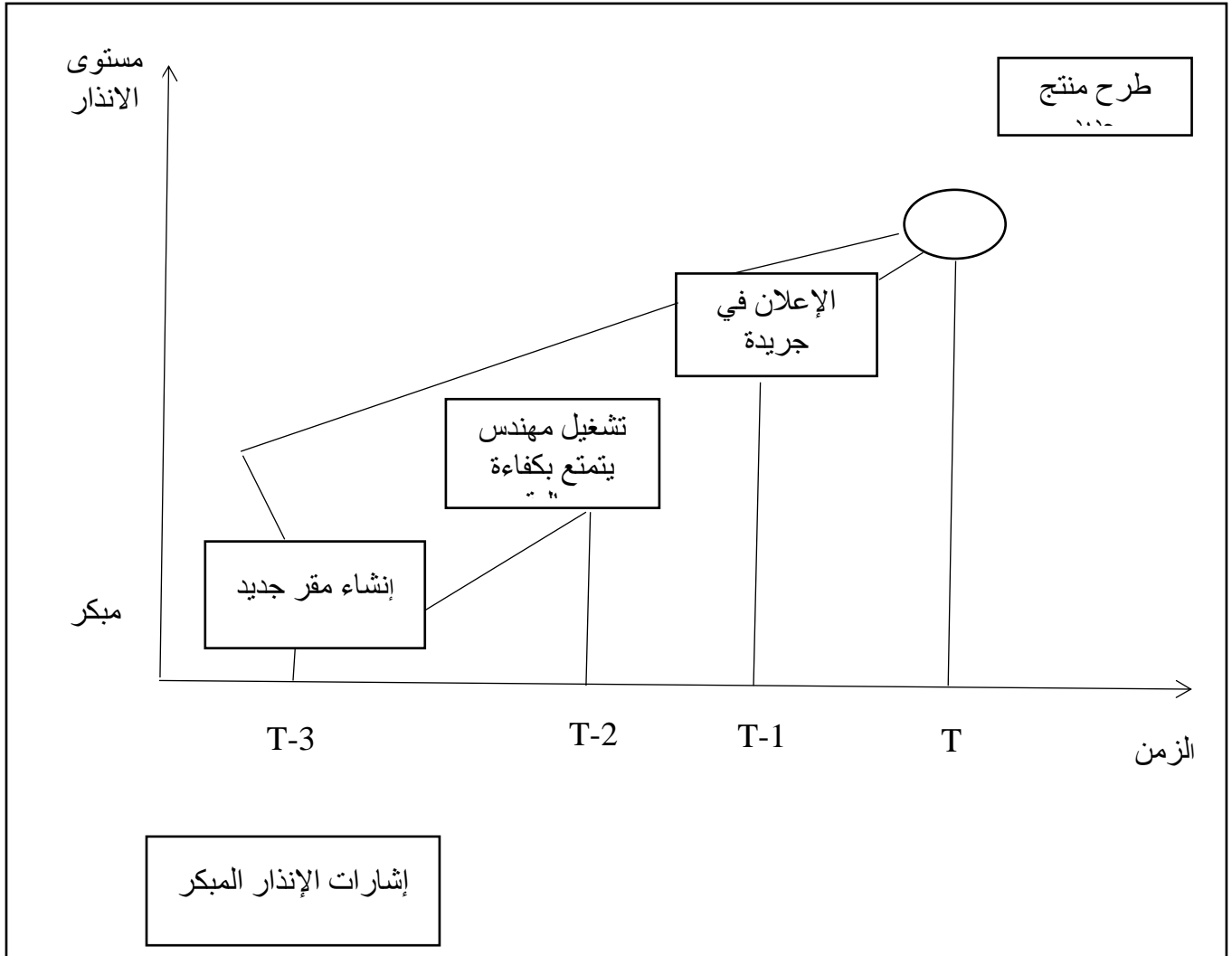
4.1.1. **الغموض:** كثيرا ما تفتقد إشارات الإنذار المبكر للدقة المرغوب فيها، وتكون ملتبسة، وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي في الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

2.1. **أنواع معلومات الإنذار المبكرة:** تتضمن الإشارات الضعيفة الأنواع التالية: (شعباني وآخرون، 2015، ص131)

1.2.1. **معلومات عن التنافس:** ويتضمن هذا النوع جميع المعلومات المتعلقة بالمنافسة الحالية والمحتملة، كدخول المنافسين إلى أسواق جديدة وطرق التسويق فيها، تحسين أساليب العمل، مشاريع البحث والتطوير الجديدة وتحديد الأسعار المرتقبة للمنافسين؛

2.2.1. **المعلومات التجارية:** وهي المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين، القوة التفاوضية الضغوطات التي يمارسونها على المؤسسة، رضاهم والمشاكل التي تعترضهم، بالإضافة إلى الموارد المادية والمالية المتاحة للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح مفهوم إشارات الإنذار المبكر:

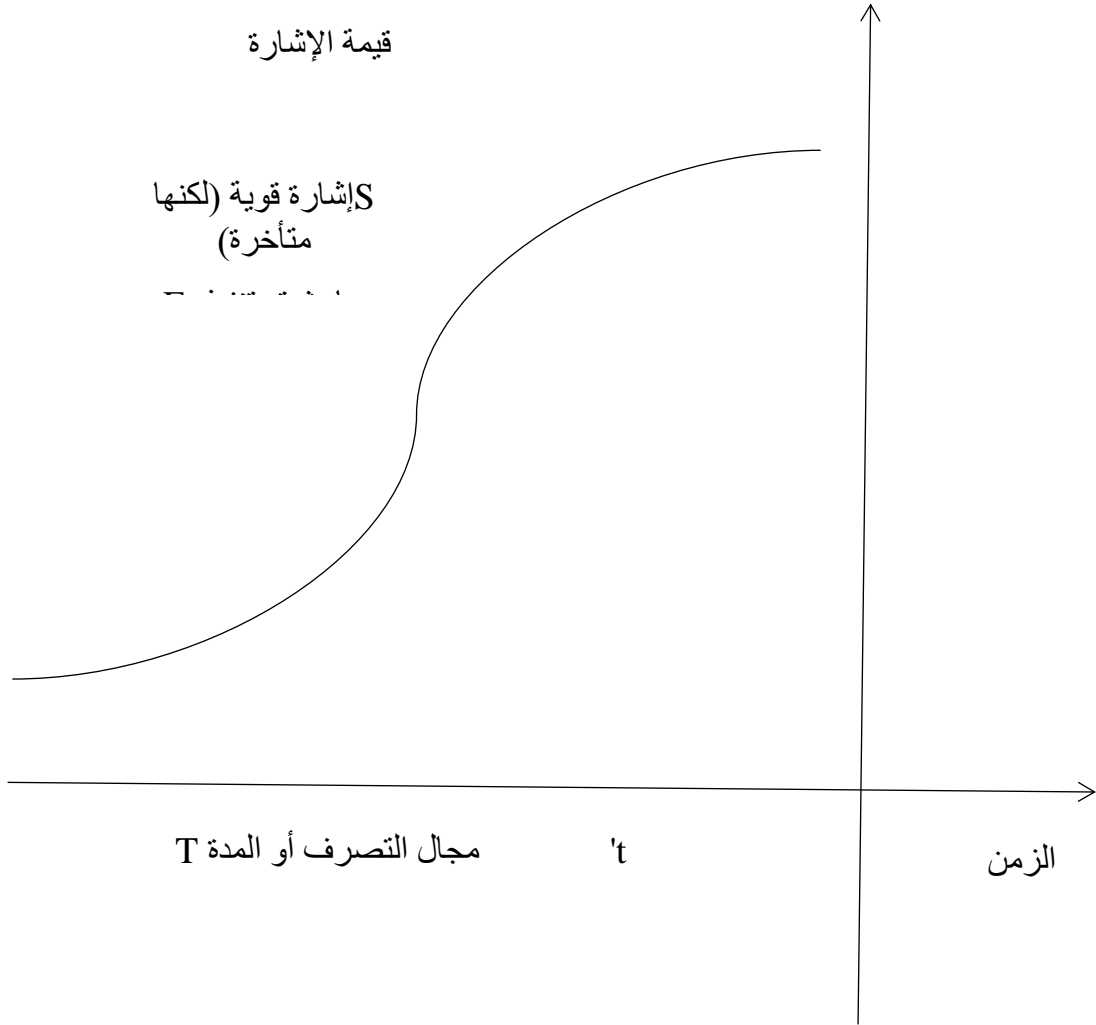


Source : Nicoles Lesca. (Décembre 2002). « Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes) », thèse de doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, Grenoble, p 39.

2. **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم إدارة هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة؛ (عمر، 2017، ص331)

3. **معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية. (رحماني، 2021، ص22)

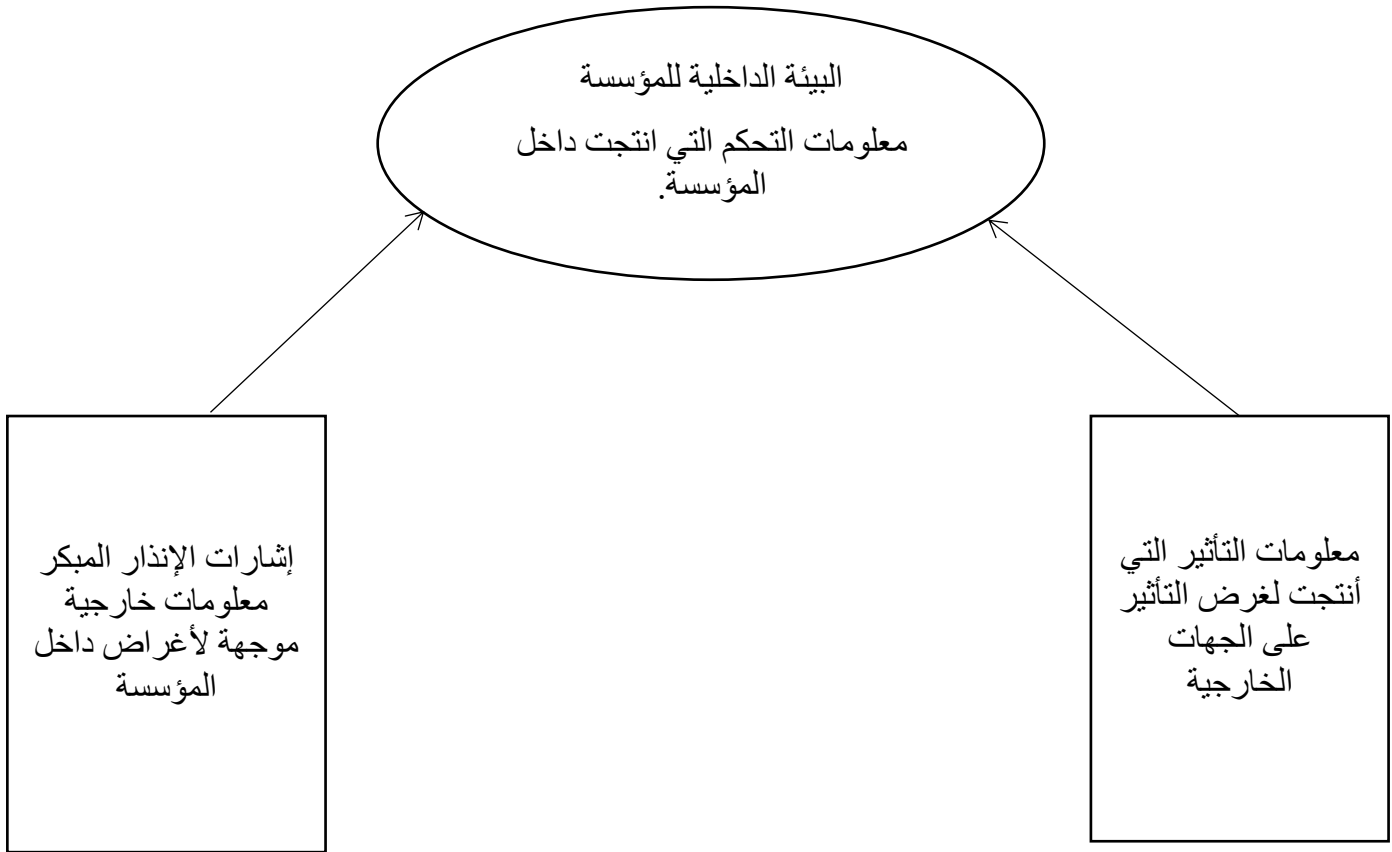
وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة في نشاط المؤسسة، فهي معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة، ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: شادي خولة. (جوان 2017). المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12.

من الشكل نلاحظ أن الحدث E تم تنفيذه تماما في الوقت t والمعبر عنه بالعلامة أو الإشارة s وهي الحد الأقصى لقيمة الإشارة وهذا الحدث يتطلب مجهودا قليلا من أجل أن يلتقط إذن الحدث E معروف تماما في الوقت t. وتضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع والذي لا يدع أي هامش للتصرف حيث يكون الوقت متأخر جدا. على العكس من ذلك فالحدث E لم يتحقق تماما في زمن T وتمثل الإشارة S' المرافقة لهذا الحدث وهي إعلان ضعيف نسبيا ويتطلب مجهود كبير كي يلتقط، والزمن T هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث S'، وبالتالي فالمجال (T' t) هو مجال التصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة وعندها يكون الوقت متأخر جدا للتصرف والتفاعل. (شادي، 2017، ص 431)

والشكل التالي يمثل معلومات اليقظة الثلاث:



المصدر: يوسف زكرياء رحمانى. (أبريل 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية. مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد 7، ص 21.

### الفرع الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية:

المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادر ها إما من داخل المؤسسة أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (علاوي، 2011، ص 63)

1. **المصادر الداخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات الداخلة على أساس رسمي وبالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية ومناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال؛

2. **المصادر الخارجية:** تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتضمن هذه المصادر: الموردين، العملاء، والمنافسين، النقابات العمالية والهيئات الحكومية والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية ومثل هذه المصادر تمد المؤسسات بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث.

والجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر المعلومات:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم 06: مصادر أخرى للمعلومات

مصادر علنية	<ul style="list-style-type: none"><li>وسائل الإعلام (المقروءة، المرئية، السمعية)؛</li><li>الندوات والدراسات خاصة التي يتم إعدادها بواسطة مراكز الدراسات؛</li><li>مراكز الأبحاث والدراسات؛</li><li>المؤتمرات الدولية والإقليمية؛</li><li>مراكز وشبكات المعلومات مثل: شبكة الأنترنت؛</li><li>المبعوثين والدارسين في الخارج.</li></ul>
مصادر قبل ورقية	<ul style="list-style-type: none"><li>ويقصد بها المصادر والأوعية التي كانت تستخدم في إنتاج الأخبار والمعلومات والرسائل التي تخطط بها تلك المنتجات.</li></ul>
مصادر ورقية	<ul style="list-style-type: none"><li>هي المصادر المتعارف عليها ويقصد بها المطبوعة التي تكون الورق مادته الأساسية وأهم ما يتميز به هذه الأدوات هو التنوع والأهمية</li></ul>
مصادر ما بعد ورقية	<ul style="list-style-type: none"><li>تشمل كل المصادر التي لا يدخل الورق في تكوينها، وتضم: الخرائط والصور والتسجيلات الصوتية والأفلام وتسجيلات الفيديو والمصغرات، إضافة إلى الأشرطة والأقراص الممغنطة، والأقراص الليزرية المعروفة باسم DVD</li></ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على زغونف عبد الغني، عظيمي أحمد. (2014). المعلومة وأهميتها في المجتمع المعلوماتي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 9، ص-ص، 163-161.

### المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية:

عند تبني المؤسسة لنظام استراتيجي لا بد أن تفاضل بين نظامين إحداها مركزي والأخر لامركزي، وهما على النحو التالي:

**1. نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة، بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاتف جهودهم حتى يثبت نجاحه؛

**2. نظام اليقظة اللامركزي:** يتشكل من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات، واتخاذ القرارات. (مصباح، بوخمخ، 2019، ص30)

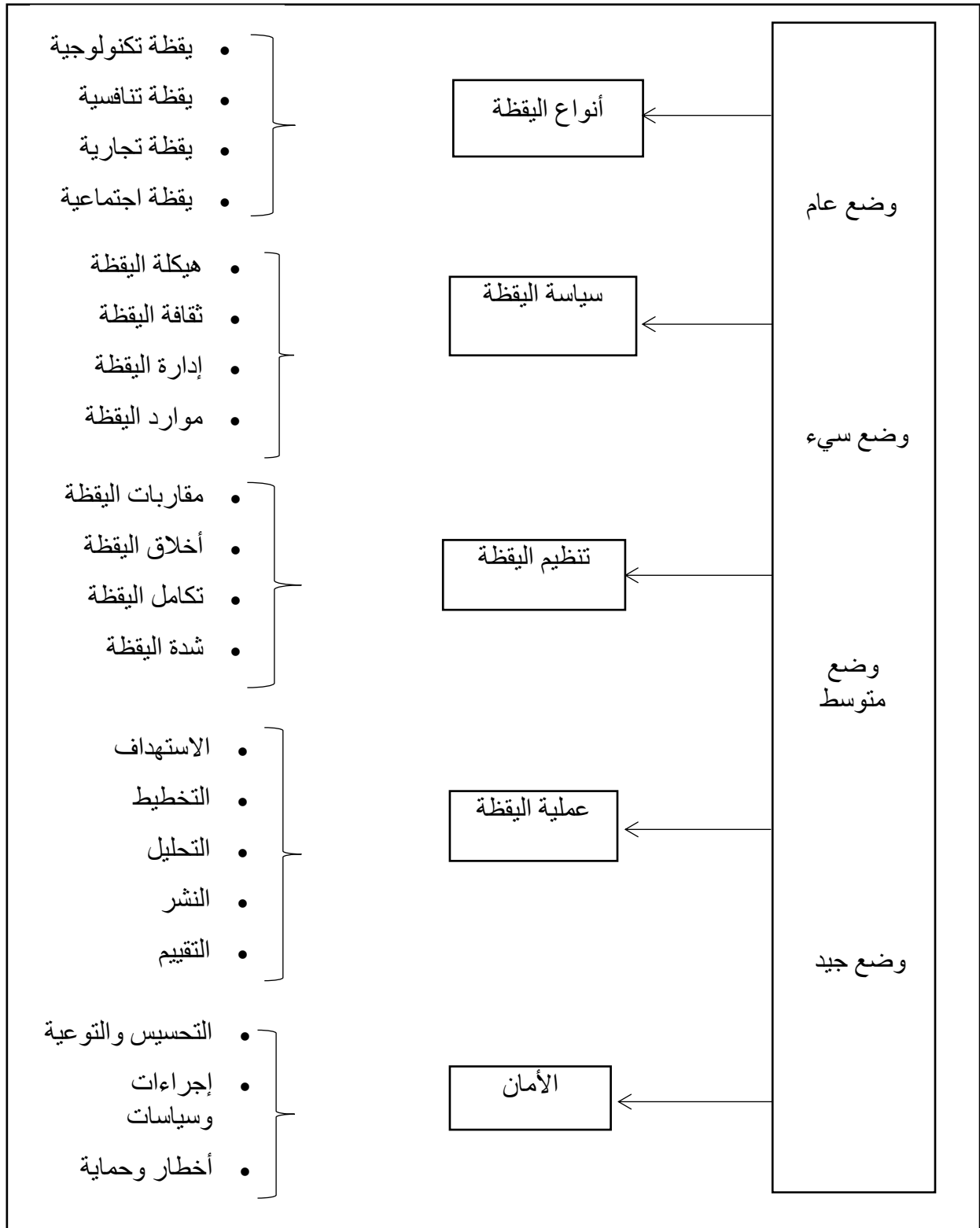
### المطلب الثالث: تشخيص عملية اليقظة الاستراتيجية:

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيم لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقا أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة والمراقبة المستمرة لها حتى تقف على جوانب القوة والضعف فيها، وتعرف الفروقات بين ما خطط له وبين ما تحقق من النتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء وتعالج جوانب القصور إن وجدت، وهذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الاستراتيجية، حيث أن المؤسسة بعد إنشائها نظام اليقظة وتوفير كل الإمكانيات اللازمة تقوم بتشخيص عام لليقظة الاستراتيجية، حيث تعتمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية..... إلخ) لتعرف وتقيم وضعها (هل هو جيد، متوسط، أم سيء؟)، ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة وما يحتويه من هيكلية وثقافة وإدارة..... إلخ، وبعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط وجمع وتحليل ونشر..... إلخ، وفي الأخير تقوم بتشخيص سياسات وإجراءات الحماية.

وبتشخيص المؤسسة العناصر المذكورة سابقا تتحصل على تشخيص عام وكلي لليقظة الاستراتيجية، وبذلك تقيم الوضع النهائي لحالة اليقظة هل هي سيئة (الأحمر)؟ أم جيدة (الأخضر) أم متوسطة (أصفر)؟ (قوجيل،

2011/2012، ص 66) وقد وضع François Brouard نموذجاً لتشخيص عملية اليقظة، يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: نموذج François Brouard لتشخيص عملية اليقظة الاستراتيجية (بتصرف)



Source : Bouard François. (2007). Une recherché action pour diagnostiquer lesPratiques de veille stratégique des PME, revue international PME, V 2, N1.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

من خلال العناصر المذكورة في الشكل تتحصل المؤسسة على تشخيص كلي لليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقييم وضع اليقظة هل هي سيئة أم جيدة أم متوسطة. حيث المؤسسة بعد إنشاءها لنظام يقظة تقوم بتشخيص عام لليقظة الاستراتيجية، تبدأ أولاً بتشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، اجتماعية)، ثم تنتقل إلى تشخيص سياسة اليقظة من (هيكلية، ثقافة، إدارة، موارد اليقظة)، وبعد ذلك تحاول المؤسسة تنظيم عملية اليقظة (مقاربات، أخلاق، تكامل، شدة اليقظة)، كما تقوم بتقييم عملية اليقظة من (استهداف، تخطيط، تحليل، نشر، تقييم)، وفي الأخير تقوم بتشخيص سياسات الأمان (التحسيس والتوعية، إجراءات وسياسات، أخطار وحماية).

### المطلب الرابع: آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية:

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين:

**1. آلية التحكم:** من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.


**2. آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين ملاحظاتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة. (بوخریصة، 2015/2014، ص44)

من خلال هذا الفصل يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة فعالة في مواجهة التحديات التي قد تواجه المؤسسة، وأيضاً في بقاء واستمرارية المؤسسة خاصة تلك المؤسسات الباحثة عن التميز، والإبداع، والابتكار، بحيث تمنحها موقف تنافسي في السوق بين المنافسين في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها بيئة الأعمال.

كما تعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة في عالم الأعمال التي تحت على ضرورة الإصغاء الجيد للمحيط الذي تعيش فيه من أجل اغتنام الفرص في الوقت المناسب وتجنب المخاطر أو الحد منها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات ونشرها لغرض إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال وكذا اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومنه فاليقظة الاستراتيجية بمثابة نظام معلومات يسمح بتتبع ورصد كل ما يحدث في المحيط، كما تساعد في أخذ القرارات وتوفير المعلومات الدقيقة بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب، وتعد أيضاً وسيلة للتغيير والتجديد كما تساعد في تنمية الكفاءة بين أفراد المؤسسة، وتساهم في التقليل من المخاطر، لذلك وجب التعريف بماهية المخاطر وإدارتها وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.



**الفصل الثاني:**  
**عموميات حول إدارة**  
**المخاطر**

يعيش العالم اليوم تحولات جذرية تمس جميع جوانبه الاقتصادية والسياسية والبيئية، الشيء الذي نتج عنه تغيرات في جميع الميادين سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية..... إلخ، بحيث أصبح أكثر تعقيدا عمّا مضى، بسبب هذه التطورات والتغيرات السريعة، وبسبب الأفكار المتسارعة التي نعيشها يوميا. ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالمخاطر، ما جعل الإنسان يعيش في بيئة تتميز بغموض يكتنف حيثيات مستقبله ومجريات حياته، لذلك كان لابد على الإنسان التعامل مع المخاطر التي تواجهه وذلك بالتعرف المخاطر وقياسها وترتيبها حسب درجة خطورتها واتخاذ الإجراء الذي يقلل من هذه الأخطار.

فإدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من النشاط الإنساني، وخاصة النشاط الاقتصادي، وقد استمرت المخاطر في التزايد مع التنوع الذي تعيشه الأنشطة الاقتصادية، بل وأصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات، وهذا التلازم يجعل إمكانية التخلص من المخاطر أمر غير ممكن، لكن من الممكن التعامل مع المخاطر وفق مجموعة من الاستراتيجيات التي تكون نتائجها متحكم فيها على المدى البعيد.

وعليه، فإن هذا الفصل خصص لتسليط الضوء حول عموميات إدارة المخاطر وذلك من خلال ثلاث مباحث نخصها بالذكر فيما يلي:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة المخاطر.
- **المبحث الثاني:** أساسيات إدارة المخاطر.
- **المبحث الثالث:** أدوار، قواعد، علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة، ومتطلبات نجاحها.

## المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

يسود العالم اليوم ظروف وتحديات وتغيرات مضطربة ومصحوبة بجملة من المخاطر، بحيث أصبح من الضروري أن تؤخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار، وهو ما يلزم على مدير المؤسسة أن يخصص وقتا وجهدا لإدارة هذه الأخطار والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى خمس مطالب: سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الخطر، وفي المطلب الثاني مفهوم إدارة المخاطر، في حين يتم التطرق في المطلب الثالث إلى نشأة إدارة المخاطر، بينما المطلب الرابع تطرق إلى مصطلحات مشابهة مع إدارة المخاطر.

### المطلب الأول: مفهوم الخطر

قبل التعرّض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الإشارة بأن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة، ورغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية *risque, danger*.

**المخاطرة:** يمكن كخطوة أولى أن تقدم توضيحا لكلمة الخطر من عدة جوانب.

**لغة:** إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني "Rescass" والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع. (عبدلي، 2012، ص3)

**اصطلاحا:** هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة. (عبدلي، 2012، ص3)

يعرفه قاموس ويبستر بأنها: "خطر ومجازفة أو التعرض لخسارة أو ضرر.....، أو يشير إلى فرصة أو وقوع حدث غير مريح. (معاريف، شيخي، 2019، ص36)

وهناك تعريف آخر يعرف الخطر بأنه: " الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في موقف معين، ويقصد بالانحراف في النتائج، أي الانحراف غير المرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل تحقيقها، حيث أن الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطرا. (المهدي، 2013، ص91)

هناك معاني للخطر من جوانب أخرى يمكن ذكر بعضها فيما يلي: (المهدي، 2013، ص 91)

#### 1. الخطر من المنظور القانوني:

هو "احتمالية وقوع حادث مستقبلا، أو حلول أجل غير معين خارج إدارة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه، أو يحدث ضرر منه."

#### 2. الخطر من وجهة نظر التأمين:

لا يقتصر الخطر في مجال التأمين على ما سبق، بل يشمل أيضا ما قد يصادف الإنسان من أحداث سعيدة كالزواج، أو البقاء لسن معينة، وبالتالي فالخطر في مجال التأمين هو "حادث مستقبل محتمل الوقوع لا يتوقف عن إرادة أي من الطرفين الذين تم بينهم العقد."

3. الخطر من المنظور المالي:

تعرف المخاطر من المنظور المالي بأنها: إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.

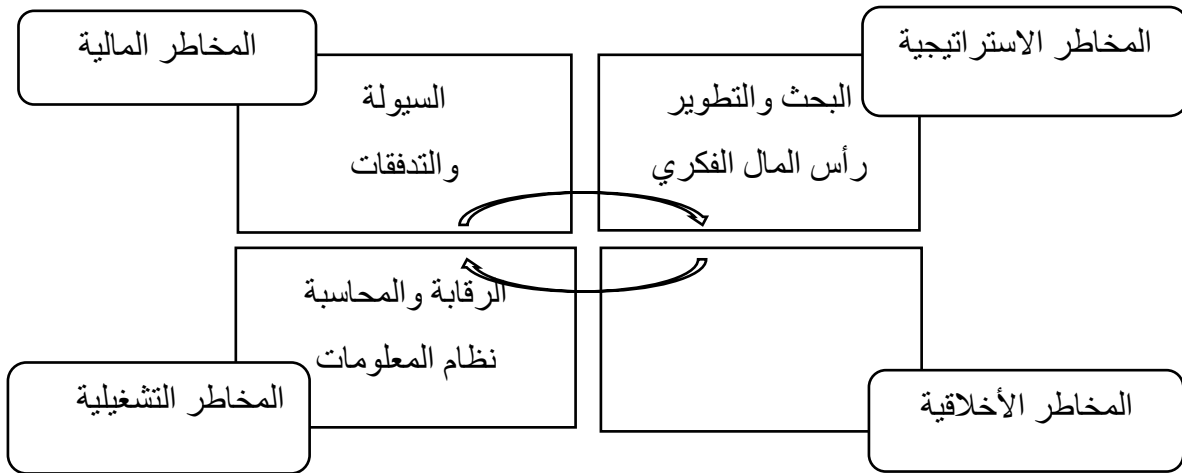
4. الخطر من المنظور الرقابي:

من وجهة النظر الرقابية تعرف المخاطرة بأنها: تمثل الأثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف (أو المؤسسة) ورأسماله.

الفرع الأول: المسببات الرئيسية للخطر:

يمكن أن تتيح المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية، ويلخص الشكل التالي أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن هذه العوامل، كما توضح أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معاً، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل أخطار استراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية، ..... إلخ.

الشكل رقم 11: أهم مسببات المخاطر (بتصرف)



المصدر: بلعزوز بن علي، (2010)، استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، عدد 7، ص 332.

يتضح من خلال الشكل أنه يوجد في المؤسسة نوعين من العوامل المسببة لحدوث الخطر، وهي عوامل داخلية وعوامل خارجية، حيث أن العوامل الخارجية تتمثل في المخاطر الاستراتيجية (كتغير المنافسة، وتغيرات الزبائن وطلبات العملاء)، بالإضافة إلى مخاطر مالية تتمثل في (سعر الفائدة والصرف والائتمان..... وغيرها)، كذلك مخاطر أخلاقية (بيئية) (كالعقود التي تربطها مع الغير والحوادث الطبيعية التي تنتج عن وجود ظواهر طبيعية تحيط بالشخص تؤدي إلى وجود خطر أو تزيد من خطورته ولا دخل للإنسان في حدوثها)، ثم الأخطار التشغيلية وما تتضمن من (مخاطر التنظيمات (القوانين والتشريعات) والثقافة وتركيبية مجلس الإدارة).

أما النوع الثاني فيتمثل في العوامل الداخلية التي تخص مخاطر الأنظمة الإنتاجية.

إضافة إلى هذين النوعين نجد مخاطر تابعة للعوامل الداخلية والخارجية، كالبحث والتطوير، رأس المال الفكري، السيولة والتدفقات، الرقابة والمحاسبة، نظام المعلومات.

**1. التحكم في المخاطر:** أي تحديد الطرق التي تستخدمها الدائرة لتقليل احتمال الخطر وأثارها، ورصد مبلغ ضمن موازنة الدائرة للتعامل مع المخاطر من خلال: (إعداد مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي، 2019، ص 6)

**1.1. نقل الخطر:** وهو تحويل الخطر إلى جهة أخرى، مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه؛

**2.1. تقبل الخطر:** إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لم تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر؛

**3.1. معالجة الخطر:** معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه؛

**4.1. إنهاء الخطر:** حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود؛

**2. المراقبة والمتابعة الدورية:** ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة؛

3. قياس فاعلية الإجراءات المتخذة لتلافي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر؛

4. قياس فاعلية منهجية إدارة المخاطر والتعديل عليها بناء على نتائج القياس.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

يرى "هاينز" أن إدارة المخاطر هي: "الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه." (بوزيدي، 2008/2009، ص 97)

بمعنى هي الوظيفة التي تهتم باكتشاف الخطر ومعالجته.

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد." (بوزيدي، 2008/2009، ص 97)

بمعنى أنها اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر كان.

وينظر إليها على أنها: "عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم وإدراك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف إضافة قيمة مضافة لنشاطات المؤسسة." (بوزيدي، 2009، ص 97)

بمعنى أنها عملية يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.

ووفقا للإصدار (2018) coso، المشتق من الإصدار (2013) coso، تعرف على أنها: "عملية يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها في استراتيجية الوحدة الاقتصادية، وتكون

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

مصممة لتحديد الأحداث المحتملة، التي تواجه الوحدة وتؤثر عليها، وذلك لتدنية أثارها لمستوى مقبول ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. (شحاتة، 2020، ص 6)

أي هي العملية التي تهدف إلى السيطرة على الخطر من خلال معرفته ومن ثم النجاح في مواجهته. تعرف على أنها: نشاط مستمر يغطي دورة حياة الأعمال كاملة في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة وتهدف إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة والسيطرة على المخاطر أو تجنبها. (سعدي وعراك، 2015، ص 4)

أي هي العملية الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة. تعرف بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية." (جواب الله عباس، 2015، ص 9)

أي هي العملية التي تهدف للتحكم بالمخاطر وإدارتها ومعالجتها.

إدارة المخاطر المؤسسية عملية تقوم على نطاق مؤسسة بأكملها من أجل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكّل ومتكامل ومنهجي. (ترزي، بوشتا، 2010، ص 7)

أي أنها تنظيم يهدف لمواجهة المخاطر بأفضل الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب. عرفها "كرتز" بأنها: "الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها." (بلعزوز، 2010، ص 335)

أي أنها تطبيق معايير الأمان في المؤسسة.

وقد حددت جمعية إدارة المشاريع (APM) بأن التعامل مع المخاطر يجب أن يكون بتقليلها أو تحجيمها إلى الحد المقبول، والتأمين ضد حدوثها، ونقلها للغير، أو التعامل وإدارتها بحرص. (بلعزوز، 2010، ص 335)

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذ لم يتم التعامل معها بشكل مناسب. (طاهري، كاهية، 2019، ص 303)

أي هي عبارة عن مجموعة الأساليب التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عبارة عن تلك الإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتعامل مع جميع المخاطر، وذلك عن طريق فهم وإدراك الفرص البيئية والوقاية من حدوث المخاطر وتصحيح الأخطار الفعلية في حال وقوعها، وهذا بهدف إضافة قيمة لأنشطة المؤسسة.

تتيح إدارة المخاطر المؤسسية أعمال منهجية متنسقة في مجالها، كما تحمي المؤسسة وتضيف قيمة لها ولأصحاب المصلحة فيها. ويمكن استنادا إلى استعراض للمؤلفات المتعلقة بهذا المجال، إيجاز مزايا إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي: (ترزي، بوشتا، 2010، ص 8)

- جعل إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف؛

- تحسين قدرة الإدارة على فهم المخاطر وتحديد وإدارتها على نحو استباقي؛

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

- تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال ضمان وجود فهم شامل ومهيكل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص؛
- تقليص أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المجرأ المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر؛
- تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق المؤسسة؛
- بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المؤسسة وحماية وتعزيز أصولها وصورتها؛
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات؛
- تعزيز المساءلة والإطار المتكامل المراقبة الداخلية.

وتعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع في علوم الإدارة الذي يهتم ب: **(عبد العال حماد، 2003، ص 32)**

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين، والمستثمرين؛
- أحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر؛
- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.
- تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق: **(غسان، 2017، ص 18)**

- تقديم إطار عمل المؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها؛
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة؛
- المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة؛
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط الغير الأساسية؛
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة؛
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة؛

بالإضافة إلى ذلك نجد: (علوان، 2017، ص38)

- تقليص الخطر الذي ينتج عنه خسارة كبيرة بسبب حجم الاستثمار الكبير في هذه المشاريع؛
  - يمكن للمشاريع والمؤسسات أن تتنبأ بالتدفقات النقدية؛
  - النهوض بالمقترحات الاستثمارية المتصلة بأنشطة المؤسسات وتطويرها أفقياً وعمودياً وتقييمها؛
- كما يمكن تحديد بعض النقاط الهامة لإدارة المخاطر: (تناح، 2018، ص24)
- تعزيز مقدرات العاملين بمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر؛
  - تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغيير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل؛
  - تمكين المؤسسة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف؛
  - تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- كما أن لإدارة المخاطر العديد من الأهداف المهمة، ومن أجل تسهيل معرفة الأهداف يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### الجدول رقم 07: أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
✓ الاقتصاد (التوفير)	✓ البقاء
✓ تقليل التوتر	✓ مواصلة النشاط
✓ أداء الالتزامات المفروضة خارجياً	✓ استقرار الأرباح
	✓ استمرارية النمو
	✓ المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طارق عبد العال حماد، (2003)، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 150.

#### 1. الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر: (البلداوي، العزاوي، 2018، ص 77)

- 1.1. الاقتصاد: حيث يعني أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل لمصروفات وتكاليف برنامج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة الخطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن؛
- 2.1. تخفيض القلق ودرجة المخاطر: حيث أن الوحدات المعرضة للخسائر يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير المخاطر، فمثلاً الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر، ومدير المخاطر يحاول أن يخفف هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسار، وهذا هدف أكثر تعقيداً؛

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

3.1. **الوفاء بأي التزام قانوني:** يعني هذا الهدف أن المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.

### 2. الأهداف التي تلي تحقق الخسارة:

1.2. **بقاء المنشأة:** إن الهدف الأول لإدارة الخطر والأهم بعد تحقق الخسارة هو بقاء المؤسسة مثل قانون الطبيعة الأول، وضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة الخطر هي القيام بدور مساند في هزم أهداف المؤسسة.

إن الهدف الرئيسي لإدارة الخطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة الأخرى مهما تكن بل ضمان بلوغها، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المؤسسة، بل الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة حتى يتسنى لها على الأقل أن تعيد جزء من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة من تحقق الخسارة؛ (ممدوح، 2004، ص 201)

2.2. **استمرار العمليات:** في بعض المؤسسات فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف، حيث تفقد المؤسسة جزء من عملائها ومورديها ونقل قدرتها التنافسية، بمعنى ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث يجب أن تكون فترة التوقف قصيرة؛ (بالي، 2012، ص 89)

3.2. **استقرار العوائد:** ترغب المؤسسة في الاحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقيق الخسارة، ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عند حدود مقبولة. وهذا الهدف مرتبط كلياً بهدف استمرارية العمليات.

ينبع هدف استقرار العوائد (الأرباح) من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الثلاثة، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع، ولأن المستثمرين يفضلون التدفق المستقر للدخل فإن إدارة الخطر يمكن أيضاً أن تساهم في الأداء الإجمالي للمؤسسة، بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالأخطار البحثية إلى أقل مستوى ممكن؛ (بالي، 2012، ص 90)

4.2. **الاستمرار في النمو:** إن المؤسسة التي تمتاز بسجل نمو قوي تعتبر القدرة على مواصلة النمو أحد أهم أهدافها، من أجل ذلك تعتبر إدارة المخاطر أن وقاية المؤسسة من التهديدات التي تواجه ذلك النمو من أهم أهدافها، فاستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ تساعد في استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو لولاها؛ (عبد العال، 2003، ص 150)

5.2. **المسؤولية الاجتماعية:** باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مجموعة من الالتزامات التي تواجه المؤسسة بسبب علاقتها بموظفيها، وبالمؤسسات الأخرى وبالمجتمع عموماً، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، ويقدمه تمتع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد بالإضافة أن المجتمع سيستفيد من ذلك. (بوزيدي، 2009، ص 111)

### 3. أهداف أخرى لإدارة المخاطر: (العنزي، عراك، 2015، ص 574)

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه؛

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

- إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المؤسسة؛
- المساهمة في تخصيص موارد المؤسسة والاستخدام الفعال لها؛
- تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية؛
- حماية وتطوير موارد وموجودات المؤسسة؛
- دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المؤسسة؛
- تعظيم الكفاءة التشغيلية.

### المطلب الثالث: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية والمالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. (عصماني، 2009، ص 4) حيث بدأ الاتجاه العام للاستخدام الراهن لمصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها للمصطلح هارفارد بزرس ريفيو عام 1956، حيث طرح المؤلف ما ظهر في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر بالمؤسسة. (بروال، 2010/2011، ص 98) وكان الهدف من هذا المقال هو تحديد أهم مبادئ برنامج عملي لإدارة المخاطر وما يطلبه ذلك من إيجاد مديرا متفرغا للمخاطر في المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الطرح بقي كما هو ولم تعمل به، (بوزيدي، 2008/2009، ص 98) ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول، والخصوم، وتبين أن هناك طرقا أنجح للتعامل مع المخاطر تمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها، وتم التوسع في استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كمؤسسات التأمين وصناديق الاستثمار، وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تراكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال. (احمد، 2018)

يعود تاريخ إدارة المخاطر إلى عام 1931 عندما أنشأت جمعية الإدارة الأمريكية قسم التأمين الخاص بها لتبادل المعلومات بين الأعضاء في عام 1950، ثم أنشأت الجمعية الوطنية لمشتري التأمين التي أصبحت في عام 1955 الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين ASIM، وفي عام 1969، تم تغيير اسم مجلة الجمعية من مشتري التأمين الوطني إلى إدارة المخاطر، وفي عام 1975 تم تغيير اسم الجمعية إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين RIMS، وظهر أقدم الإشارات إلى مفهوم إدارة المخاطر بقلم "راسل" كالأجر في "هارفارد بيزنس ريفيو" في عام 1988 (Outrevil). (أل عباس، 2021)

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تراكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. (عبد العال حماد، 2003، ص 50)

بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في عام 1975، كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر"، كما كان يقوم قسم التأمين

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على شهادة في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي في عام 1973، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر" وبهذا انتشر استخدام إدارة المخاطر في عالم الأعمال. (بن الحسين، 2020)

### المطلب الرابع: مصطلحات مشابهة لإدارة المخاطر

المتأمل لمفهوم إدارة المخاطر يتبادل إلى ذهنه العديد من المصطلحات الأخرى والتي قد تشوش تفكيره وتجعله في حيرة من أمره للتفريق بين هذه المصطلحات من حيث المعنى والمحتوى، باعتبار أن مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات ذات الصلة مع بعضها البعض، والتي تستعمل في محتواها وموضوعها مفهوم الخطر. والتي جعلت منه مادتها الأساسية ومكونها الرئيسي في التحليل والمعالجة، من هذه المصطلحات: الأمن الصناعي، نظام الوقاية، وإدارة الأزمات ..... وغيرها. وسنحاول تفكيك كل مصطلح على حدة بهدف توضيح الفرق بينهما وبين مصطلح إدارة المخاطر. (عبدلي، 2012، ص 28)

**الأمن الصناعي:** مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية أو بعيدة المدى، والتي يمكن أن تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل وشروطه، بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة. (العويوي، 2008، ص 10)

### الجدول رقم 08: أوجه الاختلاف والتشابه بين إدارة المخاطر والأمن الصناعي

نقاط التشابه	نقاط الاختلاف
- كلاهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر والتي من شأنها أن تؤثر على سيرورة العمل، وكذا في مختلف الأنشطة الفاعلة داخل المؤسسة.	- الأمن الصناعي يركز أكثر على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي وما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وعلاقته بالعنصر البشري من خلال العمل على تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحوادث العمل مثلاً.
	- أما إدارة المخاطر فتركز على تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معاً.

المصدر: عبدلي لطيفة، 2012/2011، ص29، بتصرف.

**نظام الوقاية:** هو نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها صحية، وأكثر أمناً حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية. (عبدلي، 2012، ص 29)

باعتبار أن نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي وإحدى تفرعاته الأساسية فإن كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة المخاطر هو نفسه ينطبق على نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملي أكثر من نظري. (عبدلي، 2012، ص30)

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

**إدارة الأزمات:** هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقا والمدربين تدريبا، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (بولقصاع، 2016، ص 14)

### الجدول رقم 09: الفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمة

إدارة الأزمة	إدارة المخاطر
- الأزمة هي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلا (لا نقول أزمة زلزال) - الخسارة الناتجة عن الأزمة هي خسارة أكيدة - تأثير الأزمة أوسع من تأثير الخطر (مثال الأزمة المالية العالمية يعني تأثيرها مس العالم كله)	- الخطر مفهوم مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد (مثال خطر الزلزال أي احتمال لأن يقع أو لا يقع) - الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة - الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات (مثال أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية)

المصدر: عبدلي لطيفة، 2012/2011، ص31، بتصرف.

**المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر**

تعد إدارة المخاطر منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع الأخطار البحتة، ومنه فالعملية تتضمن مجموعة من الخطوات، كما تستند إلى مجموعة من القواعد العلمية والعملية.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى أربع مطالب: تضمن المطلب الأول العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر، في حين تطرق المطلب الثاني إلى استراتيجيات إدارة المخاطر، بينما المطلب الثالث تطرق إلى خطوات إدارة المخاطر، وأخيرا مكونات جهاز إدارة المخاطر.

**المطلب الأول: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر**

هناك عناصر يتوجب أن تشتمل عليها إدارة المخاطر في أي مؤسسة أيا كان شكلها القانوني أو الاقتصادي وأيا كانت وظيفتها، والتي تتمثل في: (بوهالي، 2018، ص 442)

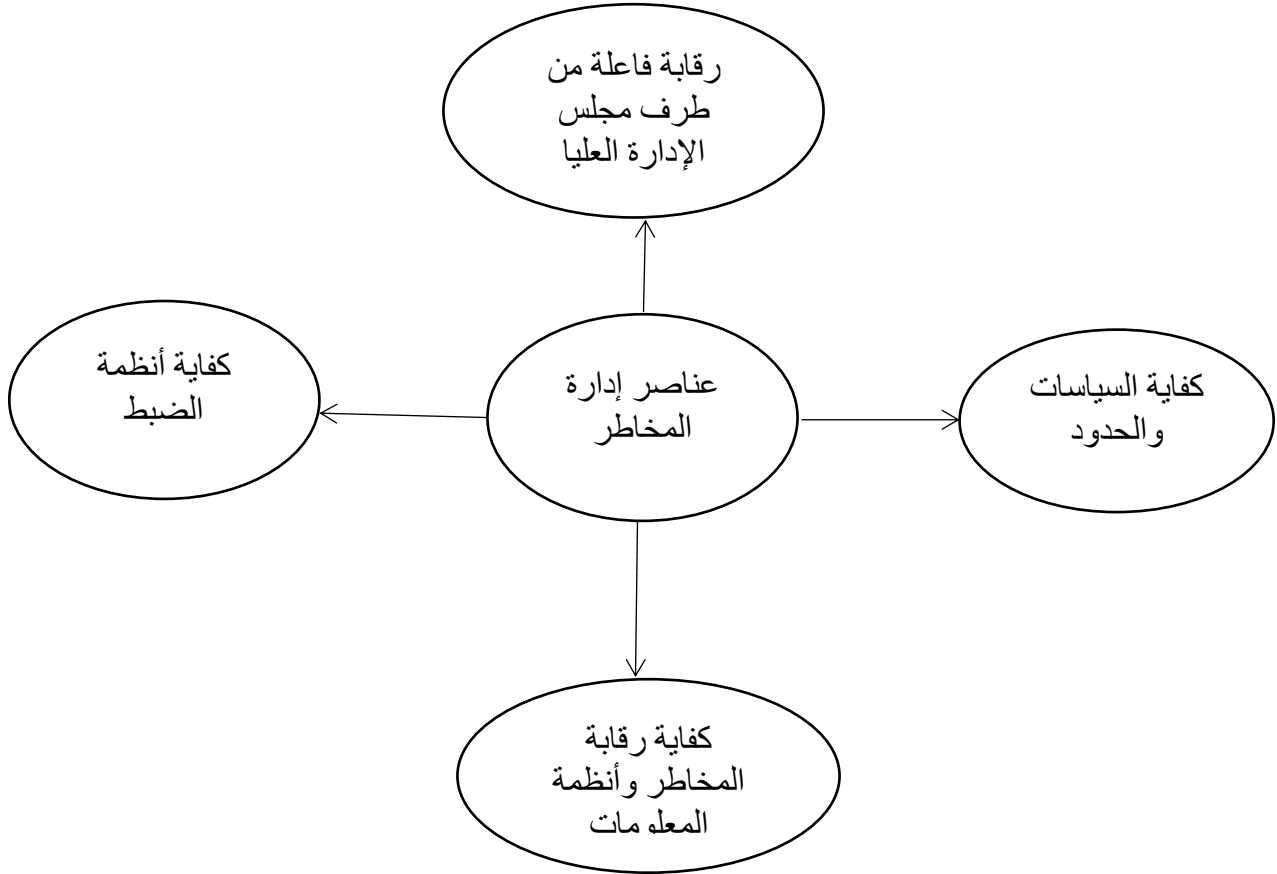
1. **وجود رقابة فاعلة من طرف مجلس الإدارة العليا:** إن إدارة المخاطر مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة تخضع للإشراف من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، إذ يجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجية وسياسات وإجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة المخاطر التي تواجهها. كما يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر يسمح لها برصد المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها. أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما يجب عليها منح الصلاحيات الكافية لإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات بدقة حتى يتسنى لها القيام بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه؛

2. **كفاية السياسات والحدود:** يجب أن يكون هناك تناسب بين سياسة إدارة المخاطر والمخاطر التي تواجهها المؤسسة هذا من جهة، من جهة أخرى يجب إتباع كافة التدابير اللازمة والعمل على تطبيقها واتخاذ قرارات فعالة تتناسب مع طبيعة النشاط والمخاطر؛

3. **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** حتى تتوفر لدينا إدارة مخاطر فعالة قادرة على رصد كل المخاطر التي يمكن مواجهتها، وتحديد تأثيرها على نشاط المؤسسة، وتحديد الأساليب المتاحة لمواجهتها. يجب توفر نظام معلومات قوي قادر على توفير المعلومات اللازمة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، وهذا ما سينعكس إيجابا على أداء إدارة المخاطر وأداء المؤسسة ككل؛

4. **كفاية أنظمة الضبط:** تعد نظام الضبط الداخلي أحد أهم فروع نظام الرقابة الداخلية، ويعرف على أنه: "نظام من أنظمة الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى أن عمل أي موظف يتم إكماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، مما يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء وعمليات الغش (الانحرافات) بسهولة.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر

إن إدارة المؤسسة للمخاطر التي تعرض لها من خلال احتكاكها مع بيئتها الخارجية، وكذا الاعتماد على مبدأ الحد من الخطر وبحثها الدائم على الاستراتيجية، فرض عليها ضرورة إيجاد وسائل وسياسات للتعامل مع جل المخاطر تكون فعالة وذات كفاءة عالية، بهدف حصر الخطر والحد من تأثيره.

ويمكن تقسيم هذه الوسائل تبعاً لمدى تأثير كل وسيلة على الخطر وعناصره المختلفة إلى مجموعتين هما: (بوزيدي، 2009، ص128)

**المجموعة الأولى:** وهي مجموعة من وسائل إدارة الخطر التي لا تؤثر في الخطر وعناصره، وتشمل السياسات التالية:

**السياسة الأولى:** سياسة تحمل الخطر؛

**السياسة الثانية:** سياسة تحويل الخطر.

**المجموعة الثانية:** مجموعة وسائل إدارة الخطر والتي تؤثر في الخطر وعناصره، وتشمل السياسات التالية:

**السياسة الأولى:** سياسة الوقاية والمنع؛

**السياسة الثانية:** سياسة التجميع؛

**1. سياسة تحمل الخطر:** إن سياسة تحمل الخطر تقوم على قبول الفرد للخطر المعرض له واستعداده لتحمل نتائجها من خسائر مالية، وذلك قد يتم بصورة تلقائية وبدون تخطيط مسبق، وقد يتبينه الفرد أو المؤسسة بعد تحقيق شروط معينة وبعد دراسات موضوعية لنوعية الخطر ومسبباته والتخطيط لمواجهة خسائره عند تحقيقها: (بالي، 2012، ص 83)

**1.1. تحمل الخطر بدون تخطيط:** في ظل هذا الأسلوب يتم افتراض الخطر وتحمله بشكل عفوي دون تخطيط أو حتى إدراك مسبق بالخطر وعواقبه، ويكون ذلك لأحد الأسباب التالية:

- عن جهل ودون معرفة مسبقة لما هو مقدم عليه الفرد أو المؤسسة؛
- بوعي كامل بأن قيمة الخسارة الإجمالية يمكن تحملها دون مشقة إذا ما قورنت الأرباح المنتظرة؛
- قد يسعى إليه الشخص حبا للمغامرة وإرضاء لنوازع نفسية؛
- قد يكون مدفوعا إليه مجبرا بسبب عدم توافر بدائل أخرى، أو لارتفاع تكلفة هذه البدائل.

**2.1. تحمل الخطر بتخطيط مسبق:** يمكن للشخص أو المؤسسة التوجه لهذه السياسة وتبنيها، فإذا ما تحقق جميع الأخطار (الوحدات الممتثلة المعرضة لنفس الخطر) مع شروط أخرى فيمكن التوجه إلى التأمين الذاتي، وإذا لم تتوافر هذه الأعداد الكبيرة من الوحدات المماثلة يمكن التعاون مع أشخاص آخرين يملكون وحدات مماثلة وبذلك يمكنهم سوية جميع الأخطار وتبني سياسة التأمين التبادلي: (بالي، 2012، ص 83)

**1.2.1. سياسة التأمين الذاتي:** تعتمد أساسا على دراسة شاملة ودقيقة تحدد مسببات الخطر وتقدر خسائره المتوقعة وتوضح وسائل الوقاية والمنع وطرق الفرز والتنويع التي يمكن اللجوء إليها، وننظر في توافر الشروط التالية:

- توافر عدد كبير من الوحدات المماثلة المعرضة لنفس الخطر؛
- ألا تكون هذه الوحدات مركزة في مكان واحد، وإلا كانت الخسائر مدمرة حين الحدوث؛
- تكوين احتياطي مناسب لمقابلة الخسائر حين الوقوع؛
- استثمار هذا الاحتياطي في أوجه استثمار أخرى ذات درجة سيولة عالية غير المشروع. وإذا لم يتوافر أحد الشروط السابقة فيمكن التوجه إلى التأمين التبادلي؛

**2.2.1. سياسة التأمين التبادلي:** بمقطع هذه السياسة يمكن للمسؤول عن المشروع المعرض لخطر معين أن يتفق مع الآخرين المعرضين لنفس الخطر على اقتسام الخسارة التي تحدث للبعض منهم. وينتج عن جميع الأخطار وجود وحدات مماثلة يمكن جميع إحصاءاتها والتنبؤ بشكل أكثر دقة بالخسائر المتوقعة، والملاحظ في هذه الطريقة أن الالتزام المالي لكل من المشاركين غير محدد من البداية ويعرف بالضبط في نهاية العام التأميني.

**2. سياسة تحويل الخطر:** يتم في هذه الطريقة مواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف، ويتم هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين يتعهد فيه صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر مقابل تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث المنصوص عليه في العقد، ومن بين العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر: (المهدي، 2013، ص 98)

**1.2. عقود التشييد:** والتي يتم بموجبها نقل الخطر إلى مقاول التشييد ليتحمل الخطر عن صاحب المشروع. فالفرد أو المؤسسة عندما يتخذون قرار ببناء مبنى (تجاري، أو صناعي، أو سكني) يتجمع لديهم عادة خطر الحريق أثناء البناء أو التأخر في مواعيد التسليم، أو خطر وقوع مخالفات أو حوادث معينة يترتب عليها مسؤولية نحو الغير أو نحو القائمين بعملية التشغيل، إلى غير ذلك من الأخطار، ويترتب على هذه الأخطار خسائر مالية بعضها يمكن تحملها والبعض يصعب تحملها، وبذلك يمكن لمقاول التشييد تحمل هذه المخاطر نيابة عنهم نظير قيام الفرد أو المؤسسة بدفع تكاليف الأخطار له زيادة على تكلفة بناء المتر المربع مثلاً؛

**2.2. عقود الإيجار:** تكمل عقود الإيجار عقود التشييد، فمن لا يقدر على دفع تكلفة التشييد يقرر الاستئجار عن طريق عقود الإيجار، في عقد الإيجار يمكن أن ينص على نقل المستأجر إلى المؤجر (مالك الأصل) الأخطار التي ينتج عنها حوادث حريق الأصل أو فناؤه بسبب المستأجر، نظير أن يدفع في المقابل تكاليف في صورة إضافات على الإيجار الصافي للعقار. كما يمكن أن ينص على نقل مالك الأصل للمستأجر الأخطار التي كان عليها تحملها، مثل الأخطار الناتجة عن تدهم الأصل أو احتراقه أو المسؤولية المدنية تجاه الغير والمرتبة عن وجود الأصل نفسه، مقابل دفع تكاليف الخطر في صورة خصومات من إيجار المثل؛

**3.2. عقود الأمانة:** ينشأ عقد الأمانة عندما يودع الفرد أو المؤسسة ممتلكاته لدى آخر بقصد البيع أو الحفظ أو التخزين نظير أجر أو عمولة مناسبة. وبموجب هذا العقد يتمكن المودع عادة من نقل بعض الأخطار التي لا يريد أن يتحملها إلى المودع لديه مقابل إضافة تكاليف الخطر إلى عمولة أو أجر الأمانة، ومن جهة أخرى بإمكان المودع لديه أن ينقل الأخطار التي يمكن أن تصيب البضاعة بسببه، بواسطة عقد الأمانة، إلى صاحب البضاعة مقابل منح خصومات مناسبة من العمولة المستحقة له؛

**4.2. عقود تكوين المؤسسات:** تحمل مؤسسات المساهمة كثير من الأخطار (كأخطار المسؤولية المدنية، وأخطار الاختلاس، وأخطار الإفلاس) وما يترتب عليها من خسائر مالية نيابة عن الشركاء. وتكون تكلفة الخطر التي تتحملها المؤسسة في هذه الحالات في صورة خصومات تحدث في نصيب كل شريك في العائد على رأس المال.

إن طريقة نقل الخطر من خلال العقود لا تؤثر في الخطر نفسه أو في عوامله، وإنما هي عبارة عن وسائل لمقابلة الخسائر المالية المترتبة على وجود الخطر.

**2. سياسة التجزئة والتنويع:** ويقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع أجزائه في وقت واحد نتيجة تحقق سبب الخطر بما يحقق انتشار للمخاطر على المستوى المالي والجغرافي، كل ذلك يكون بشرط قابلية وحدة المخاطر "الشيء المعرض للخطر للتجزئة".

ومن الأمثلة التطبيقية لهذه السياسة قيام صاحب المشروع بتوزيع مجال نشاطه على عدة أماكن، وقيام المستثمر بتوزيع استثماراته على عدة مجالات، وقيام أمين المخزن بتخزين المواد، التي يقوم بتجزئتها حسب أنواعها، والهدف من هذه السياسة هو تقليل حجم الخسارة المتوقعة كنتيجة لتقليل حجم الخسارة المتوقعة المركزة في شيء واحد؛ (نوري، 2012، ص 28)

**3. سياسة الوقاية والمنع:** تتلخص هذه الطرائق في العمل على منع المخاطر قبل وقوعه والحد من الخسارة التي يسببها إن حذف، وتقوم طرائق الوقاية والمنع لمجابهة المخاطر على أساس تحليل المخاطر التي يتعرض لها الفرد أو المشروع ودراسة مسبباتها وكيفية التحكم فيها بغرض تقليل فرص وقوع المخاطر أو الحد من الخسائر التي قد تحدث نتيجة لتحقيق المخاطر أو كليهما معاً؛ (السيفو، 2009، ص 78)

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

**4. سياسة التجميع:** يقصد بهذه السياسة تجميع أكبر عدد ممكن من وحدات الخطر المتماثلة أو المعرضة لنفس مسببات الخطر وتوزيع عبء الخسارة الناتجة، والتي لحقت بوحدة أو أكثر من وحدات الخطر على جميع وحدات المخاطر المشتركة في هذا التجمع، وتقوم هذه السياسة على بديهية أساسية تقر بأن القدرة الفردية محدودة في مجابهة المخاطر، وأن القدرة على مجابهة المخاطر تزداد تدريجياً بتكاثف وتظافر وحدات الخطر أكثر وأكثر عند مجابهة الخطر المشترك، ومن مميزات هذه السياسة أنها تحقق وتعزز مبدأ السلامة والأمن أكثر؛

**5. سياسة التأمين:** وتعتمد سياسة التأمين على وجود جهة متخصصة في إدارة المخاطر تتمتع بالثقة المالية وتتعهد في إطار التزام تعاقدي يتحمل عبء المخاطر المنقولة إلى تلك الجهة مقابل حصول هذه الجهة على كلفة تتناسب مع هذا العبء، وينظم الالتزامات والحقوق المتبادلة عقد يسمى عقد التأمين.

ومن أهم مميزات التأمين ما يلي: (بوزيدي، 2009، ص 131)

- يتم بموجب هذه السياسة تحويل المخاطر من صاحب الخطر إلى المؤمن الذي يقوم بإتباع التجزئة والتنوع والتجميع؛
- يعتبر التزام المؤمن اتجاه المخاطر التزاماً جماعياً بمعنى أن المؤمن هو الذي يعطي الحماية التأمينية لكافة أصحاب المخاطر خلال مدة التأمين، لذلك فهو ملزم فقط بتعويض وحدات المخاطر المؤمن عليها والتي أصيبت خلال هذه المدة؛
- المقابل الذي يلتزم بسداده صاحب المخاطر هو قسط التأمين ويسدد مقدماً بحيث يتوقف سريان حجم التغطية التأمينية على هذا السداد؛
- ينظم الالتزامات والحقوق القانونية المتقابلة بين صاحب المخاطر والمؤمن عقد التأمين وهذا العقد يخضع للقواعد القانونية العامة للتعاقد؛
- يحكم عمل المؤمن بعض القواعد الفنية التي تعتبر أساساً تقوم عليه العملية التأمينية وتميزها عن غيرها من العمليات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن المقصود بالسياسات هي تلك الإرشادات المكتوبة التي تشير إلى إدارة وتوجيه العمليات، والتي تشمل إرشادات حول الشروط والمواصفات الواجب توفرها، والتي تكون مرجعاً في حال وجود خطر ما، أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي توضح كيفية تنفيذ وإتباع السياسات.

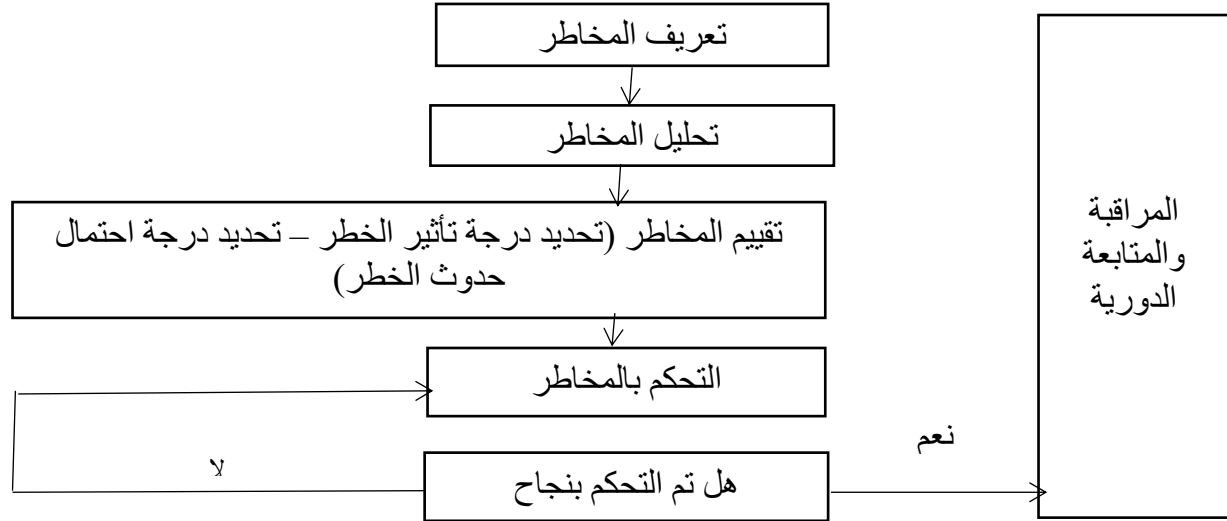
ولكي تكون السياسات والإجراءات فعالة يجب أن تكون: (دحوح، 2016، ص 79)

- **مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة للخلط وعدم الفهم؛
- **بسيطة وواضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات؛
- **متاحة:** وذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي؛
- **مفهومة:** وذلك بتدريب كافة العاملين عليها؛
- **ذات علاقة:** ففي حال تغييرها لا بد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها؛
- **منفذة أو مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين بإتباعها كما هو منصوص عليها.

المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر يوحي ضمنا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات مرتبة ترتيبا دقيقا يتضمن تتبع دقيقا لمسار الخطر داخل المؤسسة، (بوزيدي، 2009، ص 221) والشكل التالي يتضمن تلخيصا لهذه المراحل:

الشكل رقم 13: خطوات إدارة المخاطر



المصدر: عاطف عبد، محمود محمد الكاشف، سيد كاسب، (2008)، تقييم وإدارة المخاطر، طبعه 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، ص 7.

1. **تحديد المخاطر:** يركز تحديد المخاطر على العثور على المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية ومخاطر الامتثال والحوكمة التي تشمل المؤسسة. وهو جزء من مسؤولية الإدارة، المتجسدة في ثقافة المؤسسة. تعمل لجنة إدارة المخاطر (RMC) مع إدارات الأمانة لتحديد المخاطر ضمن مجالات مسؤوليات كل منها. وتحديد الهيئات التأسيسية المخاطر الخاصة بولايات كل منها بما أنها تتعلق بتحقيق النتائج المتوقعة للمؤسسة، تشمل الأدوات والعمليات التي غالبا ما تستخدم لتحديد المخاطر، تحليل PESTLE (سياسي، واقتصادي، واجتماعي، وفني، وقانوني، وبيئي)، وحلقات عمل تحديد المخاطر، ومسح الأفق، وتحليل الافتراض؛ (مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية 111، 2013، ص 4)،

كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها: (<https://bakkah.com.risk>) (management)

- العصف الذهني؛

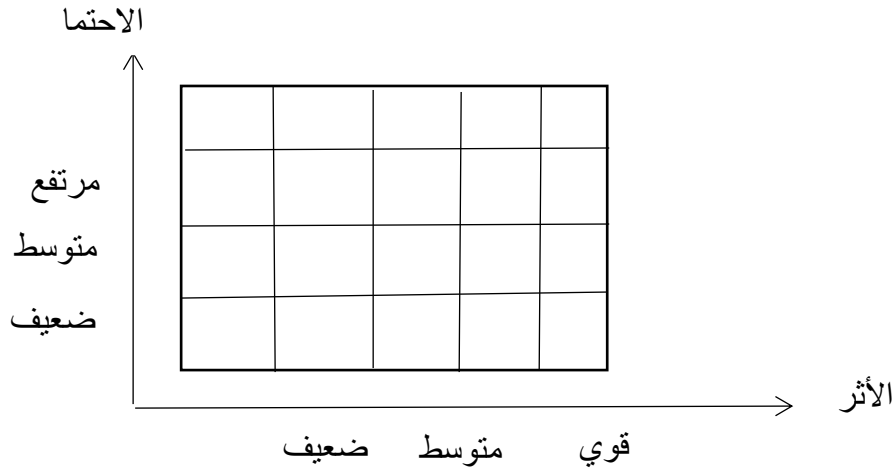
- استشارة أصحاب الخبرة في المجال؛

- استخدام تحليل SWOT؛

- الاستبانات.

فعملية تحديد المخاطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها، وذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها. (بلوناس، بوزيدي، 2010، ص 48)

الشكل رقم 14: شاشة توزيع الخطر



المصدر: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، (2010)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، ص 48.

من خلال المنحنى يتبين أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تصنيف الأخطار المحتمل التعرض لها حسب معياري درجة الأثر والاحتمال، وذلك بتوزيع جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها حسب هذين المعيارين فمثلا كما هو موضح في الشكل نلاحظ أن الخطر رقم 2 أثره ضعيف ولكن احتمال حدوثه كبير ونفس الشيء لقراءة باقي المخاطر الموزعة في الشكل، لذا فإن مرحلة تحديد المخاطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية؛ (بلوناس، بوزيدي، 2010، ص 49)

2. **تحليل المخاطر:** إن العمل على عدم تعرض المؤسسة للخطر والمجازفة يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه، البيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذا الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية التشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. (العايشي، 2016، ص 13)

وهو أيضا أسلوب لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن في النظام، ويتم في هذه الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر ومن ثم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير، غير خطير..... إلخ) وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب بالقيام بالتحليل. (عبدلي، 2012، ص

(47)

والجدول التالي يمثل مصفوفة تحليل الخطر:

الجدول رقم 10: مصفوفة تحليل الخطر

9	8	7	6	5	4	3	2	1
التحقق Vérfications	التحكم في الخطر Control	احتمال الخطر Probabilité	متطلبات السلامة Safety Requirements	مستوى الشدة Sévérité Levels	تأثير الخطر Hasard Effet	أسباب الخطر Hasard Couses	حالة الخطر Hasard Us Condition	الصنف ITE m
								صنف 1
								صنف ن

المصدر: عبدلي لطيفة، (2012/2011)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص50.

**العمود الأول: مسمى عنصر الخطر أو وظيفته؛ (عبدلي، 2012، ص 51)**

**العمود الثاني:** معلومات عن أحداث الخطر كما تحدث أو كما هي مصممة وزمن حدوثها وتأثير فشلها والأخطاء الإنسانية ومولدات الخطر (ويستخدم في ذلك كمدخلات قائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود الثالث:** معلومات عن مسببات الخطر من عتاد وأنشطة وكيفية نشأتها وحالاتها (ويستخدم في ذلك دراسة تحليل الخطر وقائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود الرابع:** معلومات عن آثار الخطر ذات العلاقة لكل سبب وتأثيره على عناصر العمل من الأشخاص والعتاد وذلك قبل التحكم في هذه العناصر؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود الخامس:** معلومات عن مستوى الخطر لكل سبب وشدته قبل التحكم (ويستخدم في ذلك دراسات مقدار حرج الخطر ومعدلاته)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود السادس:** معلومات عن متطلبات السلامة المطلوبة لمنع أو التحكم في الخطر (ويعد ذلك قوائم بالوثائق اللازمة)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود السابع:** معلومات عن احتمالات حدوث الخطر قبل التحكم وبعده (ويستخدم في ذلك مقياس درجة المخاطر ومعدلاته)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود الثامن:** معلومات عن وسائل التحكم في الخطر بسبب (ويعد لذلك قوائم بالوسائل اللازمة)؛ (عبدلي، 2012، ص 51)

**العمود التاسع:** معلومات عن طرق التحقق لكل تحكم الخطر قبل التحكم وبعده (ويعد لذلك قوائم بالوثائق المرجعية لطرق التحليل والاختبار والإجراءات المطلوبة). (عبدلي، 2012، ص 51)

1. **تقييم وقياس المخاطر:** إن العملية الثالثة بعد تحليل المخاطر هي قياسها، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر، ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر. (عفانة، 2018، ص 174) ويتم تصنيف مستويات المخاطر كمرتفع جداً، ومرتفع، ومتوسط، ومنخفض، ومنخفض جداً، على أساس احتمال حدوثها وأثرها.

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم 11: تقييم المخاطر استنادا إلى احتمال الحدوث والأثر**

مستوى الخطر	التصنيف	معايير إدارة الخطر	المسؤولية
15 - 24	مرتفع جدا	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مقبول ويحال إلى الإدارة المسؤولة
10 - 14	مرتفع	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مرغوب فيه، تسدي لجنة إدارة المخاطر المشورة بشأن القبول والإجراء المناسب
6 - 9	متوسط	قد تقبل الإدارة المسؤولة الخطر شرط ألا تكون أثاره مرتفعة جدا	تستطيع الإدارة المسؤولة قبول الخطر وإعلام لجنة إدارة المخاطر (RMC)، وفي حال كانت الأثار مرتفعة تقرر لجنة إدارة المخاطر (RMC) بشأن القبول والإجراء المناسب
4 - 5	منخفض	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراء الرقابة الداخلية المتوفرة شرط ألا تكون الأثار مرتفعة	تبقى الإدارة المناسبة لجنة إدارة المخاطر (RMC) على علم بالخطر شرط ألا تكون أثاره مرتفعة
1 - 3	منخفض جدا	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط ألا تكون الأثار مرتفعة	تبقى الإدارة المناسبة لجنة إدارة المخاطر (RMC) على علم بالخطر شرط ألا تكون أثاره مرتفعة

المصدر: مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية 111، (2013)، إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة. ص6.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه يتم تقييم المخاطر من خلال المقارنة بين مستوى الخطر ومعايير إدارة المخاطر وذلك لتحديد قبول أو رفض الخطر ومن ثم تعيين المسؤولية اللازمة. ليتم بعدها تصنيف مستوى الخطر هل هو مرتفع جدا أم مرتفع أو متوسط أو منخفض جدا، وذلك استنادا إلى احتمال الحدوث والأثر.

كما يجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة. (المغربي، 2018، ص 205)

2. **التحكم في المخاطر:** بعد المرور على الخطوات السابقة الذكر: تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، تأتي الخطوة الرابعة المتمثلة في أساليب التعامل مع المخاطر. (Baccarini, Salm, and love, 2004) وتتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي يجب استخدامها مع كل مخاطرة. وهذه التقنيات تشمل: (رواية، البشير، 2015، ص 195)

- تجنب المخاطر؛
- نقل المخاطر؛
- تقليل المخاطر؛
- قبول المخاطر.

**1.4. تجنب المخاطر:** هي تفادي الدخول في النشاط الذي يؤدي إلى نشوء المخاطر، مثل تقليل العمل بسياسة البيع النقدي بدلا عن سياسة البيع الأجل وذلك لتفادي التعثر في المديونات؛

**2.4. قبول المخاطر:** يتم قبول المخاطر في حالة ارتفاع تكلفة إدارة المخاطر عن المنافع المحققة، أو لأنها لا تشكل تهديدا جوهريا على المؤسسة، أو لأنه لا يوجد خيار آخر؛ (أحمد السيد محمد، احمد، 2016، ص 39)

**3.4. تقليل المخاطر:** تقوم المؤسسة برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، وتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض؛

**4.4. نقل المخاطر:** إن شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (مؤسسة التأمين) بيدي استعداده لتحملها مقابل ثمن. (فهيم هيكل، 1968، ص 747)

**5. مراقبة المخاطر والسيطرة عليها:** تعتبر الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر (سجل المخاطر) باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الاستراتيجية أو المشاريع والمبادرات حيث يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، وتقوم إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الاستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها: (Www.manazil.sa, p6)

- تكرارية حدوث الخطر؛
- مدى التغيير في قائمة المخاطر؛
- مدى فعالية الاجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر؛
- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

#### المطلب الرابع: مكونات جهاز إدارة المخاطر

تشمل إدارة المخاطر الأقسام الرئيسية التالية: (الظاهر، 2012، ص 23)

- قسم البيانات والمعلومات؛
- قسم تحليل وتقييم المخاطر؛
- قسم المراقبة والتحكم.

ونورد فيما يلي الأعمال التي يقوم بها كل قسم على حدا كالاتي:

**1. قسم البيانات والمعلومات:** يقوم القسم بتجميع وتوفير كافة البيانات والمعلومات التاريخية والحالية المتعلقة بأنشطة المصرف، ويتم تجميع المعلومات والبيانات عن بيئة العمل الداخلية (اللوائح والنظم والسياسات) وعن

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

المعلومات الخارجية التي تؤثر على نشاط المصرف. كما يقوم القسم بمد كافة الإدارات بالمصرف بما تحتاجه من معلومات وبيانات.

**2. قسم تحليل وتقييم المخاطر:** يقوم القسم بالحصول على البيانات والمعلومات المختلفة من قسم المعلومات ومن ثم تحديد مدى جودة البيانات المختلفة ومصادرها ويقوم بتحليل هذه البيانات لتحديد أنواع المخاطر التي تواجه المصرف بالتنسيق مع البنك المركزي فيما يختص بقياس المخاطر وطرق تقليلها ثم رفع تقارير دورية بنتائج التحليل والتقييم.

### 3. قسم المراقبة والتحكم: يقوم القسم بوضع التقارير الداخلية

- مراقبة مخاطر التمويل ومخاطر المعاملات والسوق والتأكد من الالتزام بالحدود الموضوعه لها والتأكد من الالتزام بالأسس والضوابط والنسب الداخلية وسياسات ولوائح البنك المركزي؛
- التأكد من وجود مرشد داخلية لإدارات البنك المختلفة ومدى التزام الإدارات بتلك المرشد؛
- التأكد من مراعاة مخاطر التشغيل وقياسها قبل تنفيذ أي عملية؛
- التأكد من الالتزام بالخطط والسياسات الاستثمارية الموضوعه؛
- التأكد من التزام إدارات الاستثمار بقرارات إدارة المخاطر؛
- تقييم مستمر لأنظمة الضبط الداخلي، اجراءات التوثيق وضوابط استخدام أجهزة الكمبيوتر.

## المبحث الثالث: أدوار، قواعد، علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة ومتطلبات نجاحها

لقد أصبحت إدارة المخاطر من الإدارات المهمة في المؤسسة باعتبارها الأداة التي تكفل المؤسسة البقاء والتطور المستمر، فهي تعد بمثابة حافظة لاستمرار الحياة في أجزاء المؤسسة.

ومن خلال هذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب: يتم التطرق في المطلب الأول إلى أدوار إدارة المخاطر، في حين يتناول المطلب الثاني قواعد إدارة المخاطر، بينما المطلب الثالث علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة، وأخيرا المطلب الرابع عوامل نجاح إدارة المخاطر.

### المطلب الأول: أدوار إدارة المخاطر

إن الهدف من إدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها هذه القدرة تخدم عدة وظائف هامة منها: (خضراوي، 2009، ص ص 20، 21)

- تنفيذ الاستراتيجية؛
  - تنمية المزايا التنافسية؛
  - قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات؛
  - المعاونة في اتخاذ القرار؛
  - المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير؛
  - رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها.
- ويمكن شرح النقاط التالية فيما يلي:

- **تنفيذ الاستراتيجية:** تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل وبالقدرة على تحديد سياسة الأعمال وفقا لذلك وبدونها لا يكون بالإمكان رؤية النتائج المحتملة او التقلبات المحتملة للربحية ولن يكون بالإمكان أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة، وبدونها سوف يقتصر تنفيذ الاستراتيجية على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة المخاطر للعائد الخاصة بالبنك؛

- **تنمية المزايا التنافسية:** العلم بالمخاطر ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء وهو الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري عبر الزبائن ذوي المخاطر المتباينة؛

- **قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات:** لكل مؤسسة القدرة على ضبط وتسوية الفرق بين المخاطرة ورأس المال خارج نطاق المتطلبات الدنيا، ورأس المال القائم على المخاطرة هو ذلك المستوى في رأس المال المشتق من تقييم الخسائر المحتملة ومقاييس المخاطرة؛

- **المعاونة في اتخاذ القرار:** إن تحمل المخاطرة عملية تنطوي على الاجتهاد وإصدار الأحكام، وليس من السهل أو البسيط قياس ورصد كل أبعاد المخاطرة، ورغم أن المخاطر يتم قياسها، إلا أن القرار يجب أن يتخذ مع ذلك بشأن فرصة معاملة ما، وبالنظر لارتباطها مع السياسات التجارية والمالية. فإن إدارة المخاطر ليس القصد منها أن تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرار بالكامل بل المساعدة في هذه العملية؛

- **رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها:** إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى، ومن عميل لآخر أو عبر وحدات الأعمال، يضاف

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

إلى ذلك أن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها، لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه تكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة؛

- **رفع التقارير على المخاطر ومراقبتها:** فمراقبة المخاطر يمكن أن تشجع على تحمل المخاطر عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر، ومع المخاطر غير المعلومة يسود الحذر والتعقل في العادة ويحول دون اتخاذ قرار يتحمل المخاطرة رغم أن ربحيتها يمكن أن تكون متماشية مع مخاطرها؛

- **إدارة المحافظ:** تعد تطور إدارة المحافظ فيما يتصل بالمعاملات المصرفية أحدث مجالات إدارة المخاطر.

ويعود عدد كبير من العوامل الجديدة إلى تغيير طبيعة وتأثير إدارة المخاطر، ومن أهم العوامل:

- مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنوع بين قوسين (المحفظة) أكثر وضوحاً وأكثر خضوعاً للمقاييس الكمية؛

- الاعتقاد بأن هناك إمكانية كبيرة لتحسين مفاضلة المخاطرة -العائد من خلال إدارة المحفظة المصرفية ككل بدلاً من التركيز فقط على المعاملات المصرفية الفردية؛

- بروز أدوات جديدة لإدارة المخاطر (المشتقات المالية)؛

- بروز أو ظهور سوق تداول القروض حيث يمكن للقروض أن تقدر وتسعر وتدرج وتباع عبر سوق منظمة.

### المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها، وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر، وقد كان من أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بها، هذه القواعد ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة السليمة وتطبق على مواقف المخاطر المختلفة؛

1. **قاعدة المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسائر:** القاعدة الأولى والأهم في القواعد الثلاثة هي: "ألا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة، إلا أنها تملينا أن أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالإقرار بأنه لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة فإن المؤسسة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فمعرفة المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته معرفة أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها. إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملاً محددًا اتجاه الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطر. وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لخطر معين كبير لدرجة أنه ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل هذه المخاطر، أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطر فإنه يجب تفاديها وتجنبها، ومن منظور نظرية القرار فإن قاعدة "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" تعتبر قاعدة رئيسية في التعرف على القرارات الأكثر استراتيجية. "ومسألة حجم المخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية، حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطاً مباشراً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة، واحتياطياتها وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ، وبالنسبة لكل مؤسسة يمكن تغطية بعض الخسائر بالتدفق النقدي، بينما

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

يتطلب البعض الآخر الأخذ من الاحتياطات النقدية، ويتطلب البعض الثالث الاقتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها. (بوزيدي، 2009، ص 119)

2. **قاعدة التفكير في الاحتمالات:** إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر مما لو كان مفقدا (مثل هذه المعلومات) ومع ذلك فإن أهمية غير ضرورية أو في غير محلها يمكن أن تغطي مثل هذه الاحتمالات، فاحتمال حدوث أو عدم الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة، وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بالتعرض لخطر معين ليس أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة على العكس فمثلا تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطر التي يجب عمل بشأنها، أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن أن يساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة (وإن لم يكن بالطريقة التي يفكر بها معظم الناس). إن في ارتفاع الاحتمال دلالة على أن التأمين ربما لا يكون طريقة اقتصادية للتعامل مع المخاطر وينتج ذلك من حقيقة أن التأمين يعمل على أساس المتوسطات حيث تقدم مؤسسة التأمين المبلغ الذي يجب تحصيله في صورة أقساط لتغطية الخسائر التي ستحدث، وبالإضافة إلى تغطية الخسائر يجب أن تغطي تكاليف المؤسسة، لذلك فإن أفضل عمليات الشراء في التأمين تتضمن الخسائر احتمال حدوث أقل، وكلما ارتفع احتمال حدوث الخسارة، كلما قلت ملائمة التأمين كأداة للتعامل مع المخاطر، فالقاعدة الثانية لإدارة المخاطر تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا هاما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطر معينة، فمنطقيا استخدام الاحتمالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى. (بوزيدي، 2009، ص 120)

3. **قاعدة المخاطرة بالكثير من أجل القليل:** تقتضي القاعدة الثالثة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحول، وهي تأخذ اتجاهين الأول: أن المخاطر ينبغي عدم الاحتفاظ بها عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل) من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطر المحولة، وفي هذه الحالات تمثل الأقساط "الكثير" فيما تمثل الخسارة المحتملة "القليل". (بوزيدي، 2009، ص 120)

4. **قاعدة مراعاة الأخطار الشاذة:** على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بالاعتبار، فبالرغم من أهمية عنصر "احتمال وقوع الخسارة" عند اتخاذ القرار من جانب مدير الخطر، إلا أن هناك بعض الأخطار الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين 1 % فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه جسيمة فإن على مدير الخطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة. (بوزيدي، 2009، ص 221)

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة:

هناك العديد من علاقات إدارة المخاطر نذكر منها: (الزعيبي، 2007، ص ص 13، 15)

#### 1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه؛
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان؛
- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج؛
- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر؛
- تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها؛
- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج؛
- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على سلامته وسلامتها.

### 2. علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين؛
- تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين؛
- تشترك الإدارتان في برامج الإعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة القدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار وتلافيها كلياً؛
- تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد؛
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان؛
- تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة الخطر؛

### 3. علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- تزود الإدارة المالية وإدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات؛
- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام؛
- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها؛
- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها؛

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

### 4. علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل:

- تقرر أن تشترك الإدارتان في اتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد (آلة إنتاجية مثلا) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصلبات ونفقات الصيانة والنقص في حجم الإنتاج؛
- تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان والتأمين؛
- إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باستقطاعه من أرباح الدورة المالية واستثماره وعليه فإن الإدارتين تتعاونان على اختيار قنوات الاستثمار المناسبة؛

### 5. علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل، في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن طريق وثيقة شراء الأمان من مؤسسات التأمين؛

### 6. علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج؛
- إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعاملته تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع على مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملائمة المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة؛

### 7. علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية:

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- عند نشوء المنازعات بين المشروع ومؤسسة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في مثل هذه الحالة يتوجب على إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية المبنية على وجهات نظر فنية؛
- تراجع الإدارة القانونية بكل العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة المخاطر

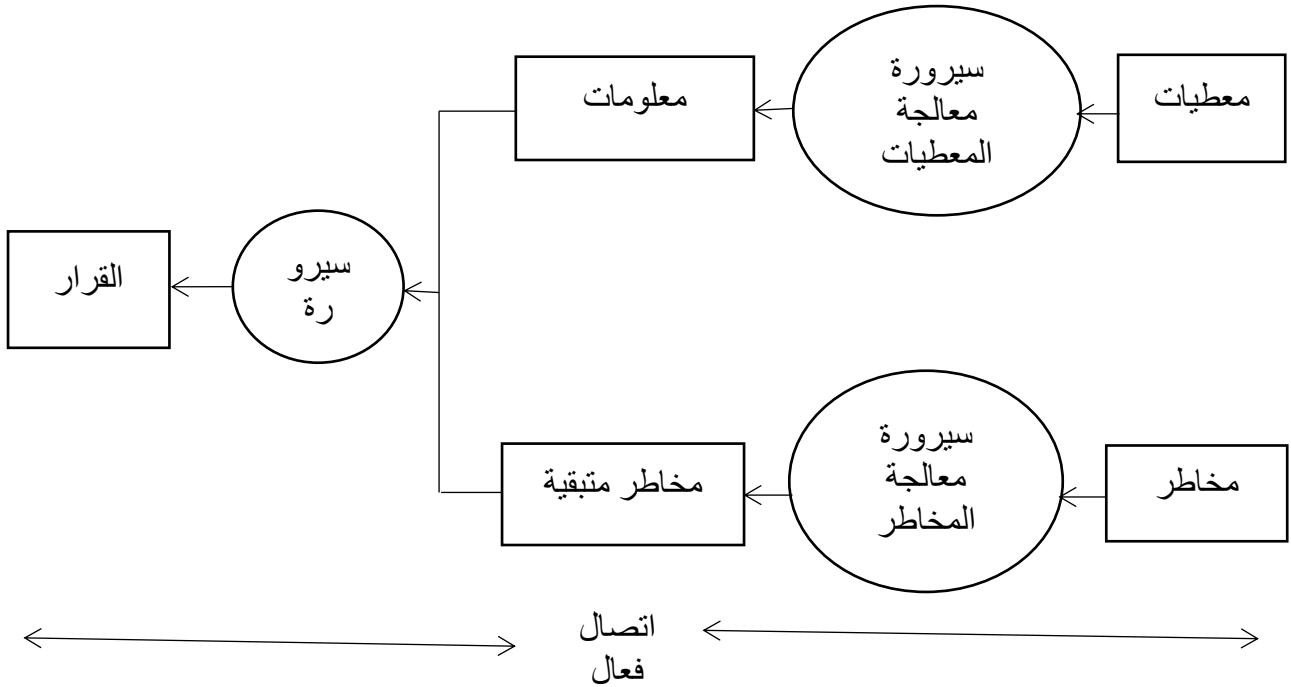
تمثل إدارة المخاطر عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تطبيق ممارسات وتقنيات جديدة تساهم في مواجهة مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها، وتتمثل العوامل فيما يلي:

1. **التزام الإدارة العليا ودعمها:** يرتبط دعم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والتفويض للأخذ بالتغيرات في عمليات الأعمال، وتكمن الفوائد المرتبطة بتحسين عملية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر باستجابة الإدارة العليا لعمليات الأعمال والالتزام بتقليل المخاطر؛ (بوبر وأخرون، 2019، ص 92)

2. **تبني ثقافة إدارة المخاطر:** يجب على المؤسسات التي تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة، وكان غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية تجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عملاً يومياً يلزم كافة الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان هذا من صاحب المؤسسة والمسؤول عليها أم من العمال، وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي يواجهه مؤسساتهم إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة يخدم أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية المبينة أساساً على التوقع والتنبؤ بالمستقبل، هذا المستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر؛ (بلوناس، بوزيدي، 2010، ص 52)

3. **تفعيل الشفافية والاتصال:** ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل أريحية وانسيابية عالية، بعيدة عن كل التعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات، الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه خطر آخر ناتج عن سوء فهم المعلومات، فسيرورة إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضماناً لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن. كما هو موضح في الشكل التالي: (بوزيدي، 2009، ص 174)

الشكل رقم 15: سيرورة المعلومات والمخاطر



المصدر: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي. (2010). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، ص 53.

هذه المعالجة للمعلومات والمخاطر لا تكون فعالة إلا بوجود شفافية واضحة وكذا نظم اتصال فعالة وقادرة على ربط كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة جيدة، تخدم في النهاية أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛ (بوزيدي، 2009، ص 174)

4. استخدام التكنولوجيا: لا يمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية؛ (مجاهدي، 2008، ص 13)


5. الهيكل التنظيمي: ترتبط إدارة المخاطر بمرونة ورشاقة الهيكل التنظيمي، إذ أن الاستجابة بسرعة وبأساليب مختلفة في مواجهة الظروف المتغيرة يتم من خلال إتباع منهج مرن؛

6. تدريب العاملين: تؤدي عملية التدريب والتطوير إلى زيادة مخزون المهارات والمعرفة، التي تؤدي إلى تطوير قابليات العاملين، مما تسهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلف وتقليل المخاطر، مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة للقيمة المضافة؛ (العنزي، عراك، 2015، ص 4)

من خلال هذا يتبين أن إدارة المخاطر تعد من أهم الإدارات في المؤسسة باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل للمؤسسة البقاء والتطور في ظل بيئة الأعمال التي تعيش بها، وهذا من خلال توضيح ما يخفيه المستقبل من أحداث أو بعبارة أخرى التعامل مع المخاطر بمرونة وذلك عن طريق التعرف على الخطر، ثم قياسه، وترتيبه حسب الخطورة، ثم اتخاذ القرار الصحيح أو الصائب. هذا الأمر الذي أوجب على المؤسسات بأنواعها المختلفة أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وأن ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، بحيث أصبح من الضروري أن تؤخذ المخاطر بعين الاعتبار، وهذا يلزم مدير المؤسسة أن يخصص وقتا وجهدا لإدارة هذه المخاطر والاستفادة من الإيجابيات واجتناب الجوانب الغير مرغوب فيها.

وعليه لقيت إدارة المخاطر في الآونة الأخيرة اهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين، لما لها من أهمية كبيرة في بقاء المؤسسة واستمرارها، فهي تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وتزيد من احتمال النجاح وتخفف من احتمال الفشل.

لذلك يجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة. وبالتالي فإن المؤسسة ستكون أكثر نجاحا إذا تمكنت من اعتماد إدارة مخاطر ناجحة.



**الفصل الثالث: الإطار  
النظري للميزة  
التنافسية المستدامة**

تعرف البيئة التي تعمل بها المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف الميادين سواء المحلية أو الدولية نتيجة التطورات التكنولوجية وشدة المنافسة والعولمة، هذه الأخيرة فتحت للمؤسسات آفاق جديدة لاستغلال الفرص، فهي التي فرضت عليها تحديات كبيرة بخصوص المنافسة. هذه التطورات هي نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي، حيث قل الاعتماد على الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسات تحديات جديدة.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة المحيط الذي تنشط فيه، توجب على المؤسسات السعي للحصول على ميزة تنافسية. وذلك من خلال تحقيق التفوق في تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين وتفوق توقعاتهم، وهذا يعد من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة لضمان التوسع في الحصة السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

لا يقتصر الأمر بمجرد اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية بل يتطلب أيضا السعي دوما وبشكل مستمر لاستدامتها، من خلال اكتشاف فرص جديدة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه وإيصالها إلى السوق، وهذا ما يطلق عليه بالإبداع التكنولوجي، الذي يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى أفضل حالة. وبالتالي التفوق واكتساب ميزة تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.

وعليه، فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال ثلاث مباحث نخصها بالذكر فيما يلي:

- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- ماهية الميزة التنافسية المستدامة.
- مدخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة في كافة المجالات، مما يتطلب على المؤسسات تحقيق التفوق وتطوير الأداء من خلال تبني السبل والأساليب الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية المناسبة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى أربع مطالب: يتناول المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية، في حين خصص المطلب الثاني أبعاد الميزة التنافسية، بالإضافة إلى محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها، وأخيراً مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، فنظراً لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية. هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة. (حجاج، 2007، ص 3)

تعريف M. Porter: يرى أن الميزة التنافسية: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع." (M. Porter, 1993, p48)

يركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع.

عرفها Pitts and lei على أنها: "استغلال مؤسسة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم." (علي العتوم، 2009، ص 42)

أي هي تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزبائنهم وتكون وفق شكلين: إما التكلفة المنخفضة، أو الجودة العالية.

وعرفها Macmillan and tampoe بأنها: "الوسيلة التي تستطيع مؤسسة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين." (علي العتوم، 2009، ص 42)

أي هي أداة تمتلكها المؤسسة، وتبرز بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف جديد أو اعتماد طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من المؤسسات المنافسة في نفس السوق.

أما Kolter فقد عرفها بأنها: "قدرة المؤسسة على العمل بأسلوب وطريقة تجعل مهمة مجاراتها من طرف منافسيها أمراً في منتهى الصعوبة على الأمدن القريب أو البعيد." (كوسا، ص 27)

أي هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز على المنافسين في نفس القطاع الذي تنشط فيه.

في حين عرفها "أسامة محمد علما" على أنها قدرة المؤسسات الفردية على اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه على أساس مستمر." (كوسا، ص 27)

بمعنى أنها مفتاح نجاح المؤسسات واستمرارها.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

و عرفها "نبيل مرسي خليل" بأنها ما تحققه المؤسسة من تفوق على منافسيها اعتمادا على استراتيجية تنافسية معينة يمكنها من تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى سواء حقق ذلك من خلال استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز. (كوسا، ص27)

يركز هذا التعرف على استراتيجية التنافس والتي تعد مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

يعرفها (Igor Ansoff 1965) على أنها: "خصائص الفرص الفريدة ضمن مجال معرف بثنائية منتج وسوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية. (Fritz, 2008, p10)

يرتبط هذا التعريف ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة للعميل، والتميز.

وتعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (السلمي، 2001، ص 104)

أي أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال استغلال أفضل الموارد والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والتي من خلالها تحتل المؤسسة مكانة مميزة في السوق.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية، والأحسن من ذلك ترقيتها. " (بوسالم، 2013، ص50)

بمعنى أن الميزة التنافسية تكون بشكل مستمر ومتجدد وفق معطيات البيئة، وهو ما يحقق للمؤسسة السبق على المدى البعيد.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى." (بوسالم، 2013، ص50)

يشمل هذا التعريف على عناصر بناء الميزة التنافسية (الفعالية، الجودة، الابتكار، الاستجابة للعملاء)، والتي لا بد على المؤسسة امتلاكها.

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسها المباشرين." (بوسالم، 2013، ص50)

يركز هذا التعريف على قدرات وأصول وموارد المؤسسة، كتوفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس، وبالتالي تمكينها من تحقيق التميز في القطاع الذي تنشط فيه.

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة للتنافس." (بوسالم، 2013، ص50)

أي أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين. وبالتالي فهي قدرة الفرد أو المؤسسة أو البلد على إنتاج سلع وخدمات تلبي الحاجات نفسها، لكن بسعر أقل من المنافسين أو بجودة ومزايا أفضل.

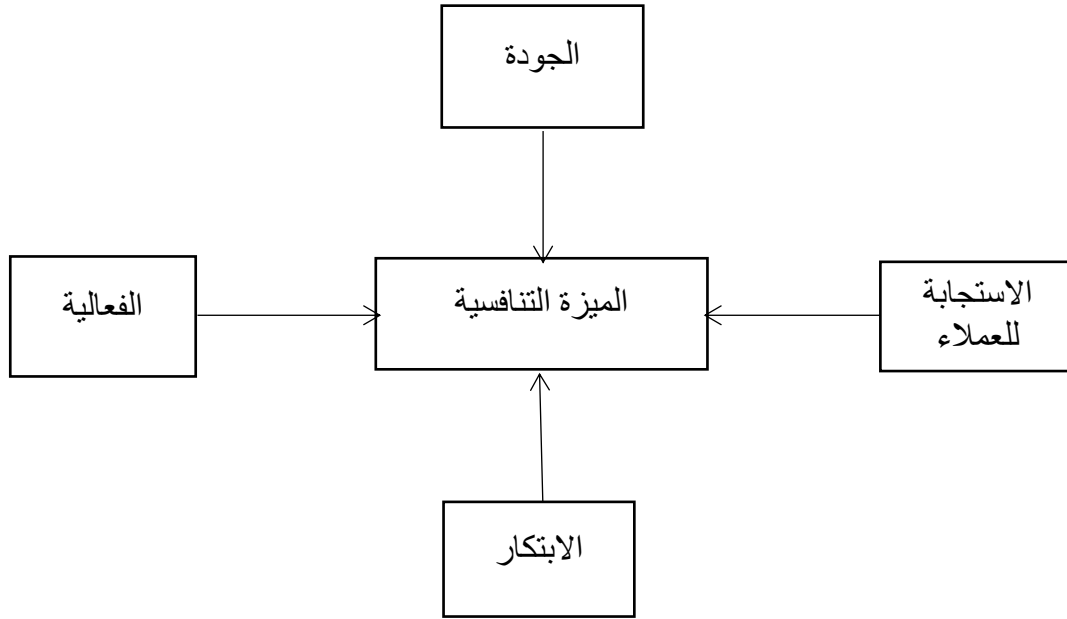
## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

يمكن القول إن الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة مفردة تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، فالمؤسسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية والتركيز عليها، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:

**البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك مؤسسة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية. في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدارة أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 مليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية. وتتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملاتهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات في أن السعر يلعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجيه باحتياجات الزبائن بالإضافة إلى العمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

**البعد الثاني: التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المادية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أقل من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية التي تتضمن المعدات التكنولوجية بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات عامل نجاحها يعود أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة من الصعب وإن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها. (بن عثمان، 2017، ص ص 6-7)

وحدد الباحث (Hill and Jones) العوامل الأربعة الأساسية، التي تقوم عليها الميزة التنافسية وتتضمن الفعالية، الجودة، الابتكار، والاستجابة للعملاء، وبإمكان أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن منتجاتها وخدماتها، وهذه العناصر موضحة في الشكل التالي:



Source: Hill, C, W, & Jones, G, R, (1989), Strategic management an integrated approach, (4th ed), New York: Houghton Mifflin co, p113.

### الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (الغالبى، 2009، ص 309)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد؛

بالإضافة إلى هذه الخصائص نجد أيضا: (مصباح، 2019، ص 33)

- تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز؛
- تؤسس على المدى الطويل، لأنها تهتم بالفرص المستقبلية ومركزة جغرافيا لضمان التخصص؛
- كما يمكن تحديد بعض الخصائص الأخرى لإدارة المخاطر: (الدوري، صالح، 2009، ص 206)
- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛

نظيف على ذلك أيضا: (الدرويش، 2013، ص 66)

- الميزة التنافسية تنعكس من كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معا؛
- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وسعيهم للشراء منها؛
- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية: (بن الحبيب، 2015، ص 301)

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في: (عساف، 2020، ص 209)

- تعطي المؤسسة تفوقا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- كون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛

كما تظهر أهمية الميزة التنافسية في: (بن الحبيب، 2015، ص 302)

- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛

بالإضافة إلى ذلك نجد: (الدالي، 2019، ص ص 48 49)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة تحتل موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن بأكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها؛
- إرساء الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمه بصورة فعالة، بما يقضي بالمؤسسة إلى تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها ونيل رضا واحترام زبائنها؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية؛
- تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للمؤسسة، وبالتالي التعرف على مهاراتها وإمكانياتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم المؤسسات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة - إن وجدت - واكتساب ميزة تنافسية مستدامة مستقبلا؛
- تحفيز مؤسسات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة النسبية، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج؛
- تقديم منتجات عالية الأداء، بفعل التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة، بما يحقق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يناسب الاحتياجات المتنوعة لدى الزبائن في الشرائح السوقية المختلفة، بالكمية المطلوبة وفي الزمن المناسب وبالقيمة المتوقعة؛
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وجميع القدرات التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بشكل سريع.

### الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية:

- تسعى المؤسسة من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية: (بن الحبيب، 2015، ص 302)
- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين فرصة مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

كما تهدف أيضا إلى تحقيق: (مربعي، 2012، ص 60)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- قدرتها على الإقناع بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل؛
- أكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا الزبون وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛

بالإضافة إلى هذا نجد: (خوجلي، 2015، ص38)

- تستهدف الاستراتيجية أساسا للحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب، وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضا. إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه M. Porter هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لربائنها فضلا عن تكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة؛
- تستهدف المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة التمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن. على أن هناك من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به M. Porter والذي يعتمد في تصنيف المزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة، وقد أجريت دراسات عن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات اتضح أن نجاح المؤسسة يتم باختيارها استراتيجية التكلفة ونجاحها فيها. وتقسّم الميزة التنافسية إلى بعدين:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقيق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المختلفة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى قيمة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة طرق التعليم بحيث أن التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبدولة من قبل القطاعات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف الأيدي العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم من التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع. (عبد البنات، 2017، ص 78)

تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدر هاما للميزة التكلفة. (مرسي خليل، 1996، ص 85) وتحوز المؤسسة على هذه

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

الميزة، إذا كانت تكاليفها المتركمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة، أي قدرتها على ضغط التكاليف مقارنة بالمنافسين (مصباح، بوخمخ، 2019، ص 34)

وللحيازة على هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة العوامل التالية: (بن جيمة، بن جيمة، 2021، ص 209)

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطابقة في نفس القطاع؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة عملية الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز على منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم.
- 1.1. الشروط الواجب توفرها في تطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي: (حجاج، 2007، ص 15)
- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود علاقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية التكاليف التبديلية (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- 2.1. الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي: (حجاج، 2007، ص 17)
- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات متناقصة في السعر؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة، يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز، فتتجم خصوية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم أن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل. (عبد البنات، 2017، ص 78)

أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، وتوظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز. (مرسي خليل، 1996، ص 85)

ويتم الحيازة على هذه الميزة من خلال عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية: (بن جيمة، بن جيمة، ص 209)

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
- الروابط الموجودة بين الأنشطة؛
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على المنافسين، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً؛
- يمكن أن تنجم خصوية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة نشاطات تابعة لنفس الوحدة؛
- التعلم وأثار نشره الذي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجابياً أو سلبياً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
- تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خصوية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها.

### 1.2. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي: (حجاج، 2007، ص 18)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

### 2.2. الأخطاء الواجب تفاديها: ومنها ما يلي: (حجاج، 2007، ص 19)

- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً: لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلاً للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛

- سعر إضافي مرتفع؛

- عدم معرفة تكلفة التميز؛

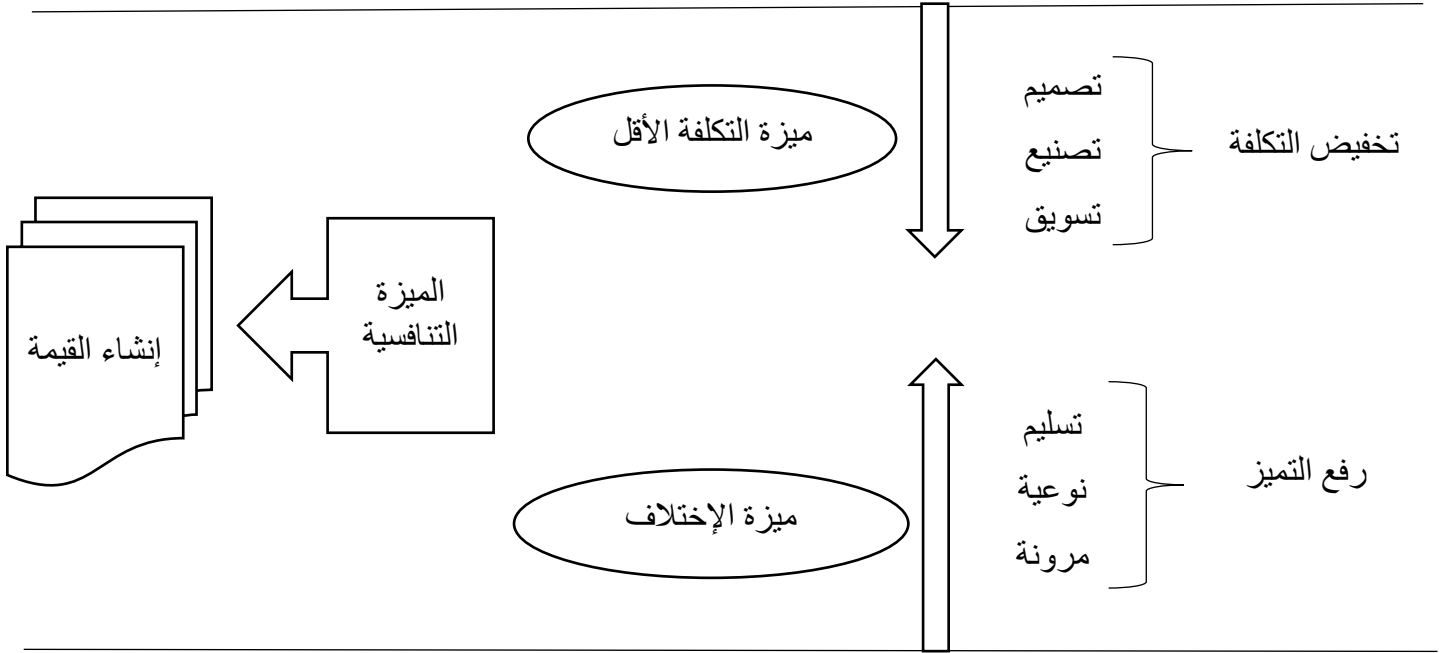
- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

من خلال ما تم طرحه حول الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على بعد من أبعاد هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو التميز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها، ويجب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز. (حجاج، 2006 / 2007، ص 20)

ومنه يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: أبعاد الميزة التنافسية



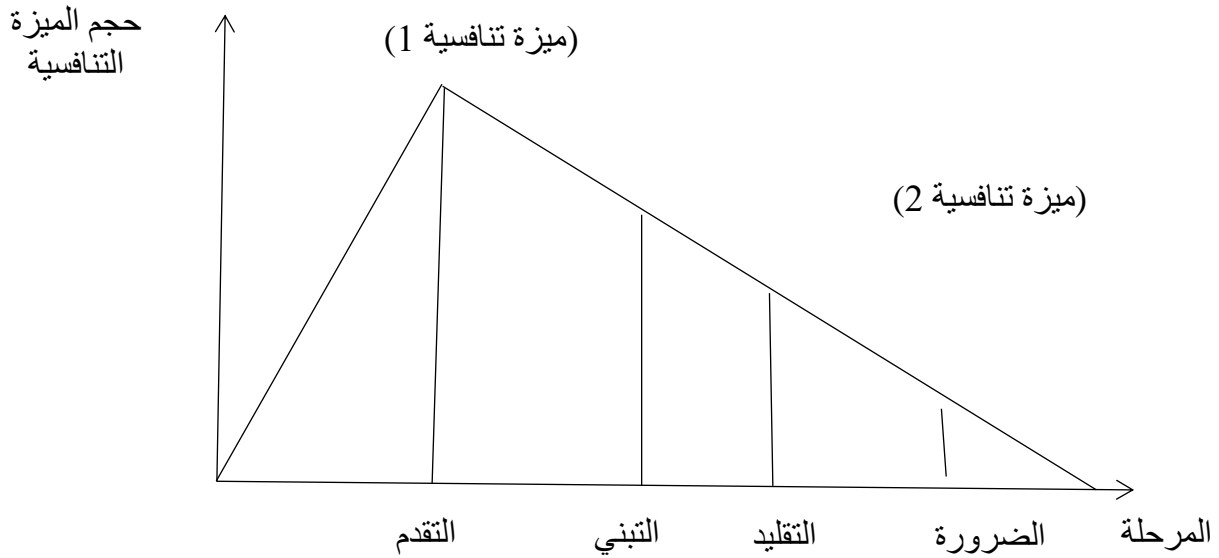
المصدر: جهاد بن عثمان، (2017)، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن ملتقى تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تلمسان، ص 7.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

#### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما:

1. **حجم الميزة التنافسية:** حيث كل ما كانت كبيرة سواء من ناحية التكلفة أو التميز، فإن هذا يفرض على المؤسسات المتنافسة بذل جهود معتبرة للتغلب عليها، ومن شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا ما يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة. (يحيوي، 2012 / 2013، ص 52)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: رزيقة يحيوي، (2012/2013)، الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، ص52.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:

1.1 **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، باعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عنها الميزة التنافسية مع مرور الوقت تزايداً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء؛

2.1 **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة استقراراً نسبياً، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها؛

3.1 **مرحلة التقليد:** تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس في الميزة الحالية، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يصعب عليها العودة من جديد؛ (عبد البنات، 2017، ص79)

4.1 **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع. (حجاج، 2006/2007، ص21)

إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لأنه غير ممكن الحيابة على ميزة تنافسية للأبد، ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. (عبد البنات، 2017، ص79)

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، القطاع الرأسي، القطاع الجغرافي، وأخيراً نطاق الصناعة، (قاسي وآخرون، 2011، ص203)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

1.2. **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

2.2. **درجة التكامل الأمامي:** التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق التكلفة الأقل؛

3.2. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

4.2. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. (مرسي خليل، 1996، ص ص، 87 88)

لابد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد من أجل تعزيز موقفها التنافسي والحفاظ على ميزتها التنافسية، فهذه الأبعاد الأربعة إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

### الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك مؤسسة كبيرة لميزة تنافسية لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية: (الدرويش، 2013، ص 59)

#### 1. مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1.1. **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج / الخدمة.

2.1. **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة..... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

2. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة من تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

إن تعدد مصادر الميزة التنافسية يتطلب اعتماد وتطبيق أفضل الممارسات في كل الأنشطة الأساسية في المؤسسة، وللحصول على مزايا تنافسية معقدة ومتعددة المصادر ولا يمكن تقليدها دفعة واحدة من قبل المنافسين.

3. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. (بوازيد، 2012، ص ص، 22 23)

### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

**الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية:** تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها ما يلي:

1. **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: مؤسسة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"

2. **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛

3. **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فالمؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب ووسائل، وخدمات جديدة؛ (نوري، 2013، ص 112)

4. **الجودة:** يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، (وقنوتي، عبد الكريم، 2019، ص 181) تتضمن الجودة ثلاثة أبعاد هي: المطابقة، والاستجابة، والصلاحية، حيث تعتمد على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق وكذا كسب ثقة العاملين.

1.4. **جودة التصميم:** وتتمثل في ملائمة مواصفات التصميم مع توقعات الزبائن؛

2.4. **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب إلى أدنى درجة ممكنة من جهة أخرى؛

3.4. **جودة الخدمة:** وتعني التوافق مع متطلبات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل من الخدمة. (باية، عبد الكريم، 2019، ص 181)

5. **المرونة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

ويتم تحقيق التمييز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما: (وقنوتي، عبد الكريم، 2017، ص 181)

- مرونة تطوير قدرات المؤسسة مع تغيير نوع وحجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في حجم الإنتاج وبحسب مستويات الطلب.
- 6. **التكلفة:** أغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. (قده، نعرورة، 2020، ص 123)

وهناك من يضيف مصادر أخرى للميزة التنافسية يمكن تمثيلها في: (الشهب، 2015، ص ص، 50 51)

- **الابتكار:** ويقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، وتختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية؛
- **الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتمييز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات ومرتکز تنافس عليه.

### الفرع الثاني: أسباب تطور الميزة التنافسية

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسوية العصرية عبر الأنترنت أو ما يسمى التسويق الإلكتروني. وتظهر حالة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عبر آخر مرحلة في دورة حياة الميزة التنافسية. من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم المنتج ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية أو تقديم تنافسية جديدة وتحقيق قيمة أكبر للزبون؛
2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات مثلاً: هذه الحاجة تحدث تعديل في ميزة تنافسية جديدة؛
3. **تغيير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيرات جوهرية في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات..... إلخ؛
4. **التغيير في القيود الحكومية:** تتمثل هذه المتغيرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث. (بوشناف، 2002، ص 60)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة من الأولويات التي تسعى لها المؤسسة، فليس من الصعب أن تصل المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية لكن من الصعب استدامتها، لذلك أصبح ضرورة حتمية على هذه المؤسسات العمل بالوسائل التي تحقق لها ذلك.

ومنه تم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب: سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، في حين يتناول المطلب الثاني محددات الميزة التنافسية المستدامة، بينما المطلب الثالث متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا معيقات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

##### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

وردت للميزة التنافسية المستدامة العديد من التعاريف من طرف العديد من الباحثين وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية من بينهم (Barney) الذي اعتبرها بأنها: "تحقيق الربح المستديم من خلال تطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون هذه الاستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية."

كما أشار (Barney) إلى أن مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتوفر على أربعة شروط تتمثل في: (زواوي، 2017، ص 3)

- القيمة؛

- الندرة؛

- عدم القابلية على التقليد؛

- عدم القدرة على المحاكاة.

ويشير (Preston): "باعتبارها تحسين جودة الحياة بشكل يضمن القدرة على الدعم البيئي."

##### - الميزة التنافسية حسب مدخل التركيز على الاستراتيجية:

هي "عملية تنفيذ استراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الاستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية." (قمري، 2017، ص 45)

هي "تنفيذ علمي الاستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل." (قمري، 2017، ص 45)

"تتمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة استراتيجية مستدامة." (قمري، 2017، ص 45)

##### - الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل التركيز على الزبون:

"تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفنة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل عن الآخرين."

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

هي: "الفائدة الطويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الإنجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية." (قمري، 2017، ص 45)

### - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل التركيز على الموارد:

هي: "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة." (قمري، 2017، ص 45)

### - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية:

"تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المؤسسات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات." (قمري، 2017، ص 45)

### - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل التركيز على الربح:

هي: "الربح لتطبيق الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، تطلق القيمة بحيث لا تكون الاستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية." (قمري، 2017، ص 45)

هي: "السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدرتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية باستمرار." (قمري، 2017، ص 45)

هي: "القدرة على تحقيق الفوز للمؤسسة على منافسيها ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال."

### - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل صعوبة التقليد:

هي: "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات." (قمري، 2017، ص 45)

"تعد الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا أو مستحيلة." (قمري، 2017، ص 45)

### - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب مدخل التركيز على الإبداع:

فهي: "عملية اكتشاف وإبداع طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا." (قمري، 2017، ص 45)

كما عرفت الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "عملية إيجاد وخلق قيمة أو هي نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة وتفوق على ما يتوافر لدى المنافسين الحاليين أو المحتملين وأن الفكرة التي تركز على خلق قيمة يزيد بها الزبون وبطريقة كفنة." (Heizer, Render, 2008, p36)

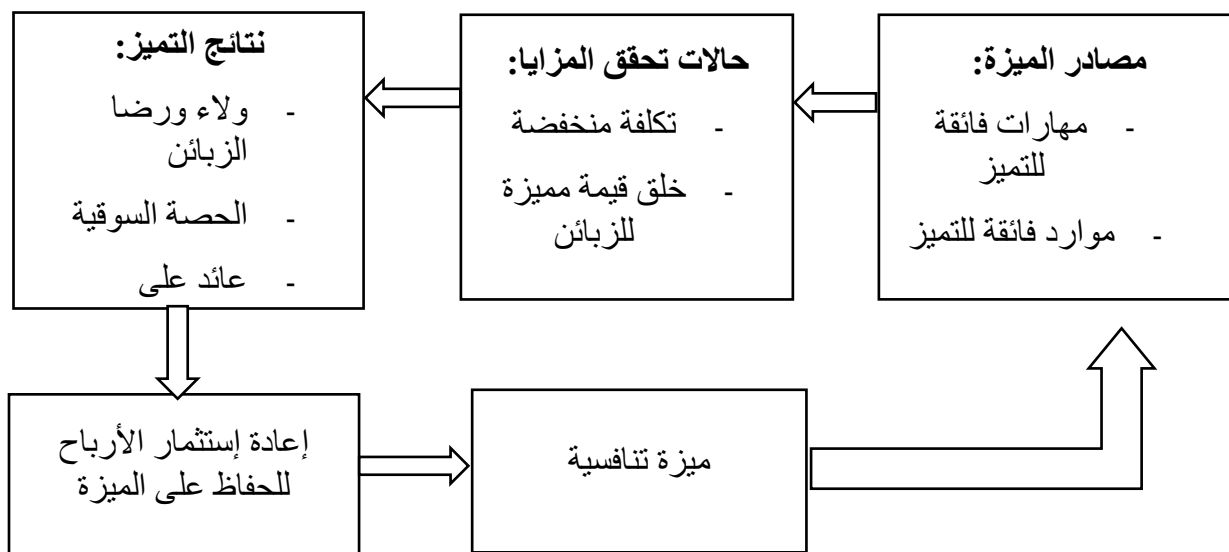
كما تم توضيح الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن. (شني، السعيد، 2017، ص 113)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

بناء على ما تقدم فإن "الميزة التنافسية المستدامة" هي التطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة استجابة للتغيرات السوقية السريعة والتي تستطيع من خلالها المؤسسة التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين وخلق القيمة للزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات وهي مفتاح الأداء الطويل الأجل. (محمد موسى، 2020، ص 35)

ويؤكد كل من Day and Wensely على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمثل الشكل الموالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لاقتراح داي ووينسلي. (طالم، كافي، 2019، ص 130)

الشكل رقم 19: نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: على طالم، فريدة كافي، (سبتمبر 2019)، تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، ص 130.

يشير إلى المنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية من مصادر الميزة التنافسية ذاتها، هذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجياً ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال. (طالم، كافي، 2019، ص 131)

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدا، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي: (بوسالم، 2013، ص 73، 74)

- تحقيق السبق والأفضلية على المنافسين (First Mover) على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين؛
- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة؛
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders)؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- صعبة التقليد، والمحاكاة وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمط معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛

وفيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية المستدامة فتتمثل في كونها: (طالب، البناء، 2012، ص 148)

- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار؛
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ويتمثل في أن المؤسسة تبنى استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين؛
- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين.

### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

1. **الجودة المتميزة:** هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد في: (قمري، 2019، ص 128)
  - الأداء؛
  - الهيئة؛
  - المعقولية؛
  - المتانة؛
  - القابلية للخدمة؛
  - الجمالية.
2. **التكلفة:** يمكن للمؤسسة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات؛ (قمري، 2019، ص 128)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

3. **الكفاءة المتميزة:** تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المؤسسية المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات؛ (قمري، 2019، ص 128)
4. **الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن:** لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز؛ (قمري، 2019، ص 120)
5. **الإبداع:** هو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة؛ (قمري، 2019، ص 129)
6. **المرونة:** المرونة هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون؛ (قمري، 2019، ص 129)
7. **الحصة السوقية:** تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق؛ (قمري، 2019، ص 129)
8. **التسليم:** يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف؛ (قمري، 2019، ص 130)
9. **التداوئية:** وتعني عمل وحدتين استراتيجيتين معا يحققها أكثر مما تحققه الوحدتين لو عاملتا بشكل منفصل، والتداوئية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر؛ (قمري، 2019، ص 130)
10. **المقدرات الجوهرية:** تعرف المقدرة الجوهرية على أنها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينات التي يشكل حجم الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة". (قمري، 2019، ص 130)
11. **تطوير خبرة ومهارة العاملين:** سلط العديد من الباحثين الضوء على أهمية التعليم التنظيمي بشقيه على صعيد الفرد وعلى صعيد المؤسسة وعلى الخبرة بوصفها مصدر للميزة التنافسية المستدامة، إن استمرار التعلم التنظيمي سيضيف معارف إلى الخبرة ومثل هذه الإضافة تؤدي إلى تطوير كفاءة وفعالية الأداء، وكلما كانت هذه المعرفة التي يحملها الأفراد العاملين معرفة ضمنية ومعقدة سيكون من الصعب محاكاتها؛ (يحيوي، 2017، ص 63)
12. **الاستخدام والتوظيف الجيد لتقانة المعلومات:** فتقانة المعلومات هي مجموعة المعارف والخبرات المترابطة والأدوات والوسائل المادية التي يستعملها الفرد في الحصول على المعلومات المحفوظة والمصورة والمرسومة ومعالجتها وتخزينها وتبادلها ونشرها لتكون متوفرة للأفراد العاملين في المؤسسة، كما يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها معلومات ومعدات وأساليب فنية وعملياتية مطلوبة لتعزيز وتطوير المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة، وأن الحكمة ليست في الحصول على تلك المعلومات وإنما في توظيف هذه التقنية لتطوير عمليات المؤسسة كي يمكن عدها بعداً لتطوير الميزة التنافسية المستدامة؛ (يحيوي، 2013، ص 64)
13. **الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية:** الامتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على تقانة المجموع الإيجابي للطرفين أي تقانة ربح-ربح (Win-Win culture) أي ربح المؤسسة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة وربح البيئة والمجتمع ككل؛ (بوسالم، 2013، ص 71)
14. **استراتيجية التميز البيئي:** وذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الخضراء، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئياً وبالتالي تحولهم إلى فرص تسويقية جديدة؛ (بوسالم، 2013، ص 71)

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

15. **الثقافة الخضراء:** وهي أن تكون للمؤسسة الملتزمة بيئياً صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والابتكارات البيئية؛ (بوسالم، 2013، ص 71)
16. **الابتكار البيئي:** بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات المؤسسة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الابتكار ودي وصادق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة للبيئة. (بوسالم، 2013، ص 71)

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل خاصة، في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي جعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية: (عتابي، 2003، ص 36)

1. **أسس التنافس:** إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالاستراتيجية التنافسية التي تعني بالجودة والنوعية مثلاً بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفئة، وبالتالي فإن التساؤل بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق، وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العدي من المنتجات ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة؛
2. **ميدان التنافس:** إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب؛
3. **اختيارات المؤسسة لمنافسيها:** على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار؛
4. **طرق التنافس:** فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الأسس المتبناة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثالث: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

بدأ التركيز على الميزة التنافسية المستدامة في الثمانينات من القرن الماضي عندما استكشف (Day 1984) الاستراتيجيات التي ربما تساعد على "الحفاظ على الميزة التنافسية".

حيث أصبحت الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات المعاصرة هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاكها شيئاً خاصاً يصعب تقليده أو استبداله ببدائل أخرى، ولتحقيق ذلك أشار (Barney 1991) إلى وجود أربع متطلبات أساسية يجب أن تتوفر في المورد ليصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة: (محمد موسى، 2020، ص 33)

- يجب أن تكون ذات قيمة؛
- يجب أن يكون المورد نادراً؛

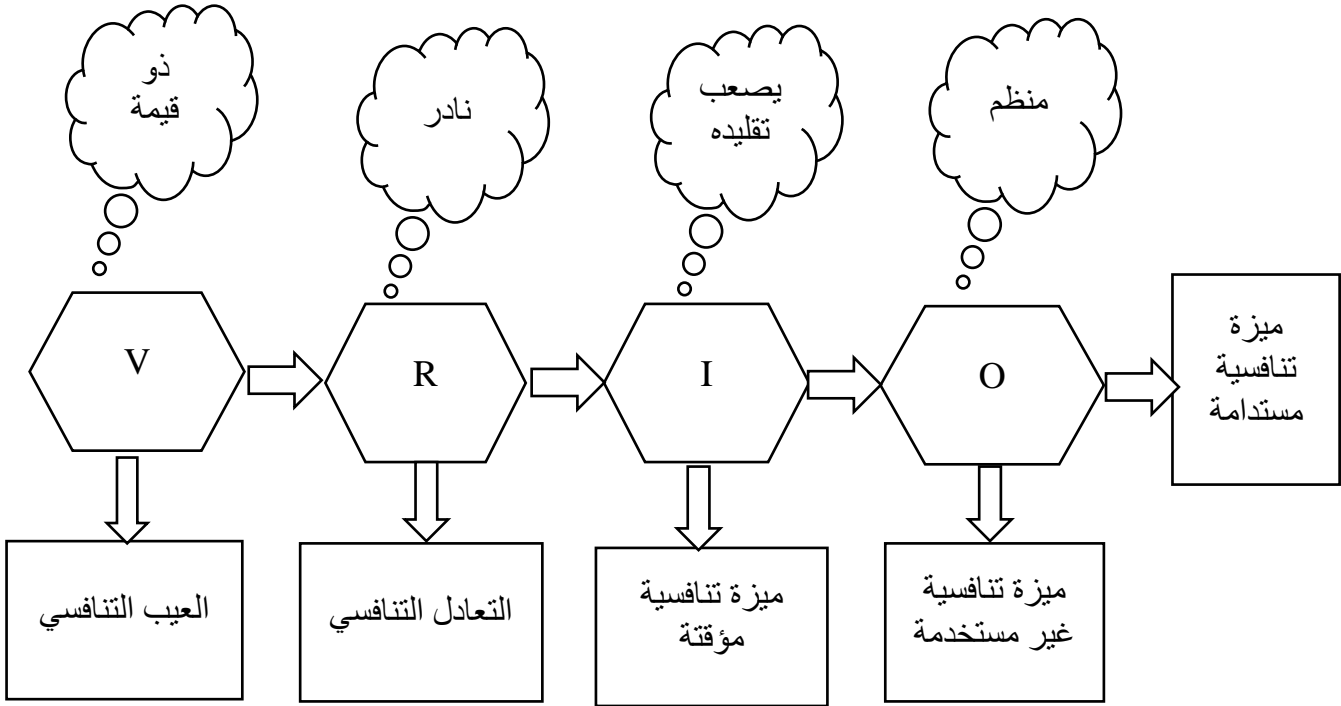
## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- يصعب تقليدها أو استبدالها ببدائل أخرى من قبل المنافسين؛

- أن تكون المؤسسة منظمة لاستغلال مواردها وقابلياتها.

ويمكن توضيح هذه المتطلبات الأربع في الشكل التالي:

الشكل رقم 20: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: زهراء جعفر محمد موسى، (2020)، أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 33.

- **القيمة Value:** هي الموارد ذات القيمة لدى المؤسسة التي تعتمد عليها لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية والتي تمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين.

ويقصد بها هل أن الموارد والإمكانات تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية أو تقليص التهديدات الخارجية، من خلال هذا التساؤل إذا أجابت المؤسسة في هذا السؤال بنعم فإن مواردها وإمكاناتها قيمة وتستطيع أن تستثمر نقاط قوتها، أما إذا أجابت المؤسسة في هذا السؤال بكلا فهذا يعني أن مواردها وإمكاناتها ضعيفة، حيث أن خاصية القيمة تمكن المؤسسة من تعزيز موقفها التنافسي وفي بعض الأوقات بعض الموارد والإمكانات يمكن أن تكون قوية في سوق معين وضعيفة في أسواق أخرى، وهذا يؤثر على أداء المؤسسة من خلال زيادة صافي الأرباح أو يقلل صافي الكلف أو كلاهما بالاعتماد على ما تمتلكه من موارد قادرة في استثمار الفرص أو تقليص التهديدات أو كلاهما.

وتكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالآتي: (الشمري، 2014، ص 291)

- ضرورة للاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة؛
- نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها؛

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

• تخلق الأرباح الحقيقية؛

• مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها.

- نادرة: يجب أن تكون الموارد والإمكانات نادرة، أو فريدة، أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، أي ليست في حوزة عدد كبير من المؤسسات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة؛ (بوسالم، 2013، ص 81)

- غير قابلة للتقليد الكامل: والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جدا، أي لا تكون الموارد والإمكانات قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكها؛ (بوسالم، 2013، ص 82)

- غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد والإمكانات ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانات مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانات أخرى تحل محلها، وإن وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جدا للاستبدال. (بوسالم، 2013، ص 82)

### المطلب الرابع: معيقات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن مدة حياة الميزة التنافسية تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة لأخرى، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي: (بوسالم، 2013، ص 77 ص 76)

1. الاستمرارية: إن عدم استثمار المؤسسة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها يؤدي إلى تآكل وتقدم هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

ويجب التفريق بين كيفية تآكل الموارد وكيفية تآكل الكفاءات، فالموارد تتآكل عند استعمالها، في حين تتآكل الكفاءات لعدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، ويعد قمع رغباتهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية سببا ودافعا لاضمحلال وفناء هذه المهارات والقدرات؛

2. إمكانية التقليد: حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية، سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول المنافسين التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم المؤسسات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

1.2 مشكلة المعلومات: يستوجب القيام بعملية التقليد حصول المؤسسة المقلدة على المعلومات الضرورية الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة المالكة لها. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق والتي تكون في الغالب عن طريق ذكاء الأعمال والتجسس الصناعي؛

2.2 مشكلة نسخ الاستراتيجية: يقصد بنسخ الاستراتيجية قيام المؤسسة الراغبة في التقليد بنسخ الكفاءات المميزة، سواء بتقليد (الإمكانات أو الموارد) خصوصا الموارد الملموسة التي تكون سهلة التقليد (المباني، التجهيزات..... إلخ)، باتباع نفس الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المالكة للميزة المراد تقليدها عن طريق مدخل (Benchmarking).

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

كما أن تقليد الإمكانيات هو أمر صعب لأن الإمكانيات تبنى على الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار، وهي ليست ظاهرة ملموسة؛

3. **ديناميكية الصناعة:** ديناميكية البيئة الصناعية هي التغيير السريع وارتفاع معدلات الإبداع والابتكار وقصر مدة حياة المنتج، فكلما يدخل منتج جديد للسوق إلا ويظهر بعد فترة قصيرة منتج آخر مكمل له يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بتحسينات إضافية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف وخروج المنتج الأول من السوق.

ترتبط الميزة التنافسية المستدامة بقدرة المؤسسة على استغلال مصادر قوتها، إضافة إلى قيمة منتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب: سيتم التطرق أولاً إلى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وطرق استدامتها، بينما سنتطرق في المطلب الثاني إلى علاقة اليقظة الاستراتيجية باستدامة الميزة التنافسية، في حين تناول المطلب الثالث علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية المستدامة، وأخيراً علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر.

#### المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وطرق استدامتها

##### الفرع الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إذ تعرف على أنها: "الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه."

ولقد أوجد (Porter 1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي: (قمري، 2017، ص 9)

- استراتيجية قيادة التكلفة؛
- استراتيجية التمايز؛
- استراتيجية التركيز.

##### 1. استراتيجية قيادة التكلفة:

تطالب استراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية، ثم يمكن المؤسسة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المؤسسات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول، وتستهدف استراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة. (دحبور، 2010، ص 30)

تعتبر هذه الاستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسات وتعني قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وبالتالي الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين.

ومن بين الشروط اللازمة لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة نجد ما يلي: (شني، بن الاخضر، 2017، ص 118)

- نمطية السلع المقدمة بمعنى الإنتاج بمقياس؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- بناء إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف إضافة إلى تخفيض النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.

ومن بين العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التكلفة الأقل نجد:

- الاستفادة من وفورات اقتصاديات الحجم والخبرة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- اختيار استراتيجيات وقرارات تشغيلية تعتمد على تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء إلى أقل درجة؛

### 2. استراتيجية التميز:

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المؤسسة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب وطريقة فريدة وتميزة كمنتجات مبدعة وبجودة عالية من خلال إدخال التميز على خطوط الإنتاج القائمة دون الإخلال أو التخلي عن ما هو معتمد في الخطوط الإنتاجية للمؤسسات المتميزة والمعاصرة، ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من إيلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولاً لتمكين المؤسسة من التميز على منافسيها بالجودة وبعيدا عن المنافسة بالأسعار، ويرى (wheelen & Hunger 2008) اختلاف المؤسسات فيما بينها في استراتيجية التميز وحسب قدراتها وإمكاناتها الداخلية، فهناك من يقدم قيمة فريدة للمنتج أو معالم متميزة أو سرعة في تقديم خدمات ما بعد البيع، وهناك من يضع أسعار أعلى على المنتجات المتميزة لتحقيق عوائد مناسبة للخصائص المميزة، كما توفر العلامة التجارية للزبون الثقة بمنتجات المؤسسة واقتنائها باستمرار دون عناء البحث عن المنتجات البديلة، وهذا ما توفره العلامة التجارية المميزة ليركز الزبون على الخصائص الأخرى غير السعرية التي توفر للزبون السعادة جراء اقتناء المنتج أو دفع سعر أعلى مقابل منتجات فريدة وتميزة. تعد مصدر تفاخر وتباهي لفئة محددة من الزبائن. يتضح للباحث بأنه إذا كانت استراتيجية التميز توفر للمؤسسة التفرد عن منافسيها، فإنه يستوجب عليها عدم النظر إلى التميز في قيادة التكلفة أن تكون على حساب جودة متميزة التي تعد حوافز أمام الداخلين الجدد نظرا لارتباط التميز بالسمعة والعلامة التجارية للمؤسسة المتميزة، خاصة وأن التميز يأتي من خلال قدرة المؤسسة على أن تكون متفوقة على منافسيها في أذهان زبائنها وفي السوق، سواء قدمت منتجات جديدة أو مكملة، وهنا يجب تركيز المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على مواردها النادرة ونقاط قوتها التي يصعب على المنافسين مجاراتها وتقليدها؛ (ماجد، 2017، ص 160)

### 3. استراتيجية التركيز:

وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة (Cost Focus)، والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز (Differentiation Focus) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.

وتعمل المؤسسات التي تتبع استراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، وتتمتع المؤسسة التي تستخدم استراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية على ولاء الزبائن وهذا الولاء قد لا يشجع المؤسسات المنافسة على الدخول في سوقها.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

إلا أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات مركزة قائمة على أساس التميز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على الزبائن نظرا لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم. وتكون المؤسسات التي تتبع استراتيجية التركيز قادرة على تطوير نقاط القوة لعدد كبير من المنتجات بطريقة مفصلة حسب مساحة السوق الضيقة نسبيا والتي أصبحت معروفة جدا لهذه المؤسسات.

وتشمل بعض مخاطر استراتيجية التركيز إمكانية التقليد والتغيرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق، وعلاوة عن ذلك قد يكون من السهل جدا على مؤسسة من المؤسسات القائمة للتكلفة في السوق الواسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة. (دجور، 2010، ص 36)

من خلال ما سبق يمكن توضيح استراتيجيات Porter في الشكل التالي:

الشكل رقم 21: الاستراتيجيات العامة ل Porter

	التكاليف الأقل	التمايز
قطاع واسع	قيادة التكلفة	التمايز
قطاع ضيق	التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز

يتبين من الشكل أن الميزة التنافسية تتبع من مصدرين أساسيين هما:

- تميز المنتج،
- التكلفة المنخفضة.

### الفرع الثاني: طرق استدامة الميزة التنافسية

يرى كل من (شارلز هيل، جارديف جونز) أن هناك العديد من الطرق التي تتبعها مؤسسات الأعمال لأجل المحافظة على الميزة التنافسية وإدامتها نذكر منها:

1. **التركيز على أركان الميزة التنافسية:** المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة التركيز على النقاط الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، استجابة الزبائن)، وأيضا تنمية كفاءاتها المتميزة التي تساهم في الأداء والربحية المتفوقة؛

2. **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين:** الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير، اليوم أصبحت الميزة التنافسية تقلد بسرعة من المنافسين القادرين، والطريقة الوحيدة لتحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة، هو أن تقوم بالتحسين المستمر ل (كفاءاتها، جودتها، إبداعها، وسرعة استجابتها للزبائن)، والبحث عن طرق جديدة لتحسين عملياتها وتعظيم القيمة لكفاءاتها المتميزة أو خلق قدرات جديدة بتبني مدخل المؤسسة المتعلمة؛

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

3. تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن: هي واحدة من أفضل السبل لتنمية الكفاءات المتميزة التي تساهم في (الكفاءة المتفوقة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون)، وذلك بتطبيق المقارنة بالأحسن للمؤسسات الرائدة والسير على نفس العناصر الأربعة لبناء الميزة التنافسية والذي يمكنها من الوصول إلى مركز الريادة في السوق والحصول على مزايا تنافسية مستدامة؛

4. التغلب على القصور الذاتي: إن كسر عوائق التغيير، وتطبيقه من مداخله المختلفة من خلال قيادة رشيدة تساعد على التغلب على القوى الداخلية المعيقة للتغيير داخل المؤسسة، يعتبر أحد الطرق الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية. (هيل، جارديف، 2008، ص ص 239- 241)

وهناك من يضيف عدة طرق يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة: (بوسالم، 2013، ص 79)

- اتخاذ الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين في القطاع؛
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق؛
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للوصول إلى السبق التنافسي وإدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة؛
- توظيف الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من جهة المنافسين في تقليد ومحاكاة منتجات المؤسسة وخدماتها والوصول إلى بناء واستدامة الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات.

إضافة إلى هذه الطرق نجد:

- التنوع في طرق ومداخل الاستدامة لعرقلة المنافسين، إذ يصعب على المنافسين إجراء المطابقة والملائمة لمجموعة من الأنشطة المتداخلة؛
- تبني استراتيجية الغموض العرضي التي تقوم على المعرفة الضمنية الناتجة عن الخبرة والمشاركة، وتعقيد مختلف العمليات والأنشطة الداخلية بالاعتماد على عنصر المهارة.

### المطلب الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية باستدامة الميزة التنافسية

بقدر ما ترتبط اليقظة بتسيير المعلومات فإنها في الوقت ذاته ترتبط بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة، فكما يعتبر (Jacolaik) بأنها عملية رصد الأحداث المحيط بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن (Porter) يرى بأنه على الرغم من أن عالم المال والأعمال يعتبر أكثر وأسرع تحولا، إلا أن المؤسسة بفضل حرصها ويقظتها يمكنها توفير الكثير من الوقت والجهد والموارد، حيث تلعب اليقظة دور أساسي في نجاح وتفوق المؤسسات بتحليل ودراسة أنشطة المنافسين، والمؤسسة التي تعتقد أنه يمكن أن تحقق بعض النجاح في تقليدها ومحاكاتها لمنافسيها فإن ذلك لن يدوم لها طويلا، كما أن سرعة وحرية انتقال المعلومات قد يهملها بأنه يمكنها الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وهذا أيضا غير ممكن.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

لا يتوقف الأمر فقط عند تفعيل بعض العناصر الداخلية التي تعكس جوانب الكفاءة في المؤسسة بل يؤدي الاستثمار في معلومات اليقظة، كما أشار إليها (Porter) إلى التأثير في ثلاثة مسارات حيوية تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي: (زواوي، 2017، ص 11)

- تغيير في هيكل الصناعة وبذلك تتغير معها قوانين المنافسة؛
  - تخلق ميزة تنافسية من منطلق إيجاد أساليب جديدة للتفوق على المنافسين؛
  - تؤدي إلى انبثاق أعمال جديدة غالباً ما تكون نتيجة تطوير لعمليات قائمة.
- ولليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط التالية: (مصباح، بوخمم، 2019، ص 36)

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة؛
- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغثة، والطارئة التي تظهر في بيئتها أو تبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم؛
- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحداث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فنتفادي بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها؛
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، وتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي؛
- تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبعث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، تجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح؛
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى؛
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة، لاسيما إذا انصببت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية وتطوير كفاءاتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

بحسب ما حدده بورتر المؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال ميزة الأقل تكلفة أو ميزة التمايز والاختلاف، فالعلاقة هنا مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من قدرته الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجوده في السوق وتزيد من أرباحها وتكسب بذلك مزيداً من الزبائن ويتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه في السوق، وبإمكان القدرات الخاصة بإدارة المخاطر التأثير على كل من القيمة أو الكلفة التي تقدمها من خلال منتجاته (التمايز)، لذا فقد عدد (Elahi 2010) أربعة طرق رئيسية يتم من خلالها تحويل المخاطر من خلال قدرات إدارة المخاطر إلى مصدر من مصادر الميزة التنافسية. (بكوش، 2022، ص 5)

1. **الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون (وقت الأزمة) :** حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان وأي شخص، فالذين يستطيعون التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل سليم يستطيعون التعافي بشكل أسرع ويستطيعون الثبات في السوق وفي حالة استمرار المؤسسة في تقديم منتجاتها في ظل الأزمة تكون قد حصلت على الحصة السوقية الأكبر أمام منافسيها؛

2. **السعي نحو المخاطر ذات المخاطر الأعلى :** في هذه الطريقة تسعى المؤسسة إلى التعامل مع مخاطر تدميرية أو غير تدميرية، وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل من منافسيها، ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابل الحصول على عائد كبير أو تزيد من الحصة السوقية للمؤسسة وبهذه تكون قد حصلت على الميزة التنافسية؛

3. **التفوق في الأداء اليومي :** وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها وإلا لا يوجد لها تأثير تدميري، وعادة ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المؤسسة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعد في مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعد في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار؛

4. **بناء صوره مرنة :** عندما يتم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة من جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرورها في وجه التقلبات والاضطرابات، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفرداها في تقديم الخدمة (تمايز)؛
- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر (تمايز)؛
- قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر يقلل من جانب تكلفة نقل المخاطر، أي تقليل التكاليف المتعلقة بسياسة التأمين (ميزة تقليل التكلفة)؛
- تعطي الصورة المرنة للمؤسسة، تعرض ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك المؤسسة القدرة على طلب أسعار مميزة (تمايز).

### المطلب الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر

لليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي اشارات أو دلائل حول مخاطر

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسائر مؤثرة على أدائه، فاليقظة الاستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.

ويمر مسار اليقظة الاستراتيجية في معالجة المخاطر بالمراحل التالية: (عبدلي، 2012، ص 111)

1. **الشيء المستهدف:** يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعران والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها؛
2. **الملاحظة:** فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك؛
3. **السير والحركة:** نقصد هنا حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار؛
4. **المعالجة:** وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.

تعد الميزة التنافسية المستدامة عنصرا مهم للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات البيئية التي تعيشها المؤسسة في ظل محيطها الذي يتسم بسرعة التغير والمفاجئة، إذ لا بد على المؤسسة دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة على استدامة الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، أو القطاع، أو على المستوى الوطني، حيث تعتبر مفهوم استراتيجي يعكس وضع المؤسسة التنافسي إزاء منافسيها، والتي تأخذ شكلين رئيسيين إما التكلفة الأقل، أو التميز.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال مصادر عدة تمكنها من تحقيق ذلك، مع التركيز بصورة كبيرة جدا على اليقظة الاستراتيجية باعتبارها مصدر لتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق الاستدامة التنافسية.



**الفصل الرابع:  
الطريقة والأدوات**

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى جزء من الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسات الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة بيولوكس بولاية الطارف، ومؤسسة رايلان بولاية عنابة، ومؤسسة ساتيراكس بولاية بسطيف.

حيث سيتم في هذا الفصل الوقوف على النقاط الرئيسية المتعلقة بصناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، خاصة وأن هذا النوع من الصناعة شهد تطورا ملحوظا في الجزائر خلال السنوات الأخيرة.

وعلى هذا الأساس سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** التعريف بقطاع المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية
- **المبحث الثاني:** تقديم مؤسسات الدراسة (بيولوكس، غايلان، ساتيراكس)
- **المبحث الثالث:** مجتمع وعينة الدراسة، متغيراتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الأول: تقديم قطاع المؤسسات الكهرومنزلية

بغرض الوصول إلى هدف البحث تم تطبيق موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، وبالتحديد مؤسسة بيولوكس، مؤسسة رايلان، مؤسسة ساتراكس.

وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بقطاع مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية بالجزائر، مساهمة الصناعات الكهرومنزلية الإلكترونية في تحسين الاقتصاد، العراقيل المواجهة لنمو الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر، مبررات اختيار قطاع الدراسة.

المطلب الأول: تعريف قطاع الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر

شهد العالم تطورا كبيرا في الصناعة الكهرومنزلية، وقد نمت سوق هذه الأخيرة بشكل سريع ومذهل، حيث على غرار باقي دول العالم نجد أن صناعة الأجهزة الكهرومنزلية الإلكترونية من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نقلة من حيث الكمية والنوعية، إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة خارج الحدود بشهادة مهنيين ومستهلكين. ويعرف قطاع الصناعة الكهرومنزلية تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة في تدويل المؤسسات وافتتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد القطاع في الجزائر عدة تغييرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

بدأ إنشاء صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر في سبعينيات القرن الماضي مع إنشاء مؤسسة Sonelec (المؤسسة الوطنية لتصنيع وتجميع المعدات الكهربائية والإلكترونية) والتي تعد الأولى في هذا القطاع. في عام 1983 أدت إعادة هيكلة هذه المؤسسة إلى ميلاد العديد من المؤسسات العمومية الأخرى، لكن واجهت هذه المؤسسات صعوبات كبيرة من أجل التأقلم والاستمرار وذلك لعدم متابعتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة وسريعة التطور، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجاتها، خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة الواردات. ومع بداية السبعينيات من القرن الماضي شهدت الصناعة الكهرومنزلية والإلكترونية تطورا كبيرا، حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا بخبرتها وتطورها في هذا المجال من الصناعة.

وقد عرفت الصناعة الكهرومنزلية في السنوات الأخيرة حيوية بفضل الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المتعاملين الخواص الجدد في هذا النشاط، وهو ما ساهم في تنويع منتجات هذا الفرع بالإضافة إلى السوق المحلية، يطمح المصنعون الجزائريون الناشطون في هذا المجال اليوم إلى تصدير منتجاتهم للخارج. (بودراع، 2020/2019، ص 140)

الجدول رقم 12: أهم المؤسسات العاملة في قطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

الولاية	تشكيلة المنتجات	العلامة التجارية	بداية النشاط	اسم المؤسسة
سيدي بلعباس	تلفاز، إعلام آلي، قارئ الأقراص المضغوطة.	ENIE	1978	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
تيزي وزو	ثلاجات، مكيفات هوائية، مطابخ.	ENIEM	جانفي 1983	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIEM
تيزي وزو	ثلاجات، آلات الغسيل، تلفاز، مطبخ.	FRIGOR	1997	تركيب وتصنيع مؤسسة الثلاجات SARL. FRIGOR
تبسة	تلفاز، مكيفات هوائية، ثلاجات، غسالات، أجهزة الإعلام الآلي.	LG	سبتمبر 1997	مؤسسة السلام إلكترونيك LG
وهران	تلفاز، ثلاجات، آلات طبخ، أجهزة الهاتف الثابت والنقال.	THOMSON	1998	بيئة إلكترونيك SPA. THOMSON ALGERIE

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

برج بوعريريج	مروحيات، مكيفات هوائية، آلات التدفئة، تلفاز، أجهزة الاستقبال.	COBRA NEW STAR	أبريل 1998	كوبرا مؤسسة SOCIETE COBRA
برج بوعريريج	تلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، مكيفات هوائية، ثلاجات، مذياع.	CHEROKEE	أوت 1998	مؤسسة للإلكترونيك SOCIETE ATTIA ELECTRONIC
برج بوعريريج	تلفاز، مكيفات هوائية، ثلاجات.	SAMSUNG	ماي 1999	مؤسسة للإلكترونيك سامسونغ UPAC ELECTRONIC
الجزائر	مكيفات هوائية، ثلاجات، مطابخ	HAIER	1999	مؤسسة التطوير الصناعي التجاري SODINGO
سطيف	تلفاز، آلات الغسيل، أجهزة الاستقبال، مكيفات هوائية، مروحيات.	AKIRA	2002	مؤسسة أكيرا SARL AKIRA
برج بوعريريج	تلفاز، أجهزة الاستقبال، مذياع، مسجل.	SPACE NET	فيفري 2002	مؤسسة هاني للإلكترونيك SARL HANI M.A.E
برج بوعريريج	تلفاز، أجهزة الاستقبال، الهواتف.....	CONDOR	2002	مؤسسة عنتر تراد ANTAR TRADE
سطيف	تلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، قارئ الأقراص، مكيفات هوائية، آلات الغسيل.	IRIS SAT	2005	مؤسسة ساتيراكس EURL SATEREX
عنابة	تلفاز، مكيفات هوائية، ثلاجات.	RAYLAN	2005	مؤسسة غابلان EURL RAYLAN
الطارف	آلات الغسيل والطبخ، الثلاجات، التلفاز، مكيفات هوائية.	BIKO	2006	مؤسسة بيولوكس SARL BIOLUX

المصدر: بن حمو نجاة. (2015/2016). إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص ص 165، 166.

نلاحظ من جدول أعلاه، أنه في سنوات قليلة تطورت المؤسسات العاملة في قطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تطورا كبيرا وبشكل سريع، حيث أن هذا التطور الملحوظ أدى لظهور العديد من العلامات والمؤسسات في هذا النوع من الصناعة، كما يلاحظ أيضا تنوع منتجات هذه المؤسسات، وذلك بسبب التقارب التكنولوجي لهذه المؤسسات المنافسة.

### المطلب الثاني: مساهمة الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية في تحسين الاقتصاد

تعتبر الصناعات الكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في السوق، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلبية حاجيات ورغبات الزبون، كما أن الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية تساهم في تحسين الاقتصاد من خلال مجموعة من المزايا منها ما يلي: (ouzayed, 2014, p36)

- رفع نسبة النمو الاقتصادي بمعدل 5.6 % سنويا متجاوزة بذلك تطور الناتج المحلي الإجمالي 4.5%؛
- تطوير الصادرات بمعدل 13.3% سنويا، مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية، وذلك بالاعتماد على المنتجات الإلكترونية والكهربائية؛
- رفع حجم الاستثمار بمعدل 7.8% سنويا؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على مجابهة المنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية؛
- تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- رفع نسبة التشغيل؛
- تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص من خلال تكوين الباحثين الجدد ومساعدة المؤسسات على التطابق مع الحاجيات المتطورة للاقتصاد.

### المطلب الثالث: العراقيل المواجهة لنمو قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر

بالإضافة إلى المساهمة الذي يقدمها هذا القطاع إلى الاقتصاد، يواجه أيضا العديد من المشاكل والصعوبات التي تعرق سير ونمو الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر منها: (ساعد، 2017، ص286)

#### أولا: عراقيل داخلية:

- الرسوم الضريبية المفروضة؛
- قلة الدعم من طرف الدولة تماشيا مع شروط الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة؛
- ضعف التقنيات المستخدمة في الإنتاج وقلة وسائل الإنتاج المتطورة؛
- عدم الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، وإهمال مختلف التقنيات التسويقية؛
- عدم إدخال التكنولوجيات الحديثة في عمليات الإنتاج؛
- ضعف الاستثمار في القطاع؛
- اهتمام الدولة بقطاع المحروقات وإهمالها لبقية القطاعات على غرار الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية؛
- قلة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ذات العلامات العالمية؛
- فشل القطاع العام، خاصة مع تزايد قوة القطاع الخاص وظهور الطرف الأجنبي؛
- غياب الثقة التسويقية لدى المؤسسات الوطنية.

#### ثانيا: عراقيل خارجية:

- انفتاح الاقتصاد الجزائري وتحرير التجارة الخارجية؛
- ظهور المنافسة الأجنبية وغزو الشركات الأجنبية للسوق المحلية؛
- تميز المنتجات الأجنبية المنافسة بالجودة العالمية، حداثة التقنيات المستعملة مقابل السعر المعقول وبالتالي اكتساب ثقة المستهلك الجزائري وحصّة سوقية معتبرة؛
- التغيير المستمر والسريع للتكنولوجيا.

### المطلب الرابع: مبررات اختيار قطاع الدراسة

إن اختيار هذا القطاع من المؤسسات يرجع إلى الاعتبارات الرئيسية التالية:

- التوافق من حيث موضوع الدراسة ومؤسسات قطاع الدراسة؛
- قدمت هذه المؤسسات للطالبة الجو الملائم للقيام بالدراسة التطبيقية والمساعدة اللازمة والمتمثلة في توفير الوقت والجهد، كما وفرت الجو الملائم للقيام بالدراسة الميدانية؛
- إدارة المؤسسة تدرك من حيث الممارسة بأهمية اعتماد اليقظة الاستراتيجية في استدامة ميزات التنافسية؛
- ارتئينا اختيار عدة مؤسسات يكون فيها تباين حول تطبيق اليقظة الاستراتيجية في سياساتها؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- مكانة القطاع في الاقتصاد الوطني، لأن هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاع حيوي في نسيج الاقتصاد الوطني الذي يعتمد على التنافسية؛
  - تعتبر المؤسسات الوطنية الصناعية من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال إنتاج الأجهزة الكهرو منزلية؛
  - ركزت هذه الدراسة على المؤسسات التي تنشط في الصناعة الكهرومنزلية، وتحديدًا مؤسسة بيولوكس، مؤسسة رايلان، مؤسسة ستيراكس، وتم الاعتماد على عينة من المؤسسات نظرا لصعوبة التطبيق على مؤسسة واحدة وتعميمها على باقي المؤسسات؛
  - طبيعة موضوع الدراسة كونه من التوجهات الحديثة في حقل إدارة الأعمال؛
  - التطور التكنولوجي السريع الذي شهده القطاع، والذي له دورا كبيرا وهاما في إطلاق المنتجات الجديدة؛
  - أهمية هذا القطاع في الجزائر، بحيث يعتبر من الصناعات التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتساهم في تحسين الاقتصاد.
- كما أن تواجد هذا الكم المعتبر من المؤسسات العاملة في قطاع الإلكترونيات بالجزائر، زاد من حدة المزاومة بين المؤسسات في الوصول إلى المستهلك وتحقيق رضاه بأحسن طريقة ممكنة، مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتضمين منتوجاتها لعوامل التفوق المتمثلة في المزايا التنافسية والمتمثلة أساسا في التكلفة الأقل أي الأسعار التنافسية، بالإضافة إلى الجودة العالية للمنتوجات، ومما زاد من حدة المنافسة في القطاع نجد: (سالم، 2016، ص 297)
- ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتوجات، والذي سببه توافر المنتج الإلكتروني في السوق الجزائرية بعد فترة طويلة من الانغلاق، وذلك بعد تبني الحكومة الجزائرية سياسة اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي وإتاحة الفرصة للخواص للاستثمار في هذا القطاع بعدما كان حكرًا على مؤسستي ENIE. ENIEM وبعض ما تستورده الدولة لتعرضه في أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية سابقا، إذ يلاحظ أن جميع هذه المؤسسات -عدا العمومية منها- أنشئ بعد منتصف التسعينات، ليجد المستهلك الجزائري نفسه أمام تشكيلة لا بأس بها من المنتوجات المحلية والمستوردة، كلها تسعى إلى الوصول إليه بأسعار مناسبة بعيدا عن الممارسات الاحتكارية.
  - كما زاد من معدل نمو السوق والطلب على هذه المنتجات مشروع مليوني سكن الذي أطلقته الحكومة الجزائرية، إذ تحتاج هذه السكنات إلى تجهيزات إلكترونية وكهرومنزلية؛
  - التركيبة الديموغرافية للمجتمع الجزائري الذي تبلغ نسبة الشباب أكثر من 75%، إذ يعتبر هؤلاء جيلهم أو كلهم زبائن مرتقبين للمنتوجات الإلكترونية والكهرو منزلية؛
  - تمركز أغلب المؤسسات المنافسة في ولاية برج بوعرييج وبعض الولايات المجاورة مثل سطيف ومسيلة وأسواق العلمة بولاية سطيف، هذا ما يجعل السوق غير مستقرة والمؤسسات غير قادرة على فرض سيطرتها على السوق، ورغم ذلك إلا أننا نجد مؤسسة كندور تحتل مركز الريادة في ظل هذا المحيط التنافسي الشديد التنافسية؛
  - لجوء المؤسسات المنافسة إلى التنافس على أساس الجودة من خلال الإبداع في المنتوجات، والمزايا والخدمات السابقة واللاحقة للإنتاج بدلا من التنافس على الأسعار، على الرغم من أن لسياسة السعر أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، وهو ما عمدت إليه مؤسسة كندور رغم جهودها المعتبرة الرامية إلى تحقيق الأسعار من خلال تبنيها لمجموعة من السياسات التي من شأنها الضغط على التكاليف.

### المبحث الثاني: تقديم مؤسسات رايلان، بيولوكس، ساتيراكس

سجلت الصناعة الكهرومنزلية خلال السنوات الأخيرة مستويات إنتاج واستهلاك قياسية مدفوعة بتحسين الاقتصاد، حيث حقق هذا القطاع مكاسب كبيرة تصب في خدمة الاقتصاد الوطني ودفع عجلة نموه.

لذلك سيتم من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسات الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية غايلان، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بيولوكس، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ساتيراكس.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان (RAYLAN) بولاية عنابة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم مؤسسة الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية غايلان، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة، ثم هيكلها التنظيمي، وأخيرا الأهداف العامة التي تسعى إليها المؤسسة.

#### أولا: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان (RAYLAN)

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان (RAYLAN) من المؤسسات المنتجة والمسوقة للأجهزة الكهرومنزلية، حيث أن منتجاتها تغطي احتياجات الشرق الجزائري، وعليه يمكن التعريف بهذه المؤسسة كما يلي:

تأسست مؤسسة رايلان في 6 جويلية 2004 في عنابة الجزائر، متخصصة في تركيب وتصنيع الأجهزة الكهرومنزلية. وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، متخصصة في صنع وتركيب المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، يبلغ عدد عمالها 290 عامل، في حين يقدر رأسمالها بـ 63611800000 دج، تمتلك خبرة بـ 16 سنة في مجال الكهرومنزلية، وتقوم بجمع الجهود من أجل ضمان النوعية لمنتجاتها ومن أجل إرضاء جميع زبائننا.

وتقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية شمال شرق ولاية عنابة في بلدية البوني على الطريق الوطني رقم 44 وخط السكة الحديدية الرابط بين عنابة وقسنطينة، وبهذا فإن المصنع بني في موقع استراتيجي هام.

وقد تم اختيار ولاية عنابة لبناء المصنع بسبب القرب الجغرافي من الأسواق الأوروبية والإفريقية، لا عن المزايا التنافسية الأخرى على غرار اليد العاملة المدربة وكلفة العمل وأسعار الطاقة في الجزائر والقرب الجغرافي من المستهلكين.

كما قامت مؤسسة رايلان بالعديد من اتفاقيات الشراكة في التبادل التكنولوجي، نذكر من أهمها ما يلي: (بارك، هراقمي، 2019، ص53)

**الشراكة الأولى:** مع المؤسسة اليابانية هيتاشي، لإنتاج الثلاجة "هيتاشي" لأول مرة في الجزائر، وذلك لتقديم إنتاج جزائري مع المعرفة والتكنولوجيا اليابانية "Hitachi". وهو المصنع الثاني لهيتاشي في العالم؛

**الشراكة الثانية:** مؤسسة رايلان مع الممثل الحصري للعملاق السويدي إلكترو ليكس أرتور مارتين "Electrolux Arthur Martin" في الجزائر؛

**الشراكة الثالثة:** مع الأدوات العالمية لتصنيع الشاشات LED/ UHD.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان

إن الهيكل التنظيمي يعتبر كصورة لبنية المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يبين توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، وفيما يلي شرح للمديرية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان:

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

(1) **المديرية العامة:** يترأسها المدير الذي له صلاحية إصدار سياسات واستراتيجيات المؤسسة لضمان السير الحسن للمؤسسة، حيث تتمثل مهامه في إعداد استراتيجيات وأهداف المؤسسة، وتنظيم عمل المؤسسة، وكذلك التأكد من حسن سير الأعمال والمهام؛

(2) **نيابة المديرية العامة:** هو قسم تابع المديرية العامة مباشرة هدفها المراقبة والتقييم؛

(3) **مديرية التجارة:** تعتبر هذه المديرية بمثابة المحرك الرئيسي لتسيير شؤون الوحدة وذلك بتوفير الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج، وتنقسم إلى أربع مصالح:

- مصلحة إدارة المبيعات؛

- مصلحة التسويق؛

- قاعات العرض والمساحات الكبرى؛

- مصلحة الإشراف التجاري.

(4) **مديرية مصلحة ما بعد البيع:** تعمل هذه المديرية على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة، كما تعمل أيضا على معالجة شكاوى الزبائن وتحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن الأعطال الحاصلة في منتجات المؤسسة ومن ثم توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات، وأخيرا الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع، وينقسم إلى خمس مصالح رئيسية:

- مركز النداء؛

- شبكات ما بعد البيع المباشر وغير المباشر؛

- مصلحة الدعم الفني؛

- خلية الاتصال والتدقيق؛

- مخازن قطع غيار ما بعد البيع.

(5) **المديرية التقنية:** تسهر هذه المديرية على الحفاظ على وسائل الإنتاج، وإعداد برامج الصيانة والعمل على تطبيقها واحترامها، كما تعمل أيضا على تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات وتسيير مخزون قطاع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج، وتنقسم هذه المديرية إلى ستة مصالح:

- وحدة إنتاج أجهزة التبريد؛

- وحدة إنتاج الأجهزة الإلكترونية؛

- وحدة إنتاج أجهزة الطبخ؛

- مصلحة الصيانة والمناهج؛

- مصلحة مراقبة الجودة؛

- مصلحة العمليات.

(6) **مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المديرية بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية، وكذلك تسجيل جميع إيرادات وتكاليف القسم، لضمان السير الحسن للمديرية، حيث قسمت مهام هذه المديرية بين ثلاثة مصالح:

- مصلحة المحاسبة،

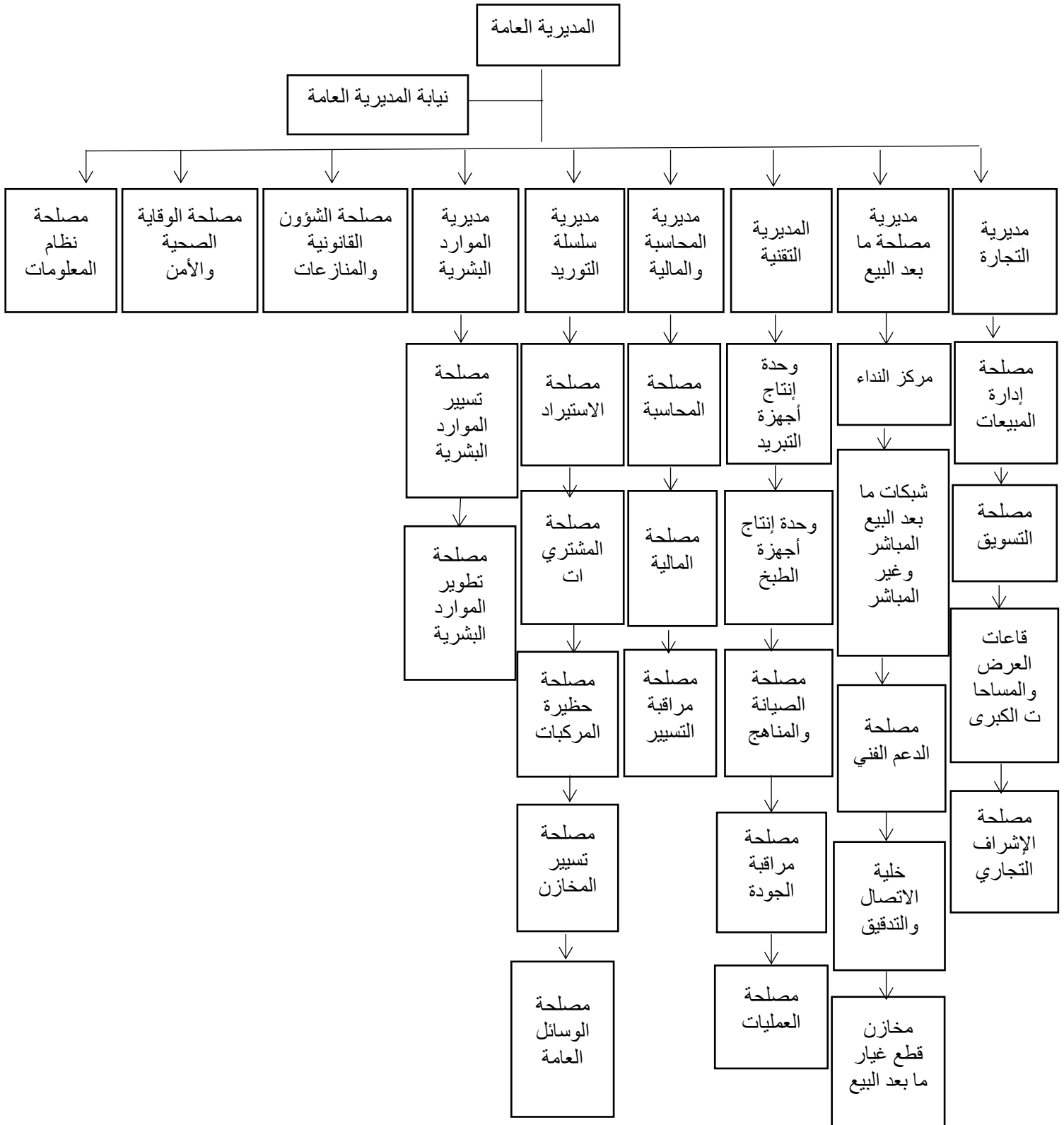
- مصلحة المالية؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- مصلحة مراقبة التسيير.
  - (7) **مصلحة سلسلة التوريد:** هي تلك المصلحة التي تهتم بتدفق السلع والأموال، بدءاً من شراء المواد الخام إلى غاية تسليم المنتج النهائي، وينقسم إلى خمس مصالح:
    - مصلحة الاستيراد؛
    - مصلحة المشتريات؛
    - مصلحة حظيرة المركبات؛
    - مصلحة تسيير المخازن؛
    - مصلحة الوسائل العامة.
  - (8) **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بمراقبة ومتابعة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بتسييرها، وتنقسم إلى مصلحتين رئيسيتين:
    - مصلحة تسيير الموارد البشرية؛
    - مصلحة تطوير الموارد البشرية.
  - (9) **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** تهتم هذه المصلحة بالفصل بين القضايا المتعلقة بالمؤسسة، كفض النزاعات بين العاملين والإدارة في إطار قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية؛
  - (10) **مصلحة الوقاية الصحية والأمن:** تقوم هذه المصلحة بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، كما تقوم أيضاً بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات؛
  - (11) **مصلحة نظام المعلومات:** يتمثل الدور الأساسي لهذه المصلحة في جمع المعلومات وكذا متابعة التعديلات التي تحدث على المعلومات المجمعة والمخزنة من قبل، من أجل ضمان تدفق المعلومات إلى مراكز الأنشطة المختلفة في المؤسسة، وذلك لاتخاذ أكفؤ القرارات والوصول إلى أفضل النتائج.
- ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

### ثالثا: الأهداف العامة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان

تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية رايلان من خلال الأنشطة التي تقوم بها إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية الاحتياجات المحلية والوطنية من الأجهزة الكهرومنزلية؛
- الريادة في سوق التجهيزات الكهربائية والإلكترونية والكهرومنزلية؛
- التأسيس لصناعة محلية جزائرية؛
- التصدير نحو الأسواق الخارجية؛
- العمل على تحقيق مستوى عال من الأرباح؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين مع المؤسسة؛
- التنوع في منتجات المؤسسة؛
- إنتاج أجهزة ذات مواصفات دولية؛
- الحد من البطالة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل المؤسسة؛
- تحسين وتطوير وسائل الإنتاج وذلك للحد من المنافسة الخارجية؛
- العمل على تحسين مستوى العاملين من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها؛
- ضمان تسويق منتجات المؤسسة في إطار الأهداف الموضوعة؛
- امتلاك مشاريع جديدة للإنتاج؛
- توسيع مختلف وحدات الإنتاج وإنشاء العديد من مجالات العرض عبر جميع التراب الوطني؛
- زيادة الحصة السوقية من خلال جذب زبائن جدد؛
- ضمان الجودة العالية إضافة إلى سعر جيد؛
- تعزيز العلامة التجارية رايلان في السوق الجزائرية؛
- إنشاء دورات التكوين والابتكار باستمرار؛
- تحقيق تقدم وتطور المؤسسة؛
- ترقية العاملين؛
- تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

### المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بيولوكس (BIKO) بولاية الطارف

تحتل مؤسسة بيولوكس الجزائرية المعروفة باسم "بيكو" مكانة رائدة في السوق سواء على المستوى المحلي أو العالمي، مقارنة بمنافسيها نظرا للجودة التي تتمتع بها منتجاتها، وأيضا التزامها المستمر برضاء الزبائن.

لذلك سيتم في هذا المطلب تقديم المعلومات الضرورية الخاصة بالمؤسسة، من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي، إضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

### أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بيولوكس

مؤسسة بيولوكس هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الجزائري، رأسمالها 200000000 دج، وتنشط في ميدان صناعة والبيع بالجملة للأجهزة الكهرومنزلية بالسوق الجزائري.

المقر الرئيسي متواجد بالجزائر العاصمة، المصنع متواجد ببلدية السوارخ (ام الطبول) دائرة القالة ولاية الطارف، يشغل المصنع أكثر من 500 موظف، بين عمال وإداريين وممثلين وتجاريين.

تعتمد على عدة فروع موزعة على كامل التراب الوطني

- المقر الرئيسي: واد السمار (الجزائر العاصمة)

- الفرع الأول: السانية (وهران)

- الفرع الثاني: العلمة (سطيف)

- الفرع الثالث: قسنطينة

- الفرع الرابع: عنابة

- المصنع متواجد بولاية الطارف (بلدية السوارخ)

كما تمثل مؤسسة بيولوكس عدة علامات تجارية وهي:

- (علامة تركية / علامة عالمية) BEKO

- (علامة إيطالية/ علامة عالمية) INDESIT

- (علامة إيطالية/ علامة عالمية) TECNOGAS

- (علامة محلية) MAXWELL. (WWW.BEKO.COM)

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بيولوكس

يعتبر الهيكل التنظيمي صورة لبيئة المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات فيها حيث ينظم الأعمال ويقسمها إلى مديريات ومصالح طبقاً لطريقة عمل المؤسسة.

حيث أن هيكل مؤسسة بيولوكس منظم كالتالي:

1) **المديرية العامة:** تتكون هذه المديرية من المدير ونائب المدير المكلف بتسيير الأعمال، وتتمثل مهامه في:

- إصدار التعليمات لرؤساء المصالح والأقسام ومن ثم اتخاذ القرارات

- ضمان السير الحسن للأعمال والأنشطة

- تنظيم العلاقات بين الأفراد

- إعداد البرامج الإنتاجية

وتتضمن كل من:

1.1 **مديرية الإنتاج:** يكون فيها مسؤول مكلف بتسيير الأعمال، والتي بدورها تنقسم إلى مصلحتين:

- **مصلحة الإنتاج:** هي المصلحة المسؤولة عن تقديم السلع والخدمات لزبائن المؤسسة.

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- **مصلحة الصيانة:** هي المصلحة التي تهتم بمختلف أعمال الصيانة داخل المؤسسة ووضع الماكينات والأجهزة في وضع الاستعداد التام للعمل.

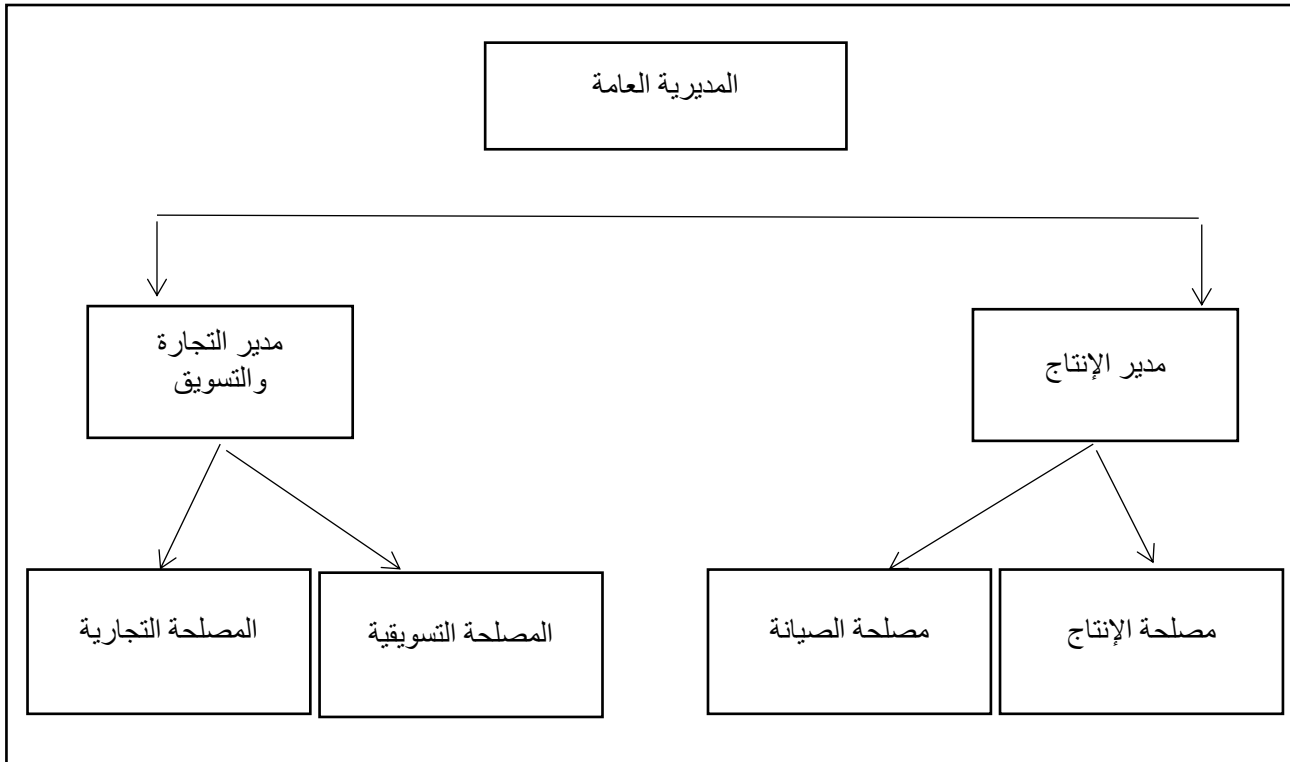
2.1. **مديرية التجارة والتسويق:** تنقسم إلى مصلحتين:

- **المصلحة التجارية:** هي عبارة عن مركز لاتخاذ القرارات تهتم بالعمليات الإدارية لمديرية التجارة والتسويق

- **المصلحة التسويقية:** تهتم هذه المصلحة بدراسة كل ما يتعلق بالسوق، كما تهتم أيضا بالقيام بالحملات الإعلانية في كامل وسائل الإعلام.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيولوكس



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

### ثالثا: الأهداف العامة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بيولوكس

تسعى المؤسسة كباقي المؤسسات الإنتاجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تعظيم أرباح المؤسسة؛
- الارتقاء بالإنتاجية،
- زيادة الحصة السوقية من خلال جذب زبائن جدد؛
- ضمان جودة المنتجات،
- تعزيز العلامة التجارية بيكو في السوق الجزائرية؛
- البحث والابتكار باستمرار وذلك لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء دورات تكوينية؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- الريادة في الأسواق الخارجية؛
- التحكم في التكاليف الإنتاجية؛
- خلق مناصب عمل؛
- تحقيق أقصى عوائد بأقل تكاليف ممكنة؛
- الرفع من إنتاجية اليد العاملة،
- تحسين المستوى المعرفي للموظفين لتحقيق احتياجات المؤسسة،
- التحكم في حجم الإنتاج من خلال استعمال الجيد لممتلكات المؤسسة والإشراف على عملها بشكل يسمح بتلبية حاجات ورغبات المجتمع،
- توفير مستوى مقبول من الأجر للعامل يسمح له بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه؛
- العمل المستمر على نيل جودة منتجاتها؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى؛
- المنافسة في الأسواق العالمية.

### المطلب الثالث: تقديم مؤسسة ساتيراكس (Sateresx)

بنفس الطريقة المعتمدة في المؤسستين السابقتين سنتناول في هذا المطلب تقديم عام للمؤسسة من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي، إضافة إلى عرض ميادين نشاط المؤسسة.

### أولاً: التعريف بمؤسسة ساتيراكس (Sateresx) للصناعات الإلكترونية

إيريس سات (Iris Sat) للصناعات الإلكترونية هي علامة تجارية لمؤسسة ساتيراكس (Sateresx)، أنشأت 28 جانفي 2004 تلتصق في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية، الإعلام الآلي، والهواتف الذكية يقع مقرها الاجتماعي بولاية سطيف، وهو مقر المديرية المركزية للمؤسسة، بينما تعتمد إيريس Iris على ثلاثة مديريات جهوية واحدة بالوسط، وواحدة بالغرب، وأخرى بالجنوب. تطورت المؤسسة منذ إنشائها سنة 2004 كمؤسسة صغيرة ومتوسطة برأس مال يقدر آنذاك بـ 272 مليون دينار جزائري لتصل إلى مصاف الكبار في السوق الجزائري كما هي عليه الآن برأس مال اجتماعي يقدر بـ 13.3 مليون دينار جزائري، وحوالي 1600 موظف في مختلف التخصصات وبطاقة إنتاجية تبلغ 1555,000 وحدة سنويا من مختلف المنتجات وهي تسعى مستقبلا لأن تكون رائدة على المستوى الوطني والإقليمي (زديوي، 2016/2017، ص 142)

### ثانياً: الهيكل التنظيمي لمجموعة إيريس سات (Iris Sat)

يعتبر الهيكل التنظيمي قاعدة الأساس لأي مؤسسة، يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام، كما يتم تحديد عدد العاملين في كل قسم. هذا الهيكل بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي للمؤسسة يساعدها على التقدم ويجعلها تركز على الأهداف العامة والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة معدلات نموها.

وتتمثل مهام كل إدارة من إدارات مجموعة إيريس سات فيما يلي: (طباخي، 2020/2019، ص ص 224، 228)

(1) **المديرية العامة:** تتكون المديرية العامة من المدير العام، نائب المدير العام والسكرتارية العامة، وتتمثل مهامهم في:

(1.1) **المدير العام:** يقوم المدير العام بعدة مهام نذكر منها:

- الإشراف على إدارة المؤسسة؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- ضمان السير الحسن للمؤسسة وفقا للأنظمة والقوانين؛
- الامضاء باسم المؤسسة وتمثيلها أمام الهيئات القضائية؛
- اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، ولرؤساء المصالح ومجموعات العمل، والموافقة على تنفيذها وتطبيقها وفقا للقوانين المعمول بها؛
- تقرير الأولويات العامة.

(2.1) **نائب المدير العام:** يقوم نائب المدير العام بعدة مهام، نذكر منها:

- مساعدة المدير العام على أداء مهامه؛
- الحرص على تطبيق القوانين، الأوامر، التعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام؛
- العمل على تحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة والخاصة بالإنتاج والتسويق.

(3.1) **السكرتارية العامة:** تعتبر السكرتارية عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتتمثل مهامها فيما يلي:

إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير العام؛

- ترتيب وتصنيف الوثائق الصادرة والواردة إلى المؤسسة؛

- الإجابة على كل المراسلات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة؛

- الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام.

(4.1) **المساعدون:** مسؤولون عن مساعدة المدير العام في مهامه من خلال إعطاء استشارات في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المؤسسة وإعداد دراسات لتطبيق استراتيجية المؤسسة.

(5.1) **نائب المدير العام المكلف بالجودة:** يحرص على تطبيق نظام الجودة والسلامة والحفاظ عليه والعمل على تطويره، كما يسهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وذلك من خلال قيامه بما يلي:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه مدى التقدم في دليل الجودة الشاملة، والعراقيل التي تواجهها وتقديم بعض التوصيات؛

- تسيير الوثائق المتعلقة بنظام الجودة؛

- تحسيس رؤساء المصالح والذي لهم علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم للوصول لإرضاء الزبائن والمحافظة عليهم؛

- تقييم ومراجعة نظام الجودة في كل المصالح.

(2) **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين في مختلف المستويات والوظائف؛

- توظيف موظفين جدد حسب احتياجات المؤسسة؛

- الاستعمال العقلاني للموارد البشرية للمؤسسة؛

- تطوير والحفاظ على قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة؛

- معالجة الشؤون القانونية للموظفين؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- تطبيق برامج التكوين والتدريب للموظفين؛
- التسيير الفعال للموارد البشرية؛
- العمل على احترام الإجراءات والخطط المنصوص عليها والخاصة بتسيير الموارد البشرية.
- (3) **مديرية المحاسبة والمالية:** تتمثل مهامها في:
  - المتابعة اليومية للعمليات المحاسبية وتسجيلها؛
  - مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية واعدادها والقيام بتحليلها؛
  - متابعة حسابات الخزينة؛
  - تحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها؛
  - المتابعة المالية لملف الاستثمارات؛
  - الاهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
  - إعداد خطط التمويل على المدى القصير والطويل.
- (4) **مديرية التجارة والتسويق:** تقوم هذه المديرية بعدة مهام تجارية وتسويقية معا، وفيما يلي نذكر منها:
  - القيام بدراسة ثلاثية سداسية للسوق الوطنية للمبيعات من كل سنة، للتعرف على حجم المبيعات وأسعار البيع بالمقارنة مع مقدار المبيعات والأسعار الخاصة بباقي المنافسين في السوق؛
  - إجراء دراسات خاصة بالزبائن للتعرف على احتياجات السوق بهدف إرضاء الزبائن؛
  - إعلام مدراء مختلف المديریات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطوير المبيعات؛
  - تحديد المواعيد الخاصة بعمليات البيع وإرسالها لوحدات الإنتاج؛
  - تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية؛
  - السهر على تطبيق الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في مواصفات الجودة ايزو (ISO)؛
  - تحضير وإعداد نظام المعلومات التسويقية؛
  - القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة من أجل تحديد حجم الطلب على منتجاتها؛
  - المشاركة في إعداد سياسة الأسعار المتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
  - تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛
  - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
  - تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
  - تنظيم المسابقات وتسيير مواقع الانترنت؛
  - تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية، الاجتماعية والدينية؛
  - القيام بدراسة سمعة (Notoriété) المؤسسة في السوق، باستخدام استبيان أسئلة لمعرفة مستوى الرضا عن المنتجات والمؤسسة ككل، وتحديد التطلعات الجديدة للزبائن والأفكار المقترحة؛
  - تسجيل اقتراحات وشكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

5) **مديرية المشتريات:** تهتم هذه المديرية بما يلي:

- الاتصال بالموردين؛

- إعداد وتحليل الطلبات ومتابعتها.

6) **المديرية التقنية:** تعمل هذه المديرية على تحقيق ما يلي:

- الحفاظ على وسائل الإنتاج؛

- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛

- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات؛

- تسير مخزون قطاع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.

7) **مديرية الوقاية والأمن:** تهتم هذه المديرية بسلامة وأمن المؤسسة من خلال إشرافها على:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات؛

- تكوين العمال فيما يخص الوقاية والأمن الصناعي.

8) **مديرية اللوجستيك:** تتمثل مهامها في:

- مسؤولية عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة؛

- إمداد المديرية والمصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة لنقل السلع (مواد أولية ومنتجات) بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل النقل؛

- التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من وإلى مقر المؤسسة؛

- التكفل بصيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

9) **مديرية خدمات ما بعد البيع:** تعمل هذه المديرية على:

- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة بجوده عالية؛

- تحليل ومعالجة شكاوى الزبائن؛

- توجيه عملية الإنتاج وفقا لاقتراحات الزبائن وبعد تحليل المعلومات المتحصل عليها من شكاوى الزبائن، بهدف تحسين وتطوير جودة المنتجات؛

- تسيير ومراقبة مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

10) **وحدات الإنتاج:** تتكون مجموعة إيريس سات من وحدات الإنتاج التالية:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء (أفران الطبخ، والغسالات)؛

- وحدة إنتاج الثلاجات؛

- وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال؛

- وحدة إنتاج التلفاز؛

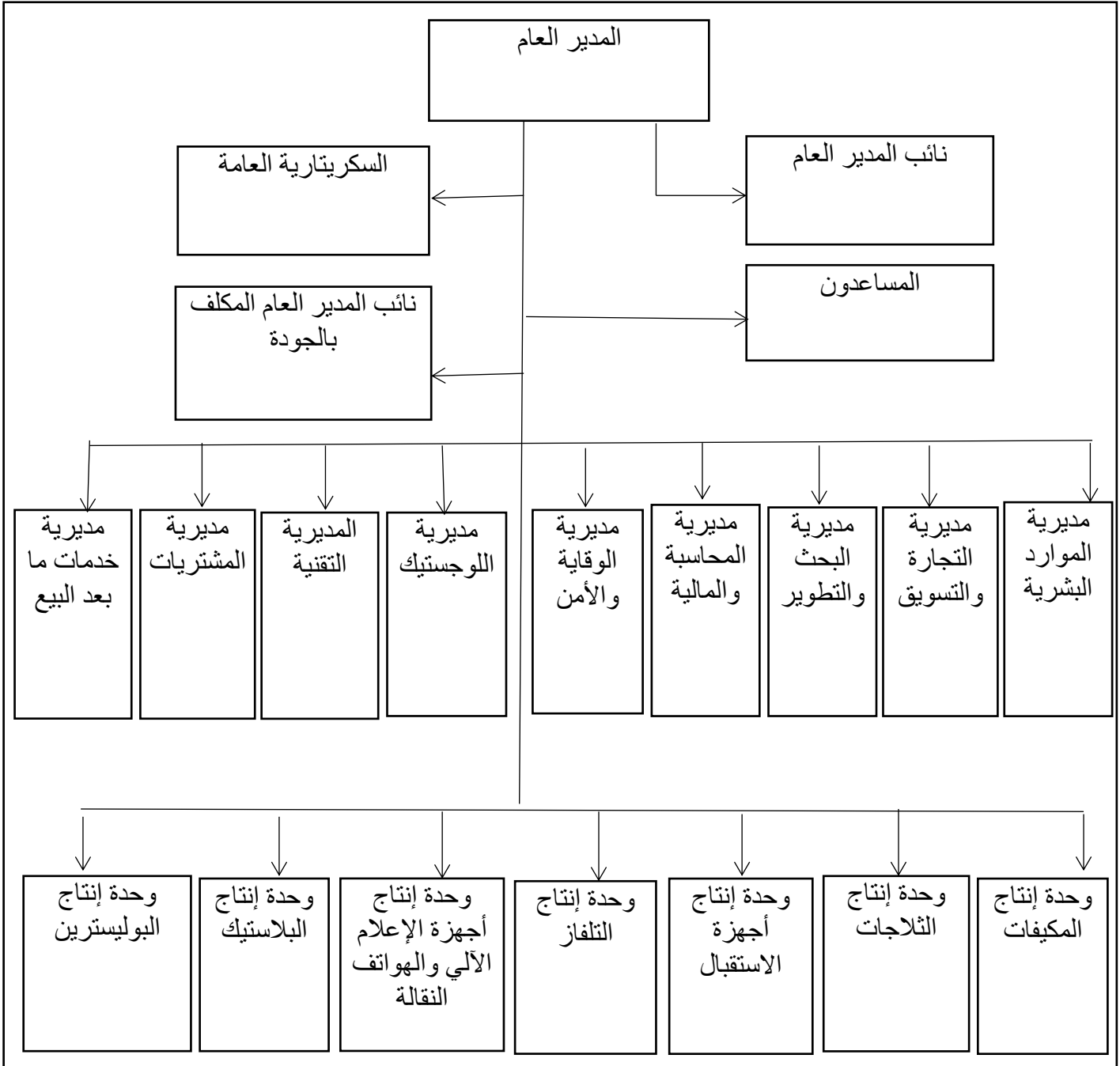
- وحدة إنتاج أجهزة الإعلام والهواتف النقالة؛

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار أجهزة التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية؛
- وحدة إنتاج البوليسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته.

و يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات (Iris Sat)

الشكل رقم 24: الهيكل التنظيمي لمجموعة إريس سات (Iris Sat)



المصدر: طباحي سناء. (2019 / 2020). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة -دراسة حالة مجموعة إريس سات - أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. ص244.

تنشط المؤسسة في أربع قطاعات سوقية تتمثل في جملة من خطوط الإنتاج:

- **خط إنتاج التلفاز:** حيث تنتج المؤسسة على خط واسع من المنتجات أبرزها وأحدثها؛
- **خط إنتاج المنتجات البيضاء:** حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات المتمثلة في الثلاجات، المكيفات الهوائية، الأفران وآلات الغسل؛
- **خط إنتاج آلات الطبخ الصغيرة:** حيث تنتج المؤسسة عدة آلات مطبخية تتمثل في مكواة، آلات الطحن بالأحجام، العصارات الكهربائية؛
- **خط إنتاج الهواتف النقالة:** حيث تنتج المؤسسة تشكيلة واسعة من الأجهزة النقالة، كالهواتف النقالة العادية والذكية، والألواح الإلكترونية. (قاستل بوحروود، 2020، ص 198)

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

### المبحث الثالث: مجتمع وعينة الدراسة، متغيراتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإجراءات المعتمدة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم توضيح طرق جمع المعلومات من أجل التوصل للنتائج وتحليلها ومعالجتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل كل من مجتمع وعينة الدراسة في:

##### أولاً: مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والميزة التنافسية المستدامة، وعلاقة هذه المتغيرات ببعضها في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (بيكو، رايلان، ساتيراكس)، فإن مجتمع الدراسة متخذي القرار بالمؤسسات محل الدراسة معتمدين في ذلك على الحصر الشامل باعتباره صغير، وسبب اختيار هذا المجتمع راجع إلى الأهمية التي يلعبها في إنجاح الدراسة والوصول إلى أفضل النتائج.

##### ثانياً: عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على متخذي القرار بالمؤسسات محل الدراسة مكونة من 200 مفردة (الحصر الشامل).

العينة اشتملت على 200 إطار من المؤسسات الثلاثة باختلاف وظائفهم من مدراء ونواب ورؤساء وظائف ونوابهم ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح كذا مسؤولي الترويج والمبيعات باعتبارهم طرف في الدراسة الميدانية، ولقد تم استرجاع جميع الاستبانات بعد أسبوع من توزيعها وتم انتقائها ووجدت 188 استبانة صالحة والأخرى غير صالحة، والجدول الموالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من كل مؤسسة:

#### الجدول رقم 13: عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من كل مؤسسة

المؤسسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة
مؤسسة بيولوكس (BIKO)	60	60
مؤسسة رايلان (RAYLAN)	75	69
مؤسسة ساتيراكس (IRIS SAT)	65	59
المجموع	200	188

المصدر: من اعداد الباحثة

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك اختلاف في توزيع الاستبانات على مختلف المؤسسات والسبب وراء ذلك هو اختلاف عدد العاملين في كل مؤسسة.

#### المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

##### أولاً: متغيرات الدراسة

كما سبق وذكرنا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية، ومنه تتحدد لنا متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات أحدهما مستقل، والأخر تابع، والأخر وسيط. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم 14: متغيرات الدراسة

المتغيرات	التسمية	أبعادها
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية	يقظة تكنولوجية يقظة تنافسية يقظة تجارية

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

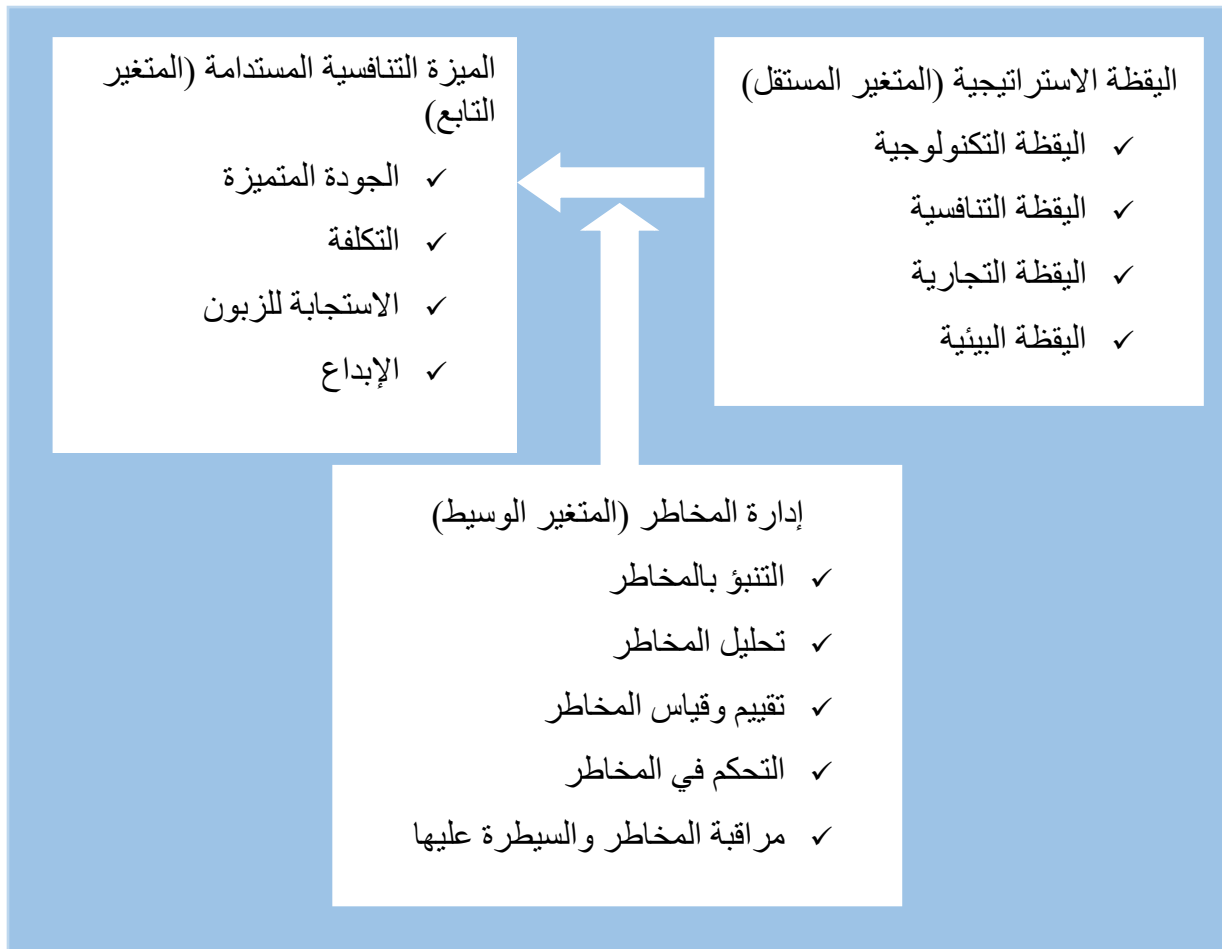
المتغير الوسيط	إدارة المخاطر	يقتظة بيئية التنبؤ بالمخاطر تحليل المخاطر تقييم المخاطر التحكم في المخاطر مراقبة المخاطر
المتغير التابع	الميزة التنافسية المستدامة	الجودة المتميزة التكلفة الاستجابة للزبون الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة

### ثانياً: نموذج الدراسة

من أجل الإجابة عن مشكلة الدراسة والسعي نحو تحقيق أهدافها، فقد تم تصميم النموذج الافتراضي الذي يتضمن مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن متغيرات الدراسة، ليوضح العلاقة ما بين كل من المتغير المستقل (اليقتظة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، والمتغير الوسيط (إدارة المخاطر)، حيث تم تصميم النموذج الافتراضي كما هو موضح في الشكل التالي، وهذا تمهيدا لاختبار مدى وجود علاقة أو تأثير فيما بين متغيرات الدراسة.

### الشكل رقم 25: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: طرق جمع البيانات

يمكن إيضاح الطرق المختلفة لجمع البيانات في الدراسة كما يلي:

(1) **الملاحظة:** كانت من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسات الدراسية؛

(2) **المقابلة الشخصية:** كانت بمقابلة مختلف المسؤولين في هذه المؤسسات الثلاثة:

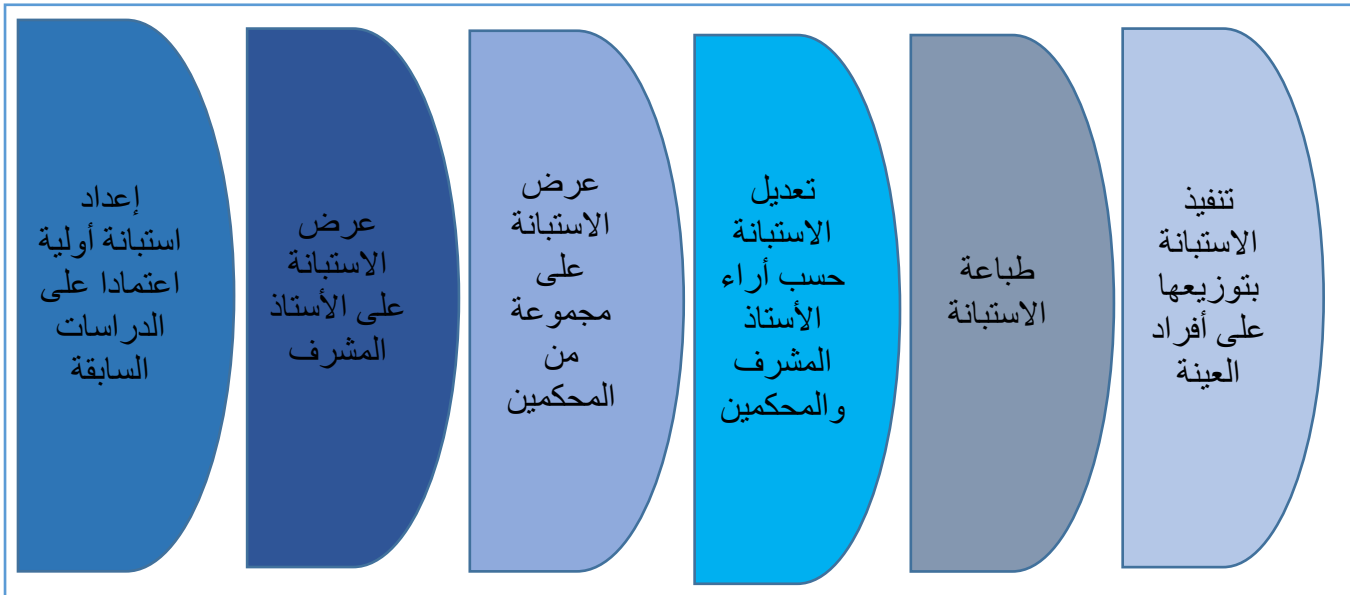
مسؤولين عن قسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم التجارة والعلاقات العامة، لإجراء هذه الدراسة ومعرفة مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية وفق إدارة المخاطر في هذه المؤسسات؛

(3) **الاستبانة:** تعتبر من المصادر المهمة في جمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة.

حيث تم تصميم استبانة للعاملين في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، وكان الهدف منها هو معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية على استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبانة عن طريق عدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: مراحل إعداد الاستبانة



وذلك لتحديد درجة الموافقة وعدم الموافقة، وتكون خيارات المقياس الخماسي متدرجة وفق السلم التالي:

الجدول رقم 15: مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

والجدول الموالي يمثل مضمون الاستبانة:

الجدول رقم 16: مضمون الاستبانة

الجزء	الفروع	المضمون	عدد الأبعاد والأسئلة	أرقام الفقرات
-------	--------	---------	----------------------	---------------

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

	5 أسئلة	النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة	المعلومات الشخصية والوظيفية للعينة	الجزء الأول
1، 2، 3، 4، 5. 6، 7، 8، 9، 10. 11، 12، 13، 14، 15. 16، 17، 18، 19.	<b>4 أبعاد:</b> تتضمن 19 سؤال: <b>البعد 1:</b> 5 أسئلة حول اليقظة التكنولوجية <b>البعد 2:</b> 5 أسئلة حول اليقظة التنافسية <b>البعد 3:</b> 5 أسئلة حول اليقظة التجارية <b>البعد 4:</b> 4 أسئلة حول اليقظة البيئية	اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل	الجزء الثاني
1، 2، 3، 4، 5. 6، 7، 8، 9. 10، 11، 12، 13، 14. 15، 16، 17، 18، 19. 20، 21، 22، 23، 24، 25.	<b>5 أبعاد:</b> تتضمن 25 سؤال <b>البعد 1:</b> 5 أسئلة حول التنبؤ بالمخاطر <b>البعد 2:</b> 4 أسئلة حول تحليل المخاطر <b>البعد 3:</b> 5 أسئلة حول تقييم المخاطر <b>البعد 4:</b> 5 أسئلة حول التحكم في المخاطر <b>البعد 5:</b> 6 أسئلة حول مراجعة المخاطر	إدارة المخاطر	المتغير الوسيط	الجزء الثالث
1، 2، 3، 4 5، 6، 7، 8. 9، 10، 11، 12. 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19. 20، 21، 22، 23، 24، 25.	<b>4 أبعاد:</b> تتضمن 16 سؤال <b>البعد 1:</b> 4 أسئلة حول الجودة المتميزة <b>البعد 2:</b> 4 أسئلة حول التكلفة <b>البعد 3:</b> 4 أسئلة حول الاستجابة للزبون <b>البعد 4:</b> 4 أسئلة حول الإبداع	الميزة التنافسية المستدامة	المتغير التابع	الجزء الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد اعتمدنا في تفريق الاستبانات وتحليل المعلومات المجمعة على الأساليب الإحصائية التالية:

- (1) **تبويب البيانات:** بعد تفريق البيانات قمنا بحساب قيم التكرار والنسب المئوية حسب توزيع إجابات أفراد العينة لكل سؤال وعرضها في جداول وأشكال بيانية تكرارية؛
  - (2) **مقياس الثبات:** استعملنا معامل "ألفا كرونباخ" وهو أداة لقياس الاتساق الداخلي للاستمارة وفقراته؛
  - (3) **المدى:** يتم حساب المدى بطرح القيمة العظمى من القيمة الصغرى، وفي هذه الدراسة فإن المدى يساوي (5-1) = 4
- ومن ثم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي هذه الدراسة فإن طول الفئة يساوي  $4/5 = 0.80$
- ثم بعد ذلك يضاف 0.80 إلى الحد الأدنى للقياس، فنجد الفئات التالية:

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80-1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60-1.81]
متوسط	محايد	[3.40-2.61]
مرتفع	موافق	[4.20-3.41]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة

(4) مقياس النزعة المركزية: قمنا باستعمال المتوسط الحسابي وذلك لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة، وكذلك الوسيط والنوال لمعرفة القيم الأكثر تكرارا؛

(5) مقياس التشتت: باعتبار أن مقياس النزعة المركزية غير كافية وحدها لإعطاء خلاصة عن البيانات، لقد تم استعمال الانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت لمعرفة مدى تشتت وتباعد القيم عن وسطها الحسابي؛

(6) مقياس الارتباط: استخدمنا معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛

(7) برنامج SMART PLS وبرنامج SPSS VERSION: استخدمنا هذه البرامج لاختيار صحة الفرضيات من عدمها باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط وذلك بواسطة النمذجة بالمعادلات البنائية.

### المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر هذه الخطوة شرط ضروري لابد القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الاستمارة واختبار فرضياتها، وهذا لمعرفة قدرة الأداة على قياس الغرض الذي وضعت من أجله.

### الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم تحديدها، وذلك من خلال:

1.1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم تقديم الاستبانة لمجموعة من الأساتذة المحكمين من نفس الجامعة ومن خارجها، حيث تم تحكيمه من قبل 6 أساتذة (أنظر الماحق رقم 02)، وذلك لإبداء رأيهم والتأكد من الصياغة الجيدة لها ووضوح فقراتها، وسهولة فهمها لكل من يقرأها، ومن ثم القيام بالتعديلات المطلوبة وفقا لأرائهم واقتراحاتهم، حيث تم الاستجابة لهذه الأراء والاقتراحات والوصول بالاستبانة في صورتها النهائية.

2.1. صدق الاتساق الداخلي: يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة درجة هذا الارتباط، حيث كانت النتائج كما يلي:

1.2.1. الاتساق الداخلي لمحور اليقظة الاستراتيجية: بحساب معامل الارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد اليقظة الاستراتيجية مع البعد نفسه، وبين الأبعاد والمحور الكلي لليقظة الاستراتيجية، وكانت النتائج كما يلي:

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

الجدول رقم 18: الاتساق الداخلي لعبارات محور اليقظة الاستراتيجية

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالبعد	العبارات	رقم الفقرة	البعد
0,000	0,554**	تتبع مؤسساتكم التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها	01	اليقظة التكنولوجية
0,000	0,663**	تحقق مؤسساتكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة	02	
0,000	0,698**	تراقب مؤسساتكم باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	03	
0,000	0,755**	تسعى مؤسساتكم لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها	04	
0,000	0,697**	تواكب مؤسساتكم التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار	05	
0,000	0,782**	معامل ارتباط اليقظة التكنولوجية مع محور اليقظة الاستراتيجية		
0,000	0,808**	تعمل مؤسساتكم على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة	06	اليقظة التنافسية
0,000	0,737**	تقوم مؤسساتكم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما	07	
0,000	0,783**	تقارن مؤسساتكم بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات المنافسة	08	
0,000	0,687**	تسعى مؤسساتكم إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي	09	
0,000	0,737**	تقوم مؤسساتكم باكتشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة	10	
0,000	0,770**	معامل ارتباط اليقظة التنافسية مع محور اليقظة الاستراتيجية		
0,000	0,415**	تقوم مؤسساتكم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (المبولات)	11	اليقظة التجارية
0,000	0,375**	تسعى مؤسساتكم إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة	12	
0,000	0,375**	تعمل مؤسساتكم على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائنهم	13	
0,000	0,375**	تدعم مؤسساتكم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق	14	
0,000	0,921**	تعلم مؤسساتكم بالمنتجات الجديدة للموردين	15	
0,000	0,771**	معامل ارتباط اليقظة التجارية مع محور اليقظة الاستراتيجية		
0,000	0,675**	تعلم مؤسساتكم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	16	اليقظة البيئية
0,000	0,802**	تقوم مؤسساتكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها	17	
0,000	0,797**	تركز مؤسساتكم على إنتاج منتجات صديقة للبيئة	18	

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

0,000	0,755**	تقوم مؤسساتكم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية	19	
0,000	0,780**	معامل ارتباط اليقظة البيئية مع محور اليقظة الاستراتيجية		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (18)، أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بمدى تبني المؤسسات لليقظة الاستراتيجية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01 فأقل)، حيث يتبين أن العبارة رقم (15) حققت أكبر قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0,921)، وأدنى قيمة لمعامل الارتباط فكانت للعبارات رقم (12)، (13)، (14) والتي بلغت (0,375). مما يشير أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراته، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2.1. الاتساق الداخلي لمحور إدارة المخاطر: بحساب معامل الارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد إدارة المخاطر مع البعد نفسه، وبين الأبعاد والمحور الكلي لإدارة المخاطر، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19): الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المخاطر

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالبعد	العبارات	رقم العبارة	البعد
0,000	0,644**	تتوفر مؤسساتكم على قسم خاص بإدارة المخاطر	01	التنبؤ بالمخاطر
0,000	0,659**	يستعين مدير مؤسساتكم بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة	02	
0,000	0,726**	تستطيع مؤسساتكم التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها	03	
0,000	0,682**	يشارك الجميع مع مدير مؤسساتكم في جانب التعرف على المخاطر	04	
0,000	0,691**	تعرف مؤسساتكم الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها	05	
0,000	0,705**	معامل ارتباط التعرف على المخاطر مع محور إدارة المخاطر		
0,000	0,786**	تصنف مؤسساتكم المخاطر حسب مصادرها إما داخلية أو خارجية	06	تحليل المخاطر
0,000	0,821**	تقسم مؤسساتكم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية)	07	
0,000	0,777*	تتوقع مؤسساتكم المخاطر التي قد تواجهها	08	
0,000	0,756**	تقوم مؤسساتكم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر	09	
0,000	0,741**	معامل ارتباط تحليل المخاطر مع محور إدارة المخاطر		
0,000	0,254**	تستعين مؤسساتكم بذوي الخبرة في تقييم المخاطر	10	تقييم المخاطر
0,000	0,717**	تعمل مؤسساتكم على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف	11	
0,000	0,315**	تركز مؤسساتكم على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث	12	
0,000	0,674**	تتوقع مؤسساتكم النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر	13	
0,000	0,411**	تقوم مؤسساتكم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	14	
0,000	0,801**	معامل ارتباط تقييم المخاطر مع محور إدارة المخاطر		
0,000	0,780**	تضع مؤسساتكم استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر	15	

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

0,000	0,751**	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار	16	التحكم في المخاطر
0,000	0,845**	تتعاون مؤسستكم مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها	17	
0,000	0,735**	تتخذ مؤسستكم القرار المناسب في مواجهة الخطر	18	
0,000	0,755**	تدرس مؤسستكم البدائل المحتملة لمواجهة الخطر	19	
0,000	0,780**	معامل ارتباط التحكم في المخاطر مع محور إدارة المخاطر		
0,000	0,734**	توثق مؤسستكم المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها	20	مراقبة المخاطر
0,000	0,776**	تقوم مؤسستكم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر	21	
0,000	0,751**	تتناول مؤسستكم المخاطر ذات المستويات الأولى أولاً ومعالجتها حسب الأولوية	22	
0,000	0,750**	تعمل مؤسستكم على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر	23	
0,000	0,788**	تقوم مؤسستكم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلاً	24	
0,000	0,778**	تعمل مؤسستكم على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له	25	
0,000	0,747**	معامل ارتباط مراقبة المخاطر مع محور إدارة المخاطر		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19)، أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بمدى تبني المؤسسات لإدارة المخاطر موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01 فأقل)، حيث يتبين أن العبارة رقم (17) حققت أكبر قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0,845)، وأدنى قيمة لمعامل الارتباط فكانت للعبارة رقم (10) والتي بلغت (0,254). مما يشير أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراته، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.2.1 صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية المستدامة: بحساب معامل الارتباط

بيرسون بين فقرات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مع البعد نفسه، وبين الأبعاد والمحور الكلي للميزة التنافسية المستدامة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالبعد	العبارات	رقم العبارات	البعد
0,000	0,768**	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة	01	الجودة المتميزة
0,000	0,821**	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل	02	
0,000	0,758**	تتبنى مؤسستكم منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز	03	
0,000	0,785**	تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها	04	
0,000	0,821**	معامل ارتباط الجودة المتميزة مع محور الميزة التنافسية المستدامة		
0,000	0,765**	تنتج مؤسستكم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	05	التكلفة
0,000	0,731**	تمتاز مؤسستكم بالتردد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر	06	

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

0,000	0,787**	تولي مؤسستكم اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف	07	الاستجابة للزبون
0,000	0,705**	تمتلك مؤسستكم القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا	08	
0,000	0,865**	معامل ارتباط التكلفة مع محور الميزة التنافسية المستدامة		
0,000	0,717**	تقدم مؤسستكم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	09	
0,000	0,701**	تمتاز مؤسستكم بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	10	
0,000	0,730**	تتبنى مؤسستكم استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	11	
0,000	0,694**	تتميز مؤسستكم بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا	12	الإبداع
0,000	0,891**	معامل ارتباط الاستجابة للزبون مع محور الميزة التنافسية المستدامة		
0,000	0,615**	تتسابق مؤسستكم إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها السبق التنافسي الدائم	13	
0,000	0,773**	تسعى مؤسستكم لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر	14	
0,000	0,791**	تشجع مؤسستكم العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات	15	
0,000	0,792**	تمتلك مؤسستكم المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	16	
0,000	0,897**	معامل ارتباط الإبداع مع محور الميزة التنافسية المستدامة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20)، أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بمدى تبني المؤسسات للميزة التنافسية المستدامة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01 فأقل)، حيث يتبين أن العبارة رقم (02) حققت أكبر قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0,821)، وأدنى قيمة لمعامل الارتباط فكانت للعبارة رقم (13) والتي بلغت (0,615). مما يشير أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراته، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4.2.1. الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية: بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة والمحور الكلي لها، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية في المؤسسات الثلاثة

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
اليقظة الاستراتيجية	0,868**	0,000
إدارة المخاطر	0,933**	0,000
الميزة التنافسية المستدامة	0,827**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (21)، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01 فأقل)، مما يشير أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه يتضح صدق واتساق عبارات محاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، ومنه الاعتماد عليها في الحصول على النتائج.

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

2. **دراسة الثبات:** يقصد بثبات الاستبانة، أن تعطي النتائج نفسها في حال ما تمت إعادته أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط وفي وقت لاحق بمعنى الاستقرار في النتائج، وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (22): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الكلية

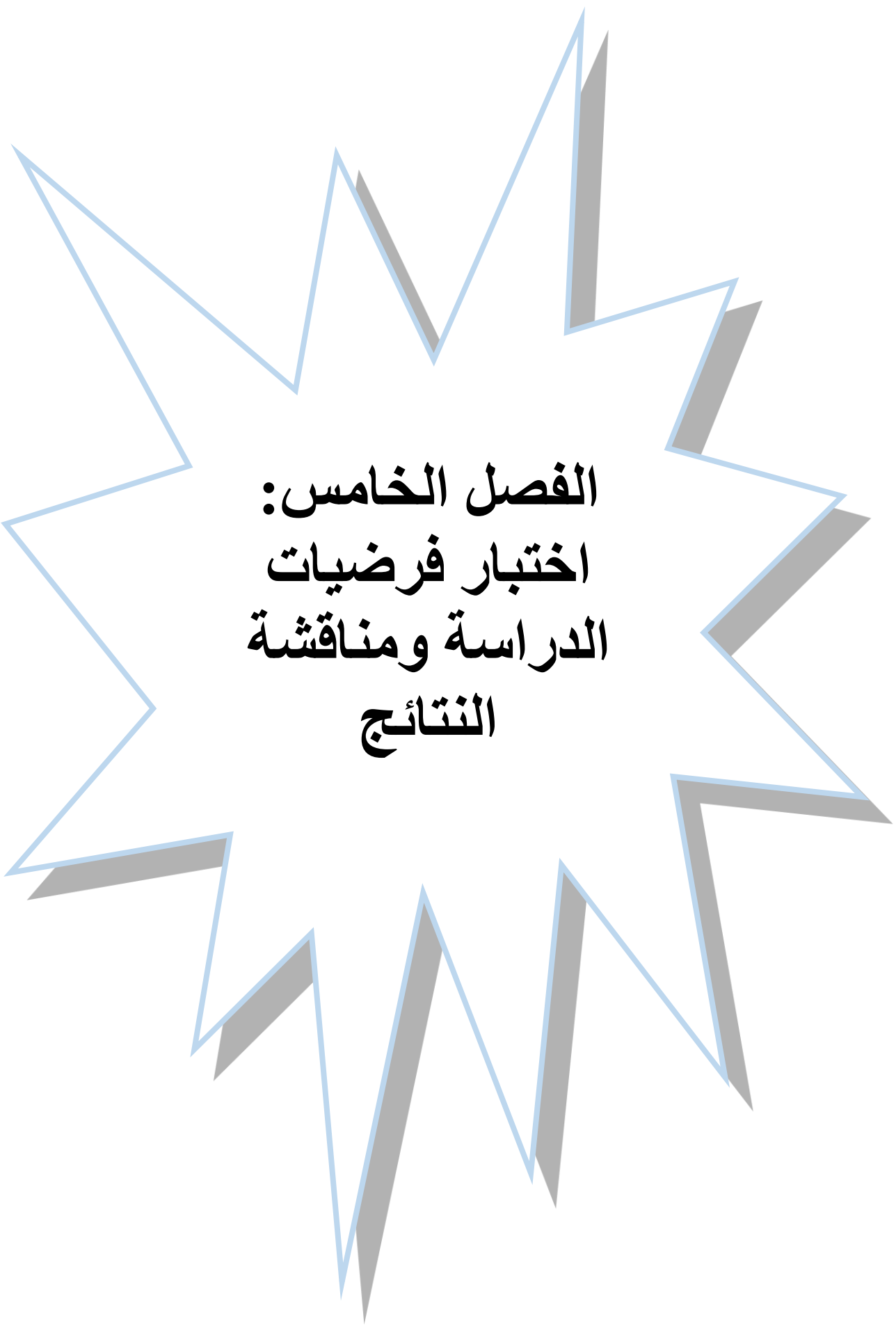
المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
اليقظة التكنولوجية	05	0,668
اليقظة التنافسية	05	0,806
اليقظة التجارية	05	0,649
اليقظة البيئية	04	0,754
اليقظة الاستراتيجية		
التعرف على المخاطر	05	0,707
تحليل المخاطر	04	0,790
تقييم المخاطر	05	0,638
التحكم في المخاطر	05	0,833
مراقبة المخاطر	06	0,856
إدارة المخاطر		
الجودة المتميزة	04	0,788
التكلفة	04	0,735
الاستجابة للزبون	04	0,672
الإبداع	04	0,733
الميزة التنافسية المستدامة		
المجموع	60	0,907
		0,875

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (22)، أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تجاوزت 60%، حيث بلغ معامل اليقظة الاستراتيجية (0,755) ومعامل إدارة المخاطر (0,690) ومعامل الميزة التنافسية المستدامة (0,907)، أما المعامل الكلي ألفا كرونباخ بلغ (0,875)، وهي قيمة مرتفعة جدا وهو ما يدل على ثبات أداة القياس من جهة عبارات الاستبانة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة والتحليل والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات وأخيرا تقديم نتائج أكثر دقة وثبات.

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري الذي تم التطرق إليه سابقا على الجانب التطبيقي، لمعرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية.

حيث تم في هذا الفصل استعراض خطوات سير الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كطريقة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على إطارات المؤسسات الثلاثة (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس) والتي تم التعرف عليهم في المبحث الثاني، كما تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية، ليتم بعدها التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وتوصلنا إلى صدق أداة الدراسة، وهو ما جعلنا على استعداد لتحليل النتائج والوصول للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية.



**الفصل الخامس:  
اختبار فرضيات  
الدراسة ومناقشة  
النتائج**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى واقع اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة، في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية الثلاثة، سنتطرق في هذا الفصل لدراسة وتحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية الثلاثة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة بطريقة المربعات الصغرى. ثم سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم القيام بتحليلها.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة.
- **المبحث الثاني:** تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM – PLS.
- **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة، حيث سيتم أولاً عرض التوزيع الطبيعي للدراسة، ومن ثم عرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة للمحور الأول الذي يتمثل في المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة، ثم المحور الثاني الذي يتمثل في اليقظة الاستراتيجية، يليه المحور الثالث المتمثل في إدارة المخاطر، وأخيراً المحور الرابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، وتحليل هذه النتائج.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة أكبر من 30 وحسب نظرية النهاية المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

سنتناول في هذا المطلب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### الفرع الأول: الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل الموائين:

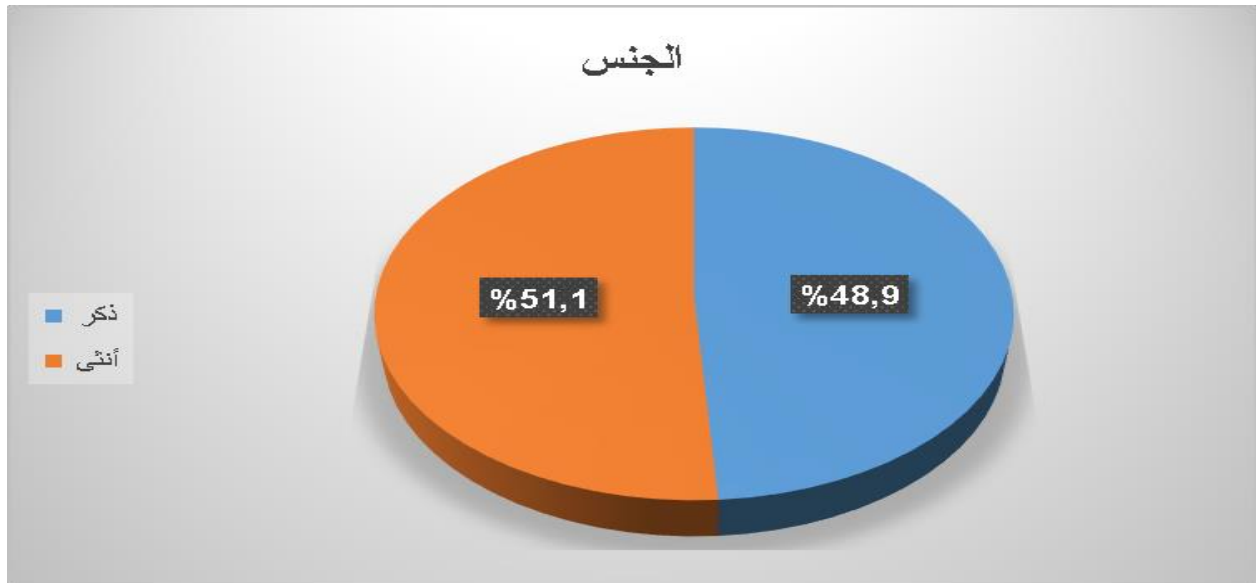
جدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	92	48,9%
أنثى	96	51,1%
المجموع	194	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يلاحظ من خلال الشكل رقم (27) والجدول رقم (23)، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة البنات بنسبة (51,1%)، في حين بلغت نسبة الذكور (9,48%)، وهذا يرجع لطبيعة عمل المؤسسات، الذي يتطلب كفاءات رجالية كما يتطلب كفاءات نسائية.

### الفرع الثاني: الفئة العمرية

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية من خلال الجدول والشكل المواليين:

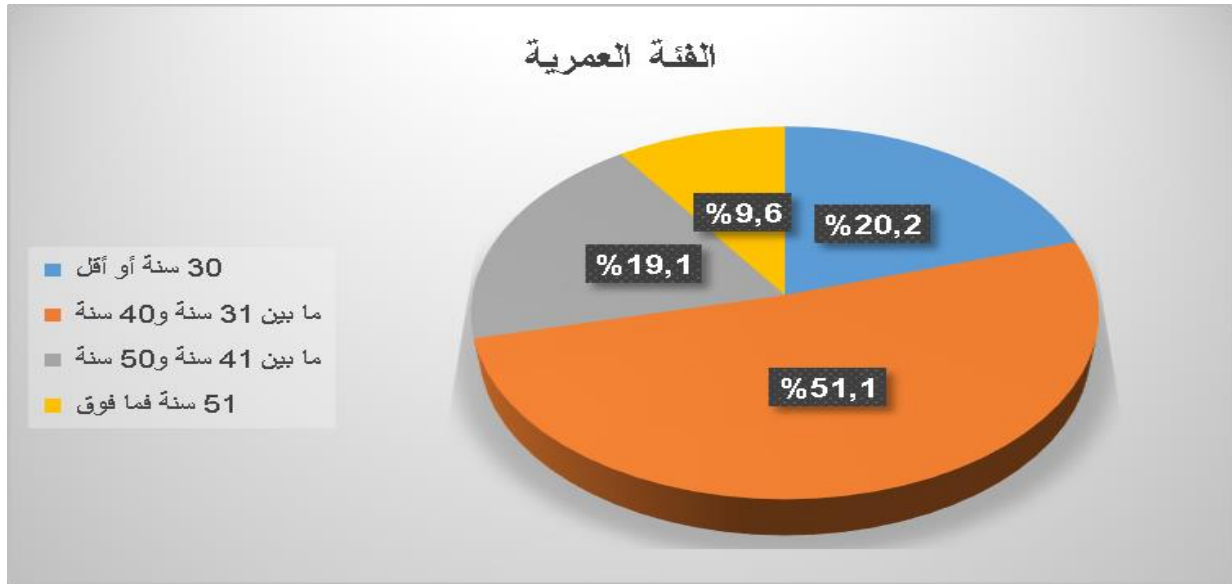
جدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة أو أقل	38	20,2%
ما بين 31 سنة و40 سنة	96	51,1%
ما بين 41 سنة و50 سنة	36	19,1%
51 سنة فما فوق	18	9,6%
<b>المجموع</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الشكل رقم (28) والجدول رقم (24)، أن أغلبية عينة الدراسة ينتمون إلى فئة ما بين 31 و40 سنة بنسبة 51,1%، ثم تليها فئة من 30 سنة أو أقل بنسبة 20,2%، ومن ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة بنسبة 19,1%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة بنسبة 9,6%، ومن هنا نلاحظ تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث يظهر أن فئة الشباب هي الأكبر، وذلك لقدرة الشباب على التعلم والتطور والتجديد في المؤسسة وأيضاً قدرتهم على الإبداع.

### الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

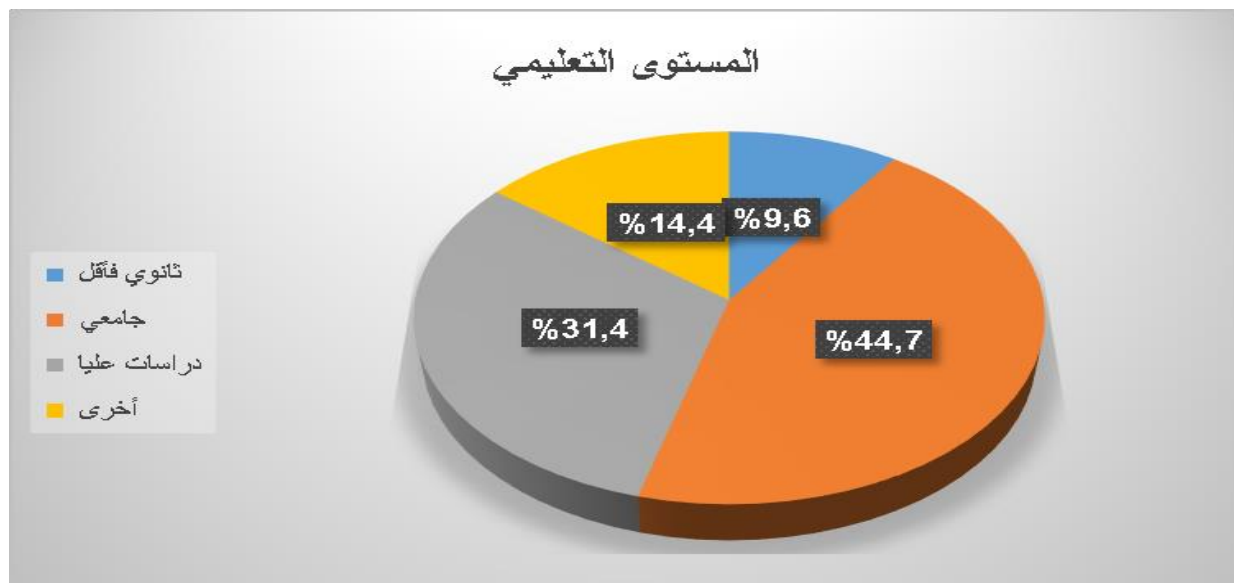
## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9,6%	18	ثانوي فأقل
44,7%	84	جامعي
31,4%	59	دراسات عليا
14,4%	27	أخرى
<b>100%</b>	<b>188</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL، بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من خلال الشكل رقم (29) والجدول رقم (25)، أن أغلبية عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 44,7%، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 31,4%، ثم الأفراد ذو مستوى آخر بنسبة 14,4%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 9,6%، وعليه يلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يؤهلهم لتأدية مهامهم بكفاءة وفعالية، وأيضا تقديم المزيد للمؤسسات بمعنى أن مستواهم العلمي يتوافق مع المستوى الوظيفي.

### الفرع الرابع: المستوى الوظيفي

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
1,6%	3	مدير
1,6%	3	نائب مدير
21,3%	40	رئيس مصلحة
18,1%	34	رئيس قسم
19,7%	37	أعمال إدارية إشرافية
17,5%	33	أعمال فنية سكرتارية
20,2%	38	متصرف

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المجموع	188	100%
---------	-----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXEL، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الشكل رقم (30) والجدول رقم (26)، أن أغلبية عينة الدراسة يعملون ضمن وظيفة رئيس مصلحة وذلك بنسبة 21,3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة متصرف بنسبة 20,2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة أعمال إدارية إشرافية بنسبة 19,7%، ثم تأتي نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة رئيس قسم بنسبة 18,1%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن وظيفة أعمال فنية سكرتارية بنسبة 17,5%، وأخيرا تأتي وظيفة مدير ونائبه بنسبة 1,6%. وعليه يلاحظ تنوع المستوى الوظيفي لإفراد عينة الدراسة.

### الفرع الخامس: سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

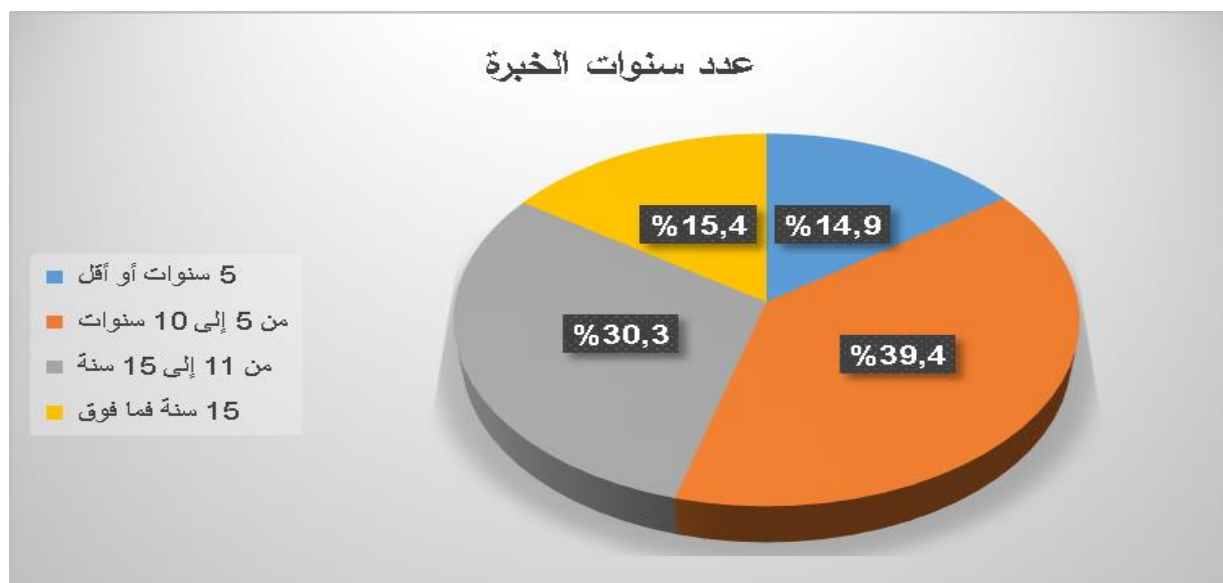
جدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	28	14,9%
من 5 إلى 10 سنوات	74	39,4%
من 11 إلى 15 سنة	57	30,3%
15 سنة فما فوق	29	15,4%
<b>المجموع</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXEL، بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من خلال الشكل رقم (31) والجدول رقم (27)، أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة من [5 - 10] سنوات بنسبة 39,4%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من [11 - 15] سنة بنسبة 30,3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 15,4%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات أو أقل بنسبة 14,9%، وعليه يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة الكافية لأداء المهام وذلك نتيجة المعارف والمهارات المتراكمة التي يكتسبونها عبر مسارهم العملي، وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة "اليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، الميزة التنافسية المستدامة"

من خلال هذا المطلب سنتناول تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في: اليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، الميزة التنافسية المستدامة. والتأكد من مدى التزام المؤسسات الثلاثة لهذه المفاهيم. وذلك باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية، كما سنتطرق أيضا لتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها.

#### الفرع الأول: نتائج محور اليقظة الاستراتيجية

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمحور اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

1. اليقظة التكنولوجية: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة باليقظة التكنولوجية في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التكنولوجية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تتبع مؤسستكم التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها	3,80	0,962	5	مرتفع
02	تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة	4,20	0,577	4	مرتفع

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

مرتفع جدا	3	0,646	4,26	تراقب مؤسستكم باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	03
مرتفع جدا	2	0,781	4,26	تسعى مؤسستكم لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها	04
مرتفع جدا	1	0,662	4,28	تواكب مؤسستكم التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار	05
مرتفع		0,483	4,16	اليقظة التكنولوجية	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن:

**جاءت العبارة رقم (05):** "تواكب مؤسستكم التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,16)، وانحراف معياري قدره (0,662)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار.

**جاءت العبارة رقم (04):** "تسعى مؤسستكم لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,26) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,16)، وانحراف معياري قدره (0,781)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تسعى لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها.

**جاءت العبارة رقم (03):** "تراقب مؤسستكم باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,26) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,16)، وانحراف معياري قدره (0,646)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تراقب باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها.

**جاءت العبارة رقم (02):** "تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,16)، وانحراف معياري قدره (0,577)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تحقق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة.

**جاءت العبارة رقم (01):** "تتبع مؤسستكم التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3,80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,16)، وانحراف معياري قدره (0,962)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتبع التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها.

2. **اليقظة التنافسية:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة باليقظة التنافسية في الجدول الموالي:

**جدول رقم (29):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التنافسية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
06	تعمل مؤسستكم على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة	4,49	0,705	1	مرتفع جدا
07	تقوم مؤسستكم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما	4,42	0,737	4	مرتفع جدا
08	تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات المنافسة	4,42	0,662	5	مرتفع جدا

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

مرتفع جدا	2	0,640	4,46	تعسى مؤسستكم إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي	09
مرتفع جدا	3	0,648	4,45	تقوم مؤسستكم باستكشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة	10
مرتفع جدا		<b>0,510</b>	<b>4,45</b>	<b>اليقظة التنافسية</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن:

**جاءت العبارة رقم (06):** " تعمل مؤسستكم على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,49) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,45)، وانحراف معياري قدره (0,705)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تعمل على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة.

**جاءت العبارة رقم (09):** " تعسى مؤسستكم إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,45)، وانحراف معياري قدره (0,640)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تعسى إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي.

**جاءت العبارة رقم (10):** " تقوم مؤسستكم باستكشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,45) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,45)، وانحراف معياري قدره (0,648)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تقوم باستكشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة.

**جاءت العبارة رقم (07):** "تقوم مؤسستكم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,42) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,45)، وانحراف معياري قدره (0,737)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تقوم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما.

**جاءت العبارة رقم (08):** " تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات المنافسة" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,42) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,45)، وانحراف معياري قدره (0,662)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تعمل على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة.

### 3. اليقظة التجارية: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة باليقظة التجارية في الجدول الموالي:

**جدول رقم (30):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة التجارية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
11	تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (الميولات)	4,29	0,589	5	مرتفع جدا
12	تسعى مؤسستكم إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة	4,46	0,597	2	مرتفع جدا
13	تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائننا	4,36	0,636	3	مرتفع جدا

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

مرتفع جدا	4	0,690	4,32	تدعم مؤسستكم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق	14
مرتفع جدا	1	0,736	4,67	تعلم مؤسستكم بالمنتجات الجديدة للموردين	15
مرتفع جدا		<b>0,881</b>	<b>4,42</b>	<b>اليقظة التجارية</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن:

**جاءت العبارة رقم (15):** "تعلم مؤسستكم بالمنتجات الجديدة للموردين" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري قدره (0,736)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تعلم بالمنتجات الجديدة للموردين.

**جاءت العبارة رقم (12):** "تسعى مؤسستكم إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري قدره (0,597)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تسعى إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة.

**جاءت العبارة رقم (13):** "تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائننا" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,36) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري قدره (0,636)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تعمل على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائننا.

**جاءت العبارة رقم (14):** "تدعم مؤسستكم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,32) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري قدره (0,690)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تدعم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق.

**جاءت العبارة رقم (11):** "تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (الميولات)" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,29) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري قدره (0,589)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تقوم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (الميولات).

**4. اليقظة البيئية:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة باليقظة البيئية في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد اليقظة البيئية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
16	تعلم مؤسستكم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	4,46	0,606	1	مرتفع جدا
17	تقوم مؤسستكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها	4,28	0,760	4	مرتفع جدا
18	تركز مؤسستكم على انتاج منتجات صديقة للبيئة	4,32	0,692	2	مرتفع جدا
19	تقوم مؤسستكم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية	4,32	0,668	3	مرتفع جدا
المجموع	اليقظة البيئية	4,35	0,518		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن:

**جاءت العبارة رقم (16):** "تعلم مؤسستكم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,35)، وانحراف معياري قدره (0,606)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تعلم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها.

**جاءت العبارة رقم (18):** "تركز مؤسستكم على انتاج منتجات صديقة للبيئة" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,32) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,35)، وانحراف معياري قدره (0,692)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تركز على انتاج منتجات صديقة للبيئة.

**جاءت العبارة رقم (19):** "تقوم مؤسستكم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,32) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,35)، وانحراف معياري قدره (0,668)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية.

**جاءت العبارة رقم (17):** "تقوم مؤسستكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,28) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,35)، وانحراف معياري قدره (0,760)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها.

5. **اليقظة الاستراتيجية:** يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير اليقظة الاستراتيجية في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور اليقظة الاستراتيجية

الرقم	اليقظة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	اليقظة التكنولوجية	4,16	0,483	4	مرتفع
02	اليقظة التنافسية	4,45	0,510	1	مرتفع جدا

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

03	اليقظة التجارية	4,42	0,881	2	مرتفع جدا
04	اليقظة البيئية	4,35	0,518	3	مرتفع جدا
<b>المجموع</b>	<b>اليقظة الاستراتيجية</b>	<b>4,34</b>	<b>0,463</b>		<b>مرتفع جدا</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر في الجدول رقم (32)، العبارات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية فقد جاء البعد الثاني المتمثل في "اليقظة التنافسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,34)، وانحراف معياري قدره (0,510)، تجسد ذلك في أن المؤسسة تعمل على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة.

أما فيما يخص البعد الثاني المتمثل في "اليقظة التجارية" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,42) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,34)، وانحراف معياري قدره (0,881)، يظهر ذلك من خلال معرفة المؤسسة بالمنتجات الجديدة للموردين.

في حين تأتي "اليقظة البيئية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4,35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,34)، وانحراف معياري قدره (0,518)، وذلك من خلال معرفة المؤسسة بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها.

وأخيرا تأتي "اليقظة التكنولوجية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,16) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,34)، وانحراف معياري (0,483)، وذلك من خلال مواكبة المؤسسة التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لليقظة الاستراتيجية مرتفع جدا، وهو ما يؤثر على اهتمام المؤسسة باليقظة الاستراتيجية داخلها. ومنه نقول إن لليقظة الاستراتيجية مستوى قوي داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: نتائج محور إدارة المخاطر

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمحور إدارة المخاطر فيما يلي:

1. **التنبؤ بالمخاطر:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالتنبؤ بالمخاطر في الجدول الموالي:

**جدول رقم (33):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التنبؤ بالمخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	التقييم
01	تتوفر مؤسستكم على قسم خاص بإدارة المخاطر	4,29	0,657	5	مرتفع جدا
02	يستعين مدير مؤسستكم بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة	4,34	0,612	2	مرتفع جدا
03	تستطيع مؤسستكم التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها	4,39	0,673	1	مرتفع جدا
04	يشارك الجميع مع مدير مؤسستكم في جانب التعرف على المخاطر	4,30	0,701	4	مرتفع جدا
05	تعرف مؤسستكم الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها	4,30	0,813	3	مرتفع جدا
<b>المجموع</b>	<b>التنبؤ بالمخاطر</b>	<b>4,32</b>	<b>0,471</b>		<b>مرتفع جدا</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

جاءت العبارة رقم (03): "تستطيع مؤسستكم التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,673)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تستطيع التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها.

جاءت العبارة رقم (02): "يستعين مدير مؤسستكم بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,612)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن مدير المؤسسة يستعين بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.

جاءت العبارة رقم (05): "تعرف مؤسستكم الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,30) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,813)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تعرف الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.

جاءت العبارة رقم (04): "يشارك الجميع مع مدير مؤسستكم في جانب التعرف على المخاطر" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,30) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,701)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن مدير المؤسسة يشارك الجميع في جانب التعرف على المخاطر.

جاءت العبارة رقم (01): "تتوفر مؤسستكم على قسم خاص بإدارة المخاطر" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,29) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,32)، وانحراف معياري قدره (0,657)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتوفر على قسم خاص بإدارة المخاطر.

### 2. تحليل المخاطر: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بتحليل المخاطر في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (34): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد تحليل المخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
06	تصنف مؤسستكم المخاطر حسب مصادرها إما داخلية أو خارجية	4,30	0,670	4	مرتفع جداً
07	تقسم مؤسستكم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية)	4,42	0,677	1	مرتفع جداً
08	تتوقع مؤسستكم المخاطر التي قد تواجهها	4,38	0,656	2	مرتفع جداً
09	تقوم مؤسستكم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر	4,37	0,731	3	مرتفع جداً
المجموع	تحليل المخاطر	4,37	0,536		مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن:

جاءت العبارة رقم (07): "تقسم مؤسستكم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية)" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,42) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,677)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقسم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية).

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

جاءت العبارة رقم (08): "تتوقع مؤسساتكم المخاطر التي قد تواجهها" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,656)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتوقع المخاطر التي قد تواجهها.

جاءت العبارة رقم (09): "تقوم مؤسساتكم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,37) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,731)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر.

جاءت العبارة رقم (06): "تصنف مؤسساتكم المخاطر حسب مصادرها إما داخلية أو خارجية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,30) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,670)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على المؤسسة تصنف المخاطر حسب مصادرها إما داخلية أو خارجية.

### 3. تقييم المخاطر: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بتقييم المخاطر في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد تقييم المخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
10	تستعين مؤسساتكم بذوي الخبرة في تقييم المخاطر	4,29	0,608	4	مرتفع جداً
11	تعمل مؤسساتكم على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف	4,57	1,276	1	مرتفع جداً
12	تركز مؤسساتكم على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث	4,28	0,686	5	مرتفع جداً
13	تتوقع مؤسساتكم النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر	4,54	1,157	2	مرتفع جداً
14	تقوم مؤسساتكم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	4,38	0,703	3	مرتفع جداً
المجموع	تقييم المخاطر	4,53	1,583		مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن:

جاءت العبارة رقم (11): "تعمل مؤسساتكم على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,57) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,53)، وانحراف معياري قدره (1,276)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تعمل على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف.

جاءت العبارة رقم (13): "تتوقع مؤسساتكم النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,54) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,53)، وانحراف معياري قدره (1,157)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.

جاءت العبارة رقم (14): "تقوم مؤسساتكم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,38) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,53)،

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وانحراف معياري قدره (0,703)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.

**جاءت العبارة رقم (10):** "تستعين مؤسستكم بذوي الخبرة في تقييم المخاطر" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,29) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,53)، وانحراف معياري قدره (0,608)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تستعين بذوي الخبرة في تقييم المخاطر.

**جاءت العبارة رقم (12):** "تركز مؤسستكم على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,28) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,53)، وانحراف معياري قدره (0,686)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تركز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.

**4. التحكم في المخاطر:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالتحكم بالمخاطر في الجدول الموالي:

**جدول رقم (36):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التحكم في المخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
15	تضع مؤسستكم استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر	4,37	0,685	4	مرتفع جدا
16	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار	4,36	0,663	5	مرتفع جدا
17	تتعاون مؤسستكم مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها	4,44	0,732	1	مرتفع جدا
18	تتخذ مؤسستكم القرار المناسب في مواجهة الخطر	4,44	0,663	2	مرتفع جدا
19	تدرس مؤسستكم البدائل المحتملة لمواجهة الخطر	4,39	0,666	3	مرتفع جدا
<b>المجموع</b>	<b>التحكم في المخاطر</b>	<b>4,41</b>	<b>0,528</b>		<b>مرتفع جدا</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن:

**جاءت العبارة رقم (17):** "تتعاون مؤسستكم مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,41)، وانحراف معياري قدره (0,732)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتعاون مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها.

**جاءت العبارة رقم (18):** "تتخذ مؤسستكم القرار المناسب في مواجهة الخطر" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,41)، وانحراف معياري قدره (0,663)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتخذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.

**جاءت العبارة رقم (19):** "تدرس مؤسستكم البدائل المحتملة لمواجهة الخطر" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,39) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,41)، وانحراف معياري قدره (0,666)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تدرس البدائل المحتملة لمواجهة الخطر.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

جاءت العبارة رقم (15): "تضع مؤسستكم استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,37) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,41)، وانحراف معياري قدره (0,608)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.

جاءت العبارة رقم (16): "تقوم مؤسستكم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,36) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,41)، وانحراف معياري قدره (0,663)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار.

5. مراقبة المخاطر: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمراقبة المخاطر في الجدول الموالي:

جدول رقم (37): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد مراقبة المخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
20	توثق مؤسستكم المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها	4,34	0,629	5	مرتفع جداً
21	تقوم مؤسستكم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر	4,39	0,665	3	مرتفع جداً
22	تتناول مؤسستكم المخاطر ذات المستويات الأولى أولاً ومعالجتها حسب الأولوية	4,31	0,632	6	مرتفع جداً
23	تعمل مؤسستكم على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر	4,42	0,669	1	مرتفع جداً
24	تقوم مؤسستكم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلاً	4,38	0,679	4	مرتفع جداً
25	تعمل مؤسستكم على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له	4,40	0,660	2	مرتفع جداً
المجموع	مراقبة المخاطر	4,37	0,500		مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن:

جاءت العبارة رقم (23): "تعمل مؤسستكم على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,42) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,669)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تعمل على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر.

جاءت العبارة رقم (25): "تعمل مؤسستكم على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,440) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,660)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تعمل على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له.

جاءت العبارة رقم (21): "تقوم مؤسستكم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

معياري قدره (0,665)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر.

**جاءت العبارة رقم (24):** "تقوم مؤسستكم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلاً" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,679)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقوم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

**جاءت العبارة رقم (20):** "توثق مؤسستكم المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,34) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,629)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة توثق المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها.

**جاءت العبارة رقم (22):** "تتناول مؤسستكم المخاطر ذات المستويات الأولى أولاً ومعالجتها حسب الأولوية" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,31) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,37)، وانحراف معياري قدره (0,632)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتناول المخاطر ذات المستويات الأولى أولاً ومعالجتها حسب الأولوية.

**6. إدارة المخاطر:** يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير إدارة المخاطر في الجدول الموالي:

**جدول رقم (38):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور إدارة المخاطر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	التنبؤ بالمخاطر	4,32	0,471	5	مرتفع جداً
02	تحليل المخاطر	4,37	0,536	3	مرتفع جداً
03	تقييم المخاطر	4,58	1,583	1	مرتفع جداً
04	التحكم في المخاطر	4,41	0,528	2	مرتفع جداً
05	مراقبة المخاطر	4,37	0,500	4	مرتفع جداً
<b>المجموع</b>	<b>إدارة المخاطر</b>	<b>4,40</b>	<b>0,557</b>		<b>مرتفع جداً</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر في الجدول رقم (38)، العبارات المتعلقة بإدارة المخاطر فقد جاء البعد الثالث المتمثل في "تقييم المخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (1,583)، تجسد ذلك في أن المؤسسة تعمل على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف.

أما فيما يخص البعد الثاني المتمثل في "التحكم في المخاطر" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,41) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (0,528)، يظهر ذلك من خلال تعاون المؤسسة مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها.

في حين تأتي "تحليل المخاطر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4,37) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (0,536)، يظهر ذلك من خلال تقسيم المؤسسة للمخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية).

كما تأتي "مراقبة المخاطر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,37) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري (0,500)، وذلك من خلال قيام المؤسسة بالعمل على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وأخيرا تأتي "التنبؤ بالمخاطر" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,32) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,42)، وانحراف معياري (0,471)، وذلك من خلال تنبؤ المؤسسة بإشارات الخطر وتوقعها. وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المخاطر مرتفع جدا، وهو ما يؤثر على اهتمام المؤسسة بإدارة المخاطر داخلها. ومنه نقول إن إدارة المخاطر مستوى قوي داخل المؤسسات الكهرو منزلية.

### الفرع الثالث: نتائج محور الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

#### 1. الجودة المتميزة: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالجودة المتميزة في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الجودة المتميزة

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة	4,40	0,591	4	مرتفع جدا
02	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل	4,43	0,709	3	مرتفع جدا
03	تتبنى مؤسستكم منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز	4,51	0,589	2	مرتفع جدا
04	تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها	4,57	0,575	1	مرتفع جدا
المجموع	الجودة المتميزة	4,48	0,483		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن:

**جاءت العبارة رقم (04):** "تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,57) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,48)، وانحراف معياري قدره (0,575)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تتميز بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.

**جاءت العبارة رقم (03):** "تتبنى مؤسستكم منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,48)، وانحراف معياري قدره (0,589)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تتبنى منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز.

**جاءت العبارة رقم (02):** "تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,43) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,48)، وانحراف معياري قدره (0,709)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيدا على أن المؤسسة تتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل.

**جاءت العبارة رقم (01):** "تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,40) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

البالغ (4,48)، وانحراف معياري قدره (0,591)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة.

**2. التكلفة:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالتكلفة في الجدول الموالي:

**جدول رقم (40):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد التكلفة

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
05	تنتج مؤسساتكم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	4,26	0,640	4	مرتفع جداً
06	تمتاز مؤسساتكم بالتفرد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر	4,39	0,697	3	مرتفع جداً
07	تولي مؤسساتكم اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف	4,46	0,649	1	مرتفع جداً
08	تمتلك مؤسساتكم القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا	4,45	0,588	2	مرتفع جداً
<b>المجموع</b>	<b>التكلفة</b>	<b>4,39</b>	<b>0,481</b>		<b>مرتفع جداً</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن:

**جاءت العبارة رقم (07):** "تولي مؤسساتكم اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,39)، وانحراف معياري قدره (0,649)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف.

**جاءت العبارة رقم (08):** "تمتلك مؤسساتكم القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,39)، وانحراف معياري قدره (0,588)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تمتلك القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا.

**جاءت العبارة رقم (06):** "تمتاز مؤسساتكم بالتفرد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,39) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,39)، وانحراف معياري قدره (0,697)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تمتاز بالتفرد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر.

**جاءت العبارة رقم (05):** "تنتج مؤسساتكم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,26) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,39)، وانحراف معياري قدره (0,640)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تنتج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

**3. الاستجابة للزبون:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالاستجابة للزبون في الجدول الموالي:

**جدول رقم (41):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الاستجابة للزبون

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
------------	----------	-----------------	-------------------	--------	---------

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

مرتفع جدا	4	0,578	4,45	تقدم مؤسساتكم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	09
مرتفع جدا	1	0,555	4,57	تمتاز مؤسساتكم بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	10
مرتفع جدا	3	0,624	4,47	تتبنى مؤسساتكم استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	11
مرتفع جدا	2	0,576	4,56	تتميز مؤسساتكم بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا	12
مرتفع جدا		<b>0,414</b>	<b>4,51</b>	<b>الاستجابة للزبون</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن:

**جاءت العبارة رقم (10):** "تمتاز مؤسساتكم بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,57) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,51)، وانحراف معياري قدره (0,555)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تمتاز بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة.

**جاءت العبارة رقم (12):** "تتميز مؤسساتكم بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,51)، وانحراف معياري قدره (0,576)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتميز بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا.

**جاءت العبارة رقم (11):** "تتبنى مؤسساتكم استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,47) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,51)، وانحراف معياري قدره (0,624)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتبنى استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها.

**جاءت العبارة رقم (09):** "تقدم مؤسساتكم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,45) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,51)، وانحراف معياري قدره (0,578)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تقدم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.

4. الإبداع: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالإبداع في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): نتائج إجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
13	تتسابق مؤسساتكم إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها السبق التنافسي الدائم	4,45	0,578	3	مرتفع جدا
14	تسعى مؤسساتكم لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر	4,43	0,654	4	مرتفع جدا
15	تشجع مؤسساتكم العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات	4,47	0,689	2	مرتفع جدا
16	تمتلك مؤسساتكم المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	4,52	0,624	1	مرتفع جدا

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المجموع	الإبداع	4,47	0,475	مرتفع جدا
---------	---------	------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن:

**جاءت العبارة رقم (16):** "تمتلك مؤسستكم المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,52) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,47)، وانحراف معياري قدره (0,624)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تمتلك المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.

**جاءت العبارة رقم (15):** "تشجع مؤسستكم العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,47) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,47)، وانحراف معياري قدره (0,689)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات.

**جاءت العبارة رقم (13):** "تتسابق مؤسستكم إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها السبق التنافسي الدائم" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,45) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,47)، وانحراف معياري قدره (0,578)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تتسابق إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها السبق التنافسي الدائم.

**جاءت العبارة رقم (14):** "تسعى مؤسستكم لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4,43) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,47)، وانحراف معياري قدره (0,654)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق بشدة"، وهذا تأكيداً على أن المؤسسة تسعى لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر.

5. **الميزة التنافسية المستدامة:** يمكن تلخيص نتائج أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجدول التالي:

**جدول رقم (43):** نتائج إجابات أفراد الدراسة على محور الميزة التنافسية المستدامة

رقم الفقرة	الميزة التنافسية المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	الجودة المتميزة	4,48	0,483	2	مرتفع جدا
02	التكلفة	4,39	0,481	4	مرتفع جدا
03	الاستجابة للزبون	4,51	0,414	1	مرتفع جدا
04	الإبداع	4,47	0,475	3	مرتفع جدا
المجموع	الميزة التنافسية المستدامة	4,46	0,402		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر في الجدول رقم (43)، العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة فقد جاء البعد الثالث المتمثل في "الاستجابة للزبون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,46)، وانحراف معياري قدره (0,414)، تجسد ذلك في أن المؤسسة تمتاز بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة.

أما فيما يخص البعد الثاني المتمثل في "الجودة المتميزة" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,48) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,46)، وانحراف معياري قدره (0,483)، يظهر ذلك من خلال تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في حين يأتي "الإبداع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4,47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,46)، وانحراف معياري قدره (0,475)، يظهر ذلك من خلال امتلاك المؤسسة للمرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.

كما تأتي "التكلفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,39) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,46)، وانحراف معياري (0,481)، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة الكبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للميزة التنافسية المستدامة مرتفع جداً، وهو ما يؤثر على اهتمام المؤسسة بالميزة التنافسية المستدامة داخلها. ومنه نقول إن لاستدامة الميزة التنافسية مستوى قوي داخل المؤسسات الكهرو منزلية.

### الفرع الرابع: نتائج محاور الدراسة

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بمحاور الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (44): نتائج إجابات أفراد الدراسة على محاور الدراسة

الرقم	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	اليقظة الاستراتيجية	4,34	0,463	3	مرتفع جداً
02	إدارة المخاطر	4,40	0,557	2	مرتفع جداً
03	الميزة التنافسية المستدامة	4,46	0,402	1	مرتفع جداً
<b>المجموع</b>	<b>الإجمالي</b>	<b>4,40</b>	<b>0,418</b>		<b>مرتفع جداً</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (44)، إلى متوسط إجابات الأفراد على محاور الدراسة فقد جاء المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (0,402)، وظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة ببعدها الاستجابة للزبون.

أما فيما يخص المتغير الوسيط المتمثل في "إدارة المخاطر"، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,40) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (0,557)، ظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة ببعدها تقييم المخاطر.

في حين جاء في المرتبة الثالثة المتغير المستقل المتمثل في "اليقظة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي قدره (4,34) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (4,40)، وانحراف معياري قدره (0,463)، ظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة باليقظة التنافسية.

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحاور الدراسة مرتفع جداً، وهو ما يؤثر على اهتمام المؤسسة بكل من اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة داخلها، وعليه نقول يوجد مستوى قوي لكل من الميزة التنافسية المستدامة، وإدارة المخاطر، واليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الكهرو منزلية الثلاثة.

### المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM – PLS

سننظر في هذا المبحث إلى ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية التي تعد كأسلوب تستخدم للكشف على العلاقات المباشرة، والعلاقات باستخدام المتغيرات الوسيطة، كما سنقوم باختبار صلاحية النموذج القياسي والهيكلية للدراسة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM – PLS.

#### المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية

سنتناول في هذا المطلب تطور منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، ومفهومها، ثم أهم البرامج الإحصائية المستخدمة، وأخيرا لغة النمذجة بالمعادلات البنائية.

#### الفرع الأول: تطور منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية

استعرض كل من شوماخر ولوماكس (2004) تطور منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية على النحو التالي:

يرى شوماخر ولوماكس أن مناقشة تاريخ النمذجة بالمعادلات البنائية تقتضي التعرض لتطور النماذج الأساسية الثلاثة (نموذج الانحدار، والنموذج العاملي، ونموذج المسار)، فالنموذج الأول يتضمن نماذج الانحدار الخطي التي تستخدم معامل الارتباط ومحك المربعات الصغرى لحساب الأوزان الانحدارية، وقد ظهرت نماذج الانحدار نتيجة جهود كارل بيرسون لإيجاد معادلة معامل الارتباط عام 1986 والتي قدمت مؤشرا للعلاقة بين متغيرين. وعليه يتيح نموذج الانحدار امكانية التنبؤ بدرجات المتغير التابع المشاهد (ص) بمعلومية الوزن الانحداري لمجموعة من الدرجات المشاهدة المستقلة (س) التي تقلل مجموع مربعات قيام البواقي.

وبناء على ذلك يساعد تحليل الانحدار في اختيار النموذج النظري الذي يمكن أن يفيد في عملية التنبؤ، (مثلا التنبؤ بقبول الطلاب بالجامعات، أو التنبؤ بالموازنات المستقبلية للمؤسسات التعليمية).

وبعد فترة من الزمن استخدم تشارلر سبيرمان (1904، 1927) معامل الارتباط لتحديد المفردات المرتبطة أو التي تتجمع معا وذلك لإيجاد النموذج العاملي، وقد كانت فكرته الأساسية هي أنه لو ارتبطت مجموعة مفردات أو تجمعت معا فإن استجابات الأفراد على هذه المجموعة من المفردات تتجمع لتعبر عن الدرجة التي يمكن أن تقيس أو تحدد أو تتضمن البنية. وبذلك يعتبر سبيرمان أول من استخدم مصطلح التحليل العاملي وذلك عند تحديده لبنية العاملين لنظرية الذكاء.

وفي عام 1940 قام كل من ثرستون ولولي بتطبيقات إضافية متطورة للنماذج العاملية واقترحوا أدوات (مجموعة من المفردات) التي تعبر عن الدرجات المشاهدة لتلك البنى التي يستدل عليها من خلالها.

ويلاحظ أن معظم الاختبارات والقوائم وغيرها من الأدوات المستخدمة اليوم في قياس الاستعدادات والتحصيل والاختيارات التشخيصية ثم تطويرها باستخدام الأساليب العاملية.

أما مصطلح التحليل العاملي التوكيدي كما يستخدم اليوم فإنه يرتكز إلى حد ما على جهود هو (Howe) 1955 واندرسون وروبين 1956 ولولي 1958، إلا أن التطور الأكثر احتمالا لطريقة التحليل العامل التوكيدي فقد حدث في عقد الستينات من القرن السابق على يد كارل جورسكوج الذي حاول استخدامه في اختبارها إذا كانت مجموعة من المفردات تحدد البنية، حيث أنهى جورسكوج رسالته للدكتوراه عام 1963 ونشر أول مقالة له عن التحليل العامل التوكيدي عام 1969 والتي ساعدت بعد ذلك على تطوير أول برنامج محوسب لإجراء التحليل العاملي.

وقد تم استخدام التحليل العاملي خلال ما يزيد عن المائة عام لبناء أدوات القياس المستخدمة في كثير من التخصصات الأكاديمية، أما اليوم فإن التحليل العاملي التوكيدي يستخدم لاختيار وجود هذه البنى النظرية.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

أما عالم البيولوجي سيورايت (1918، 1921، 1924) فقد قام بتطوير النمط الثالث من النماذج أي نموذج المسار. فنماذج المسار تستخدم معادلات الارتباط وتحليل الانحدار من أجل نمذجة علاقات أكثر تعقيدا بين المتغيرات المشاهدة.

ويلاحظ أن التطبيقات الأولية لتحليل المسار كانت تتعامل مع نماذج السلوك الحيواني، ولسوء الحظ ظل تحليل المسار بعيدا عن الأنظار حتى عقد الخمسينيات، حيث استخدمه الاقتصاديون في تلك الفترة كصيغة أو كشكل للنمذجة بالمعادلة التماثلية. وفي عقد الستينات من القرن العشرين أعاد علماء الاجتماع اكتشاف طريقة تحليل المسار.

وفي أحيانا كثيرة يتضمن تحليل مسار حل مجموعة من معادلات الانحدار التماثلية التي تؤسس على نحو نظري العلاقة بين المتغيرات المشاهدة في نموذج المسار.

أما النمط الأخير من النماذج فهو نماذج المعادلة البنائية والتي تعتبر توليفة من نماذج تحليل المسار والتحليل العامل التوكيدي، ويعني ذلك أنها تدمج بين كل من المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة.

وقد حدث النمو المبكر للنمط الأخير من النماذج أي نموذج المعادلة البنائية على يد كارل جوسكوج (1973)، وورد كسلنج (1972)، وديفيد ويلي ولذلك عرف هذا المدخل باسم (JKW) الحروف الأولى لأسماء العلماء الثلاثة، إلا أنه أصبح يعرف باسم نموذج العلاقة البنائية الخطية (ليزرل) وذلك مع تطوير أول برنامج محوسب لإجرائه عام 1973 (برنامج ليزرل) وذلك على يد جارسكوج وفان تيلو الذين عملا على تطويره أساسا لخدمة الاختيار التربوي باستخدام لغة أوامر المصفوفة.

والإصدار الأول الذي انتشر من البرنامج هو ليزرل 3 وقد ظهر عام 1976، وفي عام 1993 ظهر ليزرل 8 الذي يقدم لغة أوامر السيمبلز (الليزر البسيط) حيث يتم كتابة المعادلات باستخدام أسماء المتغيرات، أما في عام 1999 فقد ظهرت النسخة الأولى الأكثر تفاعلية لبرنامج الليزرل فقد قدم ليزر 8 واجهة تطبيق الصناديق الحوارية واستخدم قوائم السحب والإدراج وخاصة النقر (الرسم) لتطوير النماذج وأسلوب رسم مسار العلاقات، حيث يستطيع الباحث من خلال البرنامج القيام برسم النموذج واختباره، وفي عام 2001 حرر كودك وآخرون مهرجانا علميا تكريما لمساهمات جوسكوج في مجال النمذجة بالمعادلة البنائية، وقد تضمن مجلدهم فصولا للباحثين الذين عالجوا الموضوعات والتطبيقات المتعددة في مجال النمذجة بالمعادلة البنائية اليوم واشتمل على القوة في التحليل العاملي، ونماذج القياس، والمنعة والثبات، وتقدير المواءمة: تصميمات القياسات المتكررة وبيانات الرتبة، ونماذج التفاعل.

والحقيقة أن مجال النمذجة بالمعادلة البنائية قد انتشر في جميع التخصصات منذ عام 1994 وقد وجد هرزبرجر 2003 أن عدد المقالات المنشورة في الدوريات العلمية المهتمة بالنمذجة قد تزايد فيما بين عامي 1994 و2001، كما تزايد عدد الدوريات المتخصصة في النمذجة وبحوثها، حيث أصبح مدخل النمذجة بالمعادلة البنائية هو الخيار الشائع للطرق متعددة المتغيرات، واصبحت دورية النمذجة بالمعادلة البنائية المصدر الأساسي للتطبيقات الفنية في هذه المنهجية البحثية (المهدي، 2007، ص 8-10)

### الفرع الثاني: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

قد وردت العديد من التعاريف للسماحة بالمعادلات البنائية لعل أبرزها ما يلي:

هي مدخل احصائي شامل لاختيار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة.

وهي اختبار مدى صدق نموذج القياس بالاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية وعلى نحو خاص نماذج تحليل المسار، وتحليل الانحدار، والتحليل العاملي التوكيدي، وهي بذلك امتدادا للنموذج الخطي العام الذي يسمح بتحليل مجموعة من معادلات الانحدار بصورة متزامنة ومتكاملة، أين تتحدد العلاقات بين المتغيرات بصورة اشمل وأوضح عبر اختبار الفروض الموضوعة لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المقاسة (المشاهدة). (لعراب، 2022/2023، ص 263)

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

### الفرع الثالث: البرامج الإحصائية للنمذجة بالمعادلات البنائية

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية SEM على العديد من المقاربات الإحصائية نذكر منها الأكثر استخداما وشيوعا بالاعتماد على المقاربات التي اعتمدها VONG 2013. (بوقرة، بوقرة، 2019، ص 306)

1. **مقاربة التغيرات: Covariance Based** تعتمد على التغيرات كأسلوب احصائي في التحليل ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية: LISREL, EQS, AMOS, MPLUS.

2. **مقاربة المربعات الصغرى الجزئية: Partial least squares** التي تركز على تحليل التباين تعتمد البرامج الإحصائية التالية: Varq pls, Smart pls, Pls-Graph Visual pls، كما يمكن استغلال PLS في برنامج R.

تعمل مقاربة التغيرات على التحقق من نفي وإثبات الفرضيات، وتستخدم في حال كبر حجم العينة، وهي تعد من أكثر المقاربات استخداما في العلوم الاجتماعية إلا أنها تشترط التحديد الدقيق للمتغيرات في النموذج، والتحقق من بعض الافتراضات كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة، والتباين وغيره.

بينما تعتمد مقاربة المربعات الصغرى الجزئية في البحوث الاستكشافية في حال عدم توفر نظريات قوية تدعم الفرضيات، وفي حال صغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات.

### الفرع الرابع: لغة النمذجة بالمعادلات البنائية

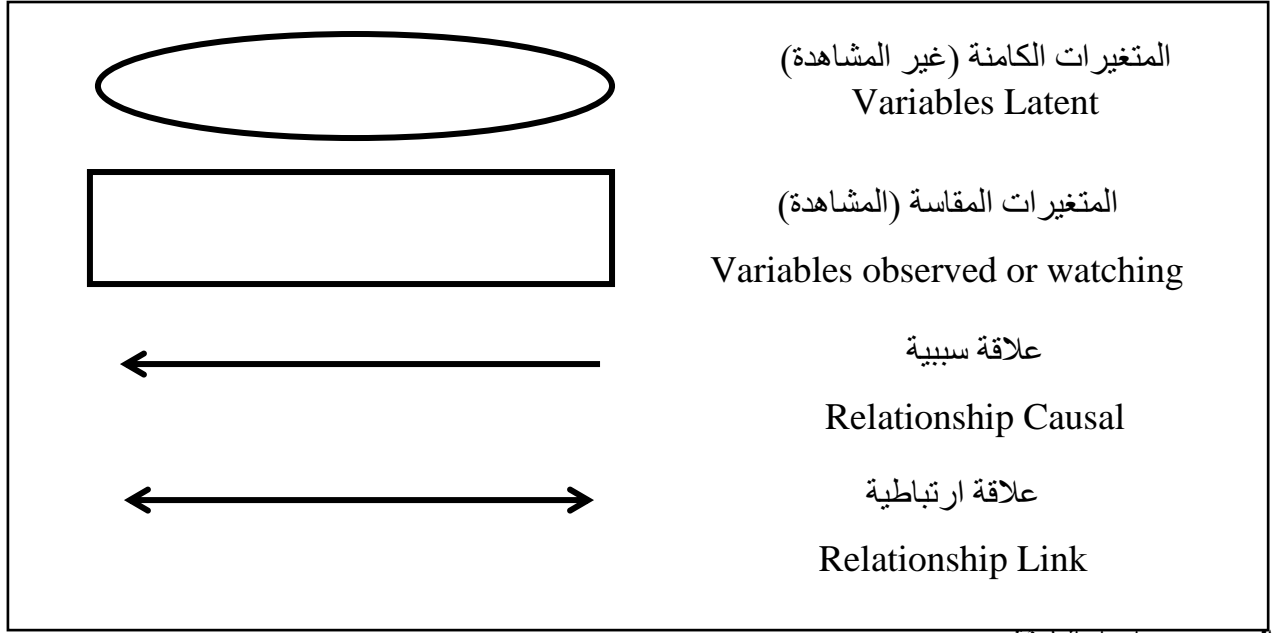
قبل التطرق إلى لغة النمذجة بالمعادلات البنائية في برنامج Smart pls لابد أولا التعريف بهذا البرنامج ثم التطرق إلى لغته:

#### 1. التعريف ببرنامج Smart Pls4:

يعرف على أنه أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الإحصائي والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Pls partial least square)، حيث يمكن استخدام البرنامج في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار فرضيات العلاقات المتعددة في نفس الوقت، حيث طور من طرف Wende & Will سنة 2005، ولاقى هذا البرنامج شعبية كبيرة منذ اطلاقه في عام 2005، لحرية اتاحته للأكاديميين والباحثين وسهولة واجهته في الاستخدام. بالإضافة إلى ميزات التقارير المتقدمة. (لعراب، 2023/2022، ص 266)

#### 2. لغة النمذجة بالمعادلات البنائية في برنامج Smart Pls

سنوضح أهم الرموز المستخدمة في برنامج Smart Pls كما يلي:

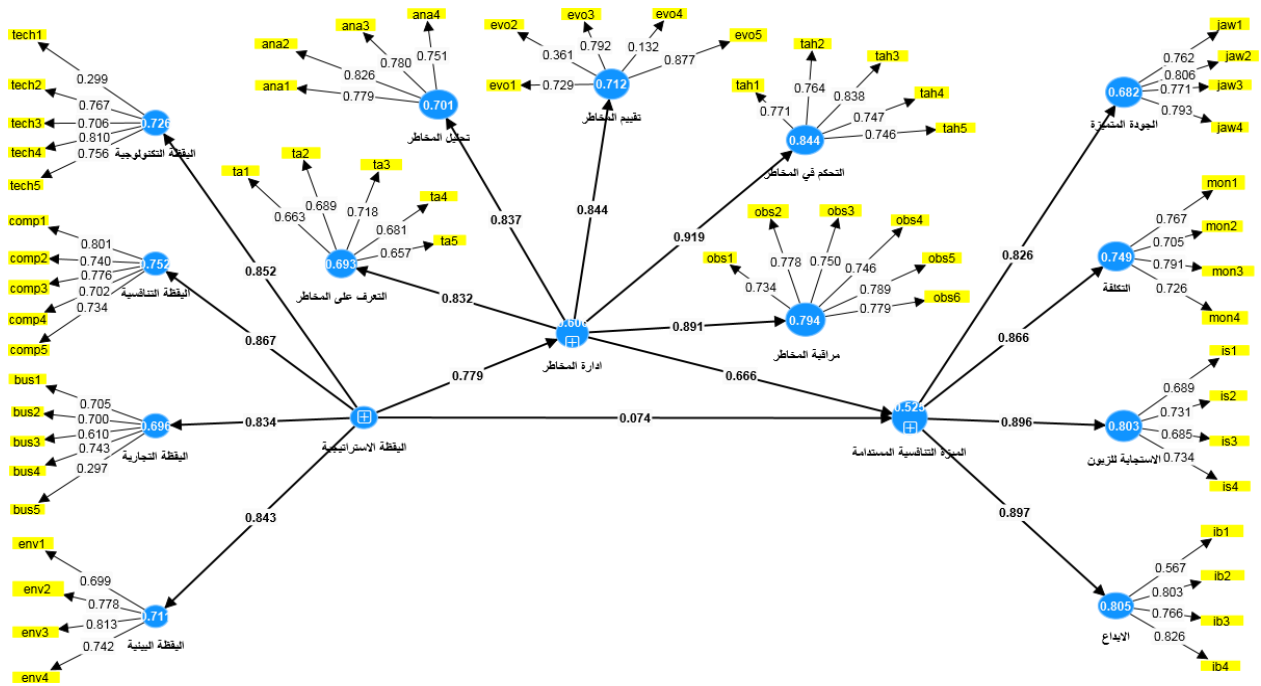


المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من الاختبارات التي توضح مدى صدق وثبات نموذج القياس، وذلك باستخدام برنامج Smart PIs لتمثيل نموذج الدراسة حيث كان النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كما يلي:

### الشكل رقم (33): النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وللتأكد من صدق وثبات النموذج سنقوم بمجموعة من الاختبارات كما يلي:

### الفرع الأول: معامل التحميل الخارجي Factor Loading

ويطلق عليه كذلك موثوقية المؤشر، ويأخذ بعين الاعتبار في التحميل الخارجي مؤشرات البناءات وهذا لتقييم صحة البناءات العاكسة، حيث يجب أن تتلاقى هذه العناصر في نسب عالية من التباين، حيث كلما ارتفع التحميل الخارجي للمؤشر المرتبط بالبناء دل ذلك على وجود الكثير من القواسم المشتركة التي يتم التقاطها من قبل البناء. أي تمكنا هذه المؤشرات من معرفة مدى إمكانية قدرة أسئلة الاستمارة على التعبير وقياس المتغير الذي وضعت من أجله.

حيث يجب أن تكون التحميلات الخارجية حسب Hulland لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية كما يلي:

- إذا كانت قيمتها أكبر من 70% وهي القيمة المرجعية والحد الأدنى المطلوب؛
  - المؤشرات التي تكون تحميلاتها الخارجية بين 40% و70% قبل حذفها يجب التأكد إذا كان حذفها سوف يؤدي إلى زيادة قيم الموثوقية المركبة، أو التباين المستخلص ويصبح أعلى من العتبة المقترحة عندئذ يمكن حذفها. أما إذا كان حذفها لا يزيد من العناصر السابقة الذكر يمكن الاحتفاظ بها؛
  - أما المؤشرات التي تكون أقل من 40% يجب أن تحذف نهائياً. (لعراب، 2023، ص 268)
- حيث كانت نتيجة الدراسة كما يلي:

1) التحميلات الخارجية لمتغير اليقظة الاستراتيجية: حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (45): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير اليقظة الاستراتيجية

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0,299	تتبع مؤسستكم التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها	01	اليقظة التكنولوجية
0,767	تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة	02	
0,706	تراقب مؤسستكم باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	03	
0,810	تسعى مؤسستكم لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها	04	
0,756	تواكب مؤسستكم التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار	05	
0,810	تعمل مؤسستكم على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة	06	اليقظة التنافسية
0,740	تقوم مؤسستكم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما	07	
0,776	تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات المنافسة	08	
0,702	تعسى مؤسستكم إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي	09	
0,734	تقوم مؤسستكم باكتشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة	10	اليقظة التجارية
0,705	تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (الميلولات)	11	
0,700	تسعى مؤسستكم إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة	12	
0,610	تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائنها	13	
0,743	تدعم مؤسستكم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق	14	
0,297	تعلم مؤسستكم بالمنتجات الجديدة للموردين	15	
0,699	تعلم مؤسستكم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها	16	

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

0,778	تقوم مؤسستكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها	17	اليقظة البيئية
0,813	تركز مؤسستكم على انتاج منتجات صديقة للبيئة	18	
0,742	تقوم مؤسستكم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية	19	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

يتضح من الجدول رقم (45)، أن أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0.7) وهي قيم ثابتة. باستثناء (س:1: 0,299) و(س:13: 0,610) و(س:15: 0,297) و(س:16: 0,699)، وذلك لأن معامل تحميلهم أقل من (0.7). وعليه تم حذف هذه المؤشرات لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء.

(2) التحميلات الخارجية لمتغير إدارة المخاطر: حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (46): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير إدارة المخاطر

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقر ة	البعد
0,663	تتوفر مؤسستكم على قسم خاص بإدارة المخاطر	01	التنبؤ بالمخاطر
0,689	يستعين مدير مؤسستكم بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة	02	
0,718	تستطيع مؤسستكم التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها	03	
0,681	يشارك الجميع مع مدير مؤسستكم في جانب التعرف على المخاطر	04	
0,657	تعرف مؤسستكم الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها	05	
0,779	تصنف مؤسستكم المخاطر حسب مصادرها إما داخلية أو خارجية	06	تحليل المخاطر
0,826	تقسم مؤسستكم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية)	07	
0,780	تتوقع مؤسستكم المخاطر التي قد تواجهها	08	
0,751	تقوم مؤسستكم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر	09	
0,729	تستعين مؤسستكم بذوي الخبرة في تقييم المخاطر	10	تقييم المخاطر
0,361	تعمل مؤسستكم على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف	11	
0,792	تركز مؤسستكم على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث	12	
0,132	تتوقع مؤسستكم النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر	13	التحكم في المخاطر
0,877	تقوم مؤسستكم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	14	
0,771	تضع مؤسستكم استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر	15	
0,764	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار	16	
0,838	تتعاون مؤسستكم مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها	17	
0,747	تتخذ مؤسستكم القرار المناسب في مواجهة الخطر	18	
0,746	تدرس مؤسستكم البدائل المحتملة لمواجهة الخطر	19	
0,734	توثق مؤسستكم المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها	20	
0,778	تقوم مؤسستكم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر	21	
0,750	تتناول مؤسستكم المخاطر ذات المستويات الأولى وأولاً ومعالجتها حسب الأولوية	22	مراقبة المخاطر
0,746	تعمل مؤسستكم على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر	23	

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

0,789	تقوم مؤسستكم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلا	24
0,779	تعمل مؤسستكم على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له	25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

يتضح من الجدول رقم (46)، أن أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0.7) وهي قيم ثابتة، باستثناء (س:1:0,663) و(س:2:0,689) و(س:4:0,681) و(س:5:0,657) و(س:11:0,361) و(س:13:0,132). وذلك لأن معامل تحميلهم الخارجي أقل من (0.7). وعليه تم حذف هذه المؤشرات مباشرة لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء.

3) التحميلات الخارجية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة: حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (47): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

البيد	رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع
الجودة المتميزة	01	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة	0,762
	02	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل	0,806
	03	تتبنى مؤسستكم منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز	0,771
	04	تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها	0,793
التكلفة	05	تنتج مؤسستكم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	0,797
	06	تمتاز مؤسستكم بالتفرد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر	0,705
	07	تولي مؤسستكم اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف	0,791
	08	تمتلك مؤسستكم القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا	0,726
الاستجابة للزبون	09	تقدم مؤسستكم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	0,689
	10	تمتاز مؤسستكم بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	0,731
	11	تتبنى مؤسستكم استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	0,685
	12	تتميز مؤسستكم بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا	0,734
الإبداع	13	تتسابق مؤسستكم إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها سبق التنافسي الدائم	0,567
	14	تسعى مؤسستكم لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر	0,803
	15	تشجع مؤسستكم العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات	0,766
	16	تمتلك مؤسستكم المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	0,829

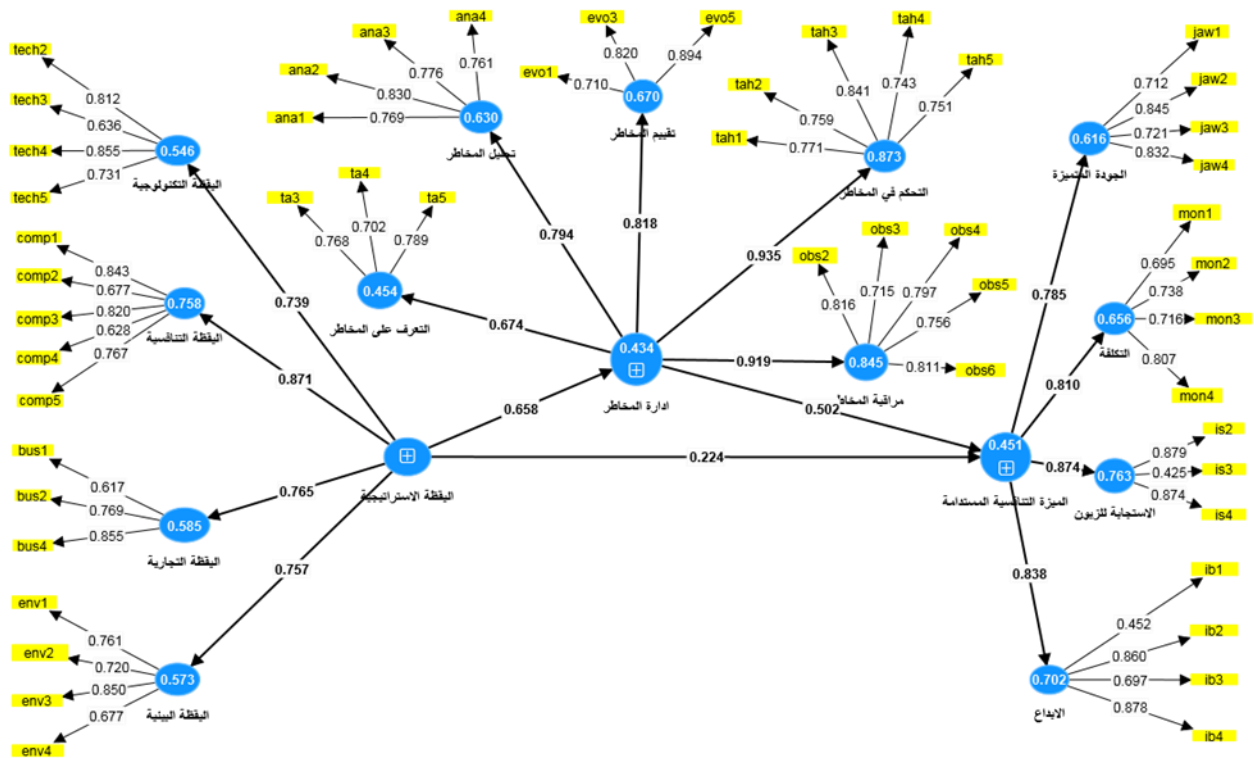
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

يتضح من الجدول رقم (47)، أن أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم ثابتة. باستثناء (س:9:0,689) و(س:11:0,685) و(س:13:0,567). وذلك لأن معامل تحميلهم أقل من (0,7)، وعليه تم حذف هذه المؤشرات لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء.

4) النموذج المعدل: حيث أصبح النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير إدارة المخاطر بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف المؤشرات السابقة كما يلي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الشكل رقم (34): النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls

### الفرع الثاني: موثوقية الاتساق الداخلي

سيتم القيام بمجموعة من الاختبارات للتأكد من موثوقية الاتساق الداخلي كما يلي:

1) مؤشر ألفا كرومباخ: سوف يتم استخدام هذا المؤشر لاختبار صلاحية أداة الدراسة باستخدام برنامج Smart Pls. وهذا بعد استخدام مؤشر ألفا كرومباخ في برنامج Spss وذلك للتأكد أكثر من صلاحية النموذج القياسي، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (48): قيمة مؤشر ألفا كرومباخ

المحاور	المتغيرات الكامنة	معامل ألفا كرومباخ
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	0,765
	اليقظة التنافسية	0,806
	اليقظة التجارية	0,722
	اليقظة البيئية	0,753
الإجمالي		0,775
إدارة المخاطر	التنبؤ بالمخاطر	0,720
	تحليل المخاطر	0,792
	تقييم المخاطر	0,738
	التحكم في المخاطر	0,832
	مراقبة المخاطر	0,838
الإجمالي		0,923
الجودة المتميزة		0,790

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

0,737	التكلفة	التنافسية	الميزة
0,708	الاستجابة للزبون		المستدامة
0,730	الإبداع		
0,882	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls

من خلال الجدول رقم (48)، نلاحظ أن أغلبية قيم معامل ألفا كرومباخ أكبر من (0.7)، إذ تراوحت بين (0,720 و 0,882) وهي قيم مرجعية للحكم على الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات.

### 2) مؤشر Rho De Joreskog

يعد هذا المعيار الأكثر دقة مقارنة مع معامل ألفا كرومباخ الذي يعد غير كافي للحكم على الموثوقية والذي يدمج في حسابه أيضا الأخطاء. والجدول الموالي يوضح قيمة مؤشر Rho De Joreskog:

#### جدول رقم (49): قيمة مؤشر Rho De Joreskog

معامل Rho De Joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,817	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية
0,830	اليقظة التنافسية	
0,778	اليقظة التجارية	
0,779	اليقظة البيئية	
0,777	الإجمالي	
0,721	التنبؤ بالمخاطر	إدارة المخاطر
0,794	تحليل المخاطر	
0,762	تقييم المخاطر	
0,834	التحكم في المخاطر	
0,841	مراقبة المخاطر	
0,925	الإجمالي	
0,822	الجودة المتميزة	الميزة التنافسية المستدامة
0,771	التكلفة	
0,736	الاستجابة للزبون	
0,822	الإبداع	
0,883	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls

من خلال الجدول رقم (49)، نلاحظ أن كل معاملات Rho De Joreskog أكبر من (7,0)، إذ تراوحت بين (0,721 و 0,925) وهي قيم مقبولة إحصائياً.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

3) الموثوقية المركبة (CR): المعبر عنها ب (Composite Reliability)، حيث تشترط قيمة أكبر من (0,7)، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدا كما هو الحال على معامل التثبع. أي أنها تشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهة لألفا كرومباخ بالإضافة إلى أنها مستحدثة. حيث كانت نتائج دراستنا كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (50): قيمة مؤشر CR

المحاور	المتغيرات الكامنة	معامل CR
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	0,846
	اليقظة التنافسية	0,865
	اليقظة التجارية	0,795
	اليقظة البيئية	0,840
الإجمالي		0,848
إدارة المخاطر	التنبؤ بالمخاطر	0,798
	تحليل المخاطر	0,865
	تقييم المخاطر	0,851
	التحكم في المخاطر	0,882
	مراقبة المخاطر	0,886
الإجمالي		0,934
الميزة التنافسية المستدامة	الجودة المتميزة	0,861
	التكلفة	0,829
	الاستجابة للزبون	0,787
	الإبداع	0,823
الإجمالي		0,908

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

من خلال الجدول رقم (50)، نلاحظ أن كل قيم معيار الموثوقية أكبر من (0,7) إذ تراوحت بين (0,787 و0,934)، وهي قيم مقبولة إحصائياً.

### الفرع الثالث: صدق التقارب

سنتحقق من صدق التقارب من خلال معيار AVE الذي يقيس القيمة المتوسطة لتربيع تحميلات المؤشرات.

حيث أن متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted هو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0,5. (بعاج، 2022، ص220)

وعليه كانت نتائج الدراسة كما يوضحه الجدول الموالي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

جدول رقم (51): متوسط التباين المستخلص AVE

معامل AVE	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,582	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية
0,565	اليقظة التنافسية	
0,568	اليقظة التجارية	
0,570	اليقظة البيئية	
0,527	الإجمالي	
0,569	التنبؤ بالمخاطر	إدارة المخاطر
0,615	تحليل المخاطر	
0,658	تقييم المخاطر	
0,599	التحكم في المخاطر	
0,608	مراقبة المخاطر	
0,503	الإجمالي	
0,609	الجودة المتميزة	الميزة التنافسية المستدامة
0,548	التكلفة	
0,572	الاستجابة للزبون	
0,551	الإبداع	
0,586	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51)، أن كل قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0,5) إذ تراوحت بين (0,503 و0,658) وهي قيم مقبولة إحصائياً، وهذا ما يدل على أنه لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء.

### الفرع الرابع: الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

إن الصدق التمايزي يعني إثبات أن البناء فريد من نوعه أي لا يوجد تداخل ويفسر الظواهر التي لا تمثلها بنايات أخرى في النموذج أي يعطي لنا المدى الحقيقي لتمييز البناء عن البناءات الأخرى وذلك وفقاً للمعايير التجريبية. ولاختبار الصدق التمايزي في دراستنا سوف نستخدم المعايير التالية:

- التباين بين الأسئلة (Cross Loading) من خلال التحميلات المتقاطعة؛
- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable Corilation) وذلك حسب معيار (Fornell Larcker)؛
- معيار HTMT. (لعراب، 2023/2022، ص277)

1) تحليل التحميلات المتقاطعة: مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، حيث كانت نتائج الدراسة لهذا المعيار كما هي في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

### جدول رقم (52): نتائج التحويلات المتقاطعة

	البقطة التكنولوجية	البقطة التنافسية	البقطة التجارية	البقطة البيئية	التنبؤ بالمخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	التحكم في المخاطر	مراقبة المخاطر	الجودة	التكلفة	الاستجابة للزبون	الإبداع
Te2	<u>0.812</u>	0.478	0.544	0.455	0.412	0.426	0.475	0.519	0.403	0.327	0.494	0.302	0.377
Tec3	<u>0.636</u>	0.373	0.505	0.455	0.436	0.418	0.319	0.444	0.360	0.208	0.255	0.139	0.344
Tec4	<u>0.855</u>	0.484	0.549	0.541	0.661	0.511	0.478	0.548	0.490	0.419	0.381	0.307	0.359
Tec5	<u>0.731</u>	0.323	0.446	0.338	0.464	0.381	0.434	0.516	0.404	0.310	0.386	0.228	0.310
Com1	0.447	<u>0.843</u>	0.475	0.492	0.325	0.518	0.443	0.472	0.435	0.450	0.372	0.398	0.395
Com2	0.465	<u>0.777</u>	0.435	0.623	0.462	0.487	0.409	0.491	0.372	0.371	0.216	0.252	0.319
Com3	0.366	<u>0.820</u>	0.427	0.546	0.281	0.448	0.334	0.423	0.389	0.357	0.289	0.319	0.303
Com4	0.473	<u>0.728</u>	0.482	0.502	0.291	0.483	0.477	0.483	0.432	0.347	0.223	0.320	0.373
Com5	0.381	<u>0.767</u>	0.453	0.503	0.402	0.465	0.386	0.455	0.411	0.447	0.303	0.374	0.349
Bus1	0.535	0.346	<u>0.617</u>	0.409	0.433	0.416	0.392	0.418	0.435	0.301	0.350	0.288	0.342
Bus2	0.454	0.459	<u>0.769</u>	0.401	0.360	0.277	0.258	0.329	0.440	0.295	0.149	0.160	0.191
Bus4	0.548	0.520	<u>0.855</u>	0.429	0.381	0.380	0.472	0.351	0.464	0.266	0.443	0.338	0.406
En1	0.428	0.500	0.459	<u>0.761</u>	0.412	0.332	0.423	0.419	0.251	0.402	0.292	0.370	0.294
En2	0.481	0.447	0.409	<u>0.720</u>	0.434	0.476	0.346	0.428	0.351	0.278	0.334	0.306	0.357
En3	0.460	0.650	0.462	<u>0.850</u>	0.459	0.547	0.393	0.471	0.376	0.349	0.275	0.354	0.356
En4	0.453	0.480	0.262	<u>0.677</u>	0.393	0.511	0.370	0.472	0.311	0.269	0.247	0.237	0.263
T3	0.395	0.338	0.368	0.407	<u>0.677</u>	0.419	0.378	0.491	0.398	0.271	0.194	0.167	0.238
T4	0.530	0.307	0.411	0.325	<u>0.768</u>	0.404	0.425	0.474	0.451	0.392	0.387	0.260	0.290
T5	0.548	0.385	0.357	0.526	<u>0.702</u>	0.478	0.472	0.521	0.453	0.421	0.383	0.319	0.399
An1	0.377	0.530	0.392	0.468	0.369	<u>0.769</u>	0.494	0.542	0.392	0.514	0.363	0.377	0.338
An2	0.438	0.461	0.317	0.488	0.479	<u>0.830</u>	0.449	0.609	0.540	0.426	0.431	0.502	0.472
An3	0.409	0.508	0.391	0.524	0.439	<u>0.776</u>	0.503	0.577	0.485	0.440	0.300	0.325	0.291
An4	0.553	0.486	0.353	0.424	0.509	<u>0.761</u>	0.501	0.601	0.545	0.411	0.363	0.438	0.366
Ev1	0.434	0.431	0.414	0.455	0.450	0.527	<u>0.710</u>	0.520	0.439	0.351	0.398	0.414	0.366
Ev3	0.461	0.443	0.419	0.368	0.498	0.440	<u>0.820</u>	0.582	0.583	0.468	0.469	0.361	0.511
Ev5	0.481	0.431	0.387	0.433	0.438	0.556	<u>0.894</u>	0.604	0.631	0.446	0.556	0.501	0.548
Ta1	0.468	0.549	0.373	0.512	0.460	0.610	0.414	<u>0.771</u>	0.562	0.614	0.415	0.519	0.500
Ta2	0.503	0.452	0.339	0.366	0.481	0.568	0.567	<u>0.759</u>	0.640	0.495	0.359	0.388	0.349
Ta3	0.567	0.517	0.362	0.510	0.589	0.613	0.533	<u>0.841</u>	0.640	0.576	0.421	0.460	0.413
Ta4	0.498	0.428	0.411	0.455	0.511	0.567	0.641	<u>0.743</u>	0.599	0.481	0.363	0.402	0.387
Ta5	0.515	0.401	0.325	0.422	0.497	0.522	0.556	<u>0.751</u>	0.557	0.405	0.400	0.440	0.386
Ob2	0.434	0.457	0.538	0.333	0.487	0.518	0.522	0.623	<u>0.816</u>	0.467	0.493	0.465	0.430

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

Ob3	0.373	0.346	0.397	0.313	0.446	0.368	0.552	0.539	<u>0.715</u>	0.363	0.293	0.326	0.343
Ob4	0.384	0.443	0.445	0.280	0.393	0.503	0.512	0.557	<u>0.797</u>	0.389	0.479	0.498	0.456
Ob5	0.468	0.418	0.449	0.438	0.546	0.515	0.589	0.650	<u>0.756</u>	0.411	0.424	0.353	0.404
Ob6	0.459	0.421	0.439	0.281	0.377	0.556	0.505	0.647	<u>0.811</u>	0.359	0.417	0.438	0.474
Ja1	0.252	0.351	0.270	0.319	0.216	0.334	0.444	0.447	0.303	<u>0.712</u>	0.265	0.381	0.433
Ja2	0.428	0.461	0.303	0.326	0.430	0.513	0.426	0.612	0.437	<u>0.845</u>	0.478	0.530	0.524
Ja3	0.247	0.325	0.306	0.314	0.370	0.384	0.419	0.492	0.388	<u>0.721</u>	0.457	0.498	0.479
Ja4	0.362	0.467	0.283	0.406	0.442	0.498	0.381	0.510	0.443	<u>0.832</u>	0.488	0.536	0.463
Mo1	0.308	0.288	0.242	0.387	0.295	0.317	0.481	0.392	0.319	<u>0.703</u>	<u>0.695</u>	0.418	0.595
Mo2	0.449	0.294	0.350	0.204	0.394	0.398	0.387	0.399	0.415	0.437	<u>0.738</u>	0.502	0.521
Mo3	0.263	0.248	0.279	0.331	0.310	0.276	0.507	0.354	0.413	0.357	<u>0.716</u>	0.463	0.620
Mo4	0.425	0.299	0.350	0.252	0.294	0.346	0.424	0.393	0.445	0.494	<u>0.807</u>	0.677	0.619
Is2	0.232	0.344	0.256	0.315	0.235	0.344	0.388	0.448	0.351	0.487	0.606	<u>0.879</u>	0.512
Is3	0.341	0.316	0.328	0.294	0.312	0.353	0.417	0.430	0.404	0.397	0.463	<u>0.725</u>	0.402
Is4	0.272	0.384	0.281	0.386	0.282	0.521	0.450	0.475	0.511	0.563	0.594	<u>0.874</u>	0.603
Ib1	0.347	0.220	0.318	0.211	0.203	0.279	0.411	0.312	0.337	0.346	0.404	0.280	0.452
Ib2	0.392	0.416	0.322	0.325	0.378	0.411	0.495	0.484	0.502	0.505	0.655	0.610	<u>0.860</u>
Ib3	0.232	0.303	0.372	0.404	0.281	0.358	0.504	0.352	0.368	0.443	0.547	0.440	<u>0.697</u>
Ib4	0.395	0.383	0.303	0.329	0.343	0.364	0.432	0.409	0.415	0.513	0.694	0.556	<u>0.878</u>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52)، عدم وجود تحميلات متقاطعة أي أن الأسئلة تتميز بالاستقلالية.

(2) معيار (Fornell Larcker): مؤشر يستخدم للحكم على استقلالية المتغيرات الكامنة، حيث كانت نتائج الدراسة لهذا المعيار كما هي في الجدول التالي:

### جدول رقم (53): نتائج معيار Fornell Larcker

	الابداع	الاستجابة للزبون	التحكم في المخاطر	التنبؤ بالمخاطر	التكلفة	الجودة المتميزة	اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	مراقبة المخاطر
الابداع	<b>0.742</b>												
الاستجابة للزبون	0.664	<b>0.756</b>											
التحكم في المخاطر	0.524	0.570	<b>0.774</b>										
التنبؤ بالمخاطر	0.415	0.334	0.658	<b>0.754</b>									
التكلفة	0.726	0.720	0.516	0.431	<b>0.740</b>								
الجودة المتميزة	0.607	0.630	0.665	0.483	0.554	<b>0.780</b>							

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

اليقظة البيئية	0.419	0.427	0.585	0.560	0.375	0.437	<b>0.755</b>						
اليقظة التجارية	0.415	0.348	0.467	0.502	0.420	0.369	0.539	<b>0.753</b>					
اليقظة التكنولوجية	0.452	0.333	0.661	0.655	0.502	0.427	0.594	0.668	<b>0.763</b>				
اليقظة التنافسية	0.457	0.445	0.607	0.457	0.381	0.524	0.696	0.595	0.554	<b>0.751</b>			
تحليل المخاطر	0.470	0.526	0.745	0.577	0.453	0.567	0.606	0.461	0.571	<b>0.630</b>	<b>0.784</b>		
تقييم المخاطر	0.594	0.523	0.701	0.556	0.590	0.523	0.507	0.496	0.564	<b>0.532</b>	<b>0.620</b>	<b>0.811</b>	
مراقبة المخاطر	0.542	0.535	0.766	0.577	0.543	0.511	0.423	0.583	0.545	<b>0.536</b>	<b>0.634</b>	<b>0.687</b>	<b>0.780</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

من خلال الجدول رقم (54)، نلاحظ أن قيمة علاقة المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر من قيمة علاقة المتغيرات الكامنة الأخرى، وعليه فإن المتغيرات الكامنة تتميز بالاستقلالية وهو ما يفسر ما وضع لأجله هذا المعيار.

3) معيار HTMT: يجب ألا يتضمن هذا المعيار قيمة أكبر من (0,9)

إذا كانت قريبة من 1 دل ذلك على وجود تشابه من الناحية النظرية. حيث كانت الدراسة حسب هذا المعيار كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (54): اختبار معيار HTMT

مراقبة المخاطر	تقييم المخاطر	تحليل المخاطر	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	الجودة المتميزة	التنبؤ بالمخاطر	التحكم في المخاطر	الاستجابة للزبون	الابداع
										0.364	
									0.850	0.676	
									0.714	0.593	0.595
								0.633	0.659	0.882	0.773
							0.686	0.659	0.811	0.826	0.807
						0.552	0.534	0.814	0.746	0.647	0.573
					0.783	0.545	0.597	0.835	0.675	0.628	0.663
				0.890	0.787	0.516	0.636	0.730	0.829	0.533	0.615

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

البيضة التنافسية	0.591	0.662	0.757	0.661	0.481	0.646	0.899	0.844	0.713				
تحليل المخاطر	0.624	0.777	0.515	0.814	0.586	0.702	0.797	0.678	0.722	<b>0.803</b>			
تقييم المخاطر	0.834	0.836	0.896	0.841	0.811	0.694	0.689	0.740	0.746	<b>0.713</b>	<b>0.822</b>		
مراقبة المخاطر	0.697	0.798	0.826	0.800	0.675	0.616	0.536	0.817	0.674	<b>0.660</b>	<b>0.786</b>	<b>0.867</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

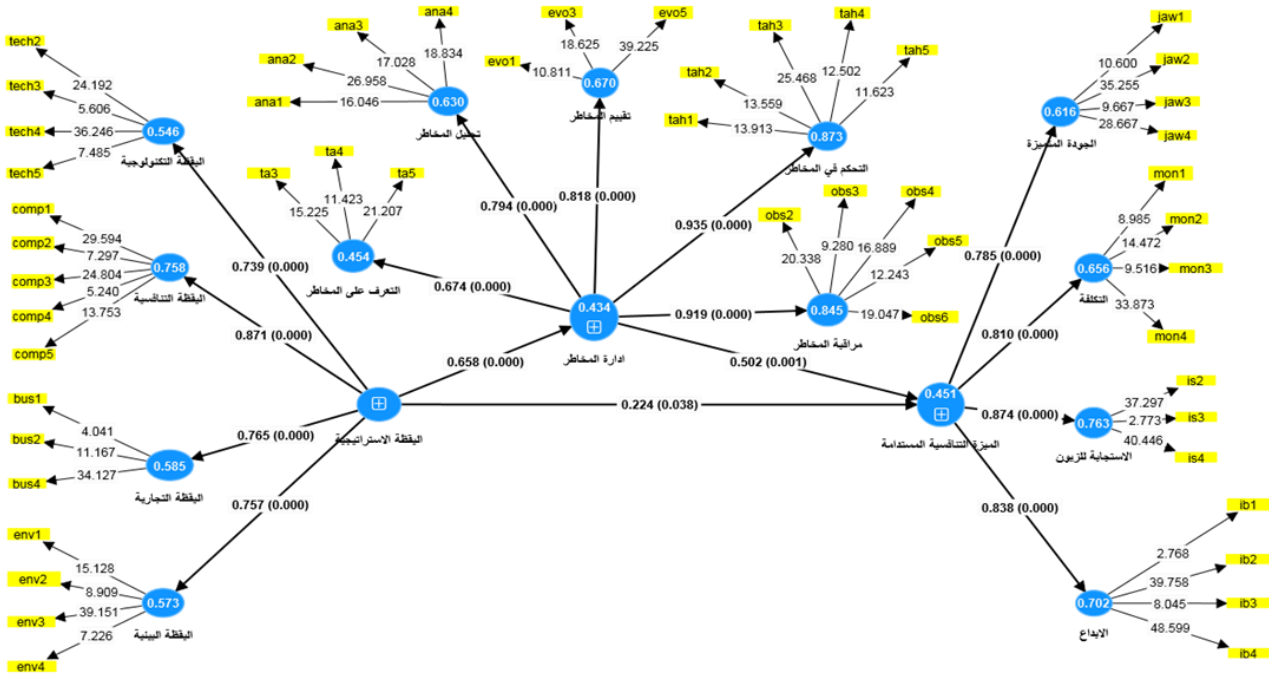
نلاحظ من خلال الجدول رقم (54)، أن القيم تراوحت بين (0,364 و0,896)، أي أنه لا يوجد لمباني متشابهة من الناحية النظرية.

من خلال المعايير السابقة يتضح أن النموذج يتميز بالصدق التمايزي.

### المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي

بعدما تم القيام باختبار جودة صلاحية النموذج من خلال الاختبارات السابقة، سيتم الآن القيام بأهم خطوة ألا وهي تقييم صلاحية نموذج البناء لتتمكن بعدها من اختبار الفرضيات. حيث كان النموذج الهيكلي للدراسة وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (35): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

### الفرع الأول: تقييم التضخم الخطي VIF

يجب أن تكون قيمة معامل التضخم VIF أقل من 5 لتكون مقبولة إحصائيا. حيث كانت نتائج الدراسة لهذا المعيار كما هي في الجدول الموالي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

جدول رقم (55): معامل التضخم الخطي VIF

مراقبة المخاطر	تقييم المخاطر	تحليل المخاطر	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	الجودة المتميزة	التكلفة	التنبؤ بالمخاطر	التحكم في المخاطر	الاستجابة للزبون	الإبداع
إدارة المخاطر	1.000	1.000							1.000	1.000		
اليقظة الاستراتيجية			1.000	1.000								
الميزة التنافسية المستدامة						1.000	1.000					1.000
الإبداع												
الاستجابة للزبون												
التحكم في المخاطر												
التنبؤ بالمخاطر												
التكلفة												
الجودة المتميزة												
اليقظة البيئية												
اليقظة التجارية												
اليقظة التكنولوجية												
اليقظة التنافسية												
تحليل المخاطر												
تقييم المخاطر												
مراقبة المخاطر												

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55)، أن كل معاملات التضخم الخطي VIF لم تتجاوز العتبة المسموحة 5. ومنه تم استنتاج أنه لا وجود لمشكل التداخل الخطي.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

### الفرع الثاني: تحليل المسارات

من خلال تقدير العلاقات المتعلقة بالنموذج الهيكلي، التي تعبر عن العلاقات المفترضة بين المباني، يتم اختبار الدلالة الإحصائية لكل العلاقات باستخدام قيم T، وقيم P أقل من 5% ومجالات الثقة (Hair, 2016, p206)، حيث كانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الآتي:

(1) بالنسبة للعلاقات المباشرة: حيث كانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
اليقظة الاستراتيجية ← اليقظة التكنولوجية	0.718	12.378	0,000	[0.824- 0.598 ]
اليقظة الاستراتيجية ← اليقظة التجارية	0.728	8.292	0,000	[0.848- 0.505 ]
اليقظة الاستراتيجية ← اليقظة التنافسية	0.899	32.563	0,000	[0.940- 0.837 ]
اليقظة الاستراتيجية ← اليقظة البيئية	0.846	22.204	0,000	[0.904- 0.758 ]
اليقظة الاستراتيجية ← ادارة المخاطر	0.658	8.321	0,000	[0.808- 0.500 ]
ادارة المخاطر ← تحليل المخاطر	0.794	13.807	0,000	[0.888- 0.678 ]
ادارة المخاطر ← التحكم في المخاطر	0.935	42.633	0,000	[0.962- 0.878 ]
ادارة المخاطر ← التنبؤ بالمخاطر	0.674	10.286	0,000	[0.785-0.533 ]
ادارة المخاطر ← تقييم المخاطر	0.818	18.761	0,000	[0.879- 0.711 ]
ادارة المخاطر ← مراقبة المخاطر	0.919	29.985	0,000	[0.956- 0.842 ]
ادارة المخاطر ← الميزة التنافسية المستدامة	0.502	3.847	0,000	[0.770- 0.223 ]
الميزة التنافسية المستدامة ← الجودة المتميزة	0.824	19.821	0,000	[0.886- 0.723 ]
الميزة التنافسية المستدامة ← التكلفة	0,806	23.752	0,000	[.0.866-0.732 ]
الميزة التنافسية المستدامة ← الاستجابة للزبون	0.874	28.284	0,000	[0.921- 0.801 ]
الميزة التنافسية المستدامة ← الابداع	0.837	30.802	0,000	[0.844- 0.780 ]
اليقظة الاستراتيجية ← الميزة التنافسية المستدامة	0.224	7.639	0,000	[0.410- 0.111 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

نلاحظ من خلال الجدول رقم (56)، أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية، ومنه نستنتج وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي. كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

(2) بالنسبة للعلاقات غير المباشرة: حيث كانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الجدول رقم (57): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير مباشرة

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← الميزة التنافسية المستدامة	0,164	3.454	0,038	[0.454- 0.109 ]
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← التنبؤ بالمخاطر	0.452	5.118	0,000	[0.618- 0.281 ]
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← التحكم في المخاطر	0.626	8.150	0,000	[0.757- 0.460]
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← تحليل المخاطر	0.532	5.603	0,000	[0.707- 0.351 ]
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← تقييم المخاطر	0.548	7.094	0,000	[0.683- 0.385 ]
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← مراقبة المخاطر	0.616	8.059	0,000	[0.748- 0.448 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57)، أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية، كما أن مجالات الثقة لا تمر بالصفير، وعليه نستنتج وجود علاقة غير مباشرة بين متغيرات النموذج الهيكلي، كما يلي:

- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتنبؤ بالمخاطر بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتحكم في المخاطر بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتحليل المخاطر بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتقييم المخاطر بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية ومراقبة المخاطر بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛

### الفرع الثالث: معامل التحديد (R-square)

يعتمد على هذا المعامل من أجل قياس القوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابها بمرجع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين القيمة المتنبئ بها، حيث يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، وتتراوح قيمة  $R^2$  من 0 إلى 1، حيث تشير إلى المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية.

وتكون قوة التأثير حسب مؤشر  $R^2$  كما يلي: (خالدي، 2023، ص259)

- يوصف قيم  $R^2$  للمتغيرات الكامنة الذاتية البالغة أكبر من 0,67 بأنها كبيرة؛
- التي كانت تتراوح من 0,33 إلى 0,67 نقول عنها متوسطة؛
- التي قيمتها أقل من 0,33 نقول عنها ضعيفة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الجدول رقم (58): معامل التحديد R2

حجم التأثير	R <sup>2</sup>	المتغيرات
متوسط	0,431	إدارة المخاطر
كبير	0,701	الابداع
كبير	0,762	الاستجابة للزبون
كبير	0,873	التحكم في المخاطر
متوسط	0,451	التنبؤ بالمخاطر
متوسط	0,654	التكلفة
متوسط	0,613	الجودة المتميزة
متوسط	0,445	الميزة التنافسية المستدامة
متوسط	0,571	اليقظة البيئية
متوسط	0,583	اليقظة التجارية
متوسط	0,544	اليقظة التكنولوجية
كبير	0,757	اليقظة التنافسية
متوسط	0.628	تحليل المخاطر
متوسط	0.668	تقييم المخاطر
كبير	0.845	مراقبة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الجدول رقم (58)، نلاحظ أن جميع المعاملات ل R<sup>2</sup> معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن اليقظة الاستراتيجية تفسر ما قدره (0,431) من إدارة المخاطر، وهو تفسير متوسط، أما اليقظة الاستراتيجية مع إدارة المخاطر تفسر ما قدره (0,445) من الميزة التنافسية المستدامة وهو تفسير متوسط كذلك.

### الفرع الرابع: تقييم حجم الأثر (F-Square)

يقيس لنا هذا المعيار التغير في قيمة R2 وهذا عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج ونقيم إذا كان لهذه البنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم التأثير F<sup>2</sup>.

وحسب معيار (Cohen 1988): (لعراب، 2023/2022، ص286)

- إذا كانت قيمة  $F^2 \geq 0,35$ ، نقول أن حجم الأثر كبير؛
- وإذا كانت قيمة  $0,15 \leq F^2 < 0,35$ ، نقول إن حجم الأثر متوسط؛
- وإذا كانت قيم  $0,02 \leq F^2 < 0,15$  نقول إن حجم الأثر ضعيف؛
- وإذا كانت قيمة  $F^2 < 0,02$  نقول إنه لا يوجد أثر.

حيث كانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الجدول رقم (59): حجم الأثر  $F^2$

المتغيرات الكامنة	اليقظة الاستراتيجية	إدارة المخاطر	الميزة التنافسية المستدامة	حجم التأثير
اليقظة التكنولوجية	1.204			كبير
اليقظة التجارية	1.412			كبير
اليقظة التنافسية	3.130			كبير
اليقظة البيئية	1.343			كبير
ادارة المخاطر	0,715	6,599		كبير / كبير
التحكم في المخاطر		6.849		كبير
التنبؤ بالمخاطر		0.831		كبير
تحليل المخاطر		1.703		كبير
تقييم المخاطر		2.029		كبير
مراقبة المخاطر		5.468		كبير
الميزة التنافسية المستدامة	0,112	0,397		ضعيف / كبير
الجودة			1.601	كبير
التكلفة			1.905	كبير
الاستجابة للزبون			3.219	كبير
الابداع			2.361	كبير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (59)، نلاحظ أن حجم أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر قدر ب (0,715) وهو أثر كبير، أما أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة فقدر ب (0,112) وهو أثر ضعيف، في حين بلغ حجم أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة (0,397) وهو أثر كبير. كما نلاحظ أن كل معاملات  $F^2$  كانت معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، وهذا يثبت لنا أهمية المتغيرات الكامنة في النموذج.

### الفرع الخامس: معيار جودة المطابقة (GOF) Goodness-Of-Fit index

بعد القيام بالتأكد من صلاحية النموذج، سوف نقوم بتقييم مدى مطابقة النموذج البنائي الذي تم تحديده سابقاً من خلال حساب مؤشر الجودة GOF، التي لا بد أن تكون قيمته محصورة بين (0 و 1)

وعليه: (Shahriar. Akter, 2011, p1-07)

- إذا كانت قيمة (GOF < 0,1) لا توجد جودة؛
- إذا كانت قيمة (GOF < 0,25 < 0,1) ضعيف الجودة؛
- إذا كانت قيمة (GOF < 0,36 < 0,25) متوسط الجودة؛

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

- إذا كانت قيمة (GOF<0,36) جودة عالية.

والتي يتم حسابه وفق القانون التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

الجدول رقم (60): مؤشر GOF

المتغيرات	R <sup>2</sup>	AVE
اليقظة التكنولوجية	0.544	0.582
اليقظة التجارية	0.583	0.568
اليقظة التنافسية	0.757	0.565
اليقظة البيئية	0.571	0.570
ادارة المخاطر	0.431	0.503
التحكم في المخاطر	0.873	0.599
التنبؤ بالمخاطر	0.451	0.569
تحليل المخاطر	0.628	0.615
تقييم المخاطر	0.668	0.658
مراقبة المخاطر	0.845	0.608
الميزة التنافسية المستدامة	0.445	0.586
الجودة	0.613	0.609
التكلفة	0.654	0.548
الاستجابة للزبون	0.762	0.572
الابداع	0.701	0.551
	<b>R<sup>2</sup>=9.536</b>	<b>AVE=8.703</b>
	<b>R<sup>2</sup>=0.635</b>	<b>AVE=0.580</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 smart pls.

$$GOF = \sqrt{0.580 \times 0.635} = 0.606$$

وعليه فإن قيمة GOF بلغت (0,606) وهي قيمة أكبر من (0,36)، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يتميز بجودة عالية.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد ما تم القيام بالتأكد من صلاحية النموذج، سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، والميزة التنافسية المستدامة (المتغيرات)، وطبيعة تأثير كل متغير على الآخر، ومن ثم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، ومناقشتها.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، والمتغير الوسيط (إدارة المخاطر) في المؤسسات الكهرو منزلية محل الدراسة، وهذا عند مستوى الدلالة (0,05).

وللحكم على أنه توجد علاقة من عدمه نرجع لقيمة P حيث: (Hair, 2016, P206)

- نقول إنه توجد علاقة قوية إذا كانت قيمة  $(P < 0,01)$ ؛
  - ونقول إنه توجد علاقة فقط إذا كانت قيمة  $(P \leq 0,05)$ ؛
  - ونقول إنه لا توجد علاقة إذا كانت  $(P > 0,05)$ .
- أما فيما يتعلق بالحكم عن إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة يتحدد من خلال معامل المسار حيث:
- إذا كان معامل المسار موجب نقول إن العلاقة موجبة؛
  - وإذا كان معامل المسار سالب نقول إن العلاقة سالبة؛
  - وكلما زادت قيمة معامل المسار دل ذلك على قوة العلاقة.

#### 1) اختبار الفرضية الأولى:

سنتناول هنا دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في المؤسسات الكهرو منزلية محل الدراسة، حيث تم صياغة الفرضية التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

#### الجدول رقم (61): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر	0,658	8.321	0,000	[0,810- 0,502 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الجدول رقم (61)، نلاحظ أنه توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)، وهي أقل من (0,01). وعليه فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر علاقة قوية.

كما نلاحظ أن معامل المسار للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر موجب حيث بلغ (0,658)، مما يدل على أن هذه العلاقة موجبة ويدل كذلك على أن الأثر موجب.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وبالتالي فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة قوية وموجبة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة.

### (2) اختبار الفرضية الثانية:

سنتناول هنا دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة، حيث تم صياغة الفرضية التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة؛

$H_1$ : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة؛

### الجدول رقم (62): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
ادارة المخاطر ← الميزة التنافسية المستدامة	0,502	83.847	0,001	[0,788- 0,225 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الجدول رقم (62)، نلاحظ أنه توجد علاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,001)، وهي أقل من (0,01). وعليه فالعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة علاقة قوية.

كما نلاحظ أن معامل المسار للعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة موجب حيث بلغ (0,502)، مما يدل على أن هذه العلاقة موجبة ويدل كذلك على أن الأثر موجب.

وبالتالي فالعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة قوية وموجبة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة.

### (3) اختبار الفرضية الثالثة:

سنتناول هنا دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة، حيث تم صياغة الفرضية التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة؛

$H_1$ : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرو منزلية محل الدراسة؛

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الجدول رقم (63): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
اليقظة الاستراتيجية ← الميزة التنافسية المستدامة	0,224	1.499	0,000	[0,410- 0,111 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 smart pls.

من خلال الجدول رقم (63)، نلاحظ أنه توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)، وهي أقل من (0,01). وعليه فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر علاقة قوية.

كما نلاحظ أن معامل المسار للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة موجب حيث بلغ (0,224)، مما يدل على أن هذه العلاقة موجبة ويدل كذلك على أن الأثر موجب.

وبالتالي فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة قوية وموجبة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

### 4) اختبار الفرضية الرئيسية:

سنتناول هنا دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط، حيث تم صياغة الفرضية التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

الجدول رقم (64): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسارات	معاملات المسار	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
اليقظة الاستراتيجية ← إدارة المخاطر ← الميزة التنافسية المستدامة	0,164	3.454	0,038	[ 0.109 -0.454]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 smart pls.

من خلال الجدول رقم (64)، نلاحظ أن العلاقة الغير مباشرة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,038)، وهي أكبر من (0,01). مما يدل على أنه توجد علاقة.

كما نلاحظ أن معامل المسار للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة موجب حيث بلغ (0,164)، مما

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يدل على أن هذه العلاقة موجبة ويدل كذلك على أن الأثر موجب. كما ينتمي إلى مجال الثقة [0.109- 0.454] وهو لا يشمل الصفر.

ومنه توجد علاقة موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضاً أن كل من التأثير المباشر (اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة)، أو غير المباشر (اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط) ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ومعامل مسارهما موجب أي أنهما يشيران في نفس الاتجاه.

وعليه فالوساطة هنا هي وساطة جزئية تكميلية.

كما أن الأثر في العلاقة المباشرة بين (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) بلغ معامل مساره (0,224)، بينما الأثر في العلاقة الغير مباشرة بين (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط) بلغ معامل مساره (0,164). مما يدل على أن العلاقة المباشرة بينهما كانت أقوى من العلاقة بوجود المتغير الوسيط (إدارة المخاطر) في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

سننظر في هذا المطلب إلى مناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بشكل مفصل.

#### 1) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أربع فرضيات التي تعتبر كإجابات مبدئية لأسئلة الدراسة، حيث تمثلت الفرضية الأولى في دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، في حين تمثلت الفرضية الثانية في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، أما الفرضية الثالثة فهدفت لدراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، في حين هدفت الفرضية الرئيسية لدراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الأربعة السابقة كما يلي:

#### أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)، وهي أقل من (0,01). إذن فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر علاقة قوية، كما نلاحظ أن معامل المسار كان موجب حيث بلغ (0,658)، مما يدل على أن هذه العلاقة قوية موجبة.

أي أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية باعتبارها مفهوم شامل لكل وظائف المؤسسة الذي يبدأ بجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين التي يمكن أن تنبؤ بها باحتمال إيجابي أو سلبي على المؤسسة، ثم تحليل تلك المعلومات التي تعد عملية فرز وانتقاء للمعلومات المهمة، ثم إرسالها إلى أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض اقتناص الفرص المناسبة واستغلال تلك الفرص في الوقت المناسب، أو لمعرفة الأخطار وتقاديها، وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة وفعالة أي تغذية القرارات الاستراتيجية. كما أن اعتماد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية، تبقى المؤسسات على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في محيطها الخارجي، وذلك لأن المؤسسات تعمل في محيط تنافسي مضطرب وهذا ما يجعل القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات.

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

اختلفت مع دراسة (عبدلي، 2012/2011)، التي توصلت إلى غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة، مما ينعكس على ضعف الأداء اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم.

### ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,001)، وهي أقل من (0,01). إذن فالعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة علاقة قوية، كما نلاحظ أن معامل المسار كان موجب حيث بلغ (0,502)، مما يدل على أن هذه العلاقة قوية موجبة.

أي أن تطبيق إدارة المخاطر من العوامل المهمة لبقاء المؤسسات وتحقيقها مزايا تنافسية واستدامتها في ظل بيئة شديدة المنافسة. كما أن تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة يرجع إلى اعتماد المؤسسة على الأبعاد الخمسة لإدارة المخاطر، فهي إحدى المداخل التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، باعتبارها إحدى الاستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتحقيق التفرد في الميزة التنافسية.

وهو ما اتفقت مع دراسة (بكوش، بوغازي، 2022)، التي توصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة. ودراسة (النجار، 2017)، التي توصلت إلى أن إدارة المخاطر تساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000)، وهي أقل من (0,01). إذن فالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة علاقة قوية، كما نلاحظ أن معامل المسار كان موجب حيث بلغ (0,224)، مما يدل على أن هذه العلاقة قوية موجبة.

أي أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يلعب دور مهم في بقاء واستمرارية المؤسسة ومواجهة المنافسين في ظل بيئة أهم ما يميزها التغيير السريع والمفاجئ. فاليقظة الاستراتيجية عملية تمكن المؤسسات من التزود بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسين كما تساعدها أيضاً على التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها، وبالتالي اقتناص الفرص، فاليقظة نظام معلومات لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها مصدر مهم للمعلومات التي تحتاجها لمواجهة المنافسين من خلال استغلال هذه المعلومات في بناء ميزة تنافسية واستدامتها بالشكل الذي يمكنها من التفوق في ظل بيئة تنافسية شديدة المنافسة. ومنه تنشأ الميزة التنافسية المستدامة بمجرد وصول المؤسسة إلى نظام يقظة استراتيجي فعال.

وهو ما اتفق مع دراسة (جيلالي، وآخرون، 2021)، التي توصلت إلى وجود علاقة وثيقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية. ودراسة (مصباح، بوخمخ، 2019)، التي توصلت إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين والمرتقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية. كما خلصت أيضاً إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتتحقق بذلك أداء تنافسي فعال. ودراسة (فرحات، بن خليفة، 2016)، التي توصلت إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات. واختلفت مع دراسة (بن خليفة، 2018)، التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

### رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,038)، وهي أكبر من (0,01). مما يدل على أنه

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

توجد علاقة، كما أن معامل المسار كان موجب حيث بلغ (0,164)، وينتمي إلى مجال الثقة [0,109-0,454]، وهو لا يشمل الصفر. إضافة إلى أن كل من التأثير المباشر (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة)، أو غير المباشر (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط) ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ويشيران إلى نفس الاتجاه فهما موجبان. وعليه فالوساطة هنا هي وساطة جزئية تكميلية.

كما أن الأثر في العلاقة المباشرة بين (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) كان بمعامل مسار بلغ (0,224)، بينما الأثر في العلاقة الغير مباشرة (بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط) كان بمعامل مسار بلغ (0,164)، وعليه فالعلاقة المباشرة بينهما كانت أقوى من وجود المتغير الوسيط (إدارة المخاطر) في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة. وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بإدارة المخاطر بشكل جيد وفعال في جميع عملياتها. أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية يوجد التزام قوي وكبير بالتزام المؤسسة بكل أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية). لهذا فهي تعتمد بدرجة أكبر على كسب ميزة تنافسية واستدامتها من خلال اهتمامها باليقظة الاستراتيجية، ثم بعد ذلك تأتي إدارة المخاطر.

### المطلب الثالث: الإجابة على فرضيات الدراسة

توصلنا من خلال عرض ومناقشة أسئلة الدراسة وتحليلها إلى إجابات لفرضيات الدراسة والتي يمكن إدراجها في شكل نقاط انطلاقاً من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### 1. الفرضية الأولى: (الفرضية الرئيسية):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

ومنه حسب إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

وعليه فإن اعتماد المؤسسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية يمثل أحد أهم الوسائل التي تعمل على تقليل المخاطر إلى أدنى مستوى، كما أن إدارة تلك المخاطر بشكل محكم ومدروس سيعزز من وجود ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة أي الاستقرار والتفوق على المنافسين.

#### 2. الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

ومنه حسب إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

وعليه فاليقظة الاستراتيجية تمثل نظام معلومات يسمح برصد كل ما يحدث في المحيط، وتساعد في توفير المعلومة في الوقت المناسب ومعالجتها ومن ثم اتخاذ القرار، كما تساهم في مواجهة المخاطر أو التقليل منها إلى أدنى مستوى ممكن.

#### 3. الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

## الفصل الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

ومنه حسب إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

وعليه لإدارة المخاطر دور في تحقيق استدامة الميزة التنافسية وذلك من خلال تحويل المخاطر التي تواجهها المؤسسات إلى ميزة التنافسية تتفوق بها على منافسيها.

### 4. الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

ومنه حسب إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية (غايلان، بيولوكس، ساتيراكس).

وعليه فإن اعتماد المؤسسات على اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أسلوب منظم يزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة التي تساهم في تدعيم قدراتها وذلك من أجل تحقيق التطور وبالتالي ضمان البقاء في مركز تنافسي مستديم.

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة، كما تم اختبار صلاحية نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى، لاختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية لمعرفة أثر المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) من خلال المتغير الوسيط (إدارة المخاطر)، وهذا كان باستخدام برنامج SPSS و smart pls.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط؛

الخاتمة

تعتبر إدارة المخاطر واليقظة الاستراتيجية من الأنماط الحديثة في التسيير، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل بها لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة، فاليقظة الاستراتيجية هي ذلك النشاط الذي يقرب بين المؤسسة ومحيطها ويجعلها قادرة على التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في مسارها، ومعالجتها ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار أي القدرة على إدارة هذه المخاطر. كما تعد أيضا وسيلة للحصول على المعلومات التي تسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في البيئة، لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات. أي أنها تساعد المؤسسة في معرفة بيئتها وتحليلها من خلال توفير المعلومات عن المنافسين الحاليين والمرقبين ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، واستراتيجياتهم، وأسعار منتجاتهم، وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، أي التركيز بصورة أساسية على المستقبل. وهذا لاكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة، وتحقيق الاسبقية على منافسيها من جهة أخرى.

ومن هنا تبرز أثر اليقظة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة من خلال اتجاهين، يتجلى الاتجاه الأول في الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المخاطر من خلال أن اليقظة نظام معلومات يبقي المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى. في حين يبين الاتجاه الثاني مساهمة اليقظة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية على اعتبار أن اليقظة الاستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي.

وعليه تم السعي من خلال هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة. حيث تم معالجة هذه الإشكالية من خلال خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، كما انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا للإجابة عليها من خلال هذه الفصول. وهو ما مكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سنقوم بعرضها، ومن ثم سنقوم بتقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز تبني تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، وزيادة الاهتمام بها، ومن ثم اقتراح آفاق للدراسات المستقبلية.

## نتائج الدراسة

### نتائج الإطار النظري

- تتكون اليقظة الاستراتيجية من أربعة أبعاد أساسية هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية؛
- تتكون إدارة المخاطر من خمس مراحل أساسية هي: التنبؤ بالمخاطر، تحليل المخاطر، تقييم وقياس المخاطر، التحكم في المخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها؛
- تتكون الميزة التنافسية المستدامة من أربعة أبعاد أساسية: الجودة المتميزة، التكلفة، الاستجابة للزبون، الإبداع؛
- تساهم اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير في جعل المؤسسة أكثر نشاطا لما يحدث في المحيط، فهي ترصد وتتابع أي تغير يحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك لرصد التطورات البيئية الحاصلة ومواكبة أي جديد. أي أن اليقظة الاستراتيجية تعد وسيلة للتغيير والتجديد والتطور، تساعد في التقليل من المخاطر، كما تساهم في اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها؛
- تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا مهما في دعم إدارة المخاطر، وذلك من خلال توفير المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي التي تساهم فيما بعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تلعب دور مهم بالنسبة لمستقبل المؤسسة، كما تحسن من المزايا التنافسية؛

- تعزز اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها العملية التي تسعى المؤسسة فيها إلى تطوير ذاتها وتحسين قدراتها، كما تساهم في تفعيل العلاقات مع البيئة المحيطة بها والتكيف مع المتغيرات التي تحدث.

### نتائج الإطار التطبيقي

تم التوصل من خلال الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة المخاطر كمتغير وسيط في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة. كما أن الوساطة كانت تكميلية. إضافة إلى أن الأثر بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة (العلاقة المباشرة) كانت بمعامل مسار بلغ (0,224)، بينما الأثر بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بوجود إدارة المخاطر كمتغير وسيط (العلاقة الغير مباشرة) كانت بمعامل مسار بلغ (0,164)، ومنه فالعلاقة المباشرة بينهما أقوى من وجود المتغير الوسيط (إدارة المخاطر) في مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة.

### مقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سوف نقوم بتقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني المؤسسات لثقافة اليقظة الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تعيشها الأسواق؛
- ضرورة وجود خلية لليقظة الاستراتيجية في أي مؤسسة، وهذا لأهمية هذه الأخيرة في إنجاح أي نظام في أي مؤسسة؛
- لا بد أن يكون عمل خلية اليقظة الاستراتيجية في شكل متجانس ومنسجم، وهذا للوصول إلى أفضل النتائج؛
- لا بد على المؤسسات القيام بدورات تكوينية في مجال إدارة المخاطر، وهذا لتوعية الموظفين بأهمية هذه الإدارة؛
- يجب على المؤسسات تفعيل دور إدارة المخاطر وهذا لمعرفة المخاطر التي حدثت أو التي سوف تحدث، لتقليلها إلى أدنى مستوى أو بالأحرى الحد منها؛
- الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم من خلال سعي المؤسسة إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم وتقليل الضغط عليهم؛
- تدعيم الوعي بثقافة اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة، وهذا من أجل تحقيق استدامة الميزة التنافسية؛
- يجب على المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة أن تعمل على التحديث المستمر لألاتها ومعدات، وهذا لضمان السير الجيد للعمل، وبالتالي الحصول على المنتج بالنوعية والجودة المطلوبة وبأقل التكاليف؛
- يجب على المؤسسة أن تقوم بخفض أسعار منتجاتها، وهذا لعدم قدرة الزبائن على مجابهة هذه الأسعار الخيالية.

لقد تطرقنا في موضوعنا إلى تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية محل الدراسة، حيث أن الموضوع يبقى مفتوح لدراسة جوانب أخرى هامة ومن أهم هذه الجوانب التي تتطلب الدراسة ما يلي:

- دور اليقظة التنافسية في تحقيق الاستدامة التنافسية؛
- دور اليقظة البيئية في تعزيز الرشاقة الاقتصادية؛
- تأثير اليقظة التكنولوجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال؛
- مساهمة اليقظة التكنولوجية في تطوير المؤسسات؛
- علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية المستدامة؛
- علاقة إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية بإدارة الأزمات؛
- واقع إدارة المخاطر بالمستشفيات؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. بن الحسين عبد الله الثاني. (2020). إدارة مخاطر المشاريع. أكاديمية الشرطة الملكية. مناهج دورة.
2. زكريا الدوري، أحمد علي صالح. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
3. شارلز هيل، جارديث جونز. (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي سبيوني. دار المريخ. مصر.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. عمان، الأردن.
5. عاطف عبد، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب. (2008). تقييم وإدارة المخاطر. الطبعة الأولى. مصر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. كلية الهندسة. جامعة القاهرة.
6. عبد العال حماد طارق. (2003). إدارة المخاطر. الدار الجامعية. الإسكندرية.
7. عبد العزيز فهمي هيكل. (1968). "مقدمة في التأمين". دار النهضة العربية للطباعة والنشر. الطبعة الأولى. بيروت.
8. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان. دار الحامد.
9. علوان، طلال ناظم وآخرون. (2017). إدارة الخطر والتأمين. الطبعة الأولى. دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية. بغداد، شارع المتنبي.
10. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
11. عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو. (2009). إدارة الخطر والتأمين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
12. محمد كمال عفانة. (2018). إدارة الائتمان المصرفي. دار اليازوري العلمية. كتاب إلكتروني.
13. المغربي بشير محمد الفاتح محمود. (2018). التمويل والاستثمار في الإسلام. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. دار الجنان للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
14. موسى شقيري نوري، محمود إبراهيم نور. (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الأولى. عمان.
15. نبيل مرسي خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية.

الرسائل والأطروحات

1. أبو بكر بوسالم. (2012/2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة. جامعة سطيف 1، الجزائر.
2. أمينة بودراع. (2020/2019). دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. أنيسة قمان. (2014/2013). محاولة بناء خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات. مذكرة ماجستير. شعبة علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال. جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
4. إيمان لعرايجي. (2021/2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وآثره على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة -. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
5. بالي مصعب. (2012/2011). التأمين كأداة لإدارة المخاطر. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية. تخصص مالية وبنوك وتأمينات. جامعة المسيلة، الجزائر.
6. جميلة عبد الله التوم الدالي. (2019). أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة شندي. جمهورية السودان.
7. جيهان ترزي، إشتيفان بوشنا. (2010). استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة. وحدة التفقيش المشتركة. جنيف، الأمم المتحدة.
8. حسينة خالدي. (2024/2023). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الجزائرية من خلال جودة الخدمات التعليمية كمتغير وسيط -دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري-. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
9. حنان يحي الشريف حنان. (2018/2017). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
10. حياة قمري. (2017/2016). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات. جامعة باتنة 1، الجزائر.
11. خديجة بوخریصة. (2015/2014). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص استراتيجية. جامعة وهران 2، الجزائر.
12. خلود ديب العويوي. (2008). واقع الأمن الصناعي ومدى تأثيره على أداء العاملين في منشأة القطاع الخاص الصناعية بمنطقة جنوب الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. جامعة الخليل.

13. رحاب على الشريف الطاهر. (2012). إدارة مخاطر العمليات المصرفية بالتطبيق على صيغة المرابحة للأمر بالشراء. مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. رزيقة يحيوي. (2013/2012). الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص علوم التسيير. فرع إدارة المنظمات. جامعة المسيلة، الجزائر.
15. رفيق عليوات. (2004). إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس. رسالة ماجستير. المدرسة العليا للتجارة.
16. رنا ديب، أحمد عيتابي. (2003). تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية. مذكرة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال. جامعة بيروت العربية.
17. زكريا رحمانى يوسف. (2015). دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
18. زهراء جعفر محمد موسى. (2020). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
19. سناء طباحي. (2020/2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة – دراسة حالة مجموعة إريس سات -. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. شيماء لعراب. (2023/2022). دور المسؤولية البيئية في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية من خلال الابتكار الأخضر – دراسة حالة مؤسسة أسמידال عنابة -. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
21. الصادق لشهب. (2015/2014). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
22. ضياء الدين زاو. (2013/2012). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص إدارة الاستراتيجية. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
23. عبد الرحيم زديوي. (2017/2016). استخدام العلامة التجارية كأداة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية – دراسة قطاع الصناعات الإلكترونية -. مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سطيف، الجزائر.
24. عبد الرؤوف حجاج. (2007/2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

25. عز الدين محمد أحمد عبد البنات. (2017). المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمنشأة التجارية في السودان. مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين.
26. عمار بوشناف. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة الجزائر.
27. غسان محمد خليل النجار. (أكتوبر 2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. مذكرة ماجستير. كلية التجارة. تخصص إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.
28. كوثر محمد أحمد محمد خوجلي. (2015). المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية لشركات الاتصال العاملة في السودان. مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
29. لطيفة عبدلي. (2012/2011). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
30. لمجد بوزيدي. (2009/2008). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
31. لؤي صبحي دحبور. (ماي 2010). دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية. مذكرة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تخصص إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
32. محمد بولقصاع. (2016). منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات. رسالة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
33. محمد فوزي علي العتوم. (ماي 2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير. كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
34. محمد نادين كوسا. (بدون سنة نشر). أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق، سوريا.
35. مريم ساعد. (2018/2017). التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة الاستراتيجية والتسويق – الاتصال، جامعة باتنة 1، الجزائر.
36. مصطفى محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه. كلية الاقتصاد. قسم إدارة الأعمال. جامعة حلب.
37. نجاه بن حمو. (2016/2015). إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، الجزائر.
38. نجيب دحدوح. (2016/2015). مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

39. نسيمة بروال. (2010/2011). استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. فرع استراتيجية مالية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
40. نصيرة علاوي. (2010/2011). الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
41. نصيرة علاوي. (2014/2015). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
42. نعيمة خضراوي. (2008/2009). إدارة المخاطر البنكية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. فرع نفود وتمويل. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
43. نور العابدين قوجيل. (2011/2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. مذكرة ماجستير. كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات. جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر.
44. وسيلة بوازيد. (2011/2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة استراتيجية. جامعة سطيف 1، الجزائر.
45. وهيبة مربعي. (2011/2012). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير. تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الحاج لخضر.

### 1. المقالات العلمية

1. إبراهيم عباس الزهيري. (أبريل 2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية. العدد 52.
2. أحمد بن خليفة، سامر زلاسي. (جوان 2018). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة. مجلة أفاق للبحوث والدراسات. مجلد 1. عدد 2.
3. أحمد طيباوي. (2015). اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الإبداع. مجلد 5. العدد 5.
4. أحمد عبد الله أمانة الشمري. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مجلد 10. العدد 39.
5. أحمد ميلي سمية. (2020). واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. مجلد 5. العدد 1.
6. إسماعيل جاب الله عباس. (2015). دراسة تحليلية للعلاقة بين أليات الحوكمة المحاسبية وإدارة المخاطر في التنبؤ بالأزمات المالية المصرفية. مجلة الجهاز الاقتصادي. مجلد 6. العدد 4.

7. إلياس سالم. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد 15.
8. باية وقنوتي، عبد الكريم نادية. (2020). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. مجلد 5. عدد 1.
9. باية وقنوتي، نادية عبد الكريم. (2019). دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية. مجلد 13. العدد 3.
10. بن خديجة منصف. (جوان 2010). الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 19.
11. بن علي بلعزوز. (2010/2009). استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث. العدد 7.
12. بوبكر مصطفى، جميل أحمد، رشام كهينة. (مارس 2019). أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة "هيكل للحديد والصلب". مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. مجلد 3. العدد 1.
13. حمزة رملي. (ديسمبر 2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية. العدد 2.
14. حنان يحي الشريف. (2018). نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مجلد 32. العدد 1.
15. حياة قدة، بوبكر عرورة. (2020). دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. مجلد 5. العدد 1.
16. حياة قمري. (2019). المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وأليات الحفاظ عليها. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك). مجلد 9. العدد 2.
17. خالد ليتيم، عيسى نجيمي. (2018). اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. مجلد 4. عدد 8.
18. خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مجلد 1. العدد 35.
19. خولة شادي. (جوان 2017). المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الاستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد 12.
20. خير الدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية. العدد 4.
21. رانية تناح. (2018). أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية. مجلد 3. العدد 1.
22. سامر زلاسي، أحمد بن خليفة. (جوان 2018). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة. مجلة أفاق للبحوث والدراسات. مجلد 1. العدد 2.

23. سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير. (2015). تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 21. عدد 83.
24. سليمة قواسمية، صفاء مباركي. (2021). مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة **inpha médis** بالطارف. المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية. مجلد 15. عدد 1.
25. سهام تواربي، سارة موساوي. (2018). التموضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية. مجلة إيزا للبحوث والدراسات. العدد 3.
26. صالحية كاريش. (2014). واقع تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفضال. مجلة المؤسسة. العدد 3.
27. صورية شنبي، السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. العدد 2.
28. طاهري طيبة، كاهية أحمد شكيب. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية. مجلة الاقتصاد الصناعي. مجلد 9. العدد 1.
29. عبد الحكيم بن سالم، إسماعيل عيساني. (2020). نظام المعلومات كدعامة لتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. مجلة حوليات بشار في العلوم الاقتصادية. مجلد 7. عدد 2.
30. عبد الغني زغنون، أحمد عظيمي. (2014). المعلومات وأهميتها في المجتمع المعلوماتي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. العدد 9.
31. عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح. (جوان 2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية. مجلد 6. العدد 1.
32. عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي. (2010). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دراسات اقتصادية. العدد 17.
33. عقون شراف. (جوان 2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 5.
34. علاء عبد الكريم البلداوي، رسل فليح حسن العزاوي. (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مجلد 13. العدد 44.
35. علي طالم، فريدة كافي. (سبتمبر 2019). تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التكامل الاقتصادي. مجلد 7. العدد 3.
36. عمر ولد عابد، لمين علواطي. (جانفي 2017). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 17.
37. العنزي سعد علي حمود، عراك عبود عمير الدليمي. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 7. العدد 13.

38. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة. (مارس 2019). استراتيجيات التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً. Rout Educational & Social Science Journal، مجلد 6، عدد 4.
39. عيسى يحة، حبيبة العيداني. (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الإبداع. مجلد 6. العدد 6.
40. عيسى يحة، حبيبة العيداني. (2018). أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وأهداف اليقظة الاستراتيجية، العلاقة والأثر. مجلة البحوث والدراسات العلمية. العدد 12.
41. فاطمة بوهالي. (2018). إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم العلوم الإنسانية. مجلد 35. العدد 1.
42. فرحات عباس، أحمد بن خليفة. (2017). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسا اقتصادية. مجلد 32. العدد 2.
43. ماجد محمد صالح. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 2. العدد 38.
44. مباركة طوير، محي الدين محمود عمر. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة إدارة الأعمال ودراسات اقتصادية. مجلد 7. عدد 1.
45. مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة. (أبريل 2015). دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. العدد 3.
46. محسن بن الحبيب. (2015). أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. مجلد 29. العدد 1.
47. محمد آل عباس. (6 فبراير 2021). إدارة المخاطر..... كيف تطور المفهوم؟، جريدة العرب الاقتصادية الدولية.
48. محمد رواية، عبد الكريم البشير. (2015). التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر في الإدارة الضريبية. مجلة دراسات اقتصادية. مجلد 9. العدد 3.
49. محمد قادري. (أفريل 2019). أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة مجاميع المعرفة. مجلد 5. عدد 2.
50. محمد قادري. (جانفي 2020). إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. مجلد 2. العدد 1.
51. محمد قادري، سعيدة طيب. (أوت 2017). اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. العدد 3.
52. محمد معاريف، شيخي مختارية. (مارس 2019). الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك. مجلة التكامل الاقتصادي. مجلد 7. العدد 1.

53. محمود عبد المجيد رشيد عساف. (يونيو 2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة. مجلة جامعة الشارقة. مجلد 17. العدد 1.
54. محمود عبد المجيد عساف. (نيسان 2018). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية لمحافظة غزة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. العدد 38.
55. مروة جمال عمر. (2017). مدى وعي المديرين لأهمية اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مجلد 12. عدد 40.
56. مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة. (أبريل 2021). دور اليقظة والابداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد والبيئة. مجلد 4. العدد 1.
57. مريم لمروس. (سبتمبر 2019). أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية. مجلد 2. العدد 8.
58. مسعودة مقحوت، نصيب رجم. (مارس 2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحوث والدراسات التجارية. مجلد 3. عدد 1.
59. مصطفى أحمد السيد محمد، أحمد على أحمد. (2016). دور إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز بالتطبيق على منشأة الأعمال في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية. مجلد 17. العدد 1.
60. منى قاستل، فتحة بوحروود. (6 فيفري 2020). تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG – دراسة حالة مؤسسة إريس سات-. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، مجلد 11، عدد 1.
61. مهاء بكوش. (2022). دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. مجلد 25. العدد 1.
62. ناصر المهدي. (ماي 2013). الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 8.
63. نجلاء عبد التواب، عيسى عبد العال. (2018). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني مسوس. مجلة كلية التربية. الجزء الأول.
64. نسرين صالح محمد صلاح الدين. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية. مجلد 4. العدد 44.
65. نصيرة علاوي. (سبتمبر 2016). واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال. مجلة البشائر الاقتصادية. العدد 6.
66. نعيمة بارك، نجلاء هراقمي. (2019). التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد 5، عدد 2.
67. نورهان قرون، حسام الدين غضبان. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. مجلد 14. عدد 2.

68. وردة بلفاسم العياشي. (2016). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية. مجلة دراسات قانونية. مجلد 11. العدد 23.
69. ياسر فتحي تاهنداوي المهدي. (أفريل 2007). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، مصر، السنة 15، العدد 40.
70. ياسين قاسي، خالد قاشي، محمد للشوشي. (2011). دور الابداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. مجلد 2. العدد 2.
71. يوسف زكريا رحمانى. (أبريل 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية. مجلة البشائر الاقتصادية. مجلد 7. العدد 1.

#### 4. الملتقيات العلمية

1. إيمان حيولة، زينة عباد. (13/12/2017). اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي/ المعطيات الكبيرة. ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
2. جهاد بن عثمان. (2017). أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة تلمسان.
3. حسين بلعجوز، نورة زبيري، جميلة خرخاش. (2017). واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
4. عبد القادر عصماني. (21/20 / أكتوبر 2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
5. فاتح مجاهدي. (26/25 / نوفمبر 2008). إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال. ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات. جامعة الشلف.
6. منير نوري. (2013). مداخلة بعنوان إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. على الموقع [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content)

#### 5. الندوات والأوراق العلمية والتقارير

1. أحمد زكريا أحمد. (2018). إدارة المخاطر. تقرير التنمية الإدارية تصدر عن إدارة الاتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة. العدد 180.
2. إعداد مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي. (2019/2017). استراتيجية إدارة المخاطر. اعتماد عطوفة المدير العام. دائرة الجمارك الأردنية.
3. حمزة أحمد ممدوح. (مارس 2004). إدارة الخطر والتأمين. ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات. جامعة القاهرة، مصر.

4. شحاتة السيد شحاتة. (2020). تمويل وإدارة مشروعات ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع لكلية التجارة. جامعة طنطا. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية.
5. علي فلاح الزعبي، جلال خلف السكارنة. (2007). دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي. جامعة الزيتونة الأردنية.
6. مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية 111. (أبريل 2013). إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO).

### 6. المواقع الإلكترونية

1. <https://bakkah.com>. Risk management أطلع عليه يوم 8 أوت 2021، على الساعة 23:00.

2. إعداد مديرية إدارة التخطيط. (2020). إجارة المخاطر. جمعية منازل، رؤية vision 2030 على الموقع [www.manazil.sa](http://www.manazil.sa) ص6.

3. أنيس زروق. (ماي 2021). "وجبة... ابداع وابتكار (54)" اليقظة الاستراتيجية (4) " أطلع عليه 2021/11/1 على الساعة 21:15 على الموقع <https://abudhabienv> ;.

4. حميدة زواوي. (2017). اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة. على الموقع <http://dspace.univ-msila.dz> أطلع عليه بتاريخ 2022/01/12 على الساعة 12:12

5. <http://wwwbeko-algerie.com/historique.html> أطلع عليه يوم 2023/02/15 على الساعة 13:00

6. كريستوف مكاديف. (2019/07/18). التجسس الصناعي ليس بالأمر الجديد: التعرف على ماهيته وتاريخه. أطلع عليه بتاريخ 26 أكتوبر 2021 <https://www.noonpost.com>

7. <https://www.sidlei.co.cc> أطلع عليه يوم 2020/01/08 على الساعة 00:00.

8. <https://www.google.com> أطلع عليه يوم 2022/01/08 على الساعة 23:55.

9. [www.beko.com](http://www.beko.com) أطلع عليه يوم 2023/02/30 على الساعة 16:15.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### 1. Les livres:

1. Denis Meigan, isabelle lebo. (Septembre 2004). **Maitriser veille pour préparer l'intelligence économique**, knowledge Consult.
2. Hair; j & others. (2016). **Aprimer on partial least square structural equation modeling. (PLS-SEM)** (ed 2<sup>nd</sup> ED) sage publication.
3. Hermel laurent. (2007). **Maitriser et pratique Vielle stratégique et intelligence économique**, la plaine saint-denis, AFNOR. 2éd, paris.
4. Hill, c, w, and jones, g, r. (1989). **Strategic management an integrated approach**, (4th ed), New York: Houghton Mifflin.

5. J. F. Dhenin et B, Fournie, (1998). «**50 thèmes d’initiation à l’économie d’entreprise** »
6. Laurent harmel. (2007). **Maitriser et pratique veille stratégique et intelligence économique**, Edition AFNOR. 2ém édition, France.
7. Lesca humber. (1997). **Vielle stratégique, concept et démarche de mise en place dans l’entreprise**. Guides pour la pratique de l’information scientifique et technique, ministère de l’éducation national, de la recherche et de la technologie.
8. M. porter. (1993). **L’avantage concurrentiel des nations**, inter- Edition, France.
9. Martinet Brono et Jean Michel Ribault. (1989). **Le veille technologique, concurrentielle et commerciale**, les éditions d’organisation, paris.
10. Thomas fritz, (2008). **The competitive advantage period and the industry advantage period: assessing the sustainability and determinants of superior economic performance**, Gabler edition wissenschaft, 1th Ed.
11. Thompson steven. (2012). **Sampling thom willy and sons**. Canada: INC publicion.
12. Wheelan Thomas l, hunger, j, David. (2006). **Strategy management**, Pearson: prentice hall.

## 2. Les thèses :

1. Bekaddour Hassen. (2013/2014). **Vielle stratégique & intelligence économique cas des entreprises algériennes**. Mémoire de magister en science de gestion, université Aboubaker Belkaid, Tlemcen.
2. Dkaki taoufique, (1993). **Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique**. Thèse de doctorat en m’informatique, université Paul Sabatier Toulouse.
3. Lesca Nicolas. (Décembre 2002). **Construction du sens : le cas de la Vielle stratégique et de l’exploitation collective des signes d’alerte précoce (application aux entreprises tunisiennes)**, thèse du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, Grenoble.

## 3. Les revues :

1. Baccarin d, Salm g, and love p. (2004). **Management of risk in information technology projects**, industrial management and data systems, 104 (4).
2. Bouard François. (2004). **Une recherche action pour diagnostiquer les pratiques de Vielle stratégique des PME**, revue international PME, V02, N01.
3. Hayet ouzayed. (Avril 2014). **L’industrie électroménagère en Algérie en plein essor**. L’actuel : le magazine de l’économie et du partenariat international, n 153.
4. Preston, L. (2001). **Sustainability at Hewlett-Packard, California Managérial review**, vol 43, n3.

## 4. Les séminaires :

1. Josée Audet. (13, 14, 15 juin 2001). « **La Vielle stratégique chez PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter – sites** », xième conférence de l’association

internationale de management stratégique, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec.

2. Shahriar, akter & others.(2011). An evaluation of PLS based complex models: the roles on pouver analysis. Predictive relevance and GOFindex roceeding of the seventeenth Americas conference on information systems. Detoit, Michigan.

#### 5. Les sites internet :

1. Heizer, jay and Barry render. (2008). “**Opération management**” 8thed, prentice- hall, and New Jersey. <https://www.amazon.com>. consulté le 15/06/2022 à 14:15.
2. La Vielle stratégique, du concept a la pratique-note de synthèse de l'institut atlantique d'aménagement du territoire (IAAT). Juin 2005, in [http://www.iaat.org/telichargement/veille stratégique not-synthèse pdc](http://www.iaat.org/telichargement/veille_strategique_not-synthese_pdc).
3. Michel cartier. (2003). **La Veille intégrée : comment gérer le changement d'innovation grâce aux stratégies**. <https://docplayer.fr>, consulté le 12/06/2021 à 16 :00.
4. Véronique mesguich. (Octobre 2006). **La veille mode d'emploi**, cci Versailles, infothèque pôle universitaire léonard de Vinci. <https://docplayer.fr>, consulté le 30/07/2021 à 23 :00.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبانة

حول: "تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

السلام عليكم، تحية طيبة؛

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان الموجه إلى موظفي المؤسسات الكهرومنزلية وهذا في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تحت عنوان: " تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر في مؤسستكم، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال واعتباركم طرفا فعال في إنجاح هذه الدراسة، لذا فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة مع مراعاة ما يلي:

✓ الحرية في الإجابة وتوخي الصراحة والأمانة؛

✓ الإجابة على الاستبانة محاطة بسرية تامة وللاستخدام في غرض الدراسة فقط.

شاكرا لكم مقدمة ما تقدم منكم من إجابات وما بذلتموه من جهد في الإجابة على هذه الاستبانة وما خصصتموه لهذه الدراسة من وقتكم الثمين، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، راجية من الله أن يرعاكم ويحفظكم.

مع تمنياتي لكم بالمزيد من التميز والإبداع والريادة

الباحثة: بكوش مهاء

تحت إشراف الدكتورة: بوغازي فريدة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. النوع:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

30 سنة أو أقل

من 31 سنة و 40 سنة

ما بين 41 سنة و 50 سنة

51-سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل

جامعي

دراسات عليا

أخرى

4. المستوى الوظيفي:

مدير

نائب مدير

رئيس مصلحة

رئيس قسم

## قائمة الملاحق

أعمال إدارية إشرافية

أعمال فنية سكرينارية

متصرف

5. عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات أو أقل

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

15-سنة فما فوق

الجزء الثاني: المتغير المستقل: (اليقظة الاستراتيجية)

**اليقظة الاستراتيجية:** هي عملية معلوماتية، تقوم على المراقبة والمتابعة العامة والذكية لبيئة المؤسسة، وهذا من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية، ومن ثم تجميع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية لاستنساخ التهديدات وفرض التطوير.

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة نظرا لتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>اليقظة التكنولوجية</b>					
01	تتبع مؤسستكم التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بنشاطها					
02	تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيات المستخدمة					
03	تراقب مؤسستكم باستمرار الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها					
04	تسعى مؤسستكم لمعرفة براءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها					
05	تواكب مؤسستكم التطورات التكنولوجية المختلفة الحاصلة باستمرار					
	<b>اليقظة التنافسية</b>					
06	تعمل مؤسستكم على تجميع المعلومات حول كفاءات المؤسسات المنافسة					
07	تقوم مؤسستكم بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم قياس درجة التهديد التي يفرضها كل منهما					
08	تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها ومستوى أداء المؤسسات المنافسة					
09	تسعى مؤسستكم إلى أن تكون الرائدة في مجال نشاطها للحفاظ على موقعها التنافسي					
10	تقوم مؤسستكم باكتشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة					
	<b>اليقظة التجارية</b>					
11	تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة ومتجددة حول حاجات ورغبات المستهلكين (المبولات)					
12	تسعى مؤسستكم إلى تلبية متطلبات المستهلكين، واحتياجاتهم المختلفة					
13	تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع مورديها وزبائنهم					
14	تدعم مؤسستكم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة تطورات السوق					
15	تعلم مؤسستكم بالمنتجات الجديدة للموردين					
	<b>اليقظة البيئية</b>					
16	تعلم مؤسستكم بمختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها					
17	تقوم مؤسستكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها					
18	تركز مؤسستكم على إنتاج منتجات صديقة للبيئة					

## قائمة الملاحق

19	تقوم مؤسساتكم بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع مراعاة العادات الاستهلاكية					
<b>الجزء الثالث: المتغير الوسيط: (إدارة المخاطر)</b>						
إدارة المخاطر: هي تنظيم يهدف إلى مواجهة المخاطر عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه، وهذا عن طريق أفضل الوسائل والتقنيات وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الهدف المنشود، أي تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات.						
الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة نظرا لتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>الخطوة الأولى: التنبؤ بالمخاطر</b>					
01	تتوفر مؤسساتكم على قسم خاص بإدارة المخاطر					
02	يستعين مدير مؤسساتكم بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة					
03	تستطيع مؤسساتكم التنبؤ بإشارات الخطر وتوقعها					
04	يشارك الجميع مع مدير مؤسساتكم في جانب التعرف على المخاطر					
05	تعرف مؤسساتكم الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها					
	<b>الخطوة الثانية: تحليل المخاطر</b>					
06	تصنف مؤسساتكم المخاطر حسب مصادرهما إما داخلية أو خارجية					
07	تقسم مؤسساتكم المخاطر حسب طبيعتها (فنية، إدارية)					
08	تتوقع مؤسساتكم المخاطر التي قد تواجهها					
09	تقوم مؤسساتكم باستخدام أساليب وتقنيات متطورة لتحليل المخاطر					
	<b>الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر</b>					
10	تستعين مؤسساتكم بذوي الخبرة في تقييم المخاطر					
11	تعمل مؤسساتكم على اكتشاف تأثير المخاطر على الوظائف					
12	تركز مؤسساتكم على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث					
13	تتوقع مؤسساتكم النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر					
14	تقوم مؤسساتكم بإعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية					
	<b>الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر</b>					
15	تضع مؤسساتكم استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر					
16	تقوم مؤسساتكم بإعداد خطة فعالة لمواجهة جميع الأخطار					
17	تتعاون مؤسساتكم مع الخبراء لمواجهة الخطر والتغلب عليها					
18	تتخذ مؤسساتكم القرار المناسب في مواجهة الخطر					
19	تدرس مؤسساتكم البدائل المحتملة لمواجهة الخطر					
	<b>الخطوة الخامسة: مراقبة المخاطر</b>					
20	توثق مؤسساتكم المخاطر المحتملة من أجل التعامل معها					
21	تقوم مؤسساتكم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر					
22	تتناول مؤسساتكم المخاطر ذات المستويات الأولى أو أعلى ومعالجتها حسب الأولوية					
23	تعمل مؤسساتكم على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن المخاطر					
24	تقوم مؤسساتكم بتوثيق المخاطر وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلا					
25	تعمل مؤسساتكم على التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابق لما خطط له					

## الجزء الرابع: المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة: هي خاصية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، بمعنى تفوق المؤسسة عن باقي المؤسسات من خلال خلقها لقيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أنشطتهم وتكون على المدى البعيد.

## قائمة الملاحق

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة نظرا لتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الجودة المتميزة					
01	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة					
02	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى لتحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق التميز في العمل					
03	تتبنى مؤسستكم منهجية واضحة في العمل من أجل الحصول على التميز					
04	تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها					
	التكلفة					
05	تنتج مؤسستكم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين					
06	تمتاز مؤسستكم بالتفرد في تقديم المنتجات من حيث التكلفة والسعر					
07	تولي مؤسستكم اهتمام كبير بزيادة إنتاجية العاملين لتقليل التكاليف					
08	تمتلك مؤسستكم القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائننا					
	الاستجابة للزبون					
09	تقدم مؤسستكم منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم					
10	تمتاز مؤسستكم بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة					
11	تتبنى مؤسستكم استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها					
12	تتميز مؤسستكم بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا					
	الإبداع					
13	تتنسابق مؤسستكم إلى تطبيق تكنولوجيات متقدمة تحقق لها سبق التنافسي الدائم					
14	تسعى مؤسستكم لتقديم أفكار إبداعية وخصائص متميزة في منتجاتها بشكل مستمر					
15	تشجع مؤسستكم العاملين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالمنتجات					
16	تمتلك مؤسستكم المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية					

## الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
01	مقيح صبري	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	سمير عماري	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	ليلى بوطبخ	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
04	عيسى روابحية	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	لطرش صبرينة	أستاذ محاضر أ	أم البواقي
06	بن سيروود فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	قسنطينة

## باستخدام برنامج Smart Pls 4

مراقبة المخاطر	تقييم المخاطر	تحليل المخاطر	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	الجودة المتميزة	التكلفة	التنبؤ بالمخاطر	التحكم في المخاطر	الاستجابة للزبون	الابداع	
											0,364	الابداع	
											0,850	الاستجابة للزبون	
											0,676	التحكم في المخاطر	
										0,714	0,593	0,595	التنبؤ بالمخاطر
										0,633	0,882	0,773	التكلفة
										0,659	0,826	0,807	الجودة المتميزة
										0,811	0,647	0,573	اليقظة البيئية
										0,746	0,628	0,663	اليقظة التجارية
										0,835	0,533	0,615	اليقظة التكنولوجية
										0,730	0,662	0,591	اليقظة التنافسية
										0,661	0,777	0,624	تحليل المخاطر
										0,481	0,836	0,834	تقييم المخاطر
										0,646	0,896	0,697	مراقبة المخاطر
										0,646	0,841	0,789	
										0,702	0,811		
										0,797	0,694		
										0,678	0,689		
										0,722	0,740		
										0,803	0,713		
										0,822	0,746		
										0,867	0,713		
										0,768	0,660		
										0,674	0,660		

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
ادارة المخاطر -> التحكم في المخاطر	0,935	0,930	0,878	0,962
ادارة المخاطر -> التعرف على المخاطر	0,674	0,674	0,533	0,785
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة	0,502	0,528	0,223	0,770
ادارة المخاطر -> تحليل المخاطر	0,794	0,798	0,678	0,888
ادارة المخاطر -> تقييم المخاطر	0,818	0,813	0,711	0,879

## قائمة الملاحق

ادارة المخاطر -> مراقبة المخاطر	0,919	0,914	0,842	0,956
الميزة التنافسية المستدامة -> الابداع	0,837	0,837	0,780	0,884
الميزة التنافسية المستدامة -> الاستجابة للزبون	0,874	0,871	0,801	0,921
الميزة التنافسية المستدامة -> التكلفة	0,806	0,806	0,732	0,866
الميزة التنافسية المستدامة -> الجودة المتميزة	0,824	0,818	0,723	0,886
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر	0,658	0,665	0,500	0,808
اليقظة الاستراتيجية -> الميزة التنافسية المستدامة	0,224	0,192	0,111	0,410
اليقظة الاستراتيجية -> اليقظة البيئية	0,846	0,841	0,758	0,904
اليقظة الاستراتيجية -> اليقظة التجارية	0,728	0,712	0,505	0,848
اليقظة الاستراتيجية -> اليقظة التكنولوجية	0,718	0,718	0,598	0,824
اليقظة الاستراتيجية -> اليقظة التنافسية	0,899	0,895	0,837	0,940

ana1	0,338	0,377	0,542	0,369	0,363	0,514	0,468	0,392	0,377	0,530	0,769	0,494	0,392
ana2	0,472	0,502	0,609	0,479	0,431	0,426	0,488	0,317	0,438	0,461	0,830	0,449	0,550
ana3	0,291	0,325	0,577	0,439	0,300	0,440	0,524	0,391	0,409	0,508	0,776	0,503	0,485
ana4	0,366	0,438	0,601	0,509	0,328	0,411	0,424	0,353	0,553	0,486	0,761	0,501	0,545
bus1	0,342	0,288	0,418	0,433	0,350	0,301	0,409	0,617	0,535	0,346	0,416	0,392	0,435
bus2	0,191	0,160	0,329	0,360	0,149	0,295	0,401	0,769	0,454	0,459	0,277	0,258	0,440
bus4	0,406	0,338	0,351	0,381	0,443	0,266	0,429	0,855	0,548	0,520	0,380	0,472	0,464
comp1	0,395	0,398	0,472	0,325	0,372	0,450	0,492	0,475	0,447	0,843	0,518	0,443	0,435
comp2	0,319	0,252	0,491	0,462	0,216	0,371	0,623	0,435	0,465	0,777	0,487	0,409	0,372
comp3	0,303	0,319	0,423	0,281	0,289	0,357	0,546	0,427	0,366	0,820	0,448	0,334	0,389
comp4	0,373	0,320	0,483	0,291	0,223	0,347	0,502	0,482	0,473	0,728	0,483	0,477	0,432
comp5	0,349	0,374	0,455	0,402	0,303	0,447	0,503	0,453	0,381	0,767	0,465	0,386	0,411
env1	0,294	0,370	0,419	0,412	0,292	0,402	0,761	0,459	0,428	0,500	0,332	0,423	0,251
env2	0,357	0,306	0,428	0,434	0,334	0,278	0,720	0,409	0,481	0,447	0,476	0,346	0,356

## قائمة الملاحق

env3	0,356	0,354	0,471	0,459	0,275	0,349	0,850	0,462	0,460	0,650	0,547	0,393	0,376
env4	0,263	0,237	0,472	0,393	0,247	0,269	0,677	0,262	0,453	0,480	0,511	0,370	0,311
evo1	0,366	0,414	0,520	0,450	0,398	0,351	0,450	0,414	0,434	0,431	0,527	0,710	0,439
evo3	0,511	0,361	0,582	0,498	0,469	0,468	0,368	0,419	0,461	0,443	0,440	0,820	0,583
evo5	0,548	0,501	0,604	0,438	0,556	0,446	0,433	0,387	0,481	0,431	0,556	0,894	0,631
ib1	0,452	0,280	0,312	0,203	0,404	0,346	0,211	0,318	0,347	0,220	0,279	0,411	0,337
ib2	0,860	0,610	0,484	0,378	0,655	0,505	0,325	0,322	0,392	0,416	0,411	0,495	0,502
ib3	0,697	0,440	0,352	0,281	0,547	0,443	0,404	0,372	0,232	0,303	0,358	0,504	0,368
ib4	0,878	0,566	0,409	0,343	0,694	0,513	0,329	0,303	0,395	0,383	0,364	0,432	0,415
is2	0,512	0,879	0,448	0,235	0,606	0,487	0,315	0,256	0,232	0,344	0,344	0,388	0,351
is3	0,402	0,725	0,430	0,312	0,463	0,397	0,294	0,328	0,341	0,316	0,353	0,417	0,404
is4	0,603	0,874	0,475	0,282	0,594	0,563	0,386	0,281	0,272	0,384	0,521	0,450	0,511
jaw1	0,433	0,381	0,447	0,216	0,265	0,712	0,319	0,270	0,252	0,351	0,334	0,444	0,303
jaw2	0,524	0,530	0,612	0,430	0,478	0,845	0,326	0,303	0,428	0,461	0,513	0,426	0,437
jaw3	0,479	0,498	0,492	0,370	0,457	0,721	0,314	0,306	0,247	0,325	0,384	0,419	0,388
jaw4	0,463	0,536	0,510	0,442	0,488	0,832	0,406	0,283	0,362	0,467	0,498	0,381	0,443
mon1	0,595	0,418	0,392	0,295	0,695	0,703	0,387	0,242	0,308	0,288	0,317	0,481	0,319
mon2	0,521	0,502	0,399	0,394	0,738	0,437	0,204	0,350	0,449	0,294	0,398	0,387	0,415
mon3	0,620	0,463	0,354	0,310	0,716	0,357	0,331	0,279	0,263	0,248	0,276	0,507	0,413
mon4	0,619	0,677	0,393	0,294	0,807	0,494	0,252	0,350	0,425	0,299	0,346	0,424	0,445
obs2	0,430	0,465	0,623	0,487	0,493	0,467	0,333	0,538	0,434	0,457	0,518	0,522	0,816
obs3	0,343	0,326	0,539	0,446	0,293	0,363	0,313	0,397	0,373	0,346	0,368	0,552	0,715
obs4	0,456	0,498	0,557	0,393	0,479	0,389	0,280	0,445	0,384	0,443	0,503	0,512	0,797

## قائمة الملاحق

obs5	0,404	0,353	0,650	0,546	0,424	0,411	0,438	0,449	0,468	0,418	0,515	0,589	0,756
obs6	0,474	0,438	0,647	0,677	0,417	0,359	0,281	0,439	0,459	0,421	0,556	0,505	0,811
ta3	0,238	0,167	0,491	0,768	0,194	0,271	0,407	0,368	0,395	0,338	0,419	0,378	0,398
ta4	0,290	0,260	0,474	0,702	0,387	0,392	0,325	0,411	0,530	0,307	0,404	0,425	0,451
ta5	0,399	0,319	0,521	0,789	0,383	0,421	0,526	0,357	0,548	0,385	0,478	0,472	0,453
tah1	0,500	0,519	0,771	0,460	0,415	0,614	0,512	0,373	0,468	0,549	0,610	0,414	0,562
tah2	0,349	0,388	0,759	0,481	0,359	0,495	0,366	0,339	0,503	0,452	0,568	0,567	0,640
tah3	0,413	0,460	0,841	0,589	0,421	0,576	0,510	0,362	0,567	0,517	0,613	0,533	0,640
tah4	0,387	0,402	0,743	0,511	0,363	0,481	0,455	0,411	0,498	0,428	0,567	0,641	0,599
tah5	0,386	0,440	0,751	0,497	0,440	0,405	0,422	0,325	0,515	0,401	0,522	0,556	0,557
tech2	0,377	0,302	0,519	0,412	0,494	0,327	0,455	0,544	0,812	0,478	0,426	0,475	0,403
tech3	0,344	0,139	0,444	0,436	0,255	0,208	0,455	0,505	0,636	0,373	0,418	0,319	0,360
tech4	0,359	0,307	0,548	0,661	0,381	0,419	0,541	0,549	0,855	0,484	0,511	0,478	0,490
tech5	0,310	0,228	0,516	0,464	0,386	0,310	0,338	0,446	0,731	0,323	0,381	0,434	0,404

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الابداع	0,468	0,444	0,130	3,607	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الاستجابة للزبون	0,489	0,462	0,136	3,587	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> التكلفة	0,451	0,428	0,128	3,509	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الجودة المتميزة	0,461	0,436	0,134	3,453	0,001
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> التحكم في المخاطر	0,626	0,619	0,077	8,150	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> التعرف على المخاطر	0,452	0,452	0,088	5,118	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الابداع	0,313	0,293	0,087	3,602	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الابداع	0,468	0,444	0,130	3,607	0,000

## قائمة الملاحق

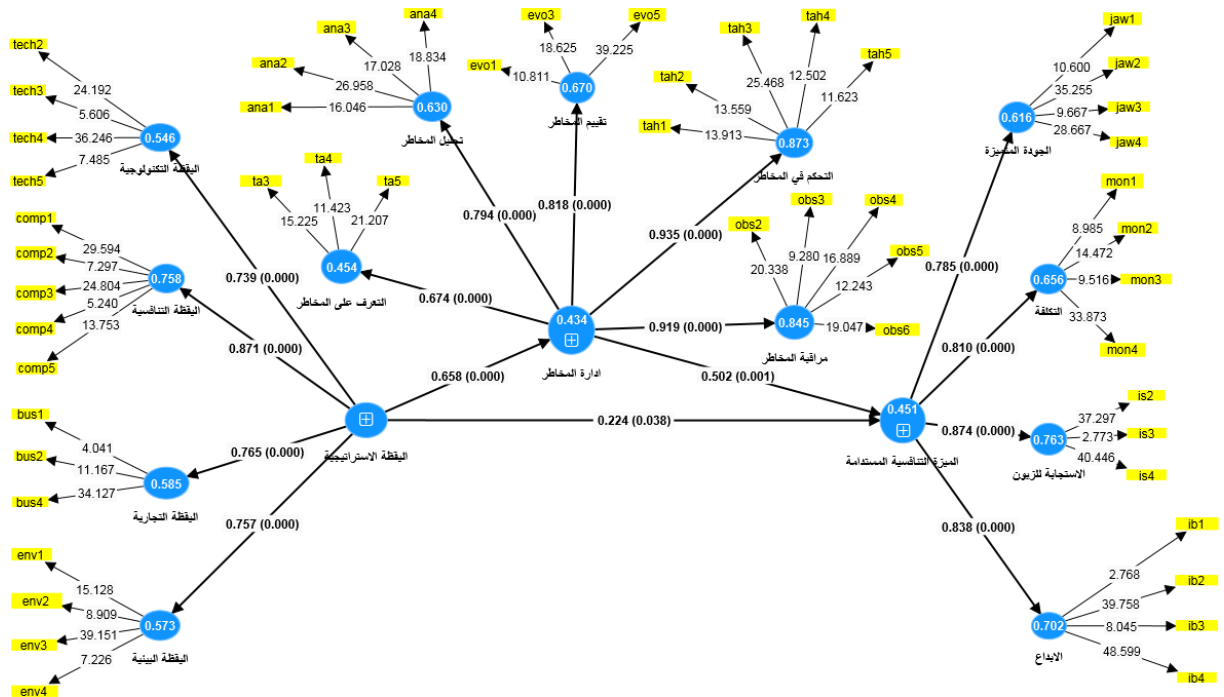
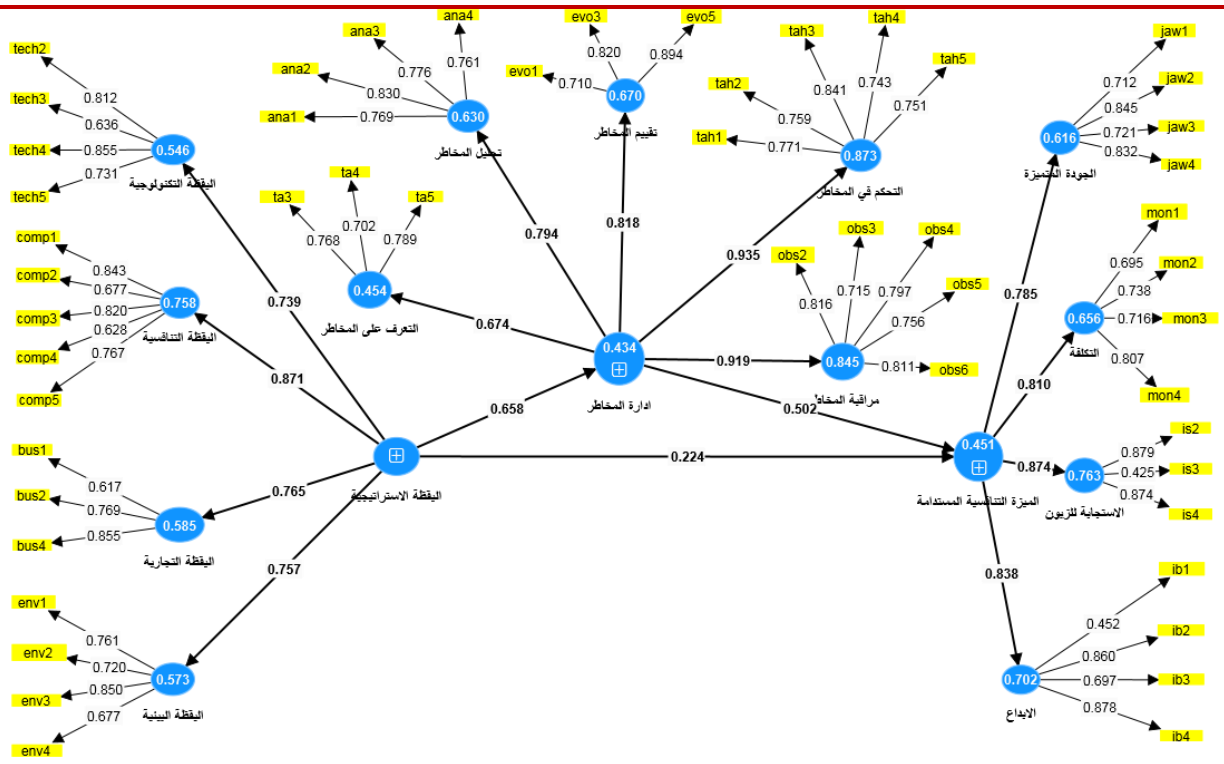
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الاستجابة للزبون	0,327	0,305	0,091	3,595	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الاستجابة للزبون	0,489	0,462	0,136	3,587	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> التكلفة	0,302	0,283	0,086	3,513	0,000
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> التكلفة	0,451	0,428	0,128	3,509	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة	0,164	0,194	0,089	3,454	0,038
ادارة المخاطر -> الميزة التنافسية المستدامة -> الجودة المتميزة	0,461	0,436	0,134	3,453	0,001
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> تحليل المخاطر	0,532	0,534	0,095	5,603	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> تقييم المخاطر	0,548	0,541	0,077	7,094	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> ادارة المخاطر -> مراقبة المخاطر	0,616	0,608	0,076	8,059	0,000
اليقظة الاستراتيجية -> الميزة التنافسية المستدامة -> الابداع	0,134	0,151	0,087	1,532	0,126
اليقظة الاستراتيجية -> الميزة التنافسية المستدامة -> الاستجابة للزبون	0,140	0,157	0,090	1,551	0,121
اليقظة الاستراتيجية -> الميزة التنافسية المستدامة -> التكلفة	0,129	0,145	0,083	1,550	0,121
اليقظة الاستراتيجية -> الميزة التنافسية المستدامة -> الجودة المتميزة	0,132	0,147	0,083	1,581	0,114

	الابداع	الاستجابة للزبون	التحكم في المخاطر	التنبؤ بالمخاطر	التكلفة	الجودة المتميزة	اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	مراقبة المخاطر
ادارة المخاطر													
الابداع	0,742												
الاستجابة للزبون	0,664	0,756											
التحكم في المخاطر	0,524	0,570	0,774										
التعرف على المخاطر	0,415	0,334	0,658	0,754									
التكلفة	0,726	0,720	0,516	0,431	0,740								
الجودة المتميزة	0,607	0,630	0,665	0,483	0,554	0,780							
اليقظة الاستراتيجية	0,487	0,476	0,613	0,573	0,493	0,522							
اليقظة البيئية	0,419	0,427	0,585	0,560	0,375	0,437	0,755						
اليقظة التجارية	0,415	0,348	0,467	0,502	0,420	0,369	0,539	0,753					

## قائمة الملاحق

اليقظة التكنولوجية	0,452	0,333	0,661	0,655	0,502	0,42 7	0,59 4	0,66 8	0,763				
اليقظة التنافسية	0,457	0,445	0,607	0,457	0,381	0,52 4	0,69 6	0,59 5	0,554	0,75 1			
تحليل المخاطر	0,470	0,526	0,745	0,577	0,453	0,56 7	0,60 6	0,46 1	0,571	0,63 0	0,78 4		
تقييم المخاطر	0,594	0,523	0,701	0,566	0,590	0,52 3	0,50 7	0,49 6	0,564	0,53 2	0,62 0	0,81 1	
مراقبة المخاطر	0,542	0,535	0,776	0,577	0,543	0,51 1	0,42 3	0,58 3	0,545	0,53 6	0,63 4	0,68 7	0,78 0

	Composite re- liability (rho_a)	Composite re- liability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ادارة المخاطر	0,925	0,934	0,503
الابداع	0,822	0,823	0,551
الاستجابة للزبون	0,736	0,787	0,572
التحكم في المخاطر	0,834	0,882	0,599
التعرف على المخاطر	0,721	0,798	0,569
التكلفة	0,771	0,829	0,548
الجودة المتميزة	0,822	0,861	0,609
الميزة التنافسية المستدامة	0,883	0,908	0,586
اليقظة الاستراتيجية	0,777	0,848	0,527
اليقظة البيئية	0,779	0,840	0,570
اليقظة التجارية	0,778	0,795	0,568
اليقظة التكنولوجية	0,817	0,846	0,582
اليقظة التنافسية	0,830	0,865	0,565
تحليل المخاطر	0,794	0,865	0,615
تقييم المخاطر	0,762	0,851	0,658
مراقبة المخاطر	0,841	0,886	0,608



الملحق رقم (4): وثائق التربص بالمؤسسات

الوثيقة الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

جامعة 20 أوت 1955- SKIKDA  
Faculté des Sciences Économiques, Sciences  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et Relations Extérieures

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تلبية العادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 159 / ن ع د ج / 2022  
سكيكدة في: 27 سبتمبر 2022

**Objet : Demande de stage pratique**  
(En milieu professionnel 2022)

Dans le cadre de sa formation et afin de prendre connaissance des  
réalités du terrain, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir  
accueillir l'étudiant(e)

Nom et prénom : Bakouche Maha

Inscrit(e) en : 2<sup>ème</sup> année doctorat

Pour un stage pratique au sein de votre entreprise : (industrielle, commerciale  
ou sociale)

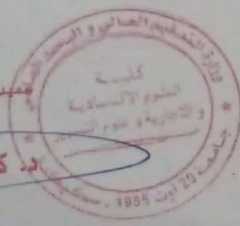

A partir du : 04 / 12 / 2022 au 18 / 12 / 2022

Nous vous informons que ce stage rentre dans le cadre de la  
préparation de son diplôme de doctorat

Veillez agréer, monsieur, l'expression de notre considération  
distinguée.

Le Doyen

l'entreprise accueillante

الوثيقة الثانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université 20 Août 1955- SKIKDA  
Faculté des Sciences Économiques, Sciences  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

الرقم: 159/ن ع د ج/2022

سكيكدة في:

27 سبتمبر 2022

**Objet : Demande de stage pratique**  
(En milieu professionnel 2022)

Dans le cadre de sa formation et afin de prendre connaissance des  
réalités du terrain, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir  
accueillir l'étudiant(e)

Nom et prénom : Bakouche Maha

Inscrit(e) en : 2<sup>ème</sup> année doctorat

Pour un stage pratique au sein de votre entreprise : (industrielle, commerciale  
ou sociale)

A partir du : 02.10.2022 au 30.11.2022

Nous vous informons que ce stage rentre dans le cadre de la  
préparation de son diplôme de doctorat

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de notre considération  
distinguée.

Le Doyen

l'entreprise accueillante



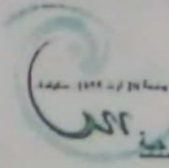
الوثيقة الثالثة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université 20 Août 1955- SKIKDA  
Faculté des Sciences Économiques, Sciences  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إدارة المصادرة لما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 153/ع د ج 2022

سكيكدة في:

27 يونيو 2022

**Objet : Demande de stage pratique**  
(En milieu professionnel 2022)

Dans le cadre de sa formation et afin de prendre connaissance des  
réalités du terrain, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir  
accueillir l'étudiant(e)

Nom et prénom : Bakouche Maha

Inscrit(e) en : 2<sup>ème</sup> année doctorat

Pour un stage pratique au sein de votre entreprise : (industrielle, commerciale  
ou sociale)

A partir du : 01/12/2022 au 31/12/2022

Nous vous informons que ce stage rentre dans le cadre de la  
préparation de son diplôme de doctorat

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de notre considération  
distinguée.

Le Doyen

l'entreprise accueillante