

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة الميدانية بمركب مطاحن الاوراس -وحدة أريس جاتنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

منوني سميرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أ.محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة الميدانية بمركب مطاحن الاوراس -وحدة أريس جاتنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

منوني سميرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أ.محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

الشكر وعرfan

إلى من كان رحمة للعالمين إلى من هو قدوتنا في كل حين إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين "محمد" وعلى آله وصحبه أجمعين أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور "فالتة اليمين" الذي كان لي شرف إشرافه على رسالة التخرج الليسانس و الماجستير و هذا وجدت فيه نعم الأستاذ بما قدمه لي من نصائح و توجيهات قيمة و على رحاب صدره وروحه الطيبة وملاحظاته الهامة والبناءة وارجوا أن يوفقه الله إلى ما يريد.

دون أن أنسي أساتذتي الكرام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى جميع من أعانني بجهده ووقته في إنجاز وإتمام هذا البحث.

.....سميرة منوني.....



الإهداء

إلى صاحبة القلب الكبير و مصباحي المنير ذات الشأن القدير و العقل البصير إلى التي صبرته و أعطته ولم
تبخل إلى من تعبته من اجلي و سهرته إلى جنبي و صاحبتني في دربي إلى التي سكنت قلبي و سقتني من
ينابيع الحب لما ادعوا ربي إلى التي جعلت من دنياي جنة و من أحلامي حقيقة إلى من كانت السبب في نجاحي

.....إلى أمي العزيزة

إلى أخي قرة عيني وسندي (علاء الدين)

إلى جدي طال الله عمره الذي كان عوناً لي في هذه الحياة (محمد)

إلى كل صديقاتي (لميس ، جمانة، أميرة، خديجة، مريم) كلما لجأت إليهم لم يبخلوا عني شيء

.....إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي.....

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية و التي تم قياسها من خلال (اليقظة التجارية ، تكنولوجيا ، التنافسية و البيئية) في تحقيق الميزة التنافسية، الذي تم قياسها من خلال (التكلفة ، الجودة ، التميز)، و تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة قصدية مكونة من (31) من إطارات في مؤسسة مطاحن الاوراس - وحدة أريس و تم استرجاعها بالكامل و الصالحة للتحليل الإحصائي، و بعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و من خلال عدة أساليب إحصائية، توصلنا إلى نتائج أن المؤسسة المبحوثة درجة اليقظة الإستراتيجية فيها متوسطة و كذا الميزة التنافسية ، كما أكدت النتائج على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية و اليقظة التكنولوجية أكثر تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة من توصيات .

الكلمات المفتاحية : اليقظة الإستراتيجية- اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية -اليقظة التجارية -اليقظة البيئية - الميزة التنافسية

Abstract : The purpose of this study is to identify the importance of strategic vigilance measured through (Trade vigilance, technology, competitiveness and environment) in achieving competitive advantage, measured by (cost, quality, excellence) A resolution was designed for the purpose of collecting the data, which was distributed to an intended sample of 31 frameworks at the Uras Mills Foundation The Arris module was fully retrieved and valid for statistical analysis, and after analysing the data collected using the statistical package method of social sciences SPSS Through a number of statistical methods, we have come to the conclusion that the institution that researches its strategic vigilance is intermediate, as well as its competitive advantage. The results also confirmed a strong correlation between the two variables and a statistically significant impact of strategic vigilance and technology vigilance. Impact of competitive advantage in the enterprise in question The study made asset of recommendations.

Key words: strategicVigilance- Technology Vigilance- trade vigilance Competitive advantage.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
38-37	دور و خصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية	01-02
52	توزيع العمال في المركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس -	02-03
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-03
54	توزيع الأفراد حسب الحالة الإجتماعية	04-03
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-03
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06-03
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	07-03
58	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	08-03
59	أبعاد الميزة التنافسية	09-03
60-59	إرتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة و محاورها	09-03
61	معامل الصدق و الثبات	10-03
62	مؤشرات التوزيع الطبيعي	11-03
63	مجالات المتوسط الحسابي و درجات الموافقة	12-03
64-63	تحليل عبارات محور اليقظة التجارية	13-03
65-64	تحليل عبارات محور اليقظة التكنولوجية	14-03
66-65	تحليل عبارات محور اليقظة التنافسية	15-03
67-66	تحليل عبارات محور اليقظة البيئية	16-03
67	قياس درجة اليقظة الإستراتيجية	17-03
69-68	تحليل عبارات محور الجودة	18-03
70-69	تحليل عبارات محور التكلفة	19-03
71-70	تحليل عبارات محور التميز	20-03
71	قياس درجة الميزة التنافسية	21-03
72	معامل الإرتباط بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية	22-03
74-73	النماذج الرياضية الممكنة	23-03
75-74	تحليل التباين ANOV	24-03
75	معنوية المعاملات للنموذج	25-03
76	معاملات النموذج التكميلي	26-03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
س	نموذج الدراسة	أ-01
24	أنواع الميزة التنافسية	02-01
25	دورة حياة الميزة التنافسية	03-01
36	مصطلحات الذكاء الاقتصادي	04-02
37	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	05-02

قائمة الرسومات البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
54	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	01-03
55	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	02-03
56	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	03-03
57	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة	04-03
58	التوزيع التكراري حسب المستوى الدراسي	05-03
62	التوزيع الطبيعي لليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية	06-03

قائمة الرسومات البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
54	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	01-03
55	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	02-03
56	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	03-03
57	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة	04-03
58	التوزيع التكراري حسب المستوى الدراسي	05-03
62	التوزيع الطبيعي لليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية	06-03

تمهيد:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسها، فهي تشير إلى خصائص تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال التكلفة و الجودة و القدرة على التميز و والقدرة على تحديد كما أشارت الدراسة (بلبصير و بن بريك، 2017)، حيث تحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة .

من أجل البقاء و التفوق في السوق و مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادرها كما أوراد في الدراسة (حجاج، 2007) ذكرى أهم مصادر للميزة التنافسية تساهم في تحقيقها و تفوقها كالبحت و تطوير يعتبر من أهم مصادر لتحقيقها ، وذلك أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بجودة و التكلفة المرغوبة من طرف زبائن من خلال تلبية حاجات الزبائن يحقق ميزة التنافسية وأيضا التوسع في الحصة السوقية و تقوية المركز التنافسي لها في السوق.

بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، و سعيها للحفاظ على مكانتها التي تملكها و على النمو و تعزيز مركزها السوقي ، تظهر أهمية تبني المؤسسة لعملية ليقظة إستراتيجية بمختلف أنماطها و أنواعها من اليقظة البيئية ، التكنولوجية ، للحجارية ، و اليقظة التنافسية بغرض رصد و متابعة كل مايتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة أهم التطورات التكنولوجية ، العلمية المعرفية من خلال اليقظة التكنولوجية و قد أوضحت دراسة (منصف بن، 2015)، وأهم التغيرات الحاصلة في رغبات و أذواق المستهلكين ، و العملاء و معرفة أهم المنافسين نقاط ضعفهم و قوتهم ، وصولا إلى صياغة إستراتيجية فعالة ، و لليقظة الإستراتيجية أهمية في اتخاذ القرارات ذات فاعلية كما وضحت دراسة (أريج، 2019)

تعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة إستراتيجية فعالة ذات كفاءة من الناحية العملية، و هي عملية لتحديد فهم و استخدام عوامل النجاح، تسمح بتحديد القضايا الإستراتيجية، و ترتبط بتطوير قدرات و أليات المؤسسات و الشركات على تطبيق اليقظة الإستراتيجية ، وذلك من اجل التوفيق بين إستراتيجية و بيئتها و تحدف إلى كسب ميزة إستراتيجية.



إشكالية البحث:

إنّقال الاهتمام إلى البحث عن كيفية تحقيق الميزة التنافسية بما يلائم البيئة الدينامكية و المنافسة المحتملة، فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا مهما لأنها تعمل على إيجاد واهم المعلومات التي قد ترتبط مباشرة بمصير المؤسسة ، انطلاقا من خلفيات هذه الدراسة نطرح إشكالية البحث و المتمثلة في:

"ما أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس -باتنة؟"

تتفرع عن هذا الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية.

- ✓ ما مستوى اليقظة الإستراتيجية في مركب مطاحن الاوراس -وحدة أريس؟
- ✓ ما هي مجالات التي تحقق ميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس؟
- ✓ هل ترتبط اليقظة الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية؟
- ✓ هل تؤثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

الدراسات السابقة :

أخذنا موضوعي "اليقظة الإستراتيجية" ، "الميزة التنافسية" بإهتمام العديد من المفكرين و الباحثين، من خلال دراستهم (مقالات، الأطروحات، المجالات،.....) سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات متعلقة بكل متغير.

الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية :

➤ دراسة (م.م كواكب و م.م سناء، 2019)، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان تأثير اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإدارية -دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعريف و توضيح أهمية اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإدارية و ماهي العلاقة و التأثير بينهما في وزارة الاتصالات. و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار مجتمع الدراسة وزارة الاتصالات التي تقع في العاصمة بغداد، حيث قام الباحثان بإجراء المقابلات مع الإداريين و المسؤولين في وزارة الاتصالات ، حيث تم توزيع استمارة الإستبانة لجمع البيانات (65) إستبانة و إسترجعت منها (50) ، وامتدت مدة الدراسة من 2018/1/5 لغاية 2018/7/3 .

توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ أظهرت نتائج أن اليقظة الإستراتيجية و أساليب اتخاذ القرارات ترتبطتان بشكل إيجابي و هذا يبين مسعى القيادات الإدارية في الوزارة بالمحوثة لتغير مستوى أساليب صنع القرارات لتتمكن من تحقيق متطلبات التفوق بالوزارة على غيرها من الوزارات
- ✓ يوجد تفاعل بمستوى عالي ومتكامل بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية ينتج عنه قدرة وزارة الاتصالات

على مواجهة الظروف البيئية وأحداثها المفاجئة.

- ✓ تتبنى وزارة الاتصالات فلسفة التوجه نحو اتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية ينتج عنها تركيز الوزارة على تطوير خدماتها المقدمة وبما يتماشى مع تجدد وتغير الحاجات المتنوعة باعتبارها هدفا إستراتيجيا أساسيا.

قدمت مجموعة من التوصيات :

- ✓ ضرورة استثمار الوزارة للعلاقات الإيجابية ذات التكامل والتفاعل بين اليقظة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية واستخدام الأسلوب العلمي لإدارة أنشطتها المتناسقة مع البيئة المحيطة . ويتوجب على الوزارة اتخاذ فلسفة إدارية إستراتيجية تتلائم مع التطورات الحديثة على أساس علاقات طويلة الأمد وإدراكها للحاجات الفعلية
- ✓ محاولة الإفادة من أبعاد اليقظة الإستراتيجية في التأثير في تحقيق التفوق ولاسيما ونحن نعيش في عالم يمتاز بالتغير المستمر واستثمار ذلك في تحقيق الأداء الأفضل واتخاذ القرارات الداعمة من خلال بناء القدرات والإمكانات وفهم الذات وتوجيه السلوك وبناء علاقات أفضل مع كل مستويات العمل واستيعاب مشاعرهم والقدرة على إدراك نواياهم الحقيقية والتأثير فيهم.
- ✓ العمل على توفير معلومات حول خصائص البيئة الداخلية والخارجية لارتباط ذلك بعملية اتخاذ القرارات بمختلف أساليبه وبجميع الحالات.

- **دراسة (نقى، 2019)** ، بعنوان تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات في شركة العامة للمنتجات الغذائية التابعة للوزارة الصناعة و المعادن بغداد حيث تم اعتماد على اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل و بأنواعها (اليقظة البيئية ، التنافسية ، التجارية، التكنولوجية)، و التحسين المستمر كمتغير التابع من أجل معرفة علاقات الارتباط و التأثير بين المتغيرات، تم اعتماد على منهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإجراء المقابلات مع مديري الأقسام و الإداريين المسؤولين وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم كان عددها (63) على عينة البحث المتمثلة في المدراء ، الأقسام و مدراء الشعب و مجموعة المهندسين و المديرين الفنيين و لتحليل البيانات تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS، حيث امتدت مدة الدراسة 2017/02/02 لغاية 2017/07/31 .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ إن إدارت الشركة العامة لمنتجات الغذائية تعطي اهماماً واضحاً لمتطلبات اليقظة الإستراتيجية بجميع أنواعها لتحقيق التحسين المستمر
- ✓ أظهرت أن اليقظة التجارية هي اقوي علاقة ارتباط مع التحسين المستمر مقارنة ببقية الأنواع الأخرى ثم تليها اليقظة التكنولوجية ثم بعدها اليقظة التنافسية وبعدها اليقظة البيئية وهذا يدل على أن الشركة تتنبأ بحاجات ورغبات زبائنهم وتسبق المنافسين في إشباعها.

✓ أكدت نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثير أنواع اليقظة الإستراتيجية بشكل إيجابي في التحسين المستمر وبدلالة معنوية عالية.

قدمت مجموعة من التوصيات :

✓ ضرورة تعزيز الشركة العامة لمنتوجات الغذائية ثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام المنافسة الدولية من اجل تحسين أعمال بشكل مستمر.

✓ ضرورة عقد الندوات المؤتمرات حول موضوع اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر لتعريف الأفراد العاملين بها بأهميتها ودورها في النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل.

✓ عدم التركيز على نوع واحد من اليقظة الاستراتيجية في الشركة من قبل القادة بل التنوع في استخدام كافة أنواع اليقظة (البيئية والتنافسية والتجارية والتكنولوجية) وفي كافة المستويات الإدارية ,مع التأكد على اليقظة البيئية من خلال تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) لان اليقظة البيئية هي المعنية بمستقبل الشركة.

➤ دراسة (أجمد، 2020)، تحت عنوان قياس أثر انعكاس اليقظة الإستراتيجية على التسويق الإبتكاري- بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع و تسويق التمور ، تهدف هذه الدراسة إلى إمكانية قبول أو رفض الفرضيات من خلال التحليل و التفسير لتشخيص علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات، تم اعتماد على منهج الوصفي الاستقراء منهاجاً لبحثه، باعتماده على استبيانة أعدت لغرض جمع البيانات من ميدان البحث (الشركة العراقية لتصنيع و تسويق التمور/مساهمة مختلطة)، تم توزيع 35 استمارة استبيان على عينة عمدية لعدد من العاملين لدى الشركة المذكورة، حيث تم استرجاع 35 استمارة منها أي بنسبة استرجاع 85%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج :

✓ تبين وجود ارتباط بين متغير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها ز متغير التسويق الإبتكاري بأبعاده بعلاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بمقدار (0.818) .

✓ ظهور تأثير لمتغير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها على متغير التسويق الإبتكاري بأبعاده بعلاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بمقدار(93.51).

قدمت مجموعة من التوصيات :

✓ يتوجب على الشركة عينة البحث الاستفادة من تفسير العلاقات بين متغيرات البحث الحالي كونه عملية تقييم لواقع عمله

✓ تعزيز قاعدة معلومات الشركة و دعمها بالتقنيات الالكترونية الحديثة مع تمكن جميع العاملين الوصول إليها و حثهم على التفاعل معها .

➤ دراسة (أريج، 2019)، بعنوان اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في جودة صنع القرارات الإدارية -دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى (الدائرة المالية و الإدارية)، تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في جودة القرارات الإدارية، من خلال معرفة مدى اهتمام المنظمة بتأثير اليقظة الإستراتيجية في جودة القرارات الإدارية، اعتمدت على أربعة أبعاد لليقظة الإستراتيجية (اليقظة البيئية، و التجارية و التنافسية و التكنولوجية) لبيان مدى تأثيرها منفردة و مجتمعة في جودة القرارات الإدارية، تم استخدام منهج التحليلي و الوصفي و في نفس الوقت الأسلوب التطبيقي أو التجريبي، و تم اعتماد على على أداة الاستبانة لجمع البيانات كأداة رئيسة لاستطلاع آراء عينة المديرين البال عددهم 45 مديرا حيث يشغلون مناصب إدارية و فنية في المنظمة المبحوثة تم استخدام برنامج إحصائي لتحليل البيانات SPSS، امتدت مدة البحث من 2017/09/10 لغاية 2017/12/20

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها :

- ✓ اليقظة الإستراتيجية في المنظمة تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و هنا غفلت المنظمة عن أهمية ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في التحليل البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب موقعه في الهرم الإداري.
- ✓ مصادر المعلومات التي تلجا إليها المنظمة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و المنافسين و شبكة الانترنت في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المنظمة.
- ✓ تعمل المنظمة في محيط تنافسي مضطرب و متغير نسبيا و هذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بتغيرات البيئة الخارجية.

وقدمت مجموعة من التوصيات أهمها :

- ✓ على المنظمة تسخير مواردها في تطوير عملها في المجال المعلوماتي
- ✓ يجب على المنظمة أن تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغييرات و اكتساب القدرة على مواكبتها
- ✓ استحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المنظمة .

الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية :

➤ دراسة (فضيلة و ساهرة محمد، 2016)، تهدف الدراسة التي تحت عنوان دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصاريف الأهلية العراقية إلى تسلط الضوء على عينة من المصاريف الأهلية لمعرفة دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، إذا تم اعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث يتكون مجتمع البحث من أربعة مصاريف أهلية تعمل في بغداد وتتضمن عينة البحث من جميع المدراء و المفوضين و معاونيهم و مدراء التسويق و المبيعات و مدراء الموارد البشرية تم اعتماد على استبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 45 استبانة و تم

استرجعها واستبعد 3 منها لعدم صلاحيتها وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 37 بنسبة 99% تقريبا تم

استخدام برنامج الإحصائي SPSS

توصلت إلى نتائج :

✓ تشير الدراسة إلى وجود علاقة بين التسويق الريادي للخدمة المصرفية و بين الميزة التنافسية باستثناء البعد الثقافي الإبداعي.

✓ كما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين الثقافة الإبداعية للمتغير الرئيسي الميزة التنافسية في السوق المصرفي في العراق.

✓ تشير النتائج إلى تباين في قيم أبعاد الميزة التنافسية .

✓ هناك توظيف كبير من قبل المصاريف عينة الدراسة لبعدي الترويج و الأفراد في تحقيقهم الميزة التنافسية في السوق المصرفي في العراقي .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

✓ توظيف أبعاد الميزة التنافسية لعينة الدراسة لغرض تحقيق هدف زيادة المبيعات من خلال الجودة العالية للخدمة و بالتالي كسب رضا الزبون .

✓ استثمار أكبر لبعدي تكنولوجيا المعلومات لما لها من دور فاعل في تحقيق الذكاء التنافسي، و التي من خلالها التعرف على حاجات و راغبات الزبائن و كذلك توجهات المنافسين و التعرف على عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على عمل المصاريف بشكل عام .

➤ دراسة (الزريقات و محمود، 2012)،هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 426 موظفا برنامج وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري ، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والطرق الإحصائية الأخرى ، للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها ، توصلت إلى نتائج أهمها وجود أثر الأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية ، أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره 65.7% من التباين في الميزة التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية ، و الارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية .

➤ دراسة (امل، 2017)،بعنوان أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك تحديد العلاقة الارتباط و التأثير بين القيادة و أبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث، عن البحث ذو منهج وصفي تحليلي تم اعتماد على أداة الإستبانة للحصول على البيانات تم توزيع 53 استبانة على عينة تم اختيارها قسديا وفق الهيكل التنظيمي للشركة شملت المستويات الإدارية كافة (عليا الوسطى تنفيذية) وتم تحليلها هذه البيانات بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS ،

حيث إمتدت الفترة الدراسة من 2013/11/1 إلى 2014/9/1

توصلت إلى نتائج أهمها:

- ✓ تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية للشركة قيد البحث
 - ✓ تأكيد الأثر الإيجابي للقيادة في تطوير مستوى العمل وتحسين جودة أداء العمل
- وقدمت توصيات كالتالي :
- ✓ على إدارات الشركة قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع القيادة فضلا عن مفهوم و أبعاد الميزة التنافسية ولما ذلك من إسهام و تعزيز لبقاء ونمو الشركة في أسواق المنافسة الشديدة.
 - ✓ ضرورة زيادة اهتمام إدارات الشركة قيد البحث بأبعاد في مايتعلق بأبعاد الميزة التنافسية و العمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة .
 - ✓ تعمق الوعي لدى المدراء و العاملين في الشركات قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط و التأثير) بين القيادة و أبعاد الميزة التنافسية .
- **دراسة (خالفي، 2014)**، تحت عنوان التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف لمعرفة أثر الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية و معرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين في عينة قطاعية شملت مؤسسات صناعة الحليب و مشتقاته ، تم استخدام المنهج الوصفي وتم اعتماد على استبيان لجمع معلومات البيانات تم تحليلها تلك البيانات باعتماد على برنامج الإحصائي SPSS امتدت الدراسة من بداية جوان 2012 إلى غاية نهاية سبتمبر 2012.

توصلت إلى نتائج :

- ✓ أكدت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل مديري التسويق بالمؤسسات عينة الدراسة بالاستراتيجيات التنافسية باعتبارها تمكن مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية وذلك نظرا لإشتداد المنافسة.
- ✓ يساهم التسويق الاستراتيجي من خلال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بنسب متفاوتة سواء كانت ميزة التكاليف أو ميزة الإبداع أو ميزة الجودة أو ميزة التسليم أو ميزة المرونة .
- ✓ يشهد هذا القطاع منافسة شديدة بين المؤسسات الناشطة فيه مما يحتم عليها الاهتمام بتسويق منتجاتها و ذلك بتطبيق الأساليب التسويقية الحديثة، و الاهتمام بتلبية راغبات الزبائن و التحسين المستمر لجودة منتجاتها .

توصيات الدراسة:

- ✓ يجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسات أن تقوم بتخصيص ميزانيات مقبولة للعمل على توفير التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة ، ويكون ذلك عن طريق إخضاعهم دوريا لدورات تدريبية سواء في مراكز مختصة ، أو في كليات العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
- ✓ على المؤسسات الوطنية المصنعة للحليب و مشتقاته أن تقوم باستعمال طريق التسيير الحديثة و استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي ، لمساعدتها على اختبار الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لوضعها الحالي في السوق .

➤ دراسة (العنوان، 2020)، بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن - دراسة حالة ، مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر بين المتغيرين ، واعتمد على عينة قصدية من جميع الإداريين في مصانع الأدوية كان عدد العينة المستجيبة 78 ، تم إستخدام منهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات ، وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي و تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات باستخدام SPSS .

توصلت إلى نتائج أهمها :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لتطبيق عمليات غدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن حيث بلغ المتوسط الحسابي للقوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ($R^2=0.94$) و يعني أن القوة تفسيرية عالية و إن أبعاد إدارة المعرفة هي 94% من المتغير التابع الميزة التنافسية.

✓ تؤكد النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخدمة الفعلية و إشارة إلى عدم وجود فروق لعمليات إدارة المعرفة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسؤولية الوظيفية .

قدمت بعض التوصيات :

- ✓ يلزم وجود إدارة مستقلة لإدارة المعرفة في منظمات صناعة الأدوية في الأردن .
- ✓ تأهيل و تدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات مثلا الحاسوب و البرمجيات .
- ✓ وضع الخطط و السياسات و البرامج و اتخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية معا :

➤ دراسة (بلبصير و بن بركة، 2017)، تحت عنوان مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة. جاءت هذه الدراسة بهدف كشف عن العلاقة و التأثير بين اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعاده و العناصر الأساسية للمزايا التنافسية وحددت مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة واستعملت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها و اعتمدت الدراسة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات و لتحليل البيانات التي الحصول عليها من خلال برنامج الإحصائي SPSS. وقد استغرقت المدة مابين

2017/10/1 إلى 2017/12/30

توصلت إلى نتائج :

- ✓ أوضحت النتائج اهتمام المؤسسات المبحوثة بدراسة العلاقات بين الموردن و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق اليقظة التجارية بالدرجة الأولى ثم تأتي اهتمامهم بالقوانين، التشريعات، المنافسين... أي بباقي أنواع اليقظة الأخرى
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن جميع فرضيات البحث تشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الإستراتيجية و أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) على عناصر الأساسية للمزايا التنافسية.

✓ واتضح أيضا من هذه الدراسة أن مستوى انفاق المؤسسات المبحوثة على كل من اليقظة التكنولوجية و التجديد لم يكونا بالمستوى المطلوب، ماقد يؤثر على أداءها فيما يخص جودة منتجاتها وسرعة استجابتها لاحتياجات العملاء.

قدمت التوصيات :

✓ أن مستوى إدراك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المبحوثة دون المستوى المنشود، مايستدعي تحسين مسيرتها بأهميتها و بالمزايا التي يمكن إن تمنحها لمؤسساتهم، و بالتالي ضرورة إنشاء خلية يقظة على مستوى كل مؤسسة.

✓ عدم التركيز على نوع واحد من أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المبحوثة، بل التنوع في ممارسة كافة أنواعها.

✓ على المؤسسات المبحوثة اهتمام بامتلاك مزاياها التنافسية و الحفاظ عليها من خلال تنميتها و تطويرها مايسمح لها بتحقيق الاستمرار و النمو للمؤسسة للاقتصاد الوطني الكلي .

➤ دراسة (فرحات و بن خليفة، 2018)، بعنوان مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر فرع الوادي ، جاء هذا الموضوع لمعالجة واقع اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية التي تتخبط في عدة تغيرات متسارعة .

حيث جاءت هذه الدراسة بمجموعة من نتائج أهمها :

✓ تخلق الميزة التنافسية من خلال عنصر الإبداع داخل المؤسسة و ضرورة اللجوء إلى معرفة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و كما تتحقق من خلال المنتجات المتميزة و التكاليف الأقل.

✓ من خلال هذه الدراسة الميدانية بالاتصالات الجزائر فرع الوادي لوحظ أن المؤسسة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية، بهدف جمع المعلومات المتعمقة بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و السهر على الحيطه و الحذر و حرص خلية اليقظة الإستراتيجية بإعداد التقارير و البحث و التطوير عن الفرص و هذا ما يؤدي إلى الحصول على الميزة تنافسية .

قدمت التوصيات أهمها :

✓ إنشاء و نصب خلية يقظة تهتم و خاصة بالمنافسين و تطلعاتهم.

✓ التشجيع المتواصل على الإبداع و توفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد.

➤ دراسة (بوخریصة، 2015)، تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم مجمع راحال تهدف هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم اعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات و تم تحليلها تلك البيانات بإعتماد على برنامج الإحصائي SPSS

توصلت إل مجموعة من نتائج أهمها :

✓ المؤسسة المبحوثة تقوم بتتبع و ترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية

✓ المؤسسة المبحوثة تعي بأهمية اليقظة و دورها في الحصول على المعلومات الضرورية و اللازمة لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية و تحديد أهدافها و خاصة أمام المحيط التنافسي الحاضر

✓ إلا أن المؤسسة المبحوثة لاتعتمد على عملية اليقظة مهيكله و فعالة و بالشكل المطلوب.

توصيات الدراسة:

ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشغالها بإرساء و تفعيل عملية اليقظة الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي و التنافسي و لضمان وبقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآتية و التطورات التكنولوجية و المعلوماتية.

➤ **دراسة (بن خليفة و زلاسي، 2018)**، بعنوان فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة جاءت بهدف هذه الدراسة في ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المتخلفة كأحد الأبعاد المهمة لذكاء الاستراتيجي و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة و ذلك من خلال الدراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي و اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة و المكونة من الإطارات المختلفة في 22 مكتب من مكاتب شركة نجمة عبر الوطن و الذين بلغ عددهم 66 إطار و لتحليل هذه البيانات تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى نتائج :

- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة .
- ✓ وجود علاقة بين اليقظة التكنولوجية و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة.
- ✓ عدم وجود علاقة بين اليقظة التنافسية و تحقيق الميزة التنافسية لشركة نجمة.
- ✓ تبين نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و تحقيق الميزة التنافسية لشركة نجمة

توصي الدراسة :

- ✓ ضرورة تشكيل الشركة لوحدة اليقظة الإستراتيجية و تزودها بالمعلومات المهمة و تساعدها على إجراء تقييمات للفرص و التهديدات البيئية و لتحقيق الربحية المتفوقة و الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة .
- ✓ ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الإستراتيجية و مختلف أبعادها لدى الموظفين بالشركة المبحوثة و تدريبهم على كيفية استخدامها
- ✓ ضرورة توسيع بعدي اليقظة (التنافسية و التجارية) خصوصا و إن الدراسة قد بينت عدم وجود علاقة لهما بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

➤ **دراسة (مصباح و بوخمحم، 2019)**، بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو جاءت الدراسة لمعرفة دور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير وتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أوريدو ، تم اعتماد على منهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ،ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي

توصلت إلى الدراسة :



- ✓ تطبق اليقظة بطريقة رسمية بالمؤسسة، ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
 - ✓ توجد وظيفة رسمية لليقظة بالمؤسسة ، ويشرف على وضعها المدير بمعية مسؤولي الأقسام
 - ✓ تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية منها
- قدمت التوصيات أهمها :
- ✓ يجب الاهتمام بالبيئة الخارجية ، ورصد كل التغيرات الحاصلة فيها ، والتقاط الإشارات الضعيفة و حسن استغلالها ، وترجمتها في الواقع العملي.
 - ✓ إنشاء هيئة مختصة بجمع المعلومات و فرزها ، و تحليلها و معالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
 - ✓ إنشاء خلية رسمية لليقظة الإستراتيجية لأنها تعد الركيزة الأساسية لعملية اليقظة و تخصص ميزانية لليقظة الإستراتيجية.

نموذج وفرضيات الدراسة :

أولاً: نموذج الدراسة

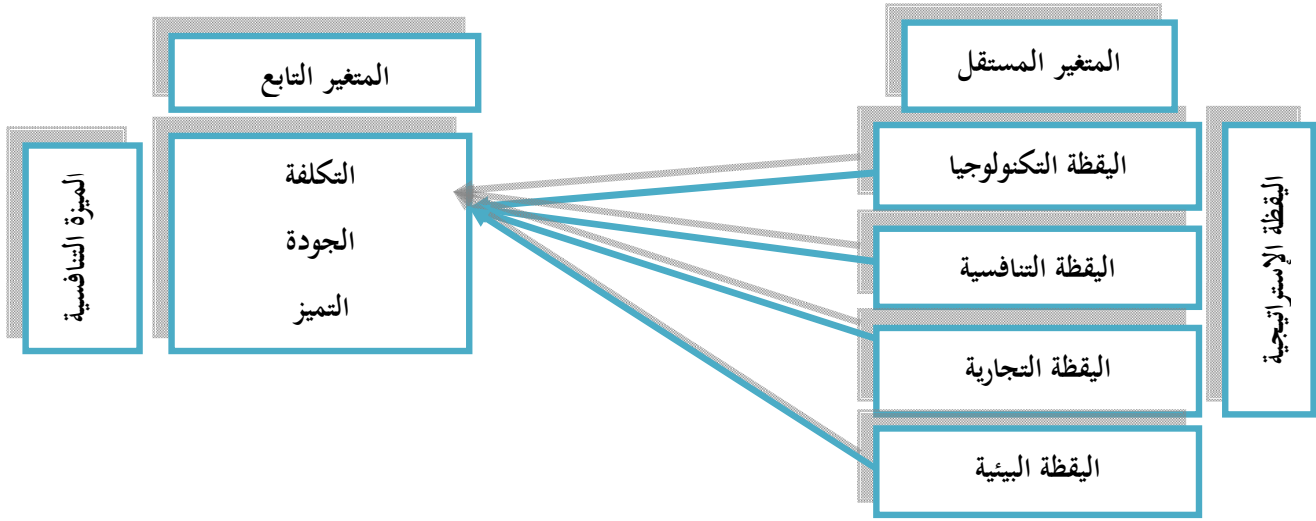
قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة :

- ✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات و ذلك على النحو التالي:
 - اليقظة الإستراتيجية: هي، فن ، كشف، جمع، معالجة و تخزين المعلومات و الإشارات الملائمة التي تضمن مردودية و نجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية.
 - الميزة التنافسية: تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم السلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.
- المتغير المستقل: وهي اليقظة الإستراتيجية، ويتضمن أربعة أبعاد و هي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية.

المتغير التابع: و هو الميزة التنافسية، و يتضمن ثلاث أبعاد و هي: التكلفة، الجودة، التميز

✓ نموذج الدراسة : تعتمد الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (أ-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة

ثانياً: فرضيات الدراسات

في ضوء إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأول: "لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس."

تنبق منها فرضيات فرعية التالية

✓ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية و الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس.

✓ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس.

✓ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس..

✓ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية و الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس..

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس."

و تنبثق منها فرضيات فرعية التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس. (0.05).
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس. (0.05).
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس. (0.05).

التموضع الإستراتيجي ومنهجية الدراسة :

أولاً: التموضع الإستراتيجي:

من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (اليقظة الإستراتيجية) و هي تؤثر و لا تتأثر، و الأبعاد المختلفة لها المتمثلة في "اليقظة التجارية ، التكنولوجية ، التنافسية ، البيئية " و هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للميزة التنافسية و يمكن أن نستنتج من هذا منطلق أن هذه الدراسة تتموضع ضمن النموذج التفسيري .

ثانياً: منهجية الدراسة :

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي و الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي ، تم إجراء المسح المكتبي و الإطلاع على الدراسات و البحوث النظرية و الميدانية، لأجل بلورة الأسس و منطلقات الإطار النظري ، و الوقوف عند أهم الدراسات السابقة ، التي تشكل رافدا حيويًا في الدراسة و ما تتضمنه من محاور معرفية ، أما على صعيد البحث الميداني تم استخدام استبانة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل الإجابات المتحصلة من الاستبيانات .

📊 **البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث ، ثم جمعها و فرزها وتفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

📊 **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات و ملتقيات الدولية حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفق لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

تصميم الدراسة :

1- أهداف الدراسة : تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية :

- إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية .
- محاولة التأكد من أهمية اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية .
- إبراز العلاقة بين المتغيرين في مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس

2- نوع الدراسة : هي علاقة ارتباط بين المتغير اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية

- ### 3- تدخل الطلبة: قامت الطلبة بالإلمام بجميع و كافة الوقائع و الاحداث التي تمس ظاهرة الدراسة دون التغيير أو تعديل فيها .

4- التخطيط للدراسة: تم إجراء الدراسة طبيعية غير مخطط لها، أي كما هي ظاهرة في الواقع،

- ### 5- وحدة التحليل: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس حيث بلغ عددهم (31) إطارا ، حيث تم توزيع 31 إستبانة و استرجاعها بالكامل و صالحة لدراسة.

- ### 6- المدة الزمنية : إستغرقت الدراسة مدة شهر كامل 18أفريل 2021 إلى غاية 20ماي من نفس سنة و يعود ذلك إلى تغير التوقيت العمل (بالتناوب) ذلك للإجراءات و ضوابط المركب بسبب جائحة كوفيد 19 و أيضا غياب بعض الإطارات لمشاركتهم في تكوينات خارج الولاية في تلك الفترة .

7- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المعلومة في المؤسسة و يمكن إيجاد الأهمية في نقاط التالية:

- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام باليقظة والعمل على رفعها و تفعيلها من اجل تحقيق التميز و القدرة على التنافس .
- تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل للمساعدة المؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية
- سبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية المورد المعلومة في تحقيق الميزة التنافسية .
- تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني عملية اليقظة و تساهم في الرفع من تنافسها من خلال إجراء تغيرات مستمرة في وقت أصبح يعرف بمنافسة شديدة .
- إضافة دراسات جديدة تدعم دراسات السابقة بنتائج مختلفة.

خطة مختصر للدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة .

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مراحل و طرق و معايير التحكم في الميزة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية

الفصل الثاني: تناولنا فيه اليقظة الإستراتيجية و قسمناه إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث:علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله التعرف على أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية في مؤسسة" مطاحن الأوراس- وحدة أريس " حيث قسمناه إلى :

المبحث الأول : تعرف المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس- وحدة أريس -

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

و اخير سنختتم هذا البحث بخاتمة نعمل فيها أهم نتائج البحث و التحليل للإشكالية الدراسة ، ثم نقدم توصيات نعتقد أنها

ستساهم في إثراء حقل التسيير الإستراتيجي.

الفصل الأول:

الميزة التنافسية

مقدمة الفصل :

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فيما يتعلق بانفتاح الأسواق و عولمة المبادلات في ظل اتفاقيات و المنظمة العالمية للتجارة و التحالفات الاقتصادية أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية. و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مراحل و طرق و معايير التحكم في الميزة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية و التنافسية

الفرع الأول: مفهوم التنافسية و أهميتها

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد و يختلف الكتاب حول مضمونه حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن التنافسية لها مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر و التجارة، و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة و يمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

1- على مستوى المؤسسة:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة، بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل رأس المال و التكنولوجيا)، و يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات، منها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق..... الخ (حجاج، 2007، الصفحات 8-9)

2- على مستوى القطاع :

تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة. (رسلان و شبانة، 2014، صفحة 90)

3- على مستوى الدولة:

تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع و خدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، و تساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، و العمل على الحفاظ و استمرارية هذا الارتفاع، حيث تشمل على العديد من العوامل مثل الإنتاجية، و الابتكار التكنولوجي، و الاستثمارات، و أسعار التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية . (حسين ش.، 2010، صفحة 22)

ثانيا: خصائص التنافسية:

تتضمن التنافسية مجموعة من الخصائص يمكن التفرق إليها كمايلي: (جودي، 2017، الصفحات 140-141)

- 1- النسبية: لا تكون المؤسسة تنافسية إلا مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، حيث لا تعد المؤسسة تنافسية لوحدها مثلا في وضعية الاحتكار المطلق. و من هذا المنطلق يمكن القول أن الحكم على التنافسية يتطلب عملية مقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال المنافسة.
 - 2- التنافسية لا يمكن تحليلها إلا ضمن إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة: تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو في عدة جوانب، حيث أن المؤسسة بنية معقدة و لا يمكن أن تكون تنافسية في جميع جوانب تنظيمها، و في هذه الحالة فهي تملك مزايا تنافسية جزئية، و بالتالي فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة.
 - 3- التنافسية ليست بالضرورة مالية: يعتقد الكثير أن ترجمة التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية من خلال الإنتاجية، المردودية و الربحية كمرادفات للتنافسية، كما يوجد خلط بين النسب و النتيجة، فالإنتاجية، الربحية و المردودية هي نتيجة للتنافسية و ليست مصدرها، و بالمقابل، فغياب البعد المالي يؤثر على التنافسية، حيث أن المؤسسة ضعيفة الإنتاجية و الربحية لا يمكن أن تكون تنافسية لأن استدامتها غير مضمونة.
 - 4- التنافسية يجب إن تتضمن بعد اجتماعي: كما ترتبط التنافسية بعد اجتماعي يقاس بتحسين مستوى الحياة، حيث ترتبط التنافسية بالأداء الاجتماعي و هذا مايتفق مع مفهوم التنمية المستدامة.
 - 5- التنافسية تعبر عن إمكانية : الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها، ينشأ هذا الاختلاف من أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية ، وهذا يفسر إمكانية وجود اختلاف بين التنافسية و الأداء المالي، حيث يرتبط هذا الأخير بالحاضر بينما التنافسية ترتبط بالمستقبل. هذا الاختلاف يسمح بتفسير الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية و لكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث توجد عدّة حالات لا يكون فيها تطابق بين التنافسية و الربحية.
 - 6- التنافسية لا يمكن اختزالها في الأداء واحد: لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تكون ذات أداء، فالأداء ماهو إلا جانب للتنافسية. و يتضمن الأداء بعدين مهمين: العمل أحسن و العمل بطريقة مختلفة، و من الضروري التمييز بين هذين البعدين.
- العمل أحسن: هو البعد الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث الأداء الجيد يعني التنافسية لأن المؤسسة تتحرك بسرعة أكبر، تصنع بتكلفة بأقل تعمل أكثر و أحسن جودة من المنافسين. و هذا البعد هو كمي
 - العمل بطريقة مختلفة: التنافسية تعمل بطريقة مختلفة مقارنة مع المنافسين هذا البعد جد مهم لانه يقدم الجانب الآخر من التنافسية، حيث أن العمل بطريقة مختلفة مرتبط بالابتكار و الذي يعني قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات و التحكم فيها مقارنة بالمنافسين، و هذا البعد هو كيفي (نوعي).

- 7- التنافسية هي ميزة لحظية: الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس التنافسية. في الاقتصاد الحر، المعرفة تنتقل بسرعة و الميزة التنافسية لا تصمد إلا لمرحلة معينة من الزمن حتى ولو كانت مرتبطة بإستراتيجية بحث و تطوير أو ابتكار، و هذا يعني أن تحليل التنافسية يجب إن يستند إلى رؤية طويلة الأجل و ليس تحليل في لحظة معينة.
- 8- تقييم التنافسية عالميا: يمكن للمؤسسة إن تكون تنافسية على المستوى الوطني، و لكن قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، فتنافسية المؤسسات الوطنية مقارنة مع المنافسين الدوليين غير مضمونة و يمكن لهذه المؤسسات أن تجد نفسها في حالة عدم القدرة على المنافسة خصوصا في حالة تحرير، ذلك أن عوامة الأسواق نقلت مجال التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.

الفرع الثاني: أسباب ومؤشرات وأنواع التنافسية المؤسسة

أولا: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العوامة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب (بويعة، 2012، الصفحات 72-73)

1. ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الحات (gatt) ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

ثانيا: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق و هي كالتالي: (كباي، 2008، الصفحات 52-53)

- 1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا جيدا للتنافسية الحالية حتى وإن كان من الأفضل قياسها لفترة طويلة، ويمكن اعتبار الحصة السوقية كذلك مؤشرا كافيا للتنافسية إذا استطاعت أن تعظم ربحها، بمعنى إذا لم تنازل عن الربح مجرد أنها تريد أن ترفع حصتها في السوق، وبالفعل يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق يعرف التراجع و من ثم فإن تنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية .
- 2- تكلفة الصنع : تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.
- 3- الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.
- ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية ، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإرادة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة .
- 4- الحصة من السوق: إن استحوذ على حصة كبيرة من السوق له انعكاسات كبيرة على ربحية المؤسسة أو تعظيم ثروتها أكثر منها على فرع النشاط و كذا على الدولة ككل فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر و كانت تلك المؤسسة أكثر ربحية، فالحصة من السوق تترجم أليا المزايا الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.
- ثالثا: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية أهمها: (عيسى م.، 2003، صفحة 07)

- a. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- b. التنافسية النوعية : وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدر ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى سعرا من سلع منافسة.
- c. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الحديثة، إذ تعتبر المحرك الرئيسي ونقطة البداية لتحقيق المكانة الاقتصادية في السوق بالنسبة إلى كل مؤسسة.

1- نشأة مصطلح الميزة التنافسية

إن مصطلح الميزة التنافسية ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وذلك من طرف شركة ماكينزي للاستشارات و ذلك نتيجة للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية في ذلك الوقت رغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من ذلك بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها، و في سنوات الثمانينات بدأ هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها مايكل بورتر سنوات 1980، 1985. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 111)

2- تعريف الميزة التنافسية

عرفها (fahey): "بأنها أي شئ يميز المنظمة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها". (الزعي، 2005، صفحة 137) ويرها (Hofer)، بأنها: "الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها". (حفيان، 2014، صفحة 47)

حيث عرفها (Pitt&Lei) بأنها: "هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها عند أدائها لأنشطتها". (انتصار و جليلة، 2007، صفحة 241) من خلال تعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم السلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة و هذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة و الصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي .

تميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (رقابقية و بومنجل، 2010، صفحة 04)

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
2. أنها تتحقق لمدة طويلة و لاتزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها
3. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال. (داسي، 2012، صفحة 168)
4. إنها تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها. و تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة
5. تشتق من رغبات و حاجات الزبون، و تقدم التوجيه و التحفيز لكل منظمة

الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة محققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوافر فيها جملة من الشروط تتمثل فيمايلي: (مصنوعة، 2012، صفحة 04)

- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها. (بودحوش، 2008، صفحة 11)

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية و أنواع الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

أن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شئ ضروري من اجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس القطاع نذكر أهم نقاط فيها : (مروان، 2011، صفحة 66)

- 1- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسها.
- 2- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة ، أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- 3- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرار.
- 4- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية. (سليمان، 2011، صفحة 08)
- 5- خلق قيمة للعملاء، تلبية احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

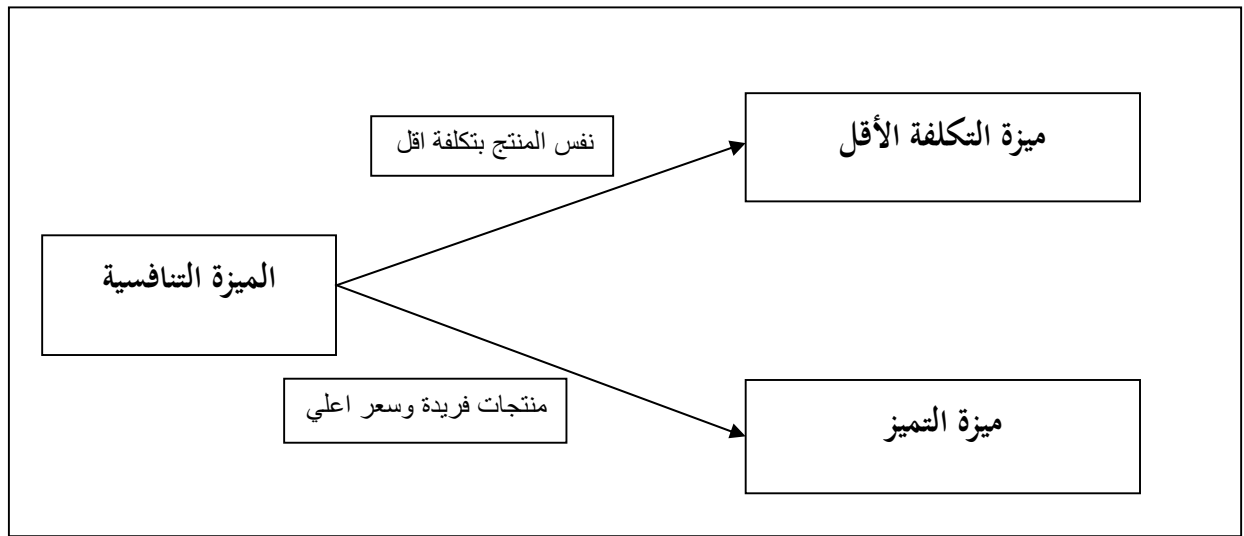
إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء و التي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم و من جانب آخر تلمسها المنظمات و تتمثل بالعوائد التي تكسبها من واره زيادة حصتها السوقية . (العمرى و السامرائي، 2008، صفحة 145)

✓ التكلفة الأقل : تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة. (الدوري، 2008، صفحة 307)، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل المقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة و المبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء ، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون

بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بيها في القطاع . (عاطف، صالح ناصر، زيدان عبد الحميد، محمد عمر، و محمد خير الدين، 2018، صفحة 12)

✓ ميزة التميز: حيث تتميز شركات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شئ ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين. (مصطفى احمد، 2011، صفحة 33)

الشكل رقم (01-02):أنواع الميزة التنافسية



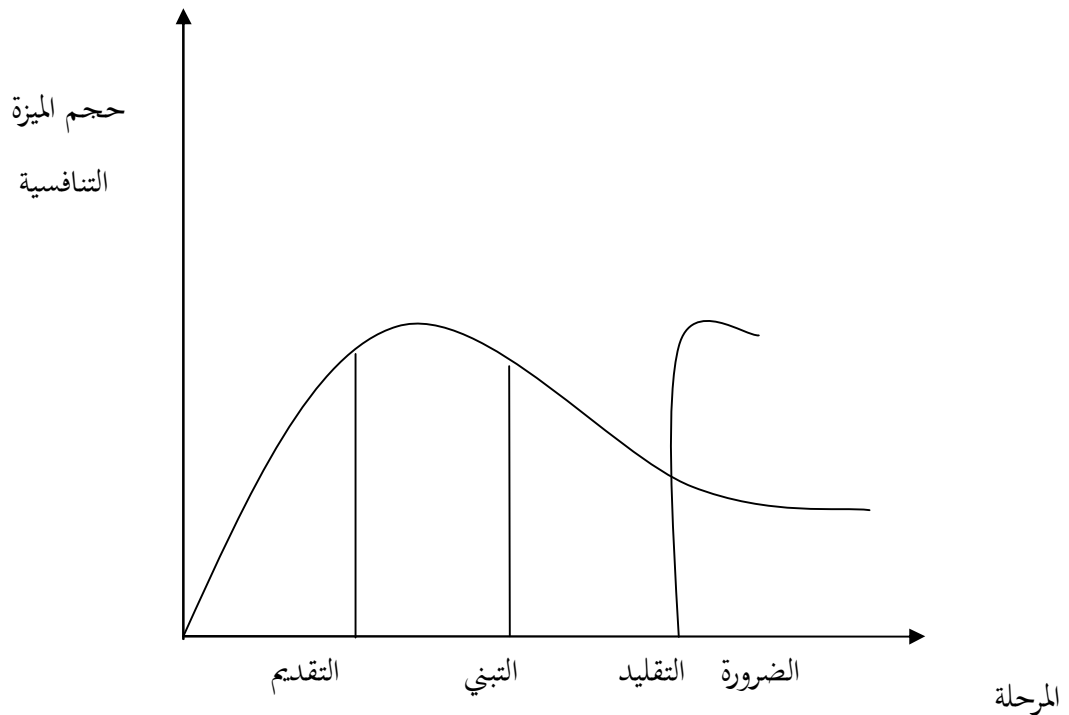
المصدر: (صفوت قابل، 2011، صفحة 29)

المطلب الثالث: بناء و تطوير الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

أولاً: حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر. وللميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا وفي حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلاً عليها. والشكل التالي يوضح ذلك (محمد مرسي، 2006، صفحة 94)

الشكل رقم (03-01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (محمد مرسي، 2006)

و يمكن شرح هذه المراحل كالتالي : (بودحوش، 2008، صفحة 11)

1. المرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري، فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليبلغ ذروته في نهاية هذه المرحلة.
2. مرحلة التبني: خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع؛
3. مرحلة التقليد: تلم المؤسسات المنافسة لهذه الميزة فتحيد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجهها نحو الركود.
4. مرحلة الضرورة: يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد اسبقيتها تماما، ويكون من الصعب عليها العودة للتنافس من جديد .

ثانيا : نطاق التنافس

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية : (محمد طاهر، 2020)

- نطاق القطاع السوقى: وهو يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم
- النطاق الرأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية و الخارجية و مدة التكامل الرأسى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- النطاق الجغرافى: يعكس المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

الفرع الثانى: أبعاد الميزة التنافسية

لا شك فيه أن اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على الميزة التنافسية على الصعيد المحلى و العالمى، وذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق و هذا يعزز من مكانتها و للوصول إلى الميزة التنافسية. (سويسى و الخفاجى، 2014، صفحة 73)

① الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. (مجانى و طبول، 2017، صفحة 96)

② الجودة: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها و خدماتها بالنسبة للعملاء و سيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل و يمكنها البقاء و الاستمرار. (فرحاتى، 2016، صفحة 157)

③ الكلفة: يعتمد بشكل كبير تحقيق الميزة التنافسية على الكلفة و هي تعبر عن انخفاض الكلفة بالنسبة للمنافسين و المنتجات ذات الصلة ووفرات الحجم، و تتطلب هذه الإستراتيجية إشراف مكثف على العمل و مراقبة التكاليف بشكل دقيق و عمل تقارير مستمرة و مفصلة تتعلق بمراقبة التكاليف، و مع هذا التطور أصبحت الحاجة أكبر لتخفيض التكلفة في ظل المنافسة القوية و لأن هامش الربح أصبح أقل. (أنس رفعت، 2018، صفحة 37)

④ الإبداع: المقصود بها طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و يمكن تحقيق الإبداع و الابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أنشطة المنافسين. و سرعة الاستجابة، و يتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات و طريقة الإدارة. (غالبا، 2011، صفحة 12)

⑤ 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، و هنا نشير إلى أهمية الزمن تحقيق ميزة تنافسية كالتالي : (ندى، 2011، صفحة 125)

* تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

* تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

* تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

* الالتزام بمجدوال الجودة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

⑥ الحفاظ على البيئة : مع انتشار الوعي البيئي لمجتمع مدى خطورة المشكلات البيئية، ظهر مصدر جديد للميزة التنافسية ألا و هو الحفاظ على البيئة، و ذلك من خلال تحول الزبائن إلى المنتجات الخضراء أي المنتجات الأقل إضراراً بالبيئة من خلال عمليات إعادة التدوير لمخلفاتها مثلاً هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبح الشكاء، الممولون..... يشترطون في المؤسسات تبني أنظمة إدارة بيئية للحفاظ على البيئة . (بو عبد الله، 2019، صفحة 393)

المبحث الثاني: مراحل و طرق و معايير التحكم في الميزة التنافسية

المطلب الأول: مراحل الميزة التنافسية

أن تحقق الميزة التنافسية يتم بثلاث مراحل و هي: (امل، 2017، صفحة 469)

✓ تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرين الجدد قدرة المجهزين التفاوضية و التهديد الذي تشكله المنتجات، الخدمات البديلة و التنافس بين المستثمرين الحاليين.

✓ إقرار إستراتيجية تنافسية و هنا (Porter) و أن على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

✓ تطبيق الإستراتيجية التنافسية يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل هي مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه و وضعها التنافسي و فيه.

المطلب الثاني: طرق البحث عن الميزة التنافسية

توجد طرق كثير للبحث عن مصادر الميزة التنافسية و نلخص منها ثلاثة طرق عملية، تعتبر أساليب للبحث عنها و هي (فرحاتي، 2016، صفحة 156)

- 1- تحليل مصادر الميزة التنافسية: و يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المنظمة، و تتعلق بقيمة المنتج لدى المشتري و هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها : الجودة، السعر، خدمات بعد البيع،... الخ.
- 2- تحليل السلسلة الأفقية للقيمة: تعتبر سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي، و تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق مايلي: التجربة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة، تحديد و توضيح مكونات التكاليف، تحديد المصادر الممكنة للتمييز، و كل نشاط تقوم به المؤسسة، لابد و أن يؤدي إلى خلق القيمة.

المطلب الثالث: الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في: (خليل موفق، 2017، الصفحات 111-112)

- 1- مصدر الميزة: و تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية، إذ يسهل تقليدها، محاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : التكنولوجيا، تميز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، و العلامة التجارية القوية العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.
- 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يؤدي اعتماد المؤسسة على الميزة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو تغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص، مما تملكه المؤسسة، و بالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها، كاعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج بإضافة وظائف جديدة عليه، و تقديم خدمات مابعد البيع الخ.
- 3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع و ذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة التنافسية الحالية لها، و عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية و الوصول إلى رضا العميل

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية : (شيقارة، 2005،

صفحة 12)

- نقاط القوة و الضعف المؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص و التهديدات .

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي)

المطلب الثاني: إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

يمكن تعريفها على النحو التالي : هي استراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرية:تدنية تكاليفها الكلية ، حيث تضع المؤسسة ضمن أقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية، و تخفيض كل مايمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة، و عليه يتساءل البعض عن كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، و التي جمعها بعض المفكرين في تسعة محددات رئيسية للتكلفة العوامل التالية (إلياس و درويش، 2012، صفحة 160):

- وفورات إقتصاديات الحجم.
- وفورات منحى التعلم و الخبرة
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة التحرك في السوق إي السبق إلى الإبداع بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ بإسم العلامة .

المطلب الثالث : إستراتيجية التمايز و التركيز

الفرع الأول: إستراتيجية التمايز

تنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتوج متمايز عن منتجات المنافسين، و يتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،.... الخ و الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على إستعداد تام لأن يدفعون أسعارا أكثر للمنتج المميز، و من خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء و أقل حساسية اتجاه الأسعار، و يضاف إلى ذلك عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبهون حاجاتهم. (بن جدو، 2015، صفحة 66)

و تتجسد إستراتيجية التمايز من خلال :

- 1- الجودة العالية: تعتبر عملية عرض منتجات و خدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون ، خاصة في مجال السلع الصناعية .
- 2- الاستجابة السريعة و التجديد :فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن و تعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها و الحصول على أحسن الموزعين ، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، و ذلك

على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع بالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية .

3- التوزيع: و يمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين .

4- العلامة التجارية : ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في مجال هذا الجزء من خلال أما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع مستهدف و تحديد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية. (محمد إبراهيم، 2012، صفحة 12)، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، و الفرق بين إستراتيجيات التركيز و باقي الإستراتيجيات التنافسية هو اختصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق و ليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة و فاعلية من حالة استهداف السوق ككل . (مزوغ، 2013، صفحة 51)

خلاصة الفصل :

- من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل نصل إلى :
- ✓ لا يوجد مفهوم موحد للتنافسية فهي تختلف على حسب تواجدها (على مستوى الدولة ، على مستوى القطاع ، على مستوى المؤسسة).
 - ✓ تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية، حيث تتسم بجملة من الخصائص نسبية ، مستمرة و مستدامة وتحقق نجاح للمؤسسة.
 - ✓ للميزة التنافسية وعين : التكلفة الأقل معانها إنتاج منتجات بسعر أقل من المنافسين و ميزة التميز تقديم منتجات /خدمات منفردة على ما يقدمه المنافسون .
 - ✓ أما فيما يخص الأبعاد فيمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال عدة أبعاد أهمها: التكلفة المنخفضة، الجودة، بالإضافة إلى بعد الوقت والحفاظ على البيئية.
 - ✓ ومن خلال ماتم تقدمه أن الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، و أيضا قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد احد عناصر الأساسية في تحقيق ميزة للمؤسسة .

الملك

الملكة الأميرة
الملكة الأميرة

مقدمة الفصل :

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم عمليات التي يمكن للمنظمة اعتماد عليها لتدعيم قواعد العلم، المعرفة و الخبرة عن طريق ما يتم جمعه، معالجته، و نشره من المعلومات بين مختلف مصالحها، كما تعد اليقظة الإستراتيجية ضرورة يجب اعتمادها لضمان تزويد مستمر و أني بالمعلومات الإستباقية عن المنافسين، زبائن المنظمة، التكنولوجيا، أنظمة الإنتاج الجديدة، و كل التغيرات الأخرى التي يمكن أن تحدث أثارا على توجهات المنظمة و كيانها . و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية . و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية و المعلومة

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تتعدد المفاهيم المتعلقة باليقظة أو بالأحرى باليقظة الإستراتيجية، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم ، وفيما يلي نستعرض كل من المعنى اللغوي و الاصطلاحي لليقظة و اليقظة الإستراتيجية و هو كما يلي :

الفرع الأول: مفهوم اليقظة و خصائصها

1- أصل المصطلح: اليقظة هي : " مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالرادار و الذي يعني القيام

بالحراسة و المراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة و الحفاظ عليها" (علمي، 2018، صفحة 87)

بالرغم من نشأته الحديثة ألا انه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا للإسهامات التي بدلت من طرف المفكرين و على رأسهم *H. Lesca* في شرح و توضيح جذور المصطلح، و إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين انه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة. (تشوار، 2009، صفحة 267)

2- تعريف اليقظة

➤ **الجانب اللغوي:** يعني أن يكون شخص على تيقظ - حالة الوعي و الإحساس و في وضعية استقبال و تلقي لكل

ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات. (ماجد حميد و صديق، 2019، صفحة 172)

➤ **الجانب الاصطلاحي:** من بين التعاريف التي أقدم عليها المختصون في هذا المجال كما يلي:

تعني اليقظة: " أن يكون الشخص على تيقظ و في وضعية استقبال، و تلقي لكل ما يراه من المحيط الخارجي من إشارات أفعال، و أقوال، دون معرفة ماهي بالضبط و متى و أين تحدث". (Humbert L. , 2003, p. 03)

3_ تعريف اليقظة الإستراتيجية: قدم علماء من أهل الاختصاص تعاريف مختلفة لليقظة الإستراتيجية نقدم منها ما يلي : عرفها

jean michel على أنها: "عملية مستمرة لإتاحة المعلومات الإستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات القصيرة الأجل ، و التوجه الأفضل للعمل و الاستثمارات على المدى المتوسط و الطويل، و البقاء في حالة تأهل (القدرة و التفاعلية)، و الفهم المتطور لتغيرات المحيط، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي (بلعجوز، زيري، و خرخاش، 2017، صفحة 03) ."

أما *Lasca et Schuler* (1998) فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها : "السيورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و الإستباق للإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو اقتصادية ، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين " (فوجيل، 2012، صفحة 27)

يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية "أنها فن كشف، جمع، معالجة و تخزين المعلومات و الإشارات الملائمة التي تضمن مردودية و نجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية ، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... و كذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية و المحتملة " (خلفلاوي، 2013، صفحة 230)

بناء على التعاريف أعلاه نستنتج خصائص (مميزات) التالية لليقظة الإستراتيجية نذكر منها (Humbert, 1997, p. 02)

الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

التطوعية: اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا و محدودا حيث لا تقتصر على المتابعة و التصيد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ و الانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة و في الغالب التجري عنها .

الذكاء الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال و تفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطائها معنى محدد.

المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل و متغيرات مؤثرة و يتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

إنشاء الإبداع: اليقظة الإستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بالإبداع في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها و لاتصف الأحداث المحققة سابقا و لكن تسمح بتحرير الفرضيات و خلق رؤية استباقية.

التوقع: عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية تساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية، من اجل استخراج الفرص و التهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية و يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 05)

- ✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة الآن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.
- ✓ تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- ✓ تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- ✓ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية و من المنافسة في السوق.

المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بالذكاء الاقتصادي

الفرع الأول: تعريف اليقظة بالذكاء الاقتصادي

عرفة مارتر على أنه: "مجموعة النشاطات المنسقة للبحث عن المعلومة، النافعة، و معالجتها، و توزيعها على الفاعلين الاقتصاديين بهدف استغلالها. هذه النشاطات تتم بصفة قانونية، مع جميع ضمانات الحماية اللازمة لحفظ تراث المؤسسة وضمن أحسن ظروف للنوعية، و الآجال و التكاليف" (الحاج سالم، 2018، صفحة 167)

الفرع الثاني: مفاهيم متعلقة بذكاء الاقتصادي علاقته باليقظة الإستراتيجية

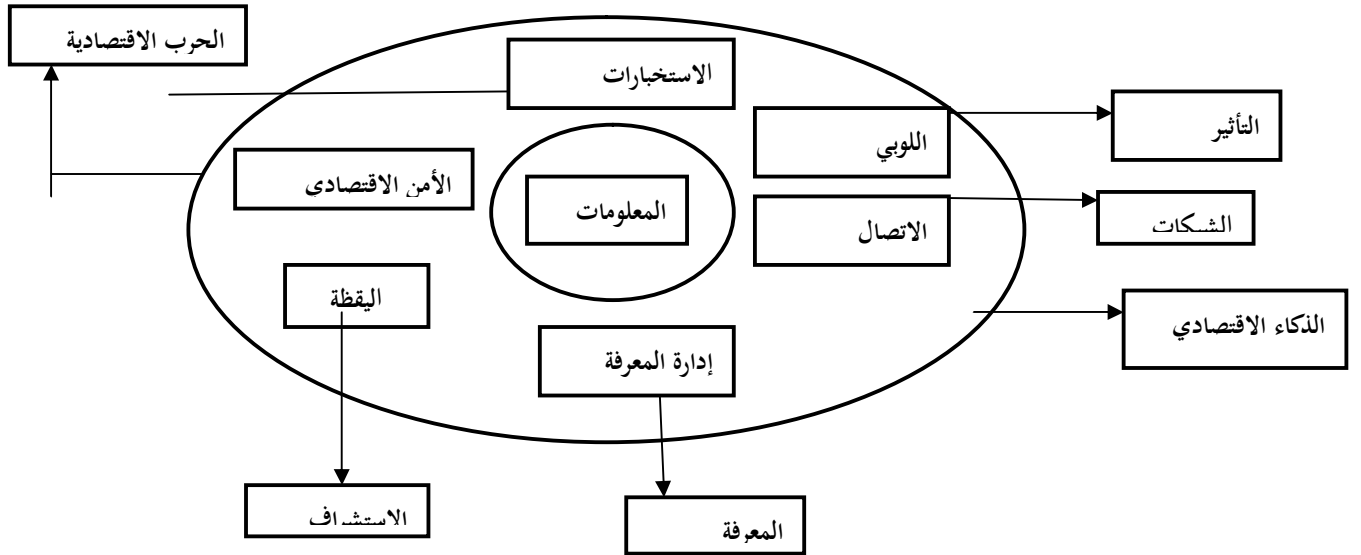
و انطلاقا من هذه المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي يظهر من خلال جوانب أساسية و هي: (مصباح و بوخمحم، 2019، الصفحات 26-27)

❖ اليقظة : تهتم بمراقبة ، ورصد و تحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، من خلال جمع المعلومات من مصادر المختلفة و معالجتها و تحليلها و بثها إلى مراكز اتخاذ القرار .

❖ الاتصال و الأمن : القيام بمراقبة ، و تتبع اليقظة المطبقة من المؤسسات المنافسة دون تأثير سلبي على نشاط المؤسسة ، وذلك بخلق ديناميكية للاتصال داخلها، و إبلاغ جميع المسؤولين ، و العمال و الأجراء بمختلف المستجندات تحسبا لردود الفعل السلبية ، و هذا مايسمح للمؤسسة بتبني سياسات خاصة تمكنها من المحافظة على أمنها و استقرارها.

❖ اللوبي (الجماعات الضاغطة) : استغلال الجماعات الضاغطة لحقن، وضح مجموعة من المعلومات الخاصة في بيئة الأعمال التجارية المرعبة، و لاتخاذ القرارات التي تخدم مصالحها ، و تقوي مركزها التنافسي في السوق أهمية للذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية : للحفاظ على الميزة التنافسية، ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تكون سباقا في الحصول على المعلومات و الأليات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، و ردة فعل السوق مثلا : إطلاق منتج جديد، التغير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات و التكنولوجيات الجديدة ... الخ (بن سميعة و بورحلة، 2016، صفحة 30)

الشكل رقم(02-04):مصطلحات الذكاء الاقتصادي

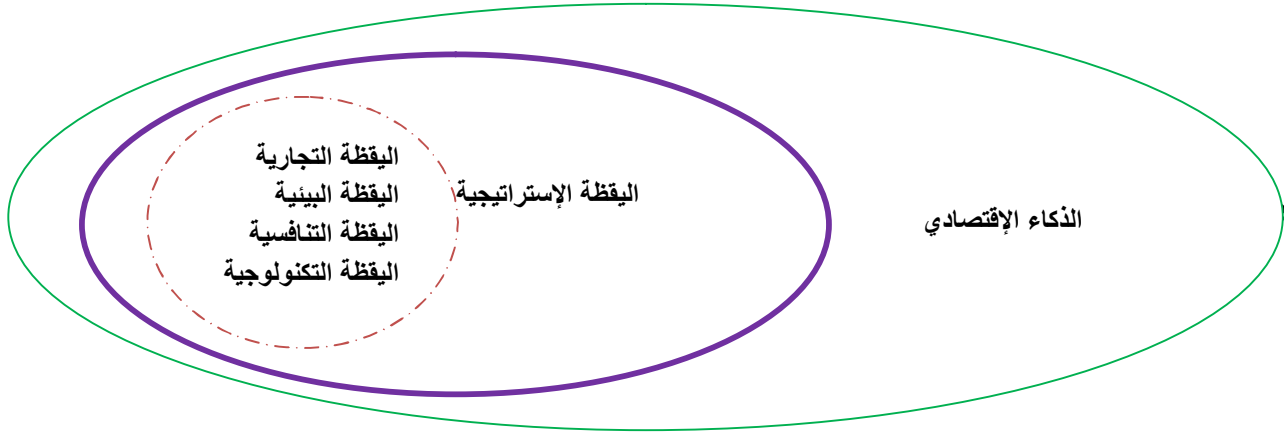


المصدر: (Daniel, p. 75)

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان ، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو لأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي ، كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لاتعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها ، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات

و المستجديات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة ، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموغ الصحيح في بيئتها و مساعدتها على مواجهة المنافسة . (بوخرصة، 2015)

الشكل رقم (02-05): علاقة الذكاء الاقتصادي مع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: (بوخرصة، 2015)

المطلب الثالث: ممثلو اليقظة من طرف ممثلو اليقظة

✓ تعتبر تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة باليقظة بمن هم لمعاملون الذين

يقومون بهذه العملية؟ و ماهي الوسائل و الطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟ لذا سيتم التطرق إلى ممثلو اليقظة

✓ الجدول رقم (01_02): دور و خصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الإستراتيجية	يعرض على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمنظمة. تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات البحث عن الإبداع، إي خلق أفضل المزايا التنافسية للمنظمة.	تحديد جيد لأهداف المنظمة معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية
المدير	همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة إعداد الإشراف على دفتر الشروط مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة	منشط جماعة اليقظة و على التفكير استراتيجيا القدرة على تحليل و التركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة

<p>القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجي</p> <p>القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص و القدرة على الرؤية المستقبلية</p> <p>المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة</p>	<p>تحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة</p> <p>المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات</p> <p>تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع المخطط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية</p>	<p>المتقنون الكبار</p>
<p>الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع) فضلا عن روح المغامرة</p> <p>الحفاظ على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم</p>	<p>تحديد مصادر المعلومات المجمعة</p> <p>استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</p>	<p>المتقنون المشتركون</p>
<p>نشاط حيوي دائم في العمل</p> <p>روح عمل جماعية عالية</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بها دعما لمراحل جمع و مرحلة معالجة المعلومات</p>	<p>العمال</p>

المصدر: (أريج، 2019، صفحة 6)

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية

هناك العديد من أنواع اليقظة الإستراتيجية، وكلها مهمة لبناء المؤسسة لمزايا تنافسية تتسم بالاستدامة، تتمثل هذه الأنواع في تتمثل هذه الأنواع في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية:

الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية (La veille technologique):

لم تعد التكنولوجيا اليوم مقتصرة على المعدات أو التجهيزات الآلية الموجهة أساسا لمعالجة المواد الأولية، بل تتخذ شكل تركيبية متكاملة من العناصر أو الخيارات الآلية، التنظيمية الإنتاجية و التسويقية، فهي بهذا تتخذ مظهر اختيارات عملية معقدة و إستراتيجية و هي أيضا تعبر عن مجهودات المؤسسة و الوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ماهو جديد في الميادين التكنولوجية و المتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا، و هي تمثل بذلك النشاط الذي ترصد و تتابع من خلاله المؤسسة البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها، وبصفة عامة تهتم بالبحث عن المعلومات العلمية المتعلقة بالتطورات الجديدة التي تظهر في

الأبحاث أو التجارب المحققة في الجامعات و مراكز البحث، المعلومات التقنية المرتبطة ببراءات الاختراع و معرفة محاور ابتكارات المنافسين التي تمثل مصادر معلومات لابتكارات جديدة، المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات التي تقع خصوصاً قبل إجراءات التصنيع و الموجهة للتطبيقات الصناعية ، المعلومات المتعلقة بالمعايير و البيئة الخ (منصف بن، 2015)

الفرع الثاني: اليقظة التنافسية (La veille concurrentielle):

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، و هذا من خلال جمع المعلومات و المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة. و تهدف التنافسية إلى معرفة : (بن السعدي، زاوش، و جساس، 2017، صفحة 07)

- الأداء الحالي للمنافسين.
- الأداء الحالي للمنافس.
- إستراتيجية المنافس
- الأهداف و القدرات الجديدة للمنافسين.
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس
- ماهي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها
- كيف يرى المنافسون مستقبلهم

المطلب الثاني: اليقظة التجارية البيئية و الاجتماعية

الفرع الأول: اليقظة التجارية (La veille commerciale):

تنطبق على البيئة التجارية، و هي تنتج رصد كل ماهو متعلق بالعلاقات التجارية للمنظمة ، من عملاء ، وموردين، منتجات ، تكاليف، و أسعار السوق حالياً و مستقبلاً. و كل هذا متعلق بتحديد الاحتياجات التي يرغب بها العملاء و المستهلكين و كيفية تطويرها (علوط و معين، 2018، صفحة 202)

فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي تهتم بالعلاقات التجارية و بالطرق و الكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، في حين يعرفها (حسن، 2000: 29) بأنها تخص جمع المعلومات في ميدان المنتجات، اكتشاف العمليات المستقبلية، سياسة أسعار المنافسين، تنظيم قوة البيع بالإضافة إلى تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، و إمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة و في الوقت المناسب (بن خليفة و زلاسي، 2018، صفحة 442)

الفرع الثاني: اليقظة البيئية (Environmental Intelligence):

تعرف بأنها اليقظة الشاملة ، و تضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي و تسعى إلى مراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات و الأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الاقتصادية ، السياسية ، و القانونية و التطورات الجبائية و المالية الخ (قرون و غضبان، 2020، الصفحات 313-314)

الفرع الثالث: اليقظة الاجتماعية:

تمثل في تحديد و ملاحظة كل الظاهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية ، التعرضات الدينية و العرفية، سوء التفاهم بين الأجيال ، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي. و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات : عادات و تقاليد المستهلكين ، النمو الديمغرافي و تطوره ، الكثافة السكانية . (لمروس، 2019، صفحة 79)

المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و معلومة

الفرع الأول: معلومة و أنواعها

يشمل التزويد البيئي أنواع و تقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية. (رويح، 2004، صفحة 03) ، سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من إلى داخل المؤسسة.

➤ معلومات التحكم: و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة و توجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع من معلومات أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، و يتم غدارة هذه المعلومات عن طريق النظم المعلومات التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة (بلحاج، 2017)

➤ معلومات التأثير: و تضم المعلومات التي انتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي ، أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها و تبقي هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية . (رحماني، 2021، صفحة 22)

➤ إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): هي تلك التي تتميز بكونها مجزأة و غير مؤكدة و يمكن أن تكون لها تأثيرات معتبرة على المؤسسة. و هذه الإشارات الضعيفة التي قد تتحول بعد ترجمتها إلى علامات التحذير المبكر. الإشارات الضعيفة تعبر عن المعلومات التي قد تحمل خاصية إستباقية و ينتج عن ترجمتها إلقاء الضوء على أحداث لم تقع بعد و إنما تتطور عبر الزمن و يمكن أن تفيد المؤسسة لتحقيق التنافسية . (يجي الشريف، 2016، صفحة 383)

الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كي تتمكن المنظمة من تبني اليقظة الإستراتيجية يجب عليها الالتزام بالمرحل المتعددة لها، و التي اختلف الباحثون بتحديد عددها، فمنهم من ذكرها بأنها ثلاث مراحل فقط ، في حين يري الآخرون بأنها ست مراحل، أما الفريق الثالث فأهم يرون بأنها تتكون من تسع مراحل، غير أن الأرجح من بين تلك الآراء سوف نقوم بذكر أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل بالآتي: (أجد، 2020، صفحة 06)

- (1) تحديد العوامل المستهدفة: تعتبر أول خطوات اليقظة الإستراتيجية تحديد أهم العوامل التي سوف تركز عليها المنظمة في عمليات البحث و الاستقصاء بهدف ضمان الحصول على المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب و بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. (حسين، 2018، صفحة 598)
- (2) جمع البيانات: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد أهم الأدوات العملية و العلمية التي تعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على عملياتها و أنشطة لضمان توظيفها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها في إطار تلك المتغيرات (حسين، 2018)
- (3) معالجة البيانات: بعد جمع البيانات يتكون لنا رصيد خام منها ، تأتي المرحلة المتمثلة في التحليل و المعالجة، وتهدف إلى فرز المعلومات و الإبقاء على الأساسية منها و التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار، يتم فيها فصيح البيانات بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة و القوية و استخراج مادة معلوماتية و تكون مدخلا مهما لعملية التوقع . (رملي، 2014، صفحة 263)
- (4) اختيار المعلومات و تخزينها : تخزين معلومات و معارف اليقظة هو شرط أساسي ضروري لتقديم و استغلال هذه المعلومات ، فهو يجسد وضعها تحت التصرف مما يجعل الاطلاع عليها سهل في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم فالمعلومات التي تم استقبالها من التحليل أي تم اختيارها يجب أن يتم حفظها و تخزينها كي لا تضيع مهما كان شكلها و نوعها لبناء بنك معلومات ومعارف خاص بالمؤسسة . (علاوة س.، 2013، صفحة 85)
- (5) نشر المعلومة و اتخاذ القرار: بعد تحليل و تنقيح المعلومات يتم نشرها للمصالح التي تحتاجها (عيسى و عمار، 2017، صفحة 714) و لا تكون لها أي قيمة إذا تم الاحتفاظ بها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب، لإتخاذ القرار المناسب و لهذا السبب فإن المعلومة يجب أن تنشر بسرعة لكي تتفادى مشكلة تقادمها. (قدي و رتيبة، صفحة 226)

الفرع الثالث: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية

أولا: طريقة المعايرة

هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة و عرفها David Kearns الرئيس و المدير العام الأسبق لشركة Rank xerox على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتها و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة" و وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في

مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه و تقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات الرائدة (المؤسسات النموذجية). (زواوي، 2017)

الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديدة يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك (بلبصير و بن بركة، 2017، صفحة 337)

حيث تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية : (زبير، 2021)

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة
- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه
- تحديد أهداف و خطة و التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

ثانيا: وسيلة أنترنت

عرف دهباجيو الإنترنت بأنها: " الشبكة الإلكترونية التي تربط الناس و المعلومات من خلال كمبيوترات و أجهزة رقمية أخرى تتيح الاتصال و تدفق المعلومات ". (الخوراني، مخلد العضايبة، و النبوي، 2009، صفحة 121)

للإنترنت عدة أوجه لاستخدامه، و التي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري لهذا سيتم التركيز على اهم الخدمات و المتمثلة في : (بختي، 2003، الصفحات 36-37)

① خدمة البريد الإلكتروني : تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل الإلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم ، على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين . و بالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف ، الفاكس، و الرسائل البريدية.

② خدمة بروتوكول نقل الملفات: تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب على آخر عبر الشبكة العالمية.

③ خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات : و هي خدمة الويب و هي من أهم خدمات الإنترنت حيث ارتبطت بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية و الصناعية و الحكومية و التجارية و الثقافية و امتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي.

ويمكن للمؤسسة استغلال الإنترنت لتدعيم يقظتها و هذا من خلال: (علاوة ن.، 2011، صفحة 95)

☞ مراقبة عروض المنافسين : تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته ، و من ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت و هذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

☞ مراقبة رسائل موظفي المنافسين: يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات ، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الانترنت ، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة و هذا مايساعدها على فهم نشاط المنافسين .

☞ الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من اجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة . فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات منتجاتها الجديدة. تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر : حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات و نظرة الزبون لهذه المنتجات و هذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها ، إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد و كذا تحسين المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

المطلب الأول: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية (تحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة و الجودة)

• تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة و الكفاءة فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية و خارجية)، و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب إذ يتحلى دورها في: (زواو، 2013، صفحة 101)

- تأهيل المؤسسة و حثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة.
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها و تجاوز جوانب ضعفها.
- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية و تجنب التهديدات الكائنة فيها .

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية و تحقيق التفوق بالإبداع و التجديد:

الإبداع هو إنتاج شئ جديد لم يكن موجوداً من قبل، فإن الإبداع ذات أهمية بالغة لمساعدة المؤسسات على النمو و البقاء و الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الحادة يمكن الإبداع في مجالات مختلفة، تطوير المنتجات و تقديم منتجات أو الخدمات و إرضاء الزبائن. (حميدي، 2014)

و تدعم اليقظة الإستراتيجية ، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع و التجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة و الندوات العلمية الوطنية و الدولية، و رصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي يتكوين رصيد معرفي متجدد و بذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدراً للإبداع). (زواو، 2013، صفحة 102)

المطلب الثالث: اليقظة التجارية و تحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية

الفرع الأول اليقظة التجارية و تحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا ادركت المؤسسة حقيقة عملائها الحاليين و المستقبلين، و لا تنشأ العلاقة التفاعلية بينهما و بين عملائها و التي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية ، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل ، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال و اعتبرته أصلاً من أصولها ، وبذلت في سبيل ذلك المال و الجهد و الوقت لدراسة سلوكياته، لمعرفة متطلباته و لتوقع أماله و اتجاه تغيرات أذواقه وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية و خاصة التجارية على تحقيقها. تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث و توقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضاً الموردين تحت المظهر، فتبحث و تجمع معلومات عنهم بصفة دورية و متجددة ، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات و خصائص المحيط التجاري، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات و تطلعات العملاء بصورة دورية و مستمرة و أكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرهم للمؤسسة. فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة و لليقظة التجارية بصفة خاصة لتحسين تنافسيتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة

للعامل، و لتحديد حاجاته و رغباته و أولوياته و تلبيةها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين تطوير تقنياتها التجارية ، ووضع حلول مكيفة ومرنة تتلائم مع خصائص كل عميل / مورد لتفعيل رضاه و تحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد- مؤسسة -عميل، يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن و الموردين . (زواو، 2013، صفحة

(104)

الفرع الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية

و في عالم اليوم تنافسية المؤسسات تتركز و تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على امتلاك المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لها ، و على مدى فعالية المعالجة الداخلية لهذه المعلومات ، وبما أن اليقظة الإستراتيجية هي الأداة التي من خلالها يتم الحصول على معلومات ذات طبيعة توقعية، فهي تحظى بأهمية متنامية من قبل المؤسسات ، إذ تعتبرها هذه الأخيرة ميزة تنافسية ، أو عامل للتنافسية ، أو أكثر من ذلك فهي تعتبر عامل نجاح أساسي.

تنبع أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ، من منظور أهمية معلومات بالنسبة للمؤسسة في الوقت الحالي ، و دورها في عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ، كما تنبع من إشكالية التدفق الهائل و المتنوع للمعلومات المتاحة بالنسبة للمؤسسة ، و أيضا من خلال دور الإشارات الضعيفة التي يسعى جهاز اليقظة الإستراتيجية لالتقاطها في التنبؤ بالتغيرات و الأحداث المستقبلية في بيئة المؤسسة و التقليل من نسبة حالة التأكد، كما يمكن ملاحظة الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال الدور الذي تلعبه في دعم و مساعدة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، و من خلال دورها في الإدارة الإستراتيجية و بالخصوص في مرحلة الصياغة ، و كذلك من خلال أهميتها في تحسين تنافسية الشكل رقم () أنواع اليقظة الإستراتيجية (زواو، 2013، صفحة

(105)

خلاصة الفصل :

تم التطرق إليه في هذا الفصل إلى أهم نقاط:

- ✓ اليقظة الإستراتيجية عملية تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي التي تحقق لها مركز تنافسي في ظل المنافسة شديدة بين المؤسسات.
- ✓ تم تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى عدة أنواع و هي: اليقظة التكنولوجية و التنافسية و التجارية و البيئية، و الاجتماعية و القانونية
- ✓ و أيضا تم تقديم خصائص و ادوار ممثلو خلية اليقظة الإستراتيجية من متخذو القرارات الإستراتيجية إلى العمال .
- ✓ وتم تقديم أهم أنواع المعلومات اليقظة الإستراتيجية و هي معلومات التحكم، معلومات التأثير و الإشارات الضعيفة.
- ✓ تم تحديد أهم مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية و تم إختصارها في خمسة مراحل من عملية جمع البيانات إلى عملية تنفيذ.
- ✓ وتم تقديم أهم طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية من بينهم طريقة المعايرة و وسيلة انترنت.

الفصل الثالث

الأطوار المنهجية للأدب الستة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية من جانبها النظري، سنقوم في هذا

الفصل بإسقاط ماتم التوصل عليه نظريا على مركب مطاحن لأوراس - وحدة أريس.

حيث سنحاول معرفة مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لإطارات المؤسسة.

وذلك من خلال ثلاث مباحث و هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمركب مطاحن لأوراس - وحدة أريس

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تعريف المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس-الوحدة الإنتاجية التجارية - أريس

يعد مركب مطاحن الاوراس- وحدة أريس -من ضمن المؤسسات الهامة نظرا لطبيعة منتوجها و مشاركتها الفعالة في التنمية و تشغيل اليد العاملة بالإضافة إلى مردودها الإنتاجي الذي يغطي احتياجات المستهلكين بمادة السميد و الدقيقإلخ

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مركب مطاحن الاوراس وحدة أريس-باتنة-تعريفها، أهدافها

الفرع الأول:التعريف بالوحدة الإنتاجية التجارية -أريس

● لمحة تاريخية عن نشأة الوحدة

- (a) نشأة الوحدة:الوحدة الإنتاجية سميد أريس -وحدة تابعة للمركب الصناعي التجاري مطاحن لأوراس باتنة تقوم بإنتاج عدة أنواع من المنتجات سميد الدقيق،.....إلخ.
- (b) الموقع و المساحة: تقع الوحدة على بعد مسافة 3 كلم مدينة أريس و التي تبعد بدورها على مقر الولاية ب 60 كلم و تقدر مساحتها الإجمالية ب 5.73 هكتارات بما فيها المغطاة تقدر ب 1.5 هكتار.
- (c) بداية الإستغلال: بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 و دامت مدة الإنجاز (11 سنة)حيث ساهم في إنجاز كل من المؤسسة العمومية "سيزي"المختصة في إنجاز الهياكل القاعدية و مؤسسة "بيلاز" السويسرية في تركيب المطاحن .
- (d) بداية النشاط:بدأت الوحدة نشاطها الإنتاجي بتاريخ 1988/11/17 بعدد عمال قدره 153 عاملا و طاقة إنتاجية مقدرة ب: 2000قنطار/24 ساعة (1000قنطار سميد و 1000قنطار دقيق)، رأس مال الشركة تم رفعها سنة 1999 من 115000000.00 إلى 120000000.00 ثم إلى 367000000.0 إلى يومنا هذا.
- (e) الطاقة التشغيلية: عمال الوحدة موزع عبر المصالح المحدد بالهيكل التنظيمي للوحدة ،بالرجوع إلى سنة بداية النشاط نجد أن عدد العمال قد تقلص تقريبا و ذلك بسبب فتح الشركة الشق الاجتماعي المتمثل في مخطط التقويم لفائدة العمال "التقاعد النسبي بامتياز، الذهاب الإرادي بالتعويض، التنازل عن بعض أصول الشركة و غيرها" الذي يسمح لها بتقليص نفقاتها و جعلها قادرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق
- (f) نظام العمل المطبق: تنتهج الوحدة الأنظمة الآتية في العمل و هي: النظام العادي (8X1)، نظام التناوب (12X2) المستمر.
- (g) الماء المستهلك: الاستهلاك اليومي للوحدة يقدر ب:44متر مكعب.
- (h) الطاقة الكهربائية: تستهلك الوحدة طاقة كهربائية تقدر ب:3702 كيلو فولط أمبير AVK

الفرع الثاني: أسباب إنشاء الوحدة و نشاطها:

أولاً: أسباب إنشائها:

تعود أسباب إنشائها إلى مايلي:

(1) أسباب سياسية بالدرجة الأولى وذلك في إطار تنمية المنطقة التاريخية سياسيا و اقتصاديا بفك العزلة عنها في إطار

تطبيق سياسة التوازن الجهوي العام و توزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى

(2) أسباب اقتصادية تتمثل في تحقيق التنمية و تطوير الاقتصاد الوطني و تلبية حاجات المواطنين.

ثانياً: نشاط الوحدة:

إنتاج و بيع السميد و الدقيق كمنتجين رئيسيين و المستخلصات الأخرى (النخالة، فضلات القمح،...) كمنتجات ثانوية.

ولديها نقاط بيع موزعة على إقليم و لاية باتنة تعمل على بيع منتجات المركب .

المطلب الثاني: أهداف المركب و مشاكله

الفرع الأول: أهداف الوحدة

تسعي الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ زيادة الإنتاج من السميد و الدقيق في المنطقة خاصة و في الوطن عامة.
- ✓ تحسين نوعية السميد و الدقيق.
- ✓ تموين السوق الوطنية بالمنتجات ريفية الجودة.
- ✓ إشباع فئة عريضة من الشعب المستهلك.
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة.
- ✓ إرضاء الزبون و تقديم احسن الخدمات له.
- ✓ التواصل على التحسين المستمر لنظام الجودة، السلامة و البيئية.

الفرع الثاني: المشاكل التي تعترض استمرار نشاط الوحدة

رغم أن الوحدة حققت جزء من الأهداف المسطرة إلا أنها تعاني من عدة مشاكل التي يمكن حصرها فيما يلي:

1. الموقع الجغرافي: غير ملائم باعتبار أن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة و بعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه

المنتجات، مما يصعب عملية التموين و التوزيع.

2. وسائل النقل: تعتبر وسائل النقل عاملا هاما و مؤثر بشكل كبير على التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال

محدوديتها و تمتلك كل من (4)شاحنات ب 20 طن،(2) شاحنات ب 7 طن (1) ب 2.5 طن.

3. الأحوال الجوية: ملاحظة أن نشاط التموين و التوزيع و نشاط الوحدة عموما يتأثر بشكل كبير بالأحوال الجوية في فصل الشتاء أين تتساقط الثلوج و تعزل المنطقة شبه كلي و يؤدي إلى توقف نشاط التموين و التوزيع .
4. المنافسة: من جانب الواحدات المماثلة خاصة تلك التابعة للقطاع الخاص و التي ظهرت إلى الوجود في السنوات الأخيرة و ذلك من ناحية الخدمات المقدمة للزبائن كالنقل المجاني للمنتجات، البيع على الحساب و غيرها.

المطلب الثالث: مصالح الوحدة و مهامها

الفرع الأول: مصالح الوحدة

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة المستويات الإدارية الموحدة في الوحدة، ففي المستوى الأول نجد مدير الوحدة، في المستوى الثاني نجد المصالح حيث كل وحدة منها يشرف عليها رئيس مصلحة و في المستوى الثالث نجد الفروع حيث كل واحد منها يشرف عليه رئيس فرع ، عن كل هذه المستويات تسعى إلى القيام بدورها لضمان سير العمل في الوحدة على أحسن وجه و من ثم يحقق أهداف الوحدة، و فيما يلي نتطرق إلى تحديد مهام كل من مدير الوحدة، الأمانة، و مختلف المصالح الموحدة في الوحدة حسب الهيكل التنظيمي لها.

1) مدير الوحدة: وشخص معين من طرف المديرية العامة للمركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس باتنة و هو مصنف

كإطار في المؤسسة و يعتبر الرئيس الإداري للوحدة. و من أهم مهامه:

- ❖ الإشراف و المتابعة لكل الأعمال في الوحدة لضمان السير العادي للعمل في الوحدة.
- ❖ إصدار القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات.
- ❖ إمضاء الوثائق التي تدخل في مجال اختصاصات.
- ❖ ينسق العمل بين الوحدة و المديرية العامة للمركب.

2) الأمانة: تقوم الأمانة بعدة أعمال إدارية أهمها:

- تسجيل البريد الصادر و الوارد.
- استقبال المكلمات الهاتفية.
- إرسال الوثائق للمديرية العامة عبر الإيميل.
- الاتصال بمختلف المتعاملين مع الوحدة في حدود اختصاصاتها.
- استقبال الزوار و العمال و تنظيم استقبال مدير الوحدة لهم .
- توزيع الوثائق الموجهة لمختلف مصالح الوحدة.
- تنظيم و ترتيب الملفات الإدارية.

3) مصلحة المستخدمين : يوظف هذه المصلحة رئيسها ،مهام المصلحة تتمثل في :

- التكفل بتسيير ملفات المستخدمين، و تحرر لهم المقررات المختلفة منها: للشغيل، الترسيم، الترقية، التكوين، التقاعد، و كل ماله علاقة بالمسار المهني للعامل.

- حساب الأجرور و المخلفات في حالة وجوده.
 - القيام بإعداد الكشوف و التصريحات المختلفة التي لها علاقة بعملية حساب الأجرور..
 - التكفل بنقل العمال.
 - الإشراف على النظام العام للعمال من ناحية الانضباط في العمل و الغيابات.
 - التنسيق مع مصلحة المالية و المحاسبية بشأن تسديد الأجرور و تكاليف المهمة مع تسجيلها .
- (4) مصلحة المحاسبة و المالية :تتكفل هذه المصلحة بمالي
- تمويل جميع العمليات سواء كانت شراء أو خدمات و ذلك بطلب المصلحة المعنية.
 - مراقبة جميع الحسابات المتعلقة بمصلحة المالية و المحاسبة.
 - إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الدورية و الختامية من قوائم مالية و غيرها
 - مسك الدفاتر المحاسبية.
- (5) مصلحة الإنتاج : تعتبر مصلحة الإنتاج الركيزة الأساسية في الوحدة حيث يدونها عمال المصالح الأخرى أي أنها عمود الفقري في المؤسسة و تبدأ مهام من بداية استلام المادة الأولية و تنتهي بتسليم المنتج النهائي حيث يسهر عمال مصلحة الإنتاج على تحسين نوعية المنتج.
- (6) مصلحة التجارة: يمكن اعتبار مهام هذه المصلحة مكاملة بمهام مصلحة الإنتاج بمعنى بيع المنتجات التي تنتجها مصلحة الإنتاج، وهي : السميد الدقيق، النخالة إلى المتعاملين بمختلف أصنافهم (تجارة الجملة، الخبازين، المؤسسات التربوية، المستهلكين، عن طريق نقاط البيع التابعة للوحدة) و عند الضرورة تقوم بعملية نقل المبيعات و نقل المادة الأولية بواسطة الشاحنات التابعة للوحدة. حيث تقوم هذه المصلحة بإعداد عدة وثائق يوميا أو شهريا أهمها: التحويلات اليومية، كشف المبيعات اليومية، كشف إجمالي المبيعات الشهرية، كشف إستهلاكات الوقود من طرف الشاحنات التابعة للوحدة..... إلخ. و تعمل مصلحة التجارة على إرضاء الزبون و تقديم له أفضل الخدمات و معالجة جميع الشكاوي المقدمة.
- (7) مصلحة الخبز: تقوم بإجراء تحاليل على المادة الأولية القمح بنوعية للتأكد من مدى توافر المواصفات المعمول بها في القمح الذي تم شراؤه، و تقوم أيضا يوميا بإجراء تحاليل على المنتجات النهائية لمراقبة نوعيتها، و بعد ذلك تقوم هذه المصلحة بإعداد كشف التحاليل اليومي و تقدمه لمصلحة الإنتاج التي على أساسه تتصرف وفق ماتقتضيه الحاجة.
- (8) مصلحة المشتريات: وظيفتها هي تزويد الوحدة عن طريق الشراء قطع الغيار، الأغلفة، الحاجيات الأخرى عدا المادة الأولية التي تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج و لهذه المصلحة علاقة مع جميع المصالح .
- (9) مصلحة الصيانة: لهذه المصلحة دور تقني يتمثل في إصلاح أجهزة الوحدة و كذا صيانتها و لها علاقة مباشرة بمصلحة الإنتاج و يديرها رئيس المصلحة بمساعدة أعوان في مختلف التخصصات كالميكانيكي الصناعي، الكهربائي، التلحيم و غير ذلك.

10) مصلحة الأمن الوقائي يتمثل مهام هذه المصلحة في السهر على تطبيق التعليمات المتعلقة بحفظ الصحة و الأمن و تتمثل في:

- تجنب الوحدة من جميع الأخطار التي تعود بالضرر كالحرائق و غيرها
- حماية العمال من الحوادث
- حماية ممتلكات الوحدة
- توفير وسائل الحماية الفردية للعمال
- مراقبة العمال على مدى تطبيق التعليمات الأمنية
- تحديد المخاطر و التحسيس المستمر للعمال حول هذه المخاطر
- متابعة و مراقبة حركة المواد و المنتجات عند الدخول و الخروج بما فيها الوزن
- متابعة حركة الأشخاص
- مراقبة و سائل النقل
- السهر على نظافة الوحدة

الجدول (02-03): توزيع العمال في المركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس

أقسام و المصالح	الإطارات	أعوان التحكم و المنفذين
المديرية	1	-
عدد المهندسين	5	-
مصلحة المستخدمين	2	14
مصلحة المالية و المحاسبة	3	-
مصلحة الإنتاج	3	80
مصلحة التجارة	3	16
مصلحة المخبر	3	2
مصلحة المشتريات	3	-
مصلحة الصيانة	3	11
مصلحة الأمن الوقائي	3	-
مصلحة شؤون الاجتماعية	2	-
مجموع	31	123

من إعداد الطلبة باعتماد على معلومات المؤسسة

الفرع الثاني: علاقة الوحدة بالمحيط الخارجي

1. المديرية العامة: ترتبط الوحدة بالمديرية العامة بعلاقات إدارية من حيث تلقي الأوامر و إرسال التقارير عن النشاط و علاقات مالية من حيث إبداع الإيرادات في حساب الشركة و تلقي الاعتماد عند نهاية كل شهر.
2. الزبائن: من حيث الاستقبال و التوجيه هذا فضلا عن البيع و التحصيل اليومي.
3. الموردون: علاقة الوحدة بالموردين تتمثل في شراء المادة الأولية: الأكياس، الوقود، ومختلف حاجيات الوحدة إضافة إلى بعض الخدمات كمستحقات الماء، الهاتف، الكهرباء، الصيانة و غيرها.
4. الهيئات الأخرى:
 - (a) الضمان الاجتماعي: تسديد الإشتراكات و تحصيل حقوق العمال كالتعويضات عن الأدوية، حوادث العمل، العطل المرضية، المنح العائلية.
 - (b) الضرائب: تسديد مختلف الضرائب و الرسوم المستحقة على الوحدة بخصوص الأجور و الرسم على النشاط المهني.
 - (c) التأمين: للوحدة علاقة مع الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين SAA حول تأمين الوحدة ووسائل النقل ضد مختلف الأضرار المحتملة.
 - (d) مؤسسات التربية و التكوين: تقوم باستقبال الطلبة المترشحين و الممتحنين الوافدين من مراكز التكوين المهني و مختلف الثانويات و الجامعات .

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتكون عينة الدراسة من الإداريين مؤسسة مطاحن الاوراس -وحدة أريس حيث تم اختيار عينة قصدية من الإطارات المؤسسة حيث تم توزيع (31) إستبانه و تم استرجاعها بالكامل

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

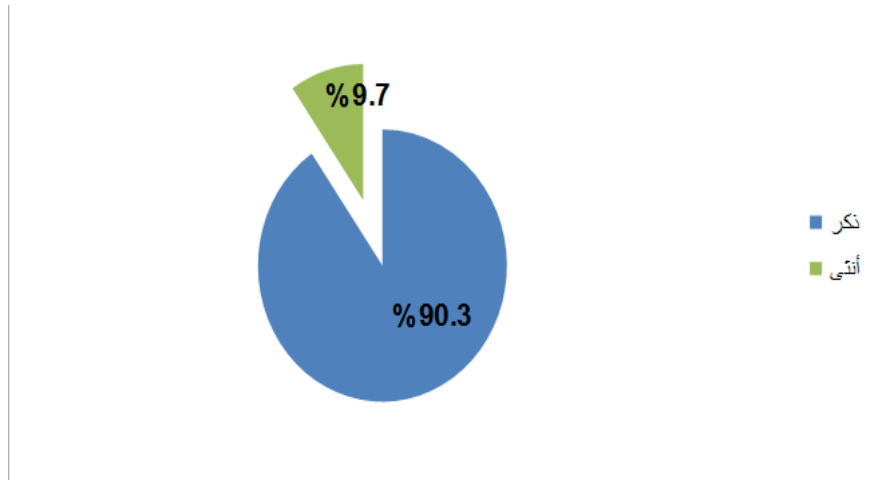
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (03-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90.3%	28	ذكر
9.7%	3	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

الشكل رقم (03-01): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

يتبين من خلال الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (90.7%) و فيحين بلغت نسبة الإناث (9.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و هذا يشير إلى أن عينة الدراسة متباعدة بين الذكور و الإناث.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

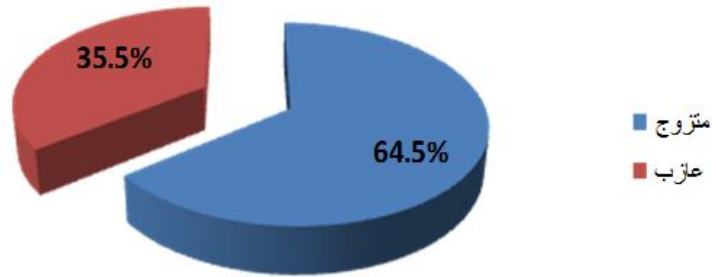
الجدول (03-04) : توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	ح. الاجتماعية
64.5%	20	متزوج(ة)
35.5%	11	عازب(ة)
0	0	أرمل(ة)
0	0	مطلق(ة)
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين من خلال الجدول السابق للحالة الاجتماعية أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة المتزوجة، حيث بلغ عددهم (20) فرد بنسبة (64.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد الفئة العازبة بلغ عددهم (11) فرد بنسبة (35.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد الفئة المطلقة و الفئة أرملة فهي معدومة.

الشكل رقم (03-02): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

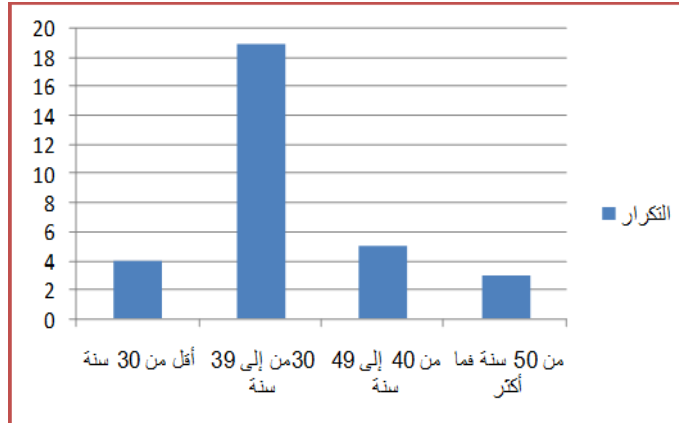
الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

الجدول (03-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	12.9%
30 من إلى 39 سنة	19	61.3%
من 40 إلى 49 سنة	05	16.1%
من 50 سنة فما أكثر	03	9.7%
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة من باعتماد على مخرجات SPSSV25

الشكل رقم (03-03): توزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

نلاحظ من الجدول السابق أن اغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 39 سنة و ذلك بنسبة (61.3%) و في حين أن نسبة (16.1%) أعمارهم من 40 إلى 39 ، الفئة اقل من 30 بنسبة (12.9%)، و أكثر من 50 سنة بنسبة (9.7%) ، ويمكن القول أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي من الفئة الشبابية.

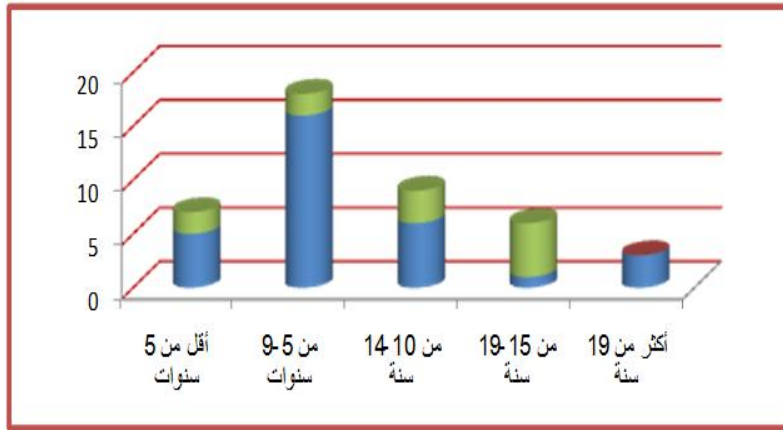
الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
16.1%	5	أقل من 5 سنوات
51.6%	16	من 5-9 سنوات
19.4%	6	من 10-14 سنة
3.2%	1	من 15-19 سنة
9.7%	3	أكثر من 19 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

الشكل رقم (03-04): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب أفراد العينة خبرتهم من 5-9 سنوات بنسبة (51.6%) و ثم تليها أفراد ذو خبرة تتراوح بين 14-10 سنة بنسبة (19.4%) و ثم أفراد ذو خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة (16.1%) وأفراد ذو خبرة من 19-15 سنة بنسبة (3.2%) ، أما بنسبة لأفراد الذين خبرتهم أكثر من 19 سنة فهي ضئيلة نسبتهم (9.7%).

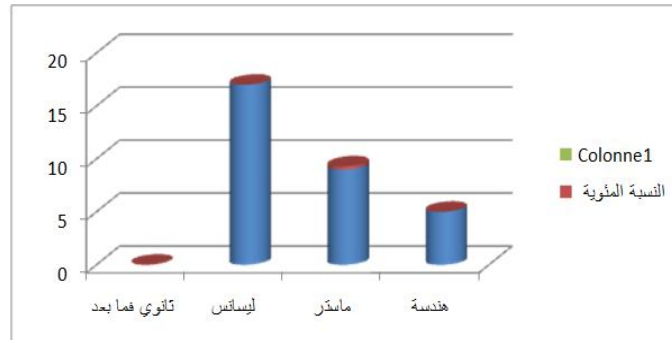
الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول (03-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
0%	0	ثانوي فما دون
54.8%	17	ليسانس
29%	9	ماستر
16.1%	5	هندسة
100%	31	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

الشكل (03-05): التوزيع التكراري العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

نلاحظ من الجدول السابق بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي فإن أغلبية العينة من حاملي شهادات ليسانس، و هي الفئة التي تمثلها نسبة (54.8%)، في حين كانت نسبة مستوى الماستر (29%) و الهندسة بنسبة (16.1%)، أما بنسبة للفئة في المستوى الثانوي هي معدومة، وهذا لسبب أن جميع أفراد العينة هم من بين أولئك الذين يشتغلون وظائف إدارية عليا و يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: بناء أدوات الدراسة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة تقيس واقع اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، و البيئية) في مركب مطاحن الاوراس -وحدة أريس محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها و طرق تحقيقهم للميزة التنافسية، وقد صممت في ضوء ذلك فقرات الاستبيان، بناء على ماورد في الدراسات السابقة و في الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات و المعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذه الاستبيان على 35 سؤال موزعة على النحو التالي :

المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، يتضمن 16 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

الجدول (03-08) : أبعاد اليقظة الإستراتيجية

المتغير المستقل	العدد	الفقرات
اليقظة التكنولوجية	4	4-3-2-1
اليقظة التنافسية	4	8-7-6-5
اليقظة التجارية	4	12-11-10-9
اليقظة البيئية	4	16-15-14-13
اليقظة الإستراتيجية	16	16-01

المتغير التابع: الميزة التنافسية، يتضمن 19 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

الجدول (09-03): أبعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع	العدد	الفقرات
التكلفة	05	21-17
الجودة	07	28-22
التميز	07	35-29
الميزة التنافسية	16	35-17

تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذا يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "موافق"، "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما"

الفرع الثاني: الإتساق الداخلي للأداة

من اجل معرفة الصدق الداخلي للإستبيان و التعرف على مدى الاتساق الداخلي ، تم حساب معامل إرتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية :

الجدول رقم (09-03): إرتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

المحاور	معامل الاتساق الداخلي	مستوى الدلالة
المحور الاول: اليقظة الإستراتيجية	-	-
اليقظة التكنولوجيا	**0.793	0.000
اليقظة التنافسية	**0.705	0.000
اليقظة التجارية	**0.595	0.000
اليقظة البيئية	*0.499	0.004

مستوى الدلالة	معامل الاتساق الداخلي	المحاور
-	-	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.000	**0.763	التكلفة
0.000	**0.920	الجودة
0.000	**0.843	التميز

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد متغير البقطة الإستراتيجية موجبة و دالة إحصائية و هي أقل من (0.05) ، مما يدل على قوة إرتباط هذه الأبعاد و إتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه، و كما يتضح أن قيم معامل إرتباط أبعاد متغير الميزة التنافسية أيضا موجبة و دالة إحصائية أقل من مستوى الدالة (0.05) ، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد و إتساقها الجيد مع متغير الدراسة الميزة التنافسية، و بالتالي يمكن القول انه تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة .

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة: يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس مدى أداة ثبات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ Alpha de cronbach الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر.

2- صدق الذاتي: تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10-03) معامل الصدق و الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق ذاتي
اليقظة الإستراتيجية	16	0.848	0.92
الميزة التنافسية	19	0.944	0.94
الصدق و الثبات العام	35	0.950	0.97

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عالي جدا حيث وصل (95%) كما أن معاملات الثبات لكل من المتغيرين تتراوح بين 0.848 و 0.944 ، وهذا يدل على أن كلا متغيرين درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية، و هو ما يؤكد أيضا صدق الذاتي الذي بلغ معامل العام 97% و معامل عالي جدا في مثل هذه الدراسات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات

يتم معالجة البيانات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وقد تم إستخدام في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب التالية

- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي : من اجل وصف مجتمع البحث وإخراج أهم خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات و تحليل الأسئلة و ترتيب متغيرات البحث باعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية
- ❖ معامل ارتباط بيرسون: و ذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى لمعرفة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج .
- ❖ معامل الارتباط الفاكرونباخ : من اجل قياس ثبات أداة البحث
- ❖ معامل صدق الذاتي: وذلك لقياس صدق أداة البحث
- ❖ لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم إجراء مقارنة بين العديد من الدوال الخطية و اللاخطية لتفسير مدى تأثير متغير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة معنوية الفروق في متغيرات الدراسة بإختلاف خصائص عينة الدراسة و تم إجراء المقارنة بين أشهر الدوال الرياضية الدالة التكميلية ، و الآسية ، الدالة المقلوب ، و الوغاريتم

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تتمكن من معرفة شكل التوزيع وأن البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا أو قريبة منه ومن ثم نستطيع تحديد أي الأساليب الإحصائية نلجأ إليها في اختبار الفروض. على الرغم من أن الدراسات الإحصائية تدعو لاستعمال أساليب الإحصاء المعلمي وأدوات التحليل البارمترية في حالة ما إذا كان حجم العينة كبير أي أكثر من 30 لأنها تتوزع توزيعا طبيعيا. ومع

ذلك، نلجأ للكشف عن اعتدالية التوزيع عن طريق الاختبارات الإحصائية والتي تستند في حسابها على قيمة معامل الالتواء والتي تم تلخيص أهم مؤشراتهما في الجدول التالي:

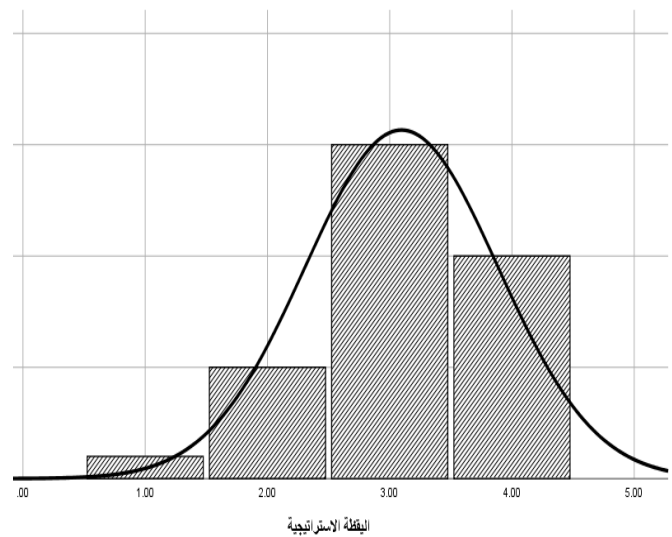
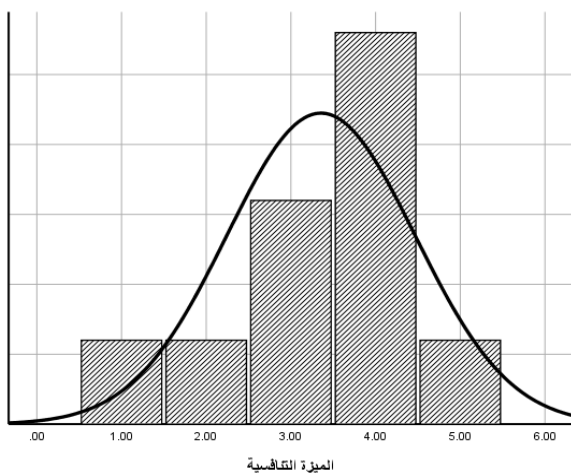
الجدول رقم (03-11): مؤشرات التوزيع الطبيعي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	المنوال	معامل الالتواء	الخطأ المعياري	حد الدلالة	النسبة المرحجة
اليقظة الإستراتيجية	3.09	3.00	-0.465	0.421	1.086	-1.454
الميزة التنافسية	3.35	4.00	-0.365	0.421	1.086	-1.774

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لليقظة الإستراتيجية أو الميزة التنافسية تقترب من القيمة صفر، ولكن بقيم سالبة الأمر الذي يعني وجود بعض التباعد بين قيم النزعة المركزية كالمنوال والوسيط وانحرافها عن المتوسط الحسابي، وأن الالتواء السالب بالنسبة للشكل البياني لهذه المتغيرات سيكون متجه إلى اليسار مقترباً من نقطة الصفر والذي يأخذ الشكل المتماثل أو قريب من التوزيع الاعتدالي التام كما هو موضح في الشكل رقم (03-11). ولأن هذه المعاملات جميعها أقل من ضعف الخطأ المعياري ومن حد الدلالة عند الدرجة المعيارية 2.58 والتي بدورها تعكس مستوى الدلالة أقل من 1%، وبالتالي فإن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما تعكسه النسبة المرحجة لمعامل الالتواء التي جاءت جميعها محصورة في المجال (-1.96 و +1.96) وهذا يدل على بعض التقارب في قيم النزعة المركزية.

الشكل رقم (03-06): التوزيع الطبيعي لليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS.V25)

المطلب الثاني: تحليل عبارات أداة الاستبيان

نتناول في هذا المطلب كل من الاتجاه العام لنتائج الدراسة ومنه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية، و تم تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (03-12) : مجالات المتوسط الحسابي و درجات الموافقة

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.79-1)
ضعيف	(2.59 -1.80)
متوسط	(3.39 -2.60)
كبيرة	(4.19 -3.40)
كبيرة جدا	(5 -4.20)

الفرع الأول: تحليل فقرات محور اليقظة الإستراتيجية

تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

الجدول(03-13):تحليل عبارات محور اليقظة التجارية

الاتجاه العام	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	لايبدو	موافق	موافق تماما	الرقم	" أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية "
متوسط	04	1,044	3,09	2	8	7	13	1	01	تكرار التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين و عروض الموردين
				6,5	25,8	22,6	41,9	3,2		
متوسط	02	0,882	3,39	0	8	3	20	0	02	كل مايمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها
				0	25,8	9,7	64,5	0		
متوسط	03	1,022	3,38	1	8	1	20	1	03	توقعات و حاجات الزبائن الحاليين المعلنة و غير المعلنة

				3,2	25,8	3,2	64,5	3,2	نسبة		
كبيرة	01	1,091	3,52	1	6	5	14	5	تكرار	إمكانية تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن	04
				3,2	19,4	16,1	45,2	16,1	نسبة		
كبيرة		0,889	3,49							اليقظة التجارية	

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس يمارس اليقظة التجارية بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.49) و الانحراف المعياري (0.889) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، ويعود ذلك إلى ان المركب لديه امكانية تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن حيث جاء المتوسط الحسابي (3.52) و انحراف معياري (0.889) بدرجة كبيرة تقع في الدرجة الرابعة في سلم ليكارت نلاحظ أيضا أن نسبة الموافقة و الموافقة تماما (61.3%) مرتفعة، إلا أن إهتمام المركب بالتطورات المحتملة في سلوك المستهلكين و عروض الموردين متوسطة نوعا ما، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.09) و انحراف معياري (1.044) بدرجة متوسطة فهي ليست جيدة مقارنة مع باقي العبارات.

الجدول رقم (03-14): تحليل عبارات محور اليقظة التكنولوجيا

رقم العبارة	أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
01	التطور العلمي و التكنولوجي الذي يحدث في محيطها	التكرار	1	18	1	3	8	3,03	02	متوسط
		نسبة	3,2	58,1	3,2	9,7	25,8			
02	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج و براءات الاختراع	تكرار	0	12	4	8	7	2,68	04	متوسط
		نسبة	0	38,7	12,9	25,8	22,6			

متوسط	01	1,459	3,06	7	6	0	14	4	تكرار	التقنيات التكنولوجية و البرمجيات الحديثة في مجال نشاطها	03
				22,6	19,4	0	45,2	12,9	نسبة		
متوسط	03	1,325	2,90	7	6	2	15	1	تكرار	التكنولوجيا والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	04
				22,6	19,4	6,5	48,4	3,2	نسبة		
متوسط	-	1,398	2,90							اليقظة التكنولوجية	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين نتائج الجدول سابق أن مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس تمارس اليقظة التكنولوجية بدرجة متوسطة، فقد بلغ متوسط الحسابي (2.90) و انحراف معياري (1.398) هذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، مما يعني ان الاتجاه العام لليقظة التكنولوجية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس بعد اليقظة التكنولوجية كلها بدرجة متوسطة، لكن يمكن القول من خلال ما نلاحظ في الجدول ان المركب يتهم بالتقنيات التكنولوجية و البرمجيات الحديثة في مجال نشاطها حيث كانت نسبة الموافق عليها هذه العبارة (45%) و بمتوسط حسابي (3.06) و انحراف معياري (1.459) جاءت بدرجة متوسطة لكن لها وزن في ممارسة اليقظة التكنولوجية في المؤسسة محل الدراسة ، ولها إهتمام بالتطور العلمي و التكنولوجي الذي يحدث في محيطها حيث كانت نسبة الموافق على هذه العبارة (58.1%) فهي نسبة مرتفعة نوعا ما، و بمتوسط حسابي (3.03) و انحراف معياري (1.378).

الجدول رقم (03-15): تحليل عبارات محور اليقظة التنافسية

الرقم	أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
01	القدرات و الإمكانيات المستقبلية للمنافسين و نقاط الضعف لديهم	تكرار	2	5	6	12	6	1,179	04	تجهيز
		نسبة	6,5	16,1	19,4	38,7	19,4			

متوسط	02	1,222	3,19	3	7	6	11	4	تكرار	السلوك المتوقع للمنافسين الحاليين و إمكانية دخول منافسين جدد	02
				9,7	22,6	19,4	35,5	12,9	نسبة		
متوسط	01	1,16	3,29	3	5	6	14	3	تكرار	إمكانية الدخل مستقبلا لأسواق محتملة	03
				9,7	16,1	19,4	45,2	9,7	نسبة		
متوسط	03	1,123	3,06	2	9	8	9	3	تكرار	إمكانية دخول منتجات جديدة للسوق الحالية	04
				6,5	29	25,8	29	9,7	نسبة		
متوسط	-	1,251	3,03							اليقظة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين نتائج الجدول السابق أن المركب مطاحن الاوراس_ وحدة أريس يمارس اليقظة التنافسية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.03) و انحراف المعياري(1.251) و هذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن اليقظة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، ويعود سبب في ذلك إلى إمكانية الدخل مستقبلا لأسواق محتملة حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (3.19) و انحراف المعياري (1.160) و كانت نسبة الموافق (45.2%) فهي مرتفعة نوعا ، إلا ان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالقدرات و الإمكانيات المستقبلية للمنافسين و نقاط الضعف لديهم حيث كانت نسبة غير موافق و غير موافق تماما (58.1%) جاءت بمتوسط حسابي (2.52) و انحراف المعياري(1.179) حسب الاتجاه العام للاراء فهي ليست جيدة .

الجدول رقم (03-16): تحليل عبارات محور اليقظة البيئية

الاتجاه العام	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدها على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية	
كبيرة	01	1,112	3,64	1	6	2	16	6	تكرار	13
				3,2	19,4	6,5	51,6	19,4	نسبة	

على نشاطها											
ضعيف	04	1,285	2,58	9	6	5	11	0	تكرار	القدرات المعيشية للأسر و العائلات في المجتمع	14
				29	19,4	16,1	35,5	0	نسبة		
متوسط	02	1,048	3,03	1	12	4	13	1	تكرار	بعادات و تقاليد أفراد المجتمع و تطور سلوكهم الاستهلاكي	15
				3.2	38.7	12.9	41.9	3.2	نسبة		
متوسط	03	1,154	3	3	9	6	11	2	تكرار	الأحداث الاجتماعية و الثقافية في المجتمع	16
				9,7	29	19,4	35,5	6,5	نسبة		
متوسط	-	1.075	3.09							اليقظة البيئية	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين نتائج الجدول السابق أفر ك ب مطاحن الأوراس - وحدة أريس يمارس اليقظة البيئية عند متوسط حسابي (3.09) و إنحراف المعياري (1.075) و هذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي و الذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى اليقظة البيئية جاءت بدرجة متوسطة ، و يعود سبب في ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحتم بالمنشورات و القوانين و التشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها حيث كانت نسبة الموافقة و موافقة تماما (71%) فهي مرتفعة ، و بمتوسط حسابي (3.64) و إنحراف المعياري (1.112) فهو يشير إلى درجة كبيرة .إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتم بالقدرات المعيشية للأسر و العائلات في المجتمع جاءت بدرجة ضعيفة حيث بلغ متوسط الحسابي (2.58) و انحراف المعياري (1.285).

الجدول (03-17): قياس درجة اليقظة الإستراتيجية

الرقم	اليقظة التجارية	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
01	اليقظة التجارية	3.49	0.889	01	كبيرة
02	اليقظة البيئية	3.09	1.075	02	متوسط
03	اليقظة التنافسية	3.03	1.251	03	متوسط
04	اليقظة التكنولوجية	2.90	1.398	04	متوسط
	اليقظة الإستراتيجية	3.09	0.789	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) و الانحراف المعياري (0.789) يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكارت [2.60 - 3.39] وقد جاءت اليقظة الإستراتيجية بدرجة متوسطة ، حيث نلاحظ أن أبعاد اليقظة الإستراتيجية جاءت معظمها بدرجة متوسطة ماعداً معد اليقظة التجارية جاءت بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأول حسب سلم ليكارت بمتوسط حسابي (3.49) و الانحراف المعياري (0.889)، هذا يعود إلى إمكانية المؤسسة بتقديم منتجات و خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن، ثم تليها اليقظة البيئية يعود هذا تأثير إلى اهتمامها بالمشورات و القوانين و التشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها ثم اليقظة التنافسية و في المرتبة الأخيرة جاءت اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.90) و الانحراف المعياري (0.789) حيث كان تأثيرها سلباً على اليقظة الإستراتيجية وذلك من قلة إهتمامها كل ماله صلة بتكنولوجيا الإنتاج و براءات الاختراع.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (03-18): تحليل عبارات محور الجودة

الاجتهاد العام	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	من اجل تحقيق معايير الجودة	
									تكرار	نسبة
كبيرة	03	1,115	3,61	2	4	3	17	5	تكرار	لوضع خطة عمل واضحة لكيفية تطبيق معايير الجودة
				6,5	12,9	9,7	54,8	16,1	نسبة	
متوسط	06	1,076	3,32	2	6	5	16	2	تكرار	تقديم منتجات ذات جودة عالية تتلائم مع تطلعات الزبائن
				6,5	19,4	16,1	51,6	6,5	نسبة	
كبيرة	04	1,027	3,54	2	4	2	21	2	تكرار	تخفيض نسبة المعيب و التلف في المنتجات
				6,5	12,9	6,5	67,7	6,5	نسبة	
كبيرة	02	1,054	3,61	2	3	4	18	4	تكرار	الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي الزبائن
				6,5	9,7	12,9	58,1	12,9	نسبة	
كبيرة	01	0,937	3,7	1	3	4	19	4	تكرار	اتخاذ كل الاجراءات التي تضمن ولاء و وفاء الزبائن
				3,2	9,7	12,9	61,3	12,9	نسبة	
متوسط	05	1,282	3,38	4	4	4	14	5	تكرار	الاعتماد على انظمة حديثة لقياس نتائج تحقيق الجودة
				12,9	12,9	12,9	45,2	16,1	نسبة	

متوسط	07	1,325	3,09	5	6	5	11	4	تكرار	تطبيق نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسراع في تقديم المنتجات	07
				16,1	19,4	16,1	35,5	12,9	نسبة		
كبيرة	-	1,115	3,61							الجودة	

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين نتائج الجدول السابق أن الجودة جاءت بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (1.115) و هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، ومن خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد فإن المركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس تحقق الجودة من خلال اتخاذ كل الإجراءات التي تضمن ولاء و وفاء الزبائن حيث جاءت نسبة الموافقة و الموافقة تماما (74.2%) و المتوسط الحسابي (3.7) و الانحراف المعياري (0.937) حيث جاءت حسب الاتجاه الآراء بدرجة كبيرة و أيضا تحقق الجودة من خلال أخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي الزبائن حيث كانت نسبة الموافقة و الموافقة تماما (71%) و المتوسط الحسابي (3.7) و الانحراف المعياري (0.937) و حسب الاتجاه الآراء جاءت بدرجة كبيرة ، إلا ان المؤسسة لا تقدم منتجات ذات جودة عالية تتلائم مع تطلعات الزبائن نوعا ما حيث جاءت بدرجة متوسطة مقارنة مع باقي الفقرات التي تقيس بعد الجودة، و أيضا لا تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتطبيق نظم الإنتاج الحديثة لتكون الاسراع في تقديم المنتجات جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) و الانحراف المعياري (1.325).

الجدول رقم (03-19): تحليل عبارات محور التكلفة

رقم العبارة	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
01	تتبع شركتنا سياسة فعالة للتحكم و السيطرة على مراكز التكاليف	2	15	2	9	3	3,12	1,203	05	متوسط
		6,5	48,4	6,5	29	9,7				
02	تعمل شركتنا على تخفيض المصاريف الإدارية	3	18	2	2	6	3,32	1,326	03	متوسط
		9,7	58,1	6,5	6,5	19,4				
03	نحن نتبع إجراءات صارمة لاستبعاد العمليات و المهام غير الضرورية	4	12	4	8	3	3,19	1,249	04	متوسط
		12,9	38,7	12,9	25,8	9,7				

كبيرة	02	1,258	3,41	3	6	2	15	5	تكرار	تحاول إدارة شركتنا محاربة الإسراف و التبذير بين العاملين	04
				9,7	19,4	6,5	48,4	16,1	نسبة		
كبيرة	01	1,018	3,64	1	4	5	16	5	تكرار	أحد أولوياتنا في هذه المرحلة هي تقديم منتجات بأسعار تنافسية	05
				3,2	12,9	16,1	51,6	16,1	نسبة		
كبيرة	-	1,059	3,55							التكلفة	

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSSV25

تبين نتائج الجدول السابق أن التكلفة جاءت بدرجة كبيرة ،بلغ المتوسط الحسابي (3.55) و الانحراف المعياري (1.059) تقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت و يعود ذلك إلى أن المركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس من أهم أولوياتها تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجاءت نسبة الموافقة و الموافقة تماما (67.7%) و المتوسط الحسابي (3.64) و الانحراف المعياري (1.018) و أيضا إدارة الشركة تحارب الإسراف و التبذير بين العاملين جاءت بدرجة كبيرة و نسبة الموافقة و الموافقة تماما (64.5%) و إلا أن الشركة لا تتبع سياسة فعالة للتحكم و السيطرة على مراكز التكاليف جاءت بدرجة متوسطة و يعود ذلك إلى أن المركب يعتبر مؤسسة عمومية.

الجدول رقم (03-20): تحليل عبارات محور التميز

الاتجاه العام	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ما يميز شركتنا عن غيرها من مؤسسات القطاع اننا نسعى:	
متوسط	04	1,251	3,03	4	8	5	11	3	تكرار	01
				12,9	25,8	16,1	35,5	9,7	نسبة	
متوسط	07	1,193	2,9	5	7	6	12	1	تكرار	02
				16,1	22,6	19,4	38,7	3,2	نسبة	
متوسط	06	1,164	2,9	3	12	2	13	1	تكرار	03
				9,7	38,7	6,5	41,9	3,2	نسبة	
متوسط	03	1,108	3,19	3	6	5	16	1	تكرار	04

المنتجات القديمة لكي تتناسب مع تطلعات الزبائن	نسبة	3,2	51,6	16,1	19,4	9,7			
05	تكرار	2	11	4	11	3	2,93	1,181	05
	نسبة	6,5	35,5	12,9	35,5	9,7			
06	تكرار	2	20	1	3	5	3,35	1,252	02
	نسبة	6,5	64,5	3,2	9,7	16,1			
07	تكرار	3	20	2	3	3	3,55	1,12	01
	نسبة	9,7	64,5	6,5	9,7	9,7			
التميز							3,09	1,135	-

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSSV25

تبين نتائج الجدول السابق أن المركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس - إهتمامها بالتميز ليس بالشكل الكبير ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.09) و الانحراف المعياري (1.135) و هذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي و الذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن التميز جاء بدرجة متوسطة، و يتضح ذلك من خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد و التي جاءت أكلها بدرجة متوسطة حيث تهتم المؤسسة بالمرتبة الأولى بتخفيض المدة الزمنية من استلام الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات حيث نلاحظ أن نسبة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة (64.5%) إلا أن لا تحقق السبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.9) الانحراف المعياري (1.193) يقع في الفئة الثالثة لسلم ليكارت

الجدول (03-21) قياس درجة الميزة التنافسية

الرقم	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
01	3.61	1.115	01	كبيرة
02	3.54	1.059	02	كبيرة
03	3.09	1.135	03	متوسط
	3.35	1.112	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على نتائج SPSSV25

من خلال الجدول التالي يتبين ان مستوى الميزة التنافسية لدى مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35) و الانحراف (1.112) ويعود ذلك إلى بعد الجود جاء بدرجة كبيرة سبب اتخاذ

كل الإجراءات التي تضمن ولاء و وفاء الزبائن و أيضا الآخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي الزبائن و ثم يليه بعد التكلفة جاء بدرجة كبيرة ويعود سبب اهتمامها بتقديم منتجات بأسعار تنافسية ثم يأتي التميز بدرجة متوسطة حيث كانت تأثره على المركب سلبا و ذلك بسبب أن المركب لا يسعى لتحقيق السبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق بشكل المطلوب .

المطلب الثالث: تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة المعنوية (0.05) فأقل ، حيث يتم قبول أو رفض الفرضيات من اجل معرفة وجود العلاقة الارتباطية بين اليقظة الإستراتيجية باعتبارها المتغير المفسر للميزة التنافسية كونها المتغير التابع ، من عدمها .

(H01)الفرضية الأساسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

بالمؤسسة في مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس .

من اجل اختبار هذه الفرضية، لابد من معرفة مدى إرتباط متغيرات الدراسة فيما بينها و لهذا لابد من حساب معامل بيرسون

الجدول رقم (03-22): معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

اليقظة الإستراتيجية	اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية		
0.681	*0.360	0.528	**0.519	**0.773	معامل ارتباط بيرسون	الميزة التنافسية
0.000	0.046	0.002	0.003	0.000	مستوى الدلالة	
31	31	31	31	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

*: عند مستوى الدلالة 0.05

** عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03-22) انه توجد علاقة ارتباط طردية و متوسطة بين الميزة التنافسية و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، بمعامل الارتباط قدره (68.1%) عند مستوى الدلالة (1%)، فكلما زادت اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية، حيث يسجل بعد اليقظة التكنولوجية معامل ارتباط قوي (77.3%)، عند مستوى الدلالة (0.000) و هو اقل من (1%)، و ثم تليها اليقظة التجارية بمعامل ارتباط متوسط تم تقديره (52.8%) و مستوى

الدلالة (0.002) أقل من (1%)، و تم تليها اليقظة التنافسية بمعامل ارتباط متوسط (51.9%) و مستوى الدلالة (0.003) أقل من (1%)، و في الأخير تليها اليقظة البيئية بمعامل ارتباط ضعيف (36%) عند مستوى الدلالة (0.045) و هي أقل من (5%)

و مما سبق يمكن القول: نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية"

في حالة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين هذا لايعني بالضرورة وجود الأثر بينهم سوف نحاول من خلال الفرضية الرئيسية الثانية إيجاد أثر بين المتغيرين .

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

(H02)الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

نحاول اختبار مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية، و لا بد من معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة خطية او غير خطية، و من ثم تحديد أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، و هذا من خلال تقدير مختلف خوارزميات النماذج الرياضية الممكنة بإستعمال برنامج (SPSS) يتم البحث عن الشكل الدالي لنموذج العلاقات الخطية و غير الخطية كما هو هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-23): النماذج الرياضية الممكنة

الترتيب	مستوى الدلالة Sig	المحسوبة F	خطأ التقدير erreur std de l'estimation	معامل التحديد المعدل R- deux ajusté	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	النماذج الممكنة
03	0.000	25.025	0.334	0.445	0.463	0.681	النموذج الآسي
04	0.000	23.715	0.839	0.431	0.450	0.671	النموذج اللوغاريتم
05	0.000	16.023	0.908	0.334	0.356	0.597	النموذج

المعكوس							
النموذج التكعيبي	01	0.000	13.559	0.740	0.557	0.601	0.775
النموذج الانحدار الخطي	02	0.000	25.051	0.828	0.445	0.463	0.681

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSSV25

بمقارنة بين أفضل النماذج الرياضية الممكنة و ترتيبها وفقا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة و معامل التحديد الذي يوضح و يفسر نسبة التباين في المتغير التابع ، ويتضح أن أفضل نموذج تفسيري للميزة التنافسية كمتغير التابع و ذلك من خلال اليقظة الإستراتيجية كمتغير مفسر و هو النموذج التكعيبي (Cubique) و هو الذي يحتل المرتبة الأولى بين نماذج الرياضية الممكنة بعلاقة ارتباط وهي ($R=0.775$) بينما بلغ معامل التحديد حيث يفسر مانسبته (60.1%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية سببها اليقظة الإستراتيجية و الباقي (39.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تعود إلى عوامل أخرى بما فيها الخطأ العشوائي، أما في المرتبة الأخيرة يحتلها نموذج المعكوس أقل معامل ارتباط (59.7%) مقارنة مع باقي النماذج الأخرى و بمعامل تحديد يفسر مانسبته (35.6%) من الميزة التنافسية ، و من خلال هذه نتائج التي تم توصل إليها سيتم اعتماد في هذه الدراسة على النموذج التكعيبي باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثل هذه العلاقة في تفسير مدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال اليقظة إستراتيجية.

أولاً: المعنوية الكلية للنموذج التكعيبي

لاختبار معنوية هذا النموذج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية كونه المتغير التابع، و هو نموذج مقبول لتمثيل هذه العلاقة كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (03-24): تحليل التباين ANOV

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
النموذج	22.297	3	7.432	13.559	0.000
	14.800	27	0.548		

			30	37.097	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

بناءً على نتائج تحليل التباين الموضح في الجدول السابق فإن مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى المعنوية (5%) و بذلك يمكن القول إن "النموذج التكميلي معنوي" و صالح للتفسير، و آن واحد على أقل من معاملات هذا النموذج له دلالة معنوية في حدود الثقة تصل إلى (99%) و لتحديد هذه المعاملات نقوم بإجراء المعنوية الجزئية لمعاملات الموضحة في الجدول التالي :

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

الجدول رقم (03-25) : معنوية المعاملات للنموذج

	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	قيمة Béta المفسرة		
(الثابت)	8.800	3.655		2.408	0.023
اليقظة الإستراتيجية*	-11.333	4.708	-8.049	-2.407	0.023
اليقظة الإستراتيجية**	5.200	1.868	21.511	2.784	0.010
اليقظة الإستراتيجية***	-0.667	0.231	-13.030	-2.888	0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية الذي يقابل مختلف العوامل المفسرة للميزة التنافسية بمركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس و لأغراض تفسيرية يتضح أن اليقظة الإستراتيجية ذات دلالة معنوية عند مختلف الدرجات الآسية ، فهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بحيث كانت قيمة معامل Béta المفسرة لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة عند الدرجة الأولى القيمة (-8.049) و هو دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) ، كما أن قيمة معامل Béta المفسرة لليقظة الإستراتيجية عند الدرجة الثانية (21.511) و هو دالة عند مستوى (0.01) و أقل من (0.05) و عند الدرجة الثالثة كانت

قيمة معامل Béta (-13.030) المفسرة لليقظة الإستراتيجية و هو دلالة عند مستوى (0.008) و هي أقل من (0.05) و من منطلق اليقظة الإستراتيجية و لأغراض التنبؤ و تقدير معالم هذه الدراسة، انطلاقا من معادلة نموذج الدالة التكعيبية في شكلها العام كمايلي

$$Y(X)=\beta_0+ \beta_1X++ \beta_2X^2++ \beta_3X^3$$

حيث تكون الميزة التنافسية $Y(X)$ دالة تكعيبية بدلالة اليقظة الإستراتيجية (X) عند مختلف الدرجات الأسية، و عليه لا بد من إيجاد مختلف معاملات الدالة التالية $(\beta_3, \beta_2, \beta_1, \beta_0)$ باعتبارها معاملات تقدير مثالية لهذا النموذج و هذا انطلاقا من المعاملات اللامعيارية لهذه المعاملات في عمود (B) كقيم اولية تقريبية لإجراء إختبارات غير الخطي Nonlinear و بعد إجراء ثلاث إختبارات متتالية تم التوصل إلى الجدول التالي :

الجدول رقم (03-26): معاملات النموذج التكعيبي

	B	الخطأ المعياري
(الثابت)	8.800	3.655
اليقظة الإستراتيجية*	-11.333	4.708
اليقظة الإستراتيجية**	5.200	1.868
اليقظة الإستراتيجية***	-0.667	0.231

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSSV25

من خلال نتائج هذه الجدول يمكن كتابة معادلة نموذج الدالة التكعيبية بالشكل التالي

$$Y(X)=8.80-11.33X+5.2X^2 -0.667X^3$$

حيث: X = اليقظة الإستراتيجية، Y = الميزة التنافسية

من خلال نتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتيجة التالية :

نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة " .

الفرع الثالث: تفسير النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

من خلال نتائج الدراسة التي تم توصل إليها أن مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس تهم وتتمارس اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (التجارية ، البيئية، التنافسية ، و التكنولوجيا) بشكل متوسط إلا أن لها وزن على المؤسسة محل الدراسة إذ تهم باليقظة التجارية بدرجة الأول و ذلك يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة لها إمكانية تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن بعد ذلك تليها اليقظة البيئية و ثم التنافسية وأخيرا اليقظة التكنولوجية كانت اهتمام بيها نوعا ما ضعيف وذلك يعود إلى أن المركب لايهتم مركب مطاحن الاوراس-وحدة أريس. بكل ماله صلة بتكنولوجيا الإنتاج و براءات الاختراع مما أثر عليها سلبا.

حيث تحقق المؤسسة محل الدراسة ميزة التنافسية بدرجة متوسطة وذلك من خلال الجودة بسبب إتخاذها كل الاجراءات التي تضمن ولاء و وفاء الزبائن و أيضا الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي الزبائن و ثم تليه التكلفة فالمركب يسعى إلى تقديم منتجات بأسعار التنافسية في الأخير جاء التميز حيث أثر بشكل سلبى على تحقيق الميزة التنافسية وذلك لسبب أن المركب لا يسعى لتحقيق السبق في تقديم المنتجات إلى السوق ، فقد تم من خلال معامل بيرسون إختبار الفرضية الرئيسية الأول على وجود ارتباط بين الميزة التنافسية و اليقظة الإستراتيجية من عدمها ، تم توصل إلى وجود إرتباط مع اليقظة التكنولوجية بمعامل ارتباط $(R=0.773)$ عند مستوى الدلالة 1% ، حيث يوجد ارتباط بين كل أنواع اليقظة كل على حدى، و ذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط قوية $(R=0.681)$ عند مستوى الدلالة 1%. بين المتغيرين بذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلية يوجد إرتباط بين اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية وجد أثر لليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها في تحقيق الميزة التنافسية من عدمها، ويفسر هذا أن اليقظة الإستراتيجية موجودة في المؤسسة محل الدراسة و تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. و من خلال إختبار التكعيبي تم توصل إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمعامل إرتباط قوي بنسبة (77.5%) و تفسير معامل التحديد (60.1%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ناتجة عن إهتمام المؤسسة باليقظة الإستراتيجية و الباقي نسبة (39.9%) تعود إلى عوامل أخرى.

وبذلك نتستنج أن المركب مطاحن الاوراس- وحدة أريس تحقق ميزة تنافسية مهما كانت تمارس أو لا تمارس اليقظة الإستراتيجية، لكن عند ممارستها لليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية ، و هذا ما يؤكد أن اليقظة الإستراتيجية لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية .

من اجل تدعيم و تميم نتائج الدراسة نستعرض فيمايلي نتائج لدراسات تناولت تأثير اليقظة الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية كدراسة (بلبصير و بن بريكة، 2017) التي توصلت إلى معنوية كل علاقات الارتباط بحث كان معامل إرتباط قوي بين المتغيرين الدراسة بنسبة (87.4%) و جاء إستجابة العميل أكبر إرتباط من بين أبعاد المزايا التنافسية بنسبة (80.1%) وأما بنسبة لتأثير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق المزايا التنافسية فقد تم وجود أثر اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق المزايا التنافسية،وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية و تطوير المزايا التنافسية

بالصناعات الصغيرة و المتوسطة كما توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث ، معالجة ، تحليل و نشر المعلومات لأهداف إستراتيجية و تنافسية، و بالتالي هي عملية للحصول على معلومات هدفها الاستماع الدائم و المستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شئ جديد في المؤسسة، و أيضا توصلت هذه الدراسة أن مستوى إنفاق المؤسسات المبحوثة على كل من اليقظة التكنولوجية و التجديد لم يكن بالمستوى المطلوب، ما قد يؤثر على اداءاتها فيما يخص جودة منتجاتها و سرعة استجابتها لاحتياجات العملاء و أيضا أظهرت الدراسة مستوى ترابط جد عالي بين كل من اليقظة الإستراتيجية و عناصرها الأساسية في المؤسسات المبحوثة، مما يؤكد أهمية اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تنمية تطوير المزايا التنافسية بالصناعات الصغيرة و المتوسطة .

كما جاءت دراسة (فرحات و بن خليفة، 2018) توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة بنسبة (97.7%) و توصلت إلى أن اليقظة الإستراتيجية أنها عملية متواصلة لتسير المعلومات و دعم القرار لتعزيز الرؤية التطورية للمؤسسة و ضمان البقاء من خلال أنواعها المتمثلة في البيئية و التكنولوجية و التنافسية و التجارية الاجتماعية. و توصل أيضا المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية و تحقيقها من اجل النجاح و الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية، و أن المؤسسة المبحوثة تعتمد على اليقظة الإستراتيجية للحصول على الميزة تنافسية.

أما الدراسة (بوخریصة، 2015) توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين اليقظة بمتخلف أبعادها و المزايا تنافسية و متخلف أبعادها و أن المؤسسة المبحوثة تقوم بتتبع و ترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية ، وهذا يعني أن المؤسسة تعي أهمية اليقظة و دورها في الحصول على المعلومات الضرورية و اللازمة لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية إلا أن المؤسسة لا تعتمد على اليقظة مهيكله و فعالة و بالشكل المطلوب و عدم تخصيص ميزانية خاصة به و عدم الاستعانة بخبراء و مختصين في مجال التصيد و التعقب ورغم كل هذه النقائص إنها تعبر اليقظة وراقة رابحة لتحقيق الميزة التنافسية و تعزيزها.

و كذلك الدراسة (مصباح و بوخمخم، 2019) توصلت هذه الدراسة أن المؤسسة المبحوثة تتطبق اليقظة بطريقة رسمية و تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و يشرف عليها المدير بمعية مسؤولي الأقسام، و تهتم المؤسسة بتنوع مصادر ميزة التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها، أو محاكاتها، حيث تعتمد المؤسسة المبحوثة على اليقظة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية التنافسية، فهي توفر المعلومات اللازمة لها عن المنافسين الحاليين و المرتقبين ، ونقاط قوتهم و ضعفهم، واستراتيجياتهم التسويقية، و التجارية و التكنولوجية، و أسعار منتجاتهم، و خدماتهم، وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي و حصتها السوقية و زيادة اكتساب ميزة التنافسية.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية حيث قمنا بتقديم دراسة عامة حول مركب مطاحن الاوراس - وحدة أريس من التطور التاريخي للمركب و الأهمية و أهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمركب و كذا الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه، بالإضافة إلى استعراض الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث .ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة الميدانية المتمثل في دراسة أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بصياغة (35) سؤال، وتم توزيع (31) قائمة إستبيان، وتم اعتماد على عينة قصدية. بعد استرجاع القوائم تمكنا من الحصول على البيانات قمنا بتفريغها و تحليلها باستعمال برنامج spssv25 و ذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ و غيرها، كما تحصلنا على نتائج متنوعة من الاختبارات السابقة، حيث توصلنا إلى رفض الفرضية الرئيسية و قبول الفرضية البديلة "يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة"، حيث وجدنا ارتباط بين كل من أبعاد اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية بقيم مختلف ، حيث كما أن معامل الارتباط اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية مقدرا ب (68%) ، و معامل التحديد تم تقديره(46%) توصلنا أيضا من خلال إختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05"، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال النموذج التكميبي تم إختياره من بين النماذج الرياضية الشهيرة لأنه جاء بأكبر معامل ارتباط ومن خلاله تم الوصول إلى وجود أثر بين اليقظة الإستراتيجية الميزة التنافسية .

خاتمة

الخاتمة:

وفي نهاية هذا الدراسة أصبحنا ندرك أهمية اليقظة في تطوير و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن السير الحسن لعملية اليقظة الإستراتيجية يؤثر إيجابيا في المؤسسة ، و في نشاطها فاليقظة تساعد على البحث و التطوير و على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ، و يمكن القول أنه من خلال اليقظة الإستراتيجية تتم تنمية و تطوير العديد من مزايا التنافسية للمؤسسة مثل التحكم في تكاليفها و إنتاج منتجات ذات جودة و التسيير الجيد في كل نشاطاتها ، والتوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة و التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها، ولضمان و الميزة التنافسية بصفة دائمة لدى المؤسسة تعتمد أساسا على مدى فعالية يقظتها الإستراتيجية التي تشمل العديد من المجالات (التكنولوجية، التنافسية، البيئية، التجارية...) و التي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين، و التي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس كنموذج عن بقية المؤسسات التي في نفس نشاطها، حيث مثل هذه الدراسة تساعد المؤسسات على فهم ماهي المعلومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتساق مع ماتم طرحه من قضايا في الجانب النظري و تتكامل معه، لتثبت في الأخير نتائج التقصي الميداني انه كلما زاد مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة أدى إلى تحقيق الميزة التنافسية و قد دلت نتائج التقصي الميداني أيضا على أن اليقظة التجارية جاءت بدرجة كبيرة و ذلك بفضل أنها لها لقدرة على تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن . و أيضا تحقق الجودة من خلال اتخاذ كل الاجراءات التي تضمن ولاء و وفاء الزبائن و أيضا اخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن و تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية. إلا أن التميز جاء بدرجة متوسطة وذلك لان المؤسسة لا تسعى لتحقيق سبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق مما أثر على الميزة التنافسية بشكل سلبي.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قامت بيها الطالبة حول أهمية اليقظة الإستراتيجية في التحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المركب مطاحن الاوراس _وحدة أريس_ فقد تم عرض و تحليل النتائج و اختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق، و من خلاله سنطرق في الخاتمة إلى أهم النتائج و التوصيات .

1. النتائج:

- ✓ أن مستوى اليقظة التجارية في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى اليقظة التكنولوجية في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى اليقظة التنافسية في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى اليقظة البيئية في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى الجودة في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى التكلفة في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أن مستوى التميز في المركب مطاحن الاوراس_وحدة أريس_جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.
- ✓ اعتبار النموذج النموذج التكعيبي أفضل نموذج مفسر للميزة التنافسية من منطلق اليقظة الإستراتيجية بعامل ارتباط (0.775).
- ✓ صلاحية تفسير معنوية النموذج التكعيبي الكلية و الجزئية للدراسة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بالمركب مطاحن الاوراس_ وحدة أريس_
2. التوصيات:

- ✓ ضرورة اهتمام بالتطورات المحتملة في سلوك المستهلكين و في عروض الموردين.
- ✓ القيام بالدراسة السوق لمعرفة توقعات و حاجات الزبائن الحاليين المعلنة و غير المعلنة .
- ✓ تشجيع بإهتمام بكل ماله صلة بتكنولوجيا لإنتاج و براءات الاختراع .
- ✓ مراقبة كل القدرات و الإمكانية المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم.
- ✓ إعطاء أهمية للقدرات المعيشية للأسر و العائلات في المجتمع.
- ✓ اهتمام بكل الأحداث الاجتماعية و الثقافية في المجتمع.
- ✓ تطبيق نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسرع في تقديم المنتجات خاصة في ظل المنافسة الشديدة.
- ✓ يجب إتباع سياسة فعالة للتحكم و السيطرة على مراكز التكاليف .
- ✓ الإستباق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق قبل المنافسين .

فهرس المحتويات

الصفحات	الموضوع
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسوم البيانية
	قائمة الملاحق
مقدمة عامة	
أ	المقدمة
ب	الإشكالية
ب-ز	الدراسات السابقة
ز-ش	نموذج و فرضيات الدراسة
ش	التموضع الإستراتيجي و منهجية الدراسة
ص	تصميم البحث
ص	أهمية الدراسة
ص-ض	خطة مختصرة للدراسة
الفصل النظري الأول: الميزة التنافسية	
17	مقدمة الفصل
27-18	المبحث الأول:مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
21-18	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية و التنافسية
20-18	الفرع الأول: مفهوم التنافسية و أهميتها
21-20	الفرع الثاني : أسباب و مؤشرات و أنواع التنافسية المؤسسة
24-21	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
22-21	الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
23	الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية
24-23	الفرع الثالث: اهمية الميزة التنافسية و انواع الميزة التنافسية
27-24	المطلب الثالث: بناء و تطوير الميزة التنافسية
26-24	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

27-26	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
28-27	المبحث الثاني: مراحل و طرق و معايير التحكم في الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: مراحل الميزة التنافسية
28-27	المطلب الثاني: طرق البحث عن الميزة التنافسية
28	المطلب الثالث: الحكم على جودة الميزة التنافسية
30-28	المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية
29-28	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية
29	المطلب الثاني: إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف
29	المطلب الثالث: إستراتيجية التمايز و التركيز
30-29	الفرع الأول: إستراتيجية التمايز
30	الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز
31	خلاصة الفصل
الفصل النظري الثاني: اليقظة الإستراتيجية	
33	مقدمة الفصل
38-33	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها
-34	الفرع الأول: مفهوم اليقظة و خصائصها
36-35	الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية
37-35	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بالذكاء الاقتصادي
36-35	الفرع الأول: تعريف اليقظة بالذكاء الاقتصادي
36	الفرع الثاني: مفاهيم متعلقة بذكاء الاقتصادي علاقتها باليقظة الإستراتيجية
38-37	المطلب الثالث: ممثلو اليقظة من طرف ممثلو اليقظة
38	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
38	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية
38	الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية
39	الفرع الثاني: اليقظة التنافسية
40-39	المطلب الثاني: اليقظة التجارية و البيئية الاجتماعية
39	الفرع الأول: اليقظة التجارية

40	الفرع الثاني: اليقظة البيئية
40	الفرع الثالث: اليقظة الإجتماعية
44-40	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و معلومة
40	الفرع الأول: معلومة و أنواعها
41	الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية
42-41	الفرع الثالث: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية
45-44	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية
44	المطلب الأول: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية (تحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة و الجودة)
44	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية و تحقيق التفوق الإبداع و التجديد
44	المطلب الثالث: اليقظة التجارية و تحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء و علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية
45-44	الفرع الأول: اليقظة التجارية و تحقيق بالإستجابة لحاجات العملاء
45	الفرع الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
47	تمهيد الفصل
53-48	المبحث الأول: تعريف المركب الصناعي التجاري مطاحن الاوراس - الوحدة الإنتاجية التجارية _أريس_
49-48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مركب مطاحن الاوراس وحدة أريس_ باتنة تعريفها و أهدافها
48	الفرع الأول: التعريف بالوحدة الإنتاجية التجارية_ أريس
49	الفرع الثاني: أسباب إنشاء الوحدة و نشاطها
49	المطلب الثاني: أهداف المركب و مشاكله الوحدة
49	الفرع الأول : أهداف الوحدة
49	الفرع الثاني: المشاكل التي تعترض إستمرار نشاط الوحدة
53-50	المطلب الثالث: مصالح الوحدة و مهامها
52-50	الفرع الأول: مصالح الوحدة
53	الفرع الثاني: علاقة الوحدة بالمحيط الخارجي
-53	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
58-53	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
54-53	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
55-54	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
56-55	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب العمر

57-56	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
57	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
61-58	المطلب الثاني: بناء ادوات الدراسة
58	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
60-59	الفرع الثاني : الإتساق الداخلي للأداة
61-60	الفرع الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات
78-61	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
62-61	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
62	المطلب الثاني: تحليل عبارات أداة الإستبيان
68-63	الفرع الأول تحليل فقرات اليقظة الإستراتيجية
72-68	الفرع الثاني : تحليل فقرات محور الميزة التنافسية
78-72	المطلب الثالث: تحليل و إختبار فرضيات الدراسة
73-72	الفرع الاول : إختبار الفرضية الرئيسية الاول
76-73	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
78-77	الفرع الثالث: تفسير النتائج و مقارنتها مع الدراسات السابقة
79	خلاصة الفصل
خاتمة عامة	
-81	خاتمة
82-81	نتائج و التوصيات
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	
إستبيان الدراسة	

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

1- بالنسبة للمقالات:

- أحمد بن خليفة، و سامر زلاسي. (جوان, 2018). فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة. مجلة أفاق للبحوث و الدراسات ، العدد(02) (المجلد 01))، الصفحات 436-450.
- احمد عبید انتصار، و عیدان حلحل جلیلة. (2007). أثر تحليل كلف النوعية على أساس الانشطة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 47 (المجلد13))، الصفحات 239-264.
- بختة بطاهر. (جوان, 2019). السلوك التنظيمي و أهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم و مؤسسة سونلغاز. مجلة المشكاة في الإقتصاد التنمية و القانون ، العدد (09) (المجلد05))، الصفحات 123-142.
- بوراوي عيسى، و ميلودي عمار. (ديسمبر, 2017). التحول إلى الجمارك كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة الجمارك الجزائرية. مجلة الدراسات و المحاسبة و الإدارية ، العدد(08)، الصفحات 709-730.
- جواد كاظم امل. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية. تأثير اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإدارية ، العدد(50)، الصفحات 457-484.
- حمزة رملی. (ديسمبر, 2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، العدد(02)، الصفحات 253-275.
- حمید إسماعیل أجد. (كانون الأول, 2020). قياس أثر إنعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري بحث استطلاع آراء عينة العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع و تسويق التمور. مجلة الريادة للمال و الاعمال ، العدد(02) (المجلد01))، الصفحات 2-18.
- حنان يحي الشريف. (2016). نظم المعلومات و دورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية دراسات اقتصادية ، العدد01 (المجلد32))، الصفحات 377-394.
- خالد خلف سالم الزريقات، و إبراهيم نور محمود. (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد(33)، الصفحات 1-40.
- حضور رسلان، و نادية شبانة. (ديسمبر, 2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية، المحاسبة و الإدارية ، العدد(02)، الصفحات 90-106.
- خلیدة بلبصیر، و عبد الوهاب بن بركة. (ديسمبر, 2017). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية و تطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد(35) (المجلد 01))، الصفحات 328-347.

- خديجة منصف بن. (2015). اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية . مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد(32) 241-275
- خير الدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الإقتصادية و السياسية ، العدد04، الصفحات 265-302.
- سعيد خليل أريج. (2019). اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في جودة القرارات الغدارية. المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك ، العدد(02) (المجلد11))، الصفحات 1-16.
- سلمان دوود فضيلة، و حسن ساهرة محمد. (2016). دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية فيعينة من المصاريف الاهلية العراقية. مجلة كلية المامون الجامعة ، العدد (28)، الصفحات 43-68.
- سلمى علاوة. (2013). اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسيرية في ظل عصر المعرفة. كلية علوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد(02) (المجلد02))، الصفحات 75-94.
- شمس ضيات خلفلاوي. (مارس, 2013). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. العدد(10)، الصفحات 225-243.
- صالح إلياس، و عمار درويش. (ديسمبر, 2012). أهمية إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. les cahier du Mecas ، العدد(08)، الصفحات 159-169.
- عادل مزوغ. (جوان, 2013). دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد (10)، الصفحات 46-52.
- عائشة مصباح، و عبد الفتاح بوخمحم. (جوان, 2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو. مجلة دراسات اقتصادية ، العدد(01) (المجلد06))، صفحة 26.
- عباس فرحات، و أحمد بن خليفة. (2018). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، العدد(32) (المجلد02))، الصفحات 27-39.
- عبد الرزاق حميدي. (مارس, 2014). الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الغنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد(3) (المجلد35))، الصفحات 277-292.
- عبد المجيد قدي، و نحاسية رتيبة. (بلا تاريخ). أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات. 2014 ، العدد(29) (المجلد02))، الصفحات 217-240.
- عزيز حمودي م.م كواكب، و عربي محمد م.م سناء. (2019). تأثير اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات. مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم (العدد45))، الصفحات 161-176.
- عزيزة بن سمينة، و منجية بورحلة. (جوان, 2016). الذكاء الإقتصادي كألية لتحقيقمميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد(05)، الصفحات 25-34.

- عطية الحاج سالم. (جانفي, 2018). من تسيير المعلومات إلى الذكاء الاقتصادي مراجعة نظرية للمفهوم. المجلة العلمية لجامعة الجزائر 03 ، العدد 11 (المجلد 06)، الصفحات 162-176.
- علي نجم تقي. (2019). تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد(29)، الصفحات 85-109.
- عمر ولد عابد، و لمين علواطي. (2017). اليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد(17)، الصفحات 3-15.
- فايزة بو عبد الله. (2019). نظام الإدارة البيئية (ISO14001) و دورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الإبداع ، العدد(01) (المجلد09)، الصفحات 385-397.
- فتيحة علوط، و أمين السيد معين. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد(07)، الصفحات 198-209.
- كمال رويح. (2004). دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد(11) (المجلد02)، الصفحات 1-24.
- زهر علمي. (2018). دور العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، عدد خاص ، الصفحات 85-112.
- لمى ماجد حميد، و بلال ابراهيم صديق. (2019). العلاقة بين الذكاء و الاداء التنافسي و الاداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية و مالية ، العدد(46) (مجلد14)، الصفحات 168-180.
- محمد البستنجي غالب. (2011). اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد(09)، الصفحات 1-30.
- محمد الغزالي عيسى. (ديسمبر, 2003). القدرة التنافسية و قياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد (24)، الصفحات 1-28.
- محمد محمود مكيد العلوان. (ديسمبر, 2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الاردن. مجلة المعارف ، العدد(02) (المجلد15)، الصفحات 118-142.
- محمد عبد الكريم الحوراني، لبنى مخلد العضيلة، و نايف النبوي. (مارس, 2009). محددات رأس المال الاجتماعي التحسيري عبر الانترنت. مجلة العلوم الانسانية ، العدد (16)، الصفحات 119-137.
- مريم لمروس. (سبتمبر, 2019). انواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية ، العدد(08) (المجلد02)، الصفحات 69-86.
- مريم بلحاج. (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البئية المعاصرة. مجلة إقتصاديات المال و الاعمال ، الصفحات 193-206.

- نورهان قرون، و حسام الدين غضبان. (06 جوان, 2020). تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد(01) (المجلد(14))، الصفحات 313-314.
- يوسف زكريا رحمانى. (أفريل, 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الغنذار كألية لدعم القرارات الإستراتيجية دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان. مجلة مخبر الاقتصاد الغير الرسمي المؤسساتية و التنمية ، العدد(01) (المجلد(07))، الصفحات 19-37.
- وهيبه داسي. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث ، العدد(11)، الصفحات 165-176.
- وليد حسين حسين. (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية و دورها في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمنظمة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعية ، العدد(49) (مجلد(49))، الصفحات 581-623.
- خالد ليتيم، و عيسى نجيمي. (بلا تاريخ). اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية. جامعة جيجل .

2- بالنسبة للكتب

- حسن علي الزعبي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل.
- حسين الدوري. (2008). الإدارة الاستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شمت نيفين حسين. (2010). التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية. الإسكندرية: الدار التعليم الجامعي.
- عز الدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية و فق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام.
- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات . عمان: دار الايام
- غسان عيسى العمري، و سلوى امين السامرائي. (2008). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار المسيرة .
- محمد مرسي نبيل. (2006). إستراتيجيات الإدارة العليا. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد نجيب مروان. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية . مصر: دار الكتب القانونية.
- هشام حريز، و عبد الرحمان بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- محمد صفوت قابل. (2011). التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية . المنظمة العربية للتنمية الغدارية ، اعمال المراث . مصر.

3- بالنسبة للمؤتمرات و المحاضرات:

- أحمد مصنوعة. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني. ملتقى (الصفحات 1-17). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- بيومي محمد عاطف، بحية صالح ناصر، إيمان زيدان عبد الحميد، وفاء محمد عمر، و ربهام محمد خير الدين. (2018). قياس تنافسية الصادرات القائمة على الصناعات الصغيرة في ضوء مبادرة البنك المركزي المصري. (ورقة بحثية، جامع الكتاب)
- جمال بن السعدي، رضا زاوش، و كلثوم جساس. (2017). اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء. ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة (الصفحات 1-11). المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
- حسين بلعجوز، نورة زيري، و جميلة خرخاش. (2017). ملتقى حول واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (الصفحات 1-16).
- حميدة زاوي. (2017). اليقظة كالية لاستدامة الميزة التنافسية. (ورقة بحثية، جامع الكتاب)
- صابرينة زير. (2021). محاضرات في مقياس نظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية. وسائل و طرق اليقظة الاستراتيجية ، 06. (غير منشورة، جامع الكتاب) كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- فاطمة الزهراء رقايقية، و السعيد بومنجل. (2010). مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الغداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات الاعمال، واقع الجزائر. مقدمة من الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الصفحات 1-20). البلدة: جامعة دحلب سعد.

4- بالنسبة للمذكرات:

- إبراهيم بختي. (2003). دور الإنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق (شهادة دكتوراه دولة). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- احمدان الزاهرة محمد إبراهيم. (2012). أثر الاستراتيجيات التنافسية و توجه السوق على الاداء الفندقية - دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة و الاربعة نجوم في الاردن (درجة الماجستير). قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- بن علي بن جدو. (2015). الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (شهادة الماجستير). كلي العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة .
- جودة حسين ندى. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القرات التنافسية (شهادة الماجستير). كلية التجارة قسم غدارة الاعمال، بنها: جامعة بنها.

- حنان جودي. (2017). إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الإدماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة: محمد خيضر.
- خديجة بوخریصة. (2015). اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم(شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، واهران: جامعة وهران .2
- خليل صافي خليل موفق. (2017). دور استخدام الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية (شهادة الماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.
- خالد خالفي. (2014). التسويق الإستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية (اطروحة دكتوراه)دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- ضياء الدين زاو. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.
- عائشة سليمان. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عمل الكفاءات في المؤسسة،دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم (شهادة ماجستير). التسيير الاقتصادية العلوم كلية مدرسة الدكتوراه، تلمسان: أبي بكر بلقايد .
- عبد الحميد أنس رفعت. (2018). أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية (شهادة الماجستير). قسم إدارة الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- عبد الرؤوف حجاج. (2006-2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دورها الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (شهادة الماجستير). كلية التسيير و العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 55 .
- عبد الوهاب بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس(درجة الماجستير). 72. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- عثمان بودحوش. (2008). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعة الجزائرية (شهادة الماجستير) . كلية التسيير و العلوم الاقتصاد، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- كلثوم كباي. (2008). التنافسية و اشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر المغرب و تونس(شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج الخضر.

- لويزة فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت (شهادة دكتوراه). كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- نور العابدين قوجيل. (2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها (شهادة الماجستير). كلية الاداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
- نصيرة علاوة. (2011). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس (شهادة ماجستير). 115. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد
- هجيرة شيقارة. (2005). الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

5- بالنسبة للمواقع الالكترونية:

- صالح محمد طاهر. (2020). Marketing and Business Administration. تاريخ الاسترداد 05 22, 2021، من مدونة الدكتور محمد طاهر صالح: [/https://www.drmtaher.com](https://www.drmtaher.com)

المراجع باللغة الأجنبية :

- Daniel, r. (2008). La veille technologique et l'intelligence économique, Que sais-je, édition presses universitaire de France, 4eme édition, . prais.
- Humbert, L. (2003). la veillesstratégique,la méthode L.E.S caning, edition EMS. france.
- Humbert, L. (1997). Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. france.

جامعة بسكرة

كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العلوم

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

الموضوع: أهمية اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة آريس-

تحية طيبة وبعد.

يندرج هذا الاستبيان ضمن مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر "تخصص إدارة إستراتيجية"، بعنوان: أهمية اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع حول هذا الموضوع من خلال موقعكم الإداري، فإننا تأمل منكم التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع عبارات هذا الاستبيان. لذلك، بوضع علامة (X) امام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظرکم. علماً أن المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استخدامها فقط لأغراض هذه الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف:

د. فالتة اليمين

الطالبة:

منوني سميرة

المحور الأول: قياس مستوى اليقظة الإستراتيجية.

الرقم	أثناء مراقبتها محيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية:	الاختيارات			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
01	التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها				
02	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع... الخ				
03	التقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها				
04	التقنيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين				
05	القدرات والإمكانيات المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم				
06	السلوك المتوقع للمنافسين الحاليين، وإمكانية دخول منافسين جدد				
07	إمكانية الدخول مستقبلا لأسواق محتملة				
08	إمكانية دخول منتجات جديدة للسوق الحالية				
09	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين				
10	كل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها				
11	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة				
12	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن				
13	المنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها				
14	القدرات المعيشية للأسر والعائلات في المجتمع				
15	بعادات وتقاليد أفراد المجتمع وتطور سلوكهم الاستهلاكي				
16	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					17. تتبع شركتنا سياسة فعالة للتحكم والسيطرة على مراكز التكاليف
					18. تعمل شركتنا على تخفيض المصاريف الإدارية
					19. نحن نتبع إجراءات صارمة لاستبعاد العمليات والمهام غير الضرورية
					20. نحاول إدارة شركتنا بحاربة الإسراف والتبذير بين العاملين
					21. أحد أولوياتنا في هذه المرحلة هي تقديم منتجات بأسعار تنافسية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	22. من أجل تحقيق معايير الجودة تسمى شركتنا:
					• لوضع خطة عمل واضحة لكيفية تطبيق معايير الجودة
					• تقديم منتجات ذات جودة عالية تتلاءم مع تطلعات الزبائن
					• تخفيض نسبة المعيب والتلف في المنتجات
					• الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن
					• اتخاذ كل الاجراءات التي تضمن ولاء ووفاء الزبائن
					• الاعتماد على أنظمة حديثة لقياس نتائج تحقيق الجودة
					• تطبيق نظم الإنتاج الحديثة لتكون الأسرع في تقديم المنتجات

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	23. ما يميز شركتنا عن غيرها من مؤسسات القطاع أننا نسعى:
					• للاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في القطاع
					• لتحقيق السبق في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق
					• تقديم تشكيلة متنوعة تستجيب لأذواق الزبائن
					• إجراء تغييرات على المنتجات القديمة لكي تتناسب مع تطلعات الزبائن
					• نحاول أن نبكر منتجات جديدة تتناسب مع أذواق الزبائن
					• الاعتماد على أفراد مبدعين قادرين على تغيير وتطوير أساليب العمل
					• تخفيض المدة الزمنية من استلام الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات

المحور الثالث: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) عازب(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 3- العمر: أقل من 30 سنة 30 - 39 سنة 40 - 49 سنة 50 سنة فما أكثر
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات من 10-14 سنة من 15-19 سنة أكثر من 19 سنة
- 5- المستوى الدراسي:
- ثانوي فما دون ليسانس ماستر هندسة

