

تمهيد:

بعدها تعرفنا على المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية وكذا التنافسية أيضا، من خلال الفصلين الاول والثاني، سنحاول في هذا الفصل معرفة وتحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت BC برانيس - بسكرة وما هو الدور الذي تلعبه في تحسين تنافسيتها، من خلال تبني متغير اليقظة الاستراتيجية بالأبعاد الآتية: يقظة تنافسية، تجارية، تكنولوجية وبيئية. واختبار علاقة الارتباط والاثر على تنافسية المؤسسة هذا لمعرفة مدى تأثير كل بعد من الأبعاد على مدى تحسين تنافسية المؤسسة ككل.

يعتبر قطاع إنتاج مواد البناء على وجه العموم من بين القطاعات الأكثر حيوية وديناميكية في الوطن، فكما نلاحظ أن الإقبال على هذا النوع من المنتجات يزداد يوما بعد يوم، سيما قطاع الإسمنت على وجه الخصوص، بحيث يتمتع هذا النشاط بجدة في المنافسة خاصة في السنوات الأخيرة، وفتح باب الإستثمار أمام الشركات الأجنبية وكذا المحلية أيضا، وهذا ما أوحى لنا بإمكانية تطبيق نظام اليقظة ضمن هذا النوع من المؤسسات.

وقد تم إختيار مؤسسة البسكرة للإسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها التي تتماشى ومتطلبات الدراسة، ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية وما دور هذه الأخيرة في تحسين تنافسية المؤسسة ككل، قمنا بإستعمال أداة البحث المعروفة (الإستبيان)، وسنتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

● تقديم عام لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC

● الإطار المنهجي للدراسة

● تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرية للإسمنت BC

سنطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الإقتصادي والإجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على إكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة، من حيث نشأتها وتطورها.

1. بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها :

مؤسسة البسكرية للإسمنت (S.B.C) -Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الإجتماعي 870.000.000.00DA يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه، وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية.

تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، إنطلقت الأسغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد إكتمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت أول إنطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016.

المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1مليون طن سنويا، اما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5مليون طن لكل خط إنتاج واحد.

2. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كانت كالتالي:

☒ بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris):

✓ الخط الأول: 3000 طن/في اليوم أي 1000000 طن/في السنة

✓ الخط الثاني: 6000 طن/في اليوم

✓ الخط الثالث: 6000 طن/في اليوم

✗ بالنسبة للإسمنت الأبيض (Ciment Blanc):

✓ الخط الرابع: 1500 طن/في اليوم أي 5000000 طن /في السنة

المطلب الثاني: عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

1. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الجدول (01.III) : قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للخرسانة	CPJ CEM II/ 42.5 NA 442	عل الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للبناء	CPJ CEM II/B 32 NA 44	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B- SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A-S 42.5 NA 44	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
5	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	CPA-CEM I 42.5- ES NA 443	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكوية للإسمنت-برانيس-بسكرة

◆ بالنسبة للإسمنت الأبيض فلم يدخل حيز الإنتاج بعد لعدم إكتمال خط الإنتاج الخاص به، حيث انطلقت

الاشغال فيه منذ جوان 2018 ولا تزال فيه الاشغال لحد الآن، ومن المنتظر تسليمه في سبتمبر 2019.

إجمالي عدد العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3200 عامل مقسمين إلى فأتين كالتالي:

✓ 1200 عامل، موظفين بشكل مباشر.

✓ 2000 عامل، موظفين بشكل غير مباشر.

2. قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الإسمنت

الجدول (02.III) : قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الإسمنت

إسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	المقر الأم للمؤسسة
GICA المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري-شركة تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي، مملوكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
& LAVARG HOLCIM	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عقاز ولاية معسكر
BC البسكوية للإسمنت	مؤسسة ذات طابع خاص، مملوكة من طرف مجمع الإخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
CILAS	شراكة بين مجمع لافارج هولسيم ومجمع الإخوة سواكري	2.7 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في المواقع الإلكترونية لكل مؤسسة

المؤسسات المنافسة:

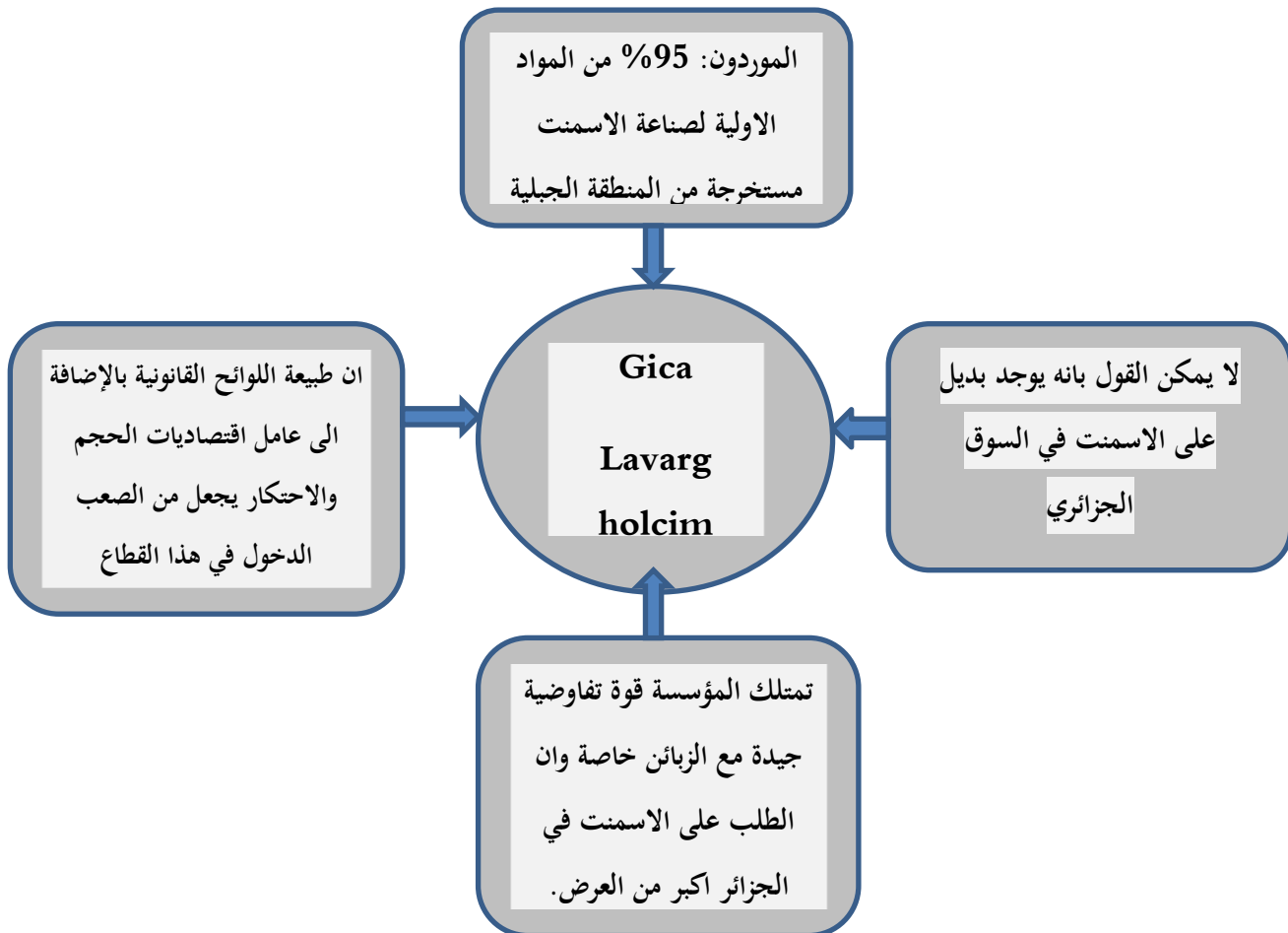
فروع مجمع **GICA**: مصنع الجزائر العاصمة، مصنع عين لكبيرة _ سطيف، مصنع تبسة، مصنع زهان _ معسكر، مصنع الشلف، مصنع سعيدة، مصنع حمام بوزيان _ قسنطينة، مصنع بني صاف _ عين تيموشنت، مصنع متيجة _ البليدة، مصنع صور الغزلان _ البويرة، مصنع حجار السود _ سكيكدة.

فروع مجمع **LAVARG&HOLCIM**: مصنع حمام الضلعة _ المسيلة، مصنع عقاز _ ولاية معسكر

مجمع **CILAS**: الفرع الأم فقط ببلدية جمورة _ بسكرة

3. نموذج توضيحي للقوى الخمس ل Porter بالإسقاط على مؤسسة البسكوية للإسمنت

الشكل رقم(04): اسقاط القوى الخمس ل Porter على مؤسسة البسكوية للإسمنت

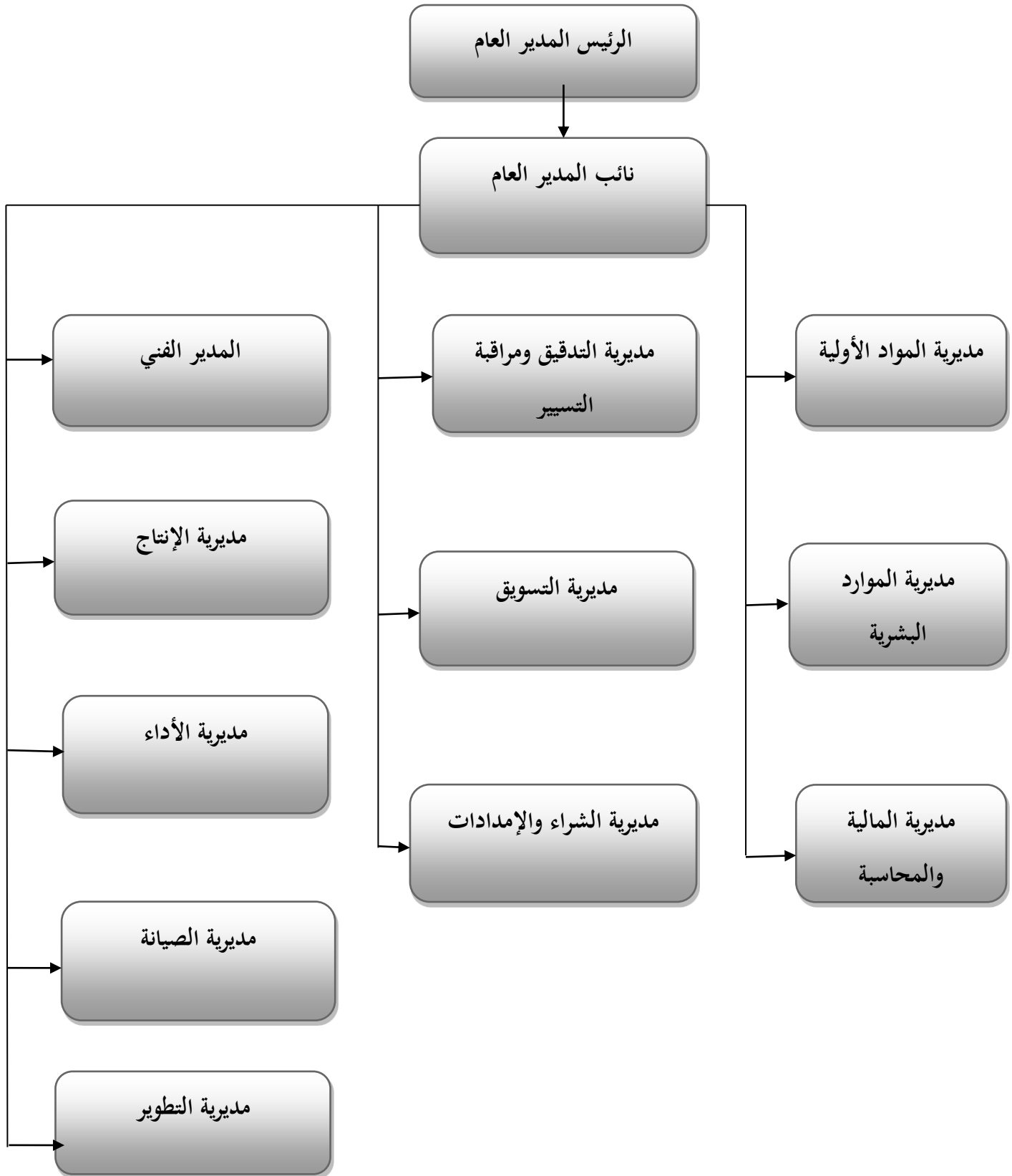


المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة البسكرة للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور إهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة، وتعذر علينا إضهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل.

الشكل رقم (01III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكوية للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة هو تقديم تحليل واستكشاف دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مصنع البسكوية للإسمنت، وكذا معرفة مدى تأثيرها بمختلف أبعادها في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أداة البحث الرئيسة الإستبانة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستبانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ومعرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتمكنه كذلك من الإحاطة بالموضوع واستكشاف وتحليل العلاقة بين متغيرتي الدراسة.

الفرع الأول: البيانات الأولية

ضمن موضوع بحثنا هذا المتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، تم الإعتماد بصورة أساسية على أسلوب الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحليلها وتفرغها بإستخدام برنامج SPSS V20 (statistique package for social science) الإحصائي وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات من شأنها دعم موضوع البحث؛ وتعتبر الإستبانة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا وإستخداما لاسيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية عندما يتعلق البحث بمعرفة اتجاهات وتصورات المبحوثين ونظرتهم للظاهرة المدروسة، إضافة إلى هذا شيوع إستخدامها في إستطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية البحث¹

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

ضمن بحثنا هذا قمنا بمراجعة عدد من الكتب والمنشورات الورقية وكذا الإلكترونية، والرسائل الأكاديمية الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كان هذا بشكل مباشر أو غير مباشر كحضور بعض الندوات العلمية التي أجرتها الجامعة حول منهجية البحث العلمي خلال فترة تكويني، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث ككل، وكان

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 و ص 104

الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والمبادئ وكذا الطرق السليمة في كتابة البحوث والدراسات، وفي الأخير كنا قد أخذنا تصور عام عن آخر المستجدات التي تم تحديثها في مجال بحثنا هذا.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى شرح مجتمع وعينة الدراسة من خلال توضيح كيفية إختيار عينة المبحوثين وإلى ماذا تم الإحتكام في عملية الإختيار كما سنعقب أيضا على الآداة المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية إختيار عينة البحث خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على إعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.¹

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لشاغلي المناصب الإدارية بكافة أطرافها في مصنع البسكرة للإسمنت BC ببلدية برانيس ولاية بسكرة والتي كان طاقمها الإداري يتكون من 78 إداريا، وقمنا بتوزيع 60 اسبانه على الإداريين الذين إتضح لنا أنهم يتماشون مع ما نصبوا الى تحقيقه من أغراض البحث وهذا من خلال، ولمسنا من هذه العينة المختارة من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنها هي العينة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا، وبعدها قمنا بتوزيع 60 إستمارة إستبيان على فئة المبحوثين من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لأفراد العينة، وقد كان العدد المسترجع من هذه الإستمارات هو 53، وبعد عملية الفحص تم إلغاء 06 إستمارات لكونها لم تستوفي شروط الدراسة وفي النهاية كان العدد النهائي لفئة المبحوثين هو 47 أي بنسبة إستجابة بلغت (78%)

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد إستمارة حول " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة " وقد قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين كالآتي:

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 200، ص158

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

• **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وكانت كالتالي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

• **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، وهو الأخير يتكون من جزأين:

☒ الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية وكان يحتوي بدوره على أربعة أبعاد محتويها إجمالاً على 22 عبارة، وكانت الأبعاد كالتالي:

✓ اليقظة التنافسية

✓ اليقظة التجارية

✓ اليقظة التكنولوجية

✓ اليقظة البيئية

☒ أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة، الذي احتوى بدوره على 12 عبارة تهدف إلى التعرف على مدى إهتمام المؤسسة بالتنافسية على العموم وهذا حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة.

وقد تم إستخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستمارة ككل طبعها ماعدا القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، والجدول التالي يبين لنا بشكل واضح ماهية مقياس "ليكارث الخماسي":

الجدول (01.III) : درجات مقياس ليكارث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الإستبانة

في هذا المطلب سنعمل على التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في عملية التحليل الإحصائي، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية للعينة محل الدراسة، ومن ثم نقوم بإختبار الإستمارات من خلال تحليل صدقها وثباتها.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد جمع الإستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS V20 تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، وتمثلت في التالي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبانة

1- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة

ب- صدق المحك:

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكوية للإسمنت-برانيس-بسكرة

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.891) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق (0.853) بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، أما بالنسبة لتنافسية المؤسسة فبلغ معامل الصدق (0.791)، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02.III) : معاملات الثبات والصدق

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	22	0.729	0.853
تنافسية المؤسسة	12	0.627	0.791
الاستبانة ككل	34	0.794	0.891

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

2- ثبات الأداة (Rrliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.794) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0.729) بالنسبة للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، أما بالنسبة للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) فبلغ (0.627)، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (03.III) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
---------	-------	---------	----------------

الجنس	ذكر	36	%76.6
	أنثى	11	%23.4
	المجموع	47	%100
العمر	أقل من 30 سنة	9	%19.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	%57.4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	%23.4
	50 سنة فأكثر	0	%.
	المجموع	47	%100
المؤهل العلمي	شهادة مهندس	3	%6.4
	شهادة ليسانس	31	%66
	شهادة ماستر	12	%25.5
	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	1	%2.1
	المجموع	47	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	%61.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	%34
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	%4.3
	15 سنة فأكثر	0	%.
	المجموع	47	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة كانت كالآتي:

❖ **من حيث الجنس:** هناك تباعد بين نسبة الذكور التي بلغت **76.6%** ونسبة الاناث التي بلغت **23.4%** وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية - صناعية - فالوظائف الإدارية التي تستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث وهذا بحكم عدة عوامل منها بعد المصنع عن المدينة بكيلومترات بحيث لا توجد مواصلات، إلا أن المؤسسة توفر حافلات خاصة بنقل العمال والموظفين من مكان سكنهم إلى مكان العمل، وللعلم فإن موقع المصنع يستجيب للقوانين التنظيمية الخاصة بإبعاد المنشآت الملوثة للبيئة عن التجمعات السكانية ولو كانت قليلة.

❖ **من حيث السن:** نجد أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثلت بنسبة مئوية كانت (**19.1%**) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) التي إحتلت النسبة الأكبر بـ (**57.4%**) وهي نسبة تمثل أكثر من نصف إجمالي عدد المبحوثين وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تحتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين (**23.4%**) للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وهو عدد قليل بالنسبة لعدد الفئة السابقة، وفي الأخير كانت الفئة الممثلة بـ (50 سنة فأكثر) هي الفئة العمرية المنعدمة تماما في المؤسسة وهذا راجع كما أسلفنا سابقا إلى عدة عوامل منها طبيعة الحركية والديناميكية داخل المؤسسة وهذا بدون أدنى شك يتطلب فئات شبانية، ويمكن تفسيرها كذلك بجدائة انشاء المؤسسة وبداية الاستغلال منذ فقط **2016**، واهتمام وميول المسيرين الى توظيف الشباب أكثر وذوي الخبرات منهم خاصة.

❖ **بالنسبة للمؤهل العلمي:** كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (**66%**)، و(**25.5%**) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، إلا أننا نلاحظ النسبة الأكبر كانت ممثلة في حاملي شهادات ليسانس بنسبة أكثر من النصف، وربع العينة ككل كان من نصيب حاملي شهادات الماستر، كما كانت نسبة حاملي شهادات مهندس ضعيفة نسبيا في المؤسسة حيث تمثلت في (**6.4%**) وهذا راجع إلى قلتهم أصلا في المؤسسة ولاحظنا من خلال خرجاتنا الميدانية وحواراتنا مع كبار مسؤولي المؤسسة ان أغلب مهندسيها صينيون وهذا لدرايتهم بطبيعة نشاط العمل و أقدميتهم في النشاط وتعذر علينا التواصل معهم لعوامل عديدة منها اللغة، وفي الأخير كانت النسبة الأقل هي النسبة (**2.1%**) التي تمثل حاملي شهادة دراسات تطبيقية جامعية.

❖ **سنوات الخبرة:** نجد أن (**61.7%**) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فكانت نسبتهم (**34%**)، وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد وكذلك راجع

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكوية للإسمنت-برانيس-بسكرة

أيضا إلى حداثة المؤسسة ككل، وما نسبته (4.3%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وهذا كما ذكرنا سابقا راجع إلى أن المؤسسة فتية، أما نسبة أصحاب الخبرات التي تفوق 15 سنة فكانت منعدمة تماما. وهذا ما يفسر توظيف ذوي الخبرة بنسبة قليلة جدا واستقطاب مؤسسات منافسة لذوي الخبرة والكفاءة للاستفادة من تجربتهم.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وكذلك المتغير التابع وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح ذلك بشكل مفصل

الجدول (04.III) : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف).

التنافسية ككل	اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة الإستراتيجية	
1.279	1.109	1.351	1.119	1.324	1.197	Kolmogorov-smirnov Z
0.076	0.171	0.052	0.164	0.060	0.114	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو اليقظة الإستراتيجية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة ؟
للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم لليقظة الاستراتيجية، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو أبعادها الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (05.III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية.

رقم الفقرة	أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اليقظة التنافسية			
1	تملك المؤسسة معلومات حول أداء المنافسين	3.57	0.744
2	تسعى المؤسسة إلى معرفة إستراتيجيات المنافسين	3.66	0.600
3	تتابع المؤسسة أسواق المنافسين بشكل دائم	3.55	0.503
4	تراقب المؤسسة تشكيلة المنتجات الجديدة للمنافسين	3.87	0.494
5	المؤسسة على إطلاع دائم على الحصة السوقية للمنافسين	3.74	0.570
6	تسعى المؤسسة إلى اقتفاء المؤسسات الرائدة في القطاع	3.74	0.793
اليقظة التجارية			
7	تسعى المؤسسة إلى اكتشاف وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الكامنة من خلال دراسة السوق.	4.17	0.637
8	تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة تتماشى مع تطلعات زبائنهم.	4.17	0.670
9	تملك المؤسسة معلومات حول الموردين وما يتعلق بموادهم الجديدة	3.62	0.644

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

0.548	4.30	تطمح المؤسسة إلى تطوير إستراتيجياتها التجارية.	10
0.587	4.21	تبحث المؤسسة دوما عن فرص دخول أسواق جديدة	11
0.36594	3.8000	اليقظة التكنولوجية	
0.598	3.89	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية	12
0.509	3.96	تعتمد المؤسسة في عملية الحصول على المعلومات على التكنولوجيات الجديدة المتاحة	13
0.649	3.72	تعقد المؤسسة شراكات للظفر بتكنولوجيات جديدة	14
0.629	3.68	تراقب المؤسسة التطورات التكنولوجية التي تناسب أعمالها	15
0.793	3.74	تسعى المؤسسة الى تطوير التكنولوجيات المستخدمة باستمرار	16
0.41076	3.9539	اليقظة البيئية	
0.651	4.43	من بين أولويات المؤسسة إنتاج منتجات ذات معايير وجوده عالمية	17
0.825	4.19	تسعى المؤسسة بإستمرار الى التقليل من آثار النفايات المضره بالبيئة	18
0.465	3.85	تتابع المؤسسة بشكل مستمر التشريعات والقوانين الخارجية التي لها علاقة بنشاطها .	19
0.441	3.74	تقوم المؤسسة برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها	20
0.623	3.70	تسعى المؤسسة إلى تعزيز مسؤولياتها الإجتماعية تجاه المجتمع وهذا من خلال رصدتها لكل المعايير البيئية المعمول بها	21
0.711	3.81	تساهم المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع	22
0.24391	3.8791	اليقظة الاستراتيجية على نحو عام.	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

التعليق على الأبعاد:

1) **اليقظة التجارية:** نلاحظ أن مجال "اليقظة التجارية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.0936) بانحراف معياري (0.27929)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملائها، ومتيقظة حولهم وذلك من خلال جلب مختلف المعلومات عنهم، وتطوير علاقتها معهم، مع اعتبارها كذلك للعملاء أنهم مصدر أرباحها وتعمل على تلبية إحتياجاتهم، كما تحاول المؤسسة باستمرار دخول أسواق جديدة من أجل توسيع حصتها السوقية، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة لأهمية اليقظة التجارية ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة إجمالا.

2) **اليقظة البيئية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد "اليقظة البيئية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها يقظة بيئية جيدة، كما كانت الإجابة على السؤالين الأولين المتعلقين بإنتاج منتجات ذات معايير وجودة عالمية و سعي المؤسسة باستمرار الى التقليل من آثار النفايات المضرّة بالبيئة هما السؤالين الذين حظيا بإجابات مرتفعة عن باقي الأسئلة المتعلقة بالبيئة، ويدل كذلك على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمحيط وكذا البيئة وذلك من خلال استخدامها لآليات ملائمة وفعالة لتحقيق أقصى مستوى من الإلتزام تجاه البيئة.

3) **اليقظة التكنولوجية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد "اليقظة التكنولوجية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.8000) بانحراف معياري (0.36594)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة هي الأخرى، وهذا راجع إلى مدى إهتمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي خصوصا من حيث رفع الأداء الإنتاجي ومواكبة ما هو جديد في الميدان، ونرى كذلك أن المؤسسة تعمل على جلب المعلومات سواء من الخبراء من الخارج أو من خلال حضور الملتقيات العلمية أو من خلال الإستفادة من تجارب المتفوقين في مجال التكنولوجيا.

4) **اليقظة التنافسية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد "اليقظة التنافسية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6915) بانحراف معياري (0.32597)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ويتبين هنا ان المؤسسة تتابع كل ما يخص منافسيها وتعمل على الحصول على مختلف المعلومات التي تخصهم، والتي قد تؤثر على حصتها السوقية أو ربحيتها، وهنا يرى إطارات المؤسسة ضرورة تحلي الكيان بالروح التنافسية وهذا لضمان الإستدامة في النشاط وكذا خلق فرص في البيئة الخارجية.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة (مصنع البسكرة للإسمنت) جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

الإستراتيجية مجتمعة (3.8791)، وبانحراف معياري (0.24391)، ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات اليقظة الإستراتيجية، فنجدها تهتم بكل من اليقظة التجارية والتنافسية والبيئية والتكنولوجية على حد سواء بقدر كبير وهذا ما نفسره بدعم المؤسسة للجهود في هذه المجالات المذكورة.

2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو تنافسية المؤسسة.

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لليقظة الإستراتيجية، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة لتنافسية المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى إهتمام المؤسسة بالتنافسية، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين لتنافسية المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (III.05) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات تنافسية المؤسسة

رقم الفقرة	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم المؤسسة بتحسين جودة المنتج وتعتبرها من بين أولوياتها	4.28	0.682
2	تلتزم المؤسسة بالآجال والمواعيد المتعلقة بالزبائن	4.04	0.690
3	تعمل المؤسسة على الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب.	3.91	0.583
4	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف مخرجاتها بالاعتماد على ما هو متاح من أساليب وتقنيات	3.94	0.673
5	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	3.89	0.667
6	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن لكسب ثقتهم	3.96	0.550

7	0.620	3.91	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات زبائنها باستمرار للمحافظة عليهم
8	0.623	3.79	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها
9	0.531	4.02	تحرص المؤسسة على ولاء زبائنها والمحافظة عليهم.
10	0.536	4.13	تحرص المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية
11	0.583	4.09	تناسب أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار منافسيها
12	0.464	4.04	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة
	0.6750	4.000	تنافسية المؤسسة على نحو عام.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى المتغير التابع ككل من منظور عينة الباحثين كالاتي:
 نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير تنافسية المؤسسة حظي بإهتمام عينة الباحثين بشكل كبير ويتبين هذا لنا من خلال القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري للتنافسية على نحو عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند هذا المتغير (4.000) بانحراف معياري (0.6750)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لموضوع التنافسية ككل.

وللتفصيل أكثر سنقف على شرح الفقرات ذات الصلة ببعضها وتحليل نتائجها كالاتي:

بالنسبة للفقرات المتعلقة بعنصر الجودة نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب فئة الباحثين تركزت إجاباتهم بين المستويين 3.89 و 4.28 وهذا يوحي لنا بمدى إهتمام المؤسسة عموما بتحسين جودة المنتج وكذا التنوع في المنتجات، وإعتبارها من بين أولوياتها كما تسعى دوما إلى زيادة فرصها فيما بالإبتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة، وتهتم أيضا بتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن لكسب ثقتهم.

ونرى من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة دائمة الحرص على الإلتزام بالآجال تجاه عملائها إذ تراوحت إجابات عينة الباحثين حول هذا الموضوع بين القيمتين 3.91 و 4.04 وهذا ما يفسر إلتزام المؤسسة بالمواعيد و الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكوية للإسمنت-برانيس-بسكرة

ويتضح كذلك من خلال الإجابات أن المؤسسة تولي إهتمام جد كبير لموضوع الحصة السوقية إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي فيما يخص هذا العنصر بين **3.79** و **4.13** وهذا ما يفسر أن المؤسسة دائمة الحرص على إشباع رغبات زبائنهم باستمرار للمحافظة عليهم، كما تحرص أيضا أشد الحرص على المحافظة على حصتها السوقية الحالية ورفعها كهدف دائم مستقبلي يزول فقط بزوال المؤسسة.

كما يتبين أيضا من نتائج الجدول أعلاه أن إجابات الباحثين حول عنصر السعر كانت متقاربة إلى حد كبير إذ تراوحت ما بين **3.94** و **4.09** مما يفسر لنا إهتمام المؤسسة وحرصها على تقليل تكاليف مخرجاتها بالإعتماد طبعاً على ماهو متاح من اساليب وتقنيات مما يؤدي بالضرورة إلى تخفيض السعر، كما نجد أيضاً تحرص على الحفاظ على تناسب أسعار منتجاتها مع أسعار منافسيها.

3. اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (07.III) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.343	4	0.336	7.236		0.000 ^a
الخطأ	1.949	42	0.046			
المجموع الكلي	3.292	46				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (7.236)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 = \alpha$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

ولإختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

"لا يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، وطبيعة العلاقة بينها و بين تنافسية المؤسسة، و التي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول (08.III) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في تنافسية المؤسسة .

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
اليقظة التنافسية	0.278	0.108	0.339	2.570	0.014
اليقظة التجارية	0.387	0.119	0.404	3.255	0.002
اليقظة التكنولوجية	0.049	0.105	0.066	0.463	0.646
اليقظة البيئية	0.042	0.096	0.065	0.437	0.664
اليقظة الإستراتيجية إجمالاً	,579	0,139	0,528	4,166	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

معامل الارتباط: $R=0.630$

معامل التحديد: $R^2=0.396$

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والممثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام) على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى المؤسسة، إذ بلغت قيمة T^* :

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون

$T \geq 3.29$

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكرة للإسمنت-برانيس-بسكرة

(4,166) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,630)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,396)، كما فسرت ذلك (39,6%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: تنافسية المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (60,4%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في التنافسية وتعددتها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم التنافسية، ودرجة التعقيد وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية المتوسطة لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة.

☒ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد اليقظة التنافسية على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T^* : (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعكس أساسا اهتمام المؤسسة بجوانب التنافسية والعمل على كسب حصة سوقية معتبرة في هذا القطاع الاستراتيجي، وكذا تطوير حجم مبيعاتها مقارنة بمنافسيها الذين يعتبرون أقوى منها في الوقت الحالي.

☒ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد اليقظة التجارية على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T^* : (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة أكثر بسياساتها التجارية وسعيها نحو زيادة وتوسيع أسواقها من خلال العمل بعقود نحو الخارج.

☒ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد اليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، حيث كانت قيمة T^* : (0.646) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) المعتمد، كما كانت العلاقة بينها وبين تنافسية المؤسسة علاقة موجبة.

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون $T \geq 3.29$

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون $T \geq 3.29$

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون $T \geq 3.29$

الفصل الثالث.....دراسة حالة مصنع البسكوية للإسمنت-برانيس-بسكرة

- ❑ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعد اليقظة البيئية على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، حيث كانت قيمة T^* : (0.664) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) المعتمد كما كانت العلاقة بينها وبين تنافسية المؤسسة علاقة طرية.
- ❑ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة (اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية) إتجاه تنافسية المؤسسة ككل.

* عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($0.001=\alpha$) تكون

$T \geq 3.29$

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الإسمنت (البسكرة للإسمنت BC) برانيس-بسكرة، والتي نبحت فيها عن دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة وتوصلنا إلى ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام) على تنافسية المؤسسة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,630)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,396)، كما فسرت اليقظة الاستراتيجية اجمالا (39,6%) من التباينات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، كما كان هناك اثر لليقظة التنافسية والتجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، في حين لم يكن هناك اثر لليقظة التكنولوجية والبيئية في تحسين تنافسية المؤسسة، كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة لليقظة الإستراتيجية تجاه تنافسية المؤسسة، كما جاءت جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة، وأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لموقعها التنافسي بين المنافسين ومحاولة الظفر بأعلى حصة سوقية من خلال إستخدامها للآليات حديثة تمكنها من رصد كل المعلومات حول السوق والنشاط ككل، وهذا ما يدل أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لجميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية،

تمهيد:

إن المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع السرعة، وكما نعلم أن التغير في البيئة هو العنصر الثابت فيها، والتغير يحيط بالمؤسسة في كل حذب وصوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية وتقاطع فرص وتهديدات المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي.

ولتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها هي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية من أجل الإستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات المحتملة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستدامة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بال نوعية والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم واستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

ولا يتأتى ذلك إلا بإعداد المؤسسة خلية لليقظة الإستراتيجية تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة وكل هذا في شكل استباقي إرادي .

والجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغيرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المنافسة وانضمامها للمنظمة العالمية للتجارة.

كغيره من القطاعات الاقتصادية الجزائرية، عرف قطاع الإسمنت سياسة الانفتاح على الاستثمارات الخاصة من خلال حرية التجارة و فتح الأسواق ما أدى إلى إشتداد المنافسة بين متعاملين محليين و متعاملين أجبيين ، منهم مؤسسة البسكرة للإسمنت، وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الحادة في سوق الإسمنت و تنمية مزاياها التنافسية يستوجب عليها تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تؤدي بها حتما إلى تحسين وضعها التنافسي من خلال المراقبة الدائمة لمحيطها التنافسي.

في ظل المعطيات التي تملئها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة والتطور التكنولوجي السريع، وأنظمة المعلومات الحديثة يبرز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة البسكرة للإسمنت برانيس- بسكرة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

← النتائج النظرية:

- اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحليل البيئة الخارجية من خلال توفير المعلومات اللازمة من مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، إستراتيجياتهم التجارية والتسويقية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم.... إلخ.
- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمل المؤسسة، وتعمل على تحليل البيئة الخارجية في حالة إستغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو إقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الإختراع، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.
- اليقظة التجارية تساهم في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء والسوق بما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء.
- اليقظة التجارية تساهم في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء والسوق بما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء.
- اليقظة الإستراتيجية تساهم في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافسية، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الإستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة
- التنافسية تتمثل في القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.

← إلى جانب هذه النتائج النظرية، هناك مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والممثلة فيما يلي:

- ✓ يوجد دور أو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية (بشكل عام) على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى المؤسسة؛ إذ بلغت قيمة T^* : (4,166) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,630)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,396)، كما فسرت ذلك (39,6%) من التباينات (الانحرافات

* عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($0.001=\alpha$) تكون

الكلية في قيم المتغير التابع : تنافسية المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (60,4%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة.

✓ كما أنه يوجد دور أو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها القطة التنافسية وكذا التجارية على تنافسية المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T^* على الترتيب: (0.014) و(0.002) وهذا أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

✓ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتنبئة (اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية) تجاه تنافسية المؤسسة ككل.

✓ جاء بعد اليقظة التجارية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.0936) بانحراف معياري (0.27929)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية اليقظة التجارية.

✓ كما جاء بعد اليقظة البيئية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.0936) بانحراف معياري (0.27929)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية اليقظة البيئية.

✓ كما جاء بعد اليقظة التكنولوجية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.8000) بانحراف معياري (0.36594)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية اليقظة التكنولوجية.

✓ وفي الأخير جاء بعد اليقظة التنافسية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6915) بانحراف معياري (0.32597)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية اليقظة التنافسية.

✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لليقظة الإستراتيجية جاء بنسبة قبول مرتفعة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة (3.8791)، وانحراف معياري (0.24391)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) تكون

$T \geq 3.29$

✓ أما مستوى تصورات عينة المبحوثين للمتغير الثاني فجاء بمستوى قبول مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند هذا المتغير (4.000) بانحراف معياري (0.6750)، وهذا يوحي لنا بمدى إهتمام المؤسسة عموماً بتحسين جودة المنتج وكذا التنوع في المنتجات، وأيضاً إلتزام المؤسسة بالمواعيد و الوفاء بمعاملاتها في الوقت المناسب، وما نستطيع تفسيره أيضاً أن المؤسسة حريصة على تقليل تكاليف مخرجاتها بالإعتماد طبعاً على ما هو متاح من اساليب وتقنيات مما يؤدي بالضرورة إلى تخفيض السعر.

← مقترحات الدراسة:

- على ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات فيما يلي:
- أن تحرص المؤسسة على زيادة إهتمامها بجميع عناصر اليقظة الإستراتيجية سيما اليقظة التنافسية التي يفضلها قد تحجز المؤسسة مكانة تنافسية جيدة بين المتنافسين.
 - ومن أهم التوصيات التي يتبين لنا أنها تحظى بالأهمية البالغة هي ضرورة إنشاء خلية فعالة لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة، تتمتع بكامل صلاحياتها التي تخولها لها الإدارة العليا.
 - إستقطاب كفاءات بشرية تتمتع بعنصر الخبرة الميدانية في مجالات عديدة ومحاولة بناء طاقة بشرية فكرية تحظى بروح الإبداع وتقديم الأفضل في أي حال من الأحوال.
 - ضرورة إعطاء المعلومة قيمة إستثنائية لدى جميع أفراد المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية، وتوعية مسؤولي المؤسسة بضرورة السعي وراء تقديم الأفضل وجعل المعلومة ذات الوزن هي أسمى غايتهم.
 - العمل على بث ثقافة تشارك المعلومة بين جميع الأطياف المكونة للطاقت الإدارية المشرف عن تسيير المؤسسة
 - الحرص على تكتيف الدورات التكوينية لجميع الأفراد المسؤولين عن الوحدات والتجمعات التي تنتمي إلى نفس طبيعة العمل، وهذا لرفع القدرة القيادية وتنمية روح تشارك الخبرات مع الآخرين.

← آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها:

- ✓ دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإقتصادي في تحليل البيئة الخارجية.
- ✓ المعلومة غير الرسمية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية كعامل لتطوير المؤسسة.
- ✓ اثر اليقظة الإستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسة.

