



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال
تحت عنوان:

أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة
دراسة حالة: مؤسسة موبيليس لوكالتي أدرار – تمارست
الفترة ما بين : 03مارس 2019 – 11أفريل 2019

إعداد الطالبتين:

بريكي جميلة

زوكة فتيحة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
يحياوي عبد القادر	أستاذ محاضر - أ	رئيساً
تيقاوي العربي	أستاذ محاضر - أ	مشرفاً
فودو محمد	أستاذ محاضر - أ	مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نحمد الله رب العالمين على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الدكتور تيقاوي العربي الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا للأساتذة "سعد الله مختار، عبد الكريم الإدريسي وساوس الشيخ" على ما قدموه لنا من مساعدة في توفير العديد من المصادر والنصائح في إعداد هذا العمل.

كما نشكر جميع الأساتذة الذين حكموا استمارة الاستبيان وتقييمها ونشكر كل موظفين مؤسسة موبيليس بوكالتي أدرار وتمنراست لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة.

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا ونشكره أن أكرمنا بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة.

..... نبي الرحمة سيدنا محمد ﷺ.

- نهدي ثمرة جهدنا إلى من أنارا لنا دربنا وعلمانا كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير

ووفاء وعرقان إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتنا..... الوالديّ

العزيزين

- إلى من نرى السعادة في أعينهم ونشاركهم كل لحظات حياتنا، أدامكم الله لنا سندا

وعونا.....إخوتي وأخواتي.

- إلى كل من شاركنا أفراحنا وأحزاننا وكانوا لنا رافدا في مشوارنا الدراسي من أفراد العائلة

الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

- إلى من أكرمونا و أخذوا بيدنا إلى نور العلم لنرفع شعار التحدي أساتذتنا الكرام جزاهم

الله كل خير.

- وإلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو

بالكلمة الطيبة..... جزاهم الله جميعا عتًا خير الجزاء.

جميلة وفتيحة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
06	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
06	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
07	الفرع الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
08	الفرع الثالث: محاور اليقظة الإستراتيجية
08	الفرع الرابع: آليات وأساليب اليقظة الإستراتيجية
09	الفرع الخامس: طرق اليقظة الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية المستدامة
10	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
14	الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة
16	الفرع الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
17	الفرع الرابع: مداخل الميزة التنافسية المستدامة
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
19	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
21	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
23	تمهيد

23	تمهيد الفصل الثاني
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
24	المطلب الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة
24	الفرع الأول: نموذج الدراسة
24	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
25	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
25	الفرع الأول: خطوات بناء أداة الدراسة
27	الفرع الثاني: صدق وثبات الدراسة
32	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
32	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
32	الفرع الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لاستبيان
37	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان
42	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة الدراسة
42	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبيان
42	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
59-57	خاتمة
	المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول يوضح أنواع الميزة التنافسية	12
2-1	جدول يوضح الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	15
1-2	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة حسب عدد وكالتي موبيليس	26-25
2-2	جدول يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	26
3-2	جدول يوضح مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات مقياس ليكرت الخماسي	26
4-2	جدول يوضح الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التكنولوجيا" و درجة الكلية للمحور	28
5-2	جدول يوضح الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التنافسية" و درجة الكلية للمحور	28
6-2	يوضح الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التجارية" و درجة الكلية للمحور	29
7-2	جدول يوضح الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية المستدامة" و درجة الكلية للمحور	30-29
8-2	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل محور مع محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان	30
9-2	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	31
10-2	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان الوكالة	32
11-2	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع	33
12-2	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	33
13-2	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	34
14-2	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	35
15-21	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	36
16-2	جدول يوضح ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التكنولوجيا" حسب المتوسطات	37

38	جدول يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التنافسية" حسب ترتيب المتوسطات	17-2
39	جدول يوضح ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التجارية" حسب المتوسطات	18-2
40	جدول يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "الميزة التنافسية المستدامة" حسب ترتيب المتوسطات	19-2
42-41	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لـ Kolmogorov-Sminov	20-2
43	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة	21-2
44	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التكنولوجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة	22-2
45	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التنافسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة	23-2
46	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التجارية في بناء الميزة التنافسية المستدامة	24-2
47	جدول يوضح نتائج معاملات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمساهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة	25-2
47	جدول يوضح نتائج المتغيرات المستبعدة	26-2
48	جدول يوضح نتائج T اختبار لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة لفئة الجنس لمحور اليقظة الاستراتيجية	27-2
49	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة العمرية لمحور اليقظة الاستراتيجية	28-2
50	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة المستوى التعليمي لمحور اليقظة الاستراتيجية	29-2
51-50	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة سنوات الخبرة لمحور اليقظة الاستراتيجية	30-2
52-51	جدول يوضح نتائج اختبار (Shefee) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور اليقظة الاستراتيجية	31-2

53-52	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمحور اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لمجال الوظيفة	32-2
53	جدول يوضح نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمحور اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمكان	33-2
54	جدول نتائج تحليل التباين الثنائي للمتغيرات المستقل حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة لعينة الدراسة	34-2
55	جدول يوضح نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة لفئة الجنس والمكان لمحور الميزة التنافسية المستدامة	35-2
56	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة لفئة العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة لمحور الميزة التنافسية المستدامة	36-2
58	جدول يوضح نتائج اختبار (Shefee) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور الميزة التنافسية المستدامة	37-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	شكل يوضح القوى الخمس لبورتر	1-1
14	شكل يوضح مخرجات الميزة التنافسية المستدامة	2-1
25	شكل يوضح نموذج الدراسة	1-2
32	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المكان من خلال الدائرة النسبية	2-2
33	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الدائرة النسبية	3-2
34	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الدائرة النسبية	4-2
35	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الدائرة النسبية	5-2
36	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية من خلال الدائرة النسبية	6-2
36	شكل يوضح الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7-2

المقدمة العامة

توطئة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، بسبب ظهور عدد من القوى التي يركز عليها أداء المؤسسات، وتعتبر التغيرات المتسارعة في عالمنا اليوم من القواعد الرئيسية التي تحتم على المؤسسات التغيير واعتماد وسائل وطرق غير تقليدية، خاصة في ظل التكنولوجيا المتطورة وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئة غير مؤكدة، مما جعل المنظمات تسعى إلى تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة والبحث على ميزة تنافسية حقيقية ومحاولة اكتسابها والتفوق على قدرات المنافسين، والتأقلم مع الدينامكية التنافسية التي تعمل بها.

ومما لا شك أن معظم المؤسسات التي تريد تحقيق الأسبقية على منافسيها، مما يجب عليها الفهم التام لبيئتها، من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل وطرق حديثة، ومن هنا فإن اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية يعد أمراً حيوياً لتوفير المعلومات الدقيقة التي تسهل في عملية اتخاذ القرار من خلال الملاحظة والبحث والتحليل للمعلومات.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- (موبيليس) من بين المؤسسات التي زاد تحديثها مع دخول مؤسسة نجمة (اوريدو) السوق الجزائرية، مما زاد فتح باب المنافسة المتواجد سابقاً مع مؤسسة جيزي، مما دفعها للاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة والذي يعد موضوع اهتمامنا.

1. الإشكالية:

انتقل الاهتمام إلى البحث عن كيفية إيجاد مداخل الميزة التنافسية المستدامة بما يلائم البيئة الدينامكية والمنافسة المحتملة، فاليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً لأنها تعمل في مجال الاستشراف الذي يرتبط مباشرة بمصير المؤسسة.

انطلاقاً من خلفيات هذه الدراسة نطرح إشكالية البحث والمتمثلة في:

ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة موبيليس بوكالتي أدرار وتمنراست؟.

2. الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد تأثير بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل يوجد تأثير بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل يوجد تأثير بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول كل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى لمعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة؟

3. الفرضيات:

بناءً على ما سبق تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول كل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة.

وتدرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول اليقظة الاستراتيجية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية المستدامة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.

4. أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة بما يمكن أن تساهم به من توضيح الإطار النظري لكلا المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) من جهة، وكذا أهمية تناول الدراسة الميدانية لكلا الوكالتين.

5. أهداف البحث:

- إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية، وبالأخص سؤالها الجوهري، وتم بلورة هذا الهدف الرئيسي في أهداف فرعية:
- معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
 - نشر وعي اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.
 - اختبار تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة من خلال نماذج الانحدار.
 - تقديم توصيات ورؤية مستقبلية لإمكانية نجاح، والتطبيق الفعلي لليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

6. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع لاختيار لهذا الموضوع ونوردها على النحو التالي:

- الرغبة الملحة في تناول ودراسة هذا الموضوع نظراً لأهميته.

- إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع التي تحمل الجديد.
- الحاجة للتعرف على نشاطات المؤسسة ميدانياً للاكتساب التجربة، والمعلومات للاستفادة منها مستقبلاً.

7. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة لإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ومحاولة معرفة تأثيرهما.

الحدود المكانية: وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس لوكالتي أدرار وتمنراست للدراسة الميدانية لموضوع البحث.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة الذي يتمثل في جميع الموظفين في مؤسسة موبيليس في وكالتي أدرار وتمنراست.

الإطار الزمني: فقد تم التزويد بالبحث بالمعلومات الخاصة بالفترة الممتدة بين 3 مارس 2019 إلى 11 أبريل 2019.

8. المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، الذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، ولتدعيم مختلف جوانب البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، التي تناولت موضوع البحث المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات وغيرها بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

9. صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعراقيل، من أهم الصعوبات التي واجهت في انجاز البحث ما يلي:

- محدودية المراجع عن موضوع اليقظة الإستراتيجية والدارسات التي تناولت ربط المتغيرين الدراسة.
- مواجهة حالات من عدم الاستجابة لاستبيان، وحالات أخرى رفض المشاركة نهائياً في الدراسة وعدم استلام الاستبيان.

10. تقسيم البحث:

رغبة في تحقيق أهداف البحث وتأمين سلامة اختبار الفرضيات في حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة على النحو الآتي:

الفصل الأول سيتضمن المفاهيم الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني سيتضمن الربط النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة من خلال المبحث الأول الطريقة والإجراءات، أما المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار

النظري لليقظة

الإستراتيجية والميزة

التنافسية المستدامة

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة تعيش المؤسسات الاقتصادية تحت ضغوطات تتسم بدرجة عدم التأكد، وبسبب التطورات البيئية أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية للحياة على المعلومات وتسييرها واستخدامها بشكل أفضل، ولذلك تحاول المؤسسات من خلال اليقظة الإستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، إن بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية يتطلب رصد ومتابعة مستمرة لمجرى محيطها، لمعرفة الفرص لاستثمارها وتجنب المخاطر والتهديدات التي تواجهها اعتماداً على عملية اليقظة الإستراتيجية باعتبار إن الميزة التنافسية المستدامة تلبى احتياجاتها الخاصة بالمؤسسة، هذا ما جعلها تصل إلى درجة عالية من المهارات التي يمكن الاحتفاظ بها مدة أطول.

وفي هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

فيشير في الأول إلى مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال مطلبين، المطلب الأول محاولة معرفة الأهمية والأهداف والمحاور والآليات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، أما الثاني تم التطرق فيه إلى خصائص وأهمية وأبعاد ومداخل لميزة التنافسية المستدامة.

أما الثاني: نلقي الإشارة على الدراسات السابقة من خلال عرض ملخصات لها من بلورة مساهمة الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري حول اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة

اليقظة الإستراتيجية أسلوب جماعي منظم تزود المؤسسة بالمعلومات التي تساهم في تدعيم قدراتها من اجل تطويرها وديمومة بقائها في مركز تنافسي مستديم، بحيث إن المنافسة تعد أمر واقعي وحقيقي من خلال ما تواجهه منظمات الأعمال بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة التي تضمن البقاء والاستمرار في السوق، وفي هذا المبحث سنحاول عرض مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في ما يلي:

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance

قبل الحديث عن اليقظة الإستراتيجية نحاول أن نبين مفهوم اليقظة من خلال التعاريف التالية:

فاليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني vigilance وهو ناتج عن المراقبة بالرادار لحماية مكان ما، والتي تعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية منطقة معينة.¹ وتعرف اليقظة بأنها متابعة التطور التقني المرتبط بنشاط المؤسسة بحيث يقدم لها الفرص.²

اليقظة هي تطابق حالة أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه إلى كل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه.³ من خلال ما سبق ذكره أعلاه نستنتج التعريف الأتي لليقظة إلا أن اليقظة كانت مفهوم عام إلى إن ارتبطت بكلمة إستراتيجية وعند ارتباط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي أصبحت تسمى "اليقظة الإستراتيجية"، على هذا الأساس نعرض عدة تعاريف لليقظة الإستراتيجية في ما يلي:⁴

اليقظة الإستراتيجية هي "مفهوم إداري عكسي وذلك من خلال عملية معلوماتية تقوم على نظام معلوماتي دقيق تنتهي بتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المؤسسة"، وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية إعلامية تسعى من خلالها المؤسسة إلى توقع إشارات التحذير فهذه من خلال خلق فرص للسوق وبالتالي تقليل من المخاطر المرتبطة بعدم اليقين".⁵

¹ خلفاوي شمس ضيات، "المعلومة مادة اولية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة"، مجلة الحقيقة-ادار، الجزائر، العدد27،2017، ص496.

² رواء زكي يونس الطويل، "محاضرات في: الاقتصاد السياسي، عمان، الاردن: ط1، 2010، ص27، بتاريخ 2019/03/2 على الساعة: 23:00 <https://books.goole.dz>

³ علوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير قسم تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقاسم بتلمسان 2010-2011، ص82.

⁴ مريم بلحاج، " اثر اليقظة الاستراتيجية على اداء المنظمة -دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية-" مذكرة تدرج ضمن متطلبات الماجستير، الاردن، جامعة أل البيت كلية ادارة المال و الاعمال، ادارة الاعمال، سنة 2012، ص23.

⁵ Krimlin , la veille strategique:les yeus et les Oreilles de Votre Entreprise 3IE: c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire 94276 Kremlin-Bicêtre Cedex 2010 p7.

وقد عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية تنظيمية معقدة تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها، حيث تقوم برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية إلى استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم التأكد أو عدم اليقين".¹

نستنتج من التعاريف السابقة أن "اليقظة الإستراتيجية" هي نشاط يسعى إلى التنبؤ بالمجريات المحيطة بالمؤسسة قصد اقتناص وخلق فرص والتقليل من الأخطار.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

أولاً: أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية كونها تلعب دوراً متكاملاً في المؤسسة بحيث تلخص في أربعة وظائف وهي كالتالي:² التوقع - الاكتشاف - المراقبة - التعلم.

1. التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين والتغيرات المحيطة.
2. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، واكتشاف فرص في السوق.
3. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تستطيع إن تغير في إطار النشاط.
4. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

ثانياً: أهداف اليقظة الإستراتيجية: تتجلى أهداف اليقظة الإستراتيجية التعرف على المعلومات التي تخص متخذي القرار في المؤسسة بعد تجميعها لذلك هي ترمي إلى:³

- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها؛
- ✓ تحديد و تشخيص أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة؛
- ✓ تحليل البيئة العملية التقنية التكنولوجية للمؤسسة.

¹ زيد محمود، "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة"، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العدد 96-المجلد 23-، سنة، ص210.

² حسين علي ابراهيم، "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية-بحث استطلاعي في مستشفى غازي الحريري-"، جامعة بغداد العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 96-المجلد 23 سنة 2017، ص50-51.

³ وسيم أبو عريش، " النكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية"، دار النشر و التوزيع دار خالد الحياني، 2016، ص75،

الفرع الثالث: محاور اليقظة الإستراتيجية:

حتى تقوم اليقظة الإستراتيجية بأهدافها للمؤسسة عليها أن تتكامل في ثلاث محاور أساسية وهي كالتالي:¹

أ. **اليقظة التكنولوجية:** تتمثل في ملاحظة وتحديد البيئة العلمية والتقنية والاقتصادية لاستنباط التهديدات وفرص التطوير التي ينفذها العملاء والموردين والشركاء والمنافسين كجزء من نشاطها لمراقبة التطورات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الدعوة إلى تنظيم عملية بحث وجمع ونشر المعلومات (على مستوى المراقبة) ثم كيفية استخدام هذه المجموعة المنظمة والمكثفة من المعلومات بطريقة عقلانية.

ب. **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تعترف المؤسسة بمنافسيها الحاليين والمحتملين وكل السياسات، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات المصنفة على أنها كمية ونوعية:

➤ **المعلومات الكمية:** تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة، القدرات والافتراضات التي تحكم العمل وقرارات المنافسين.

➤ **المعلومات النوعية:** تتعلق بالجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، والعلاقات مع الموردين الجدد، والأسواق، منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة.²

ج. **اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي تقوم به المؤسسة بدراسة العلاقة بين الموردين والعملاء، وبين مهارات السوق الجديدة ومعدلات نمو السوق، هي تشمل مجموعة من أنشطة البحث والتجهيز والنشر لعملياتها والمعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال التجارية، مما يسمح لاستباق التطورات في سوق الموردين إلا أن اليقظة التجارية تقوم بمراقبة والتنبؤ لتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتها وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص.³

¹ Marie-christine chalus-Shouvannet , **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises .Faculté de sciences économiques et de gestion**, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion: université Lumière, Lyon2,2000,.p50.

² Fadhiela Salman Dawood & Ali Fakhri Abbas, **The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks,European.2018,p6.**

³ Bekaddour Hassen, **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** .Tlemcan ،Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion ،Mémoire de Magister en science de gestion : Université Abou Bekr Belkaid, 2014,P60.

الفرع الرابع: آليات وأساليب اليقظة الإستراتيجية

أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية: تفعل عملية اليقظة الإستراتيجية وفقا لآليتين مختلفتين آلية التحكم وآلية الإنذار ونضيف آلية أخرى من أجل تفعيل عملية اليقظة الإستراتيجية آلية الإثارة.

آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال أو المدير).

1. آلية الإنذار: وتعني هذه الآلية بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبني المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فهنا المبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.¹

2. آلية الإثارة: وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أي التي لم تكن توجد أصلا.²

الفرع الخامس: طرق اليقظة الإستراتيجية

تعتمد عملية اليقظة الإستراتيجية على عدة طرق تسمح للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة وعلى موقع تنافسي في السوق ومن أهم هذه الطرق هي:³

(1) طريقة المعايرة: تعرف المعايرة على أنها "عملية مستمرة لتقويم المنتجات والخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"، بحيث تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معيار مرجعية يمكن الاعتماد عليها لاكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة بأسلوب التحسين الدائم والمستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، (الجودة الشاملة).

(2) دراسة السوق: تعتبر طريقة هامة لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتطويرها، وتعرف بأنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومات المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار" بحيث تتكون دراسة السوق بمختلف جوانب التسويق الزبائن الحاليين والمحتملين "حاجات ورغبات الزبائن"... حيث أن دراسة السوق تصنف إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم الأعمال وحجم المبيعات، ودراسة نوعية تهتم بالنوعية

¹وسيم أبو عريش، مرجع سبق ذكره، ص77-78.

²رحماني يوسف زكرياء، "دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط-"، مذكرة لنيل متطالبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان- 2015، ص38.

³بوخريص خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-"، مذكرة تدخل ضمن متطالبات الماجستير في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية، جامعة وهران2، 2004، ص72.

وتهدف إلى للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترفيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.¹

(3) تحليل SWOT: يعد هذا التحليل من أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات، فهو يتمثل في تشخيص البيئة الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة وبتشخيص البيئة الخارجية للكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات من جهة أخرى، يهدف هذا التحليل إلى تجميع المعلومات الحتمية في بناء خيارات إستراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية من أجل تحقيق نتائجها.

المطلب الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، الأنواع

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

حقيقية في عالم الاقتصاد بشكل عام، وإدارة الأعمال بشكل خاص، ولتوضيح مفهوم الميزة التنافسية فمن الضروري التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، منها المنافسة والتنافسية على أساس وجود فرق في المفاهيم بينها وبين الميزة التنافسية.

تعرف المنافسة على: "أنها كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار".²، أما Yihong يرى أن عبارة التنافسية تثير جدلاً كبيراً نظراً لعدم ضبط المفهوم، حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج سلع والخدمات التي تلبي أذواق الأسواق الدولية.³ وعرفت أيضاً بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.⁴ أما الميزة التنافسية عرفها حسن الزغبى بأنها الخاصة أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها

¹ AKON Sharaf، " Vigilance strategy as a way to build and develop competitive advantages of economic institutions -" The experience of Algeria مجلة العلوم الانسانية ISSN 1112-9255 2016-2017. (العدد الخامس). p282-283.

² رزيقة يحيوي، "الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة-"، مذكرة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2013، ص43.

³ بدر مبروك العتيبي، "تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية"، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه في الإدارة والتربية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015، ص48.

⁴ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة استكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعات الدولية البريطانية، 2010، ص32.

لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين.¹

وقد عرفها **Roppaport** "هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية، وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين، وتحقيق قيمة أكبر للزبون".²

وتعرف الميزة التنافسية "بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك".³

ويمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي:⁴

✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست بالمطلقة؛

✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

✓ تشتق من رغبات وحاجات العملاء؛

✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

تكمُن أهمية الميزة التنافسية لدى كلا من جبر وجلاب وكاظم بأنها تساهم في تحقيق ما يلي:⁵

✓ تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية لسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة؛

✓ تطوير سلع أو خدمات جديدة؛

✓ إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة والعلامة التجارية؛

✓ أن تكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور

والتقدم على المدى البعيد.⁶

¹ عبير فاروق أكبر، "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، 2017، ص386.

² ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008، عمان-الأردن-، ص193.

³ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبى، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية-دراسة تحليلية" جامعة الأردن، مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الثامن، 2011، ص78.

⁴ حسين عبد القادر، "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد السادس ديسمبر 2016، جامعة الاستقلال، فلسطين، ص14.

⁵ عايشة أحمد الكرد، "الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة"، مذكرة استكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص41.

⁶ خليل ناجح محمود إبراهيم، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة استكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت 2017، ص25.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية ونموذج بوتر الخماسي للميزة التنافسية

أ. أنواع الميزة التنافسية حسب تصنيف بوتر ثلاثة وتتمثل في:¹

✓ الإبداع: يركز على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين.

✓ التمييز: يركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات.

✓ تخفيض التكلفة: فيحاول كسب ميزة تنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة.

وأشار بعض الباحثين إلى بعض أنواع الميزة التنافسية وفقاً للجدول التالي:²

جدول (1-1) يوضح أنواع الميزة التنافسية:

أنواع المزايا التنافسية	الباحثون
كلفة-نوعية-مرونة-تسليم-إبداع	EVANS 1993
كلفة-نوعية-مرونة-اعتمادية	CERTO §PETER 1995
نوعية-الإسناد-السمعة-السعر-التصميم	MINTZBERG § QUIM 1996
كلفة-نوعية-مرونة-وقت	KRAGEWSKI §RITZMAN 1996
كلفة-تميز-نمو-تحالفات-الإبداع	BEST 1997
التصميم-نوعية-مرونة-سهولة الاستعمال-الجمالية-الأبداع	SLACK ET.....AL 1998
كلفة-تميز-مرونة-وقت-تكنولوجيا	MACMILLAN § TAMPO 2000

المصدر: صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة" ص30.

من خلال الجدول السابق أن أغلب الدراسات عند حديثها عن الميزة التنافسية تم التركيز على التكلفة والنوعية والمرونة، في حين أضافت بعض الدراسات عناصر أخرى كالتميز، والوقت، والإبداع، والتصميم، والتكنولوجيا، وسهولة الاستعمال.

ب. نموذج القوى الخمسة لبورتر:

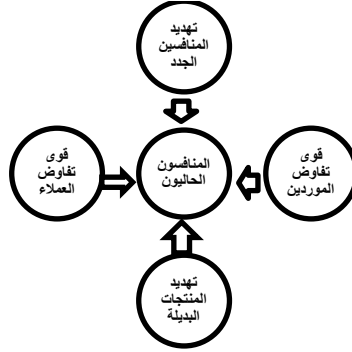
إن قوى التنافسية الخمسة لبورتر هي أداة تستخدم في تحليل الميزات التنافسية والعلاقات المتبادلة مع السوق وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن بين البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل

¹ حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات-بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي-"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016، ص98.

² صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص34.

على نطاقها الواسع، حيث تستخدم المؤسسات هذا النموذج لتطوير إستراتيجيتها التنافسية، في سبيل تعزيز موقعها التنافسي في السوق وهو شائع الانتشار بين الشركات، وهذا حسب الشكل التالي:¹

الشكل (1-1): يوضح القوى الخمس لبورتر



المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما، ص 362.

(1) **المنافسون الحاليون أو التقليديون:** وهم الشركات التي تعمل في القطاع نفسه خاصة التي تنتج السلع والخدمات نفسها، منذ فترة طويلة ولها حضورها وتواجدها أو نسبتها من السوق، وهذه الشركات يهدد بعضها بعضاً، مثل تواجد شركتي اتصالات في بلد واحد.²

(2) **تهديد المنافسين الجدد:** وهم المستثمرون الذين يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم، كما أنهم يحملون معهم طاقات إنتاجية جديدة مع رغبة في الحصول على نصيب من الحصة التسويقية ونصيب من المواد الأساسية لهذه الصناعة، وقد ينتج عن ذلك انخفاض في أسعار البيع وارتفاع التكلفة مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض الأرباح.³

(3) **تهديد المنتجات البديلة:** هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشترون، لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من الشركات المتواجدة في السوق، مثل تحول كثير من الناس إلى استخدام الهاتف الجوال بدلاً من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلاً من الحاسوب الثابت وهكذا، تلعب هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة، وسمعة الشركة وولاء العميل دوراً كبيراً في عملية التحول.

(4) **قوة تفاوض العملاء:** هي مدى قدرة الزبائن في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر، أو زيادة الجودة، أو في الوصول إلى السلعة في الوقت والمكان المناسبين دون زيادة في الأسعار.

(5) **قوة تفاوض الموردين:** هي قدرة الموردين على تأمين السلع والخدمات للشركة في الوقت والمكان المناسبين لها، فإذا كان منتجوا المواد الأولية من خارج البلاد، فهذا يتطلب من الشركة بذل جهد أكبر، وبالتالي تكلفة أكثر للحصول على المواد الأولية على عكس حالة المورد المحلي، وإذا كان المورد

¹ سليم الحسنية، "نظم المعلومات الإدارية نما"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2011، الأردن، ص 363.

² سليم الحسنية، نفس المرجع السابق، ص 363.

³ محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص 321.

المحلي يتمتع بنوع من الاحتكار، فهذا يؤدي إلى التحكم بالسعر الذي يناسب المورد على حساب المشتري.¹

الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)

حدثت تطورات سريعة في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وازداد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولموابكة التطورات المتسارعة، بهدف ضمان مكانة متميزة واكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة التي هي ضرورة ملحة ويفرضها محيط الأعمال المعاصر.

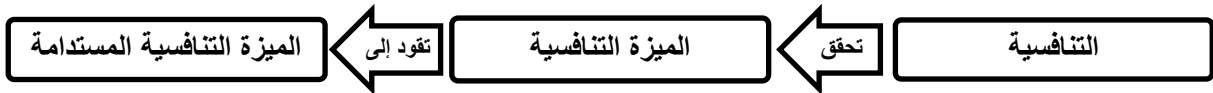
الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها

أ. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

برز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعلياً عام 1985 عندما ناقش porter الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية على القيمة، التي يمكن أن تخلقها المنظمة لربائنها والتي تأخذ شكل أساس مخفضة بالمقارنة مع المنافسين، بالرغم من تقديمها نفس المنتج أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها.²

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل التالي:³

الشكل (1-2): يوضح مخرجات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: علي محمد عليان علي، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، ص59.

وفي إطار ذلك ترى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط القوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد التقليد من قبل المنظمات الأخرى.

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة ومعرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية، الاستدامة)، وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ يعرف الميزة على أنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة على مسار عمل المنظمة،

¹سليم الحسنة، نفس المرجع السابق، ص363.

² لطيفة المحتسب، "تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء"، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعات الخليل، 2016، ص56.

³ علي محمد عليان علي، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة-، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال، 2013 بجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص59.

وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، أما المستدامة هي التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة.¹

أما الأدبيات الاستراتيجية فيرى (Pitts & lee1996) أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يأتي من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من امتلاك هذه الكفاءات.²

و يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة".³

الجدول رقم(1-2): يوضح الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

السنة	المساهمة العلمية
Hall(1980)	الشركات الناجحة ستعجز أعمالها إما من خلال الكلفة الأوطى أو الأكثر تمايزاً.
Porter(1985)	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Javalgi and Radulovich (2005)	يمكن للشركات أن تتجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر على زيادة ولاءه.

المصدر: ثامر البكري، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن 2017، ص8.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة عبارة عن القدرات أو الميزات التي تمتلكها المؤسسة وتسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها، وتؤهّلها إلى استغلال الفرص في البيئة الخارجية.

¹ سناء عبد الرحيم، سعيد عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مجلة الإدارة والاقتصاد، لعدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، 2010 ، ص215.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامدة للنشر والتوزيع، 2012 ، ص145.

³ Geoffrey kiptoo kiprop(2017). " competitive and sust ainable competitive advantage at the pact in corporation Aresearch project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Award of the degree of master of business Administration university of nqirobi.P5.

ب. خصائص الميزة التنافسية المستدامة

إن بلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص التالية:¹

- 1) استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها، عبر بلوغ السياق على منافسيها على المدى البعيد الممثل للتفوق وليس النجاح الخاص بالمدى القصير.
- 2) تجدد الميزة التنافسية أي لا بد أن تسعى المنظمة إلى تطوير وتجديد الميزة التنافسية وتحسين مخرجاتها على وفق البيئة الخارجية من جهة، إمكانيات وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
- 3) قابلية التكرار والتقليد في بعض مجالات الأعمال يكون التقليد سهلاً، في مجال الخدمات المالية تفتقر الابتكارات للحماية القانونية ويكون من السهل تقليدها.²

الفرع الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

أ. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يمكن بيان أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يلي:³

- تمثل الميزة التنافسية المستدامة معياراً للوحدات الاقتصادية الناجحة بالتميز، وبإيجاد النماذج الفريد من نوعه والجديد الذي يصعب تقليده أو استنساخ فوائده.
- تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة التحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.⁴

أ. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فمنهم من حددها بأربعة أبعاد، ومنهم من حددها بخمسة وآخرون حددها بستة أبعاد وأكثر، وفيما يلي الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين:⁵

¹ ماجد محمد صالح، "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني العدد ثمانية وثلاثون دراسة تحليلية في شركة (carrefour)، 2017، ص158.

² فليب سادلر، "الإدارة الإستراتيجية سلسلة MBA Master class"، مجموعة النيل العربية القاهرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، ص268.

³ أبو الحسين محسن جودة، "تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف ومنهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير"، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر العدد ستة وأربعون، جامعة كربلاء، 2014، ص96.

⁴ سناء عبد الرحيم سعيد، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد تسعة عشر العدد اثنين وثمانون، جامعة بغداد، 2008، ص138.

⁵ تاغي زيدان ناصر العتبي، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد عشرون العدد ثمانون، جامعة بغداد، 2014، ص221.

• **الكفاءة:** وهي هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح، الإنتاجية، ورضا الأشخاص وغيرها من الأهداف، وهناك عدة مؤشرات لقياس الكفاءة منها تخفيض الكلف التي يمكن من خلالها تحقيق، زيادة حجم العمليات، ومزايا منحى الخبرة... الخ.

الإبداع: يعتبر الإبداع بعد جديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، ويمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يتطلب فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال العاملين في دورات إبداعية فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع، والإبداع يتعلق بوضع فكرة جديدة موضع التنفيذ على شكل عملية سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لعملائها أو المتعاملين معها.¹

الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية²، بما أن ميزة الجودة أصبحت من المتطلبات العالية لكل مراحل وعمليات الإنتاج فقد ميز أربع مستويات للجودة وهي:³

جودة المطابقة: أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم، إرضاء الزبائن، القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة، إدارة القيمة للزبون.

المرونة: تعتبر المرونة كسلاح تنافسي في المنظمات، إذ تعبر عن سعة الإنتاج وقابليته على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم بصورة ناجحة مع ظروف البيئة المتغيرة.⁴

¹ شذى عبود شاكر، "الأثر التتابعي لإستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراء في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015، ص83.

² عز الدين علي سويسي، ندى عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص72.

³ لمين يوسف أحمد القرنة، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص27.

⁴ يوسف موسى محمد الحوراني، "مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص36.

الفرع الرابع: مداخل الميزة التنافسية المستدامة

لكي تستمر الميزة التنافسية وديمومتها لأبد من التطرق إلى عدد من المداخل لدراسة هذه الميزة ومن هذه المداخل:¹

➤ **المدخل المستند من خارج المنظمة إلى الداخل:** على المنظمة أن تطور نفسها من خلال تحديد إستراتيجيتها، إذ وجد بأن المنظمات الرائدة والقائدة والناجحة في السوق هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة في السوق، وبناءً على ذلك فإن المنظمة تحقق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال تبوئها موقع بيئي متقدم ومتفوق.

➤ **المدخل المستند من داخل المنظمة إلى الخارج:** وهذا المدخل يتوقف على قدرة المنظمة ومدى تحكمها على تخصيص واستخدام مواردها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد غير الملموسة بوصفها نقطة بداية لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

مدخل تحليل سلسلة القيمة: يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة من الأساليب التي تساعد في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات.

المدخل المبني على المعرفة: تعتبر المعرفة ضرورية ومهمة للعاملين في المنظمة، وذلك لتحقيق التحسين المستمر، وتطوير قدراتهم من أجل بلوغ هدف الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، ضمن توفير الشروط المطلوبة التي تؤهل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهي (القيمة، الندرة، عدم التقليد، وغير قابلة للإحلال).²

مدخل هيكل الصناعة: الذي انتقل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي للمنافسين والذي يهدف لتحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين أو المستقبليين وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة.³

¹ رزيقة يحيوي، مرجع السابق، ص 61.

² إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، " المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة دهوك المجلد عشرون، العدد اثنان، جامعة الموصل-العراق، 2017، ص 9.

³ يوسف موسى محمد الحوراني، المرجع السابق، ص 32.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة منطلقاً هاماً للبحث، لأنها تساعد على إظهار ما يمكن أن تساهم به الدراسة الحالية في إطار مشكلة البحث لمعرفة جوانب التوافق والاختلاف فيما بينها، وأن أهمية عرض الدراسات السابقة بالنسبة لأي باحث تكمن في خلفية نظرية عن موضوع لبحثه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم، ومن هذا المنطلق نقول أن ليس هناك دراسات عربية حول موضوع اليقظة الإستراتيجية وموضوع الميزة التنافسية المستدامة معاً، إلا أن هناك العديد من دراسات التي تناولت "اليقظة الإستراتيجية" و"الميزة التنافسية المستدامة" والهدف من مراجعتها الحصول على رؤية واضحة لموضوع دراستنا والاستفادة مما قدمته الدراسات الباحثين الآخرين، وفيما يلي سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض الأبحاث والدراسات العلمية السابقة والمقالات التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم ملخص لكل بحث أو دراسة التي تساعد في إسهام الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة سناء عبد الرحيم سعيد، (2008)، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال" دراسة فكرية تحليلية".

يهدف البحث إلى التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، والكيفية التي تعمل من خلالها على ديمومتها واستمرارها وذلك من خلال بناء إستراتيجية خضراء تتعكس بآثارها على استدامة ميزتها التنافسية، واعتماد البحث الأسلوب الفكري التحليلي في عرض وتحليل الأبعاد والطروحات الفكرية، وكان أهم ما توصل إليه البحث هي وضع آلية لتطوير إستراتيجية خضراء مبنية على مجموعة من الخصائص والتمثلة في (الصلة، التميز، الرسالة الفاعلة، المصادقية) لتصبح المنظمات عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتطوير بعض الآليات المتمثلة في (التركيز على أركان بناء الميزة، استخدام المقارنة المرجعية...) وانتهى البحث بتقديم بعض التوصيات من بينها: دعوة المنظمات إلى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار بناء إستراتيجية خضراء من خلال الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على الحفاظ على البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

2- دراسة مريم بلحاج (2012) بعنوان "أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الكلي للمنظمة" -دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية- بجامعة آل البيت بمدينة الأردن .

هدفت الدراسة إلى التباين في مستويات الأداء المالي على تحديد وقياس أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الكلي، فالباحثة استخدمت الإستبانة لجمع البيانات تم توزيعها على جميع مدرء العاميين والدوائر للشركات بلغ عددهم (95)، بحيث أن الدراسة أظهرت أن المتوسط العام لليقظة الإستراتيجية والأداء الكلي كان عالياً بالتالي عدم وجود تأثير بينهما، وفي ظل هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة التوظيف الجيد للمعلومات المجمع حول التغيرات البيئية ضمن ما يخدم أهداف المنظمة وبأسرع وقت.

3- دراسة شذى عبود شاكر سنة 2015 المعنونة " الأثر ألتتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق"-دراسة ميدانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالاعتماد على الأثر ألتتابعي لهذه الاستراتيجيات بأشكالها الثلاثة وعلى أساسيات الميزة التنافسية المستدامة، حتى يتحقق الهدف بلغت عينة الدراسة (100) موظف، باستخدام الاستبيان في عملية جمع المعلومات الباحثة استخدمت البرنامج الإحصائي من اجل تفسير و تحليل البيانات، فقد تلخصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي من أهمها تأهيل ندوات داخل أماكن العمل و خارجه لما لها من تأثير في تحسين أداء العاملين بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة والاهتمام بنظام الجودة ذلك لتحسين جودتها المصرفية التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً:الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة يوسف موسى محمد الحوراني سنة 2017 المعنونة " The Extent Of Adoption Of Blue Ocean Strategy In Food Industries Companies In The Gaza Strip And Its Role The Islamic University–Gaza " In Enhancing Sustainable Compétitive Advantage

هدف الدراسة هنا التعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة و دورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة و ذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق و تأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، وتكون مجتمع الدراسة من(120)موظف من عدد(40)شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، نتج عن الدراسة وجود اهتمام ملحوظ من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق ، كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة و أوصت الدراسة على ضرورة تبني و تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة و خلق أسواق خالية من المنافسة كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من خلال منظور إستراتيجية المحيط الأزرق المساهم في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.دراسة لميس يوسف احمد القرنة (تموز 2014) بعنوان

son achieving “The Impact of corporate entrepreneurship dimension “A field study on small and medium size competitiveness” sustainable enterprises in Amman capital city “

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير أبعاد المنظمة الريادية في تحيقي التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عينة الدراسة تتكون من(156) عامل لتحقيق أهداف دراسة واختبار الفرضيات المستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، ووضع استبيان كأداة لجمع البيانات مؤلفاً من (42) فقرة، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، واختبار t للعينة المستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد

المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان وبالتالي وجود علاقة وطيدة بينهما، ومن أهم التوصيات نذكر منها: العمل على تمكين العاملين لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم وتنظيم حلقات نقاشية بين العاملين من أجل طرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملين إلى زملائهم ومكافئتهم عليها.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية فقد تم درج (6) دراسات منها (4) عربية و(2) أجنبية تتناول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وجل هذه الدراسات بأزمة مقاربة وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تفسير نتائج التي توصل إليها الباحث، ويمكن التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

- أن هذه الدراسة تبحث عن استدامة الميزة التنافسية من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية.
- اختلفت الدراسات السابقة في ربط هذين المتغيرين ببعضهما، وتم ربط أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى.
- أن الدراسة الحالية تم درستها في وليتين (وكالة أدرار ووكالة تمنراست) نظراً لنقص عدد العمال، على غرار الدراسات السابقة التي تم دراستها في ولاية واحدة.
- أن الدراسة الحالية تناولت قياس أثر اليقظة الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة على حدة.
- تناولت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية" بينما الدراسات السابقة تناولت أربعة أبعاد وأكثر.

خلاصة الفصل:

تعتبر مراقبة المحيط أحد الأولويات التي على المنظمات الراغبة في ضمان بقائها واستمرارها، وهذا من خلال البحث والجمع والمعالجة للمعلومات الإستراتيجية، والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرار في المنظمة، وتساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجيا، التنافسية، التجارية...) من الرفع من تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين، والبحث عن ميزات تنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها، وتعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق، وتعتبر جوهرًا أساسياً التي يمكنها من البقاء والاستمرار وعدم الاندثار وان المنظمة لا تكفي بالحصول على ميزة تنافسية بل تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصورة مستمرة، ولبناء الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها لابد من توافر عدة عوامل (الجودة، الإبداع الكفاءة، المرونة) وهناك عدة مداخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتتمثل في: المدخل المستند من الداخل إلى الخارج، والمدخل المستند من الخارج إلى الداخل... الخ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بهدف إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي لموضوع أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وعرض كل المفاهيم المتعلقة بكل من الأهمية والأهداف والمحاور التي تلعب دوراً هاماً لليقظة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الخدمائية.

حيث نخصص هذا الفصل التطبيقي لمعرفة مدى إمكانية تطبيق اليقظة الإستراتيجية من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس بوكالتي أدرار وتمنراست قصد التطرق إلى معرفة الأساليب الواجب إتباعها من أجل بناء الميزة التنافسية المستدامة التي قد تواجه المؤسسات الخدمائية، ولضمان ذلك سنحاول استخدام الأسلوب التحليلي ومنهج الوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها توزيع استمارة الاستبيان على جميع العاملين بالمؤسسات ومن ثم تحليل النتائج عن طريق برنامج الإحصائي spss وفي الأخير يتم عرض تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها، وعليه سنتحدث في هذا الجانب عن:

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

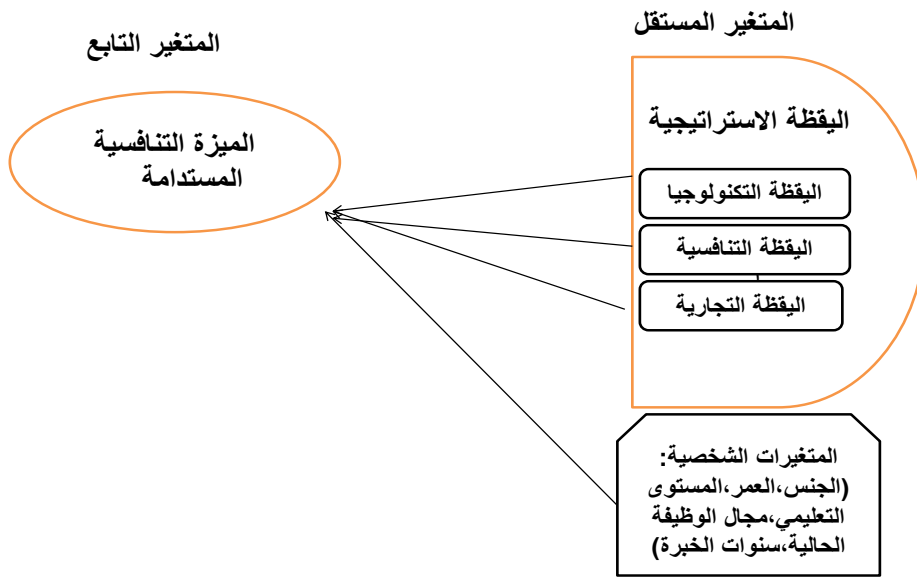
المبحث الأول: الطرق و الأدوات المستعملة في الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة بين مؤسسة موبيليس للوكالة ولاية تمنراست ومؤسسة موبيليس لوكالة ولاية أدرار، ويتم عرض فيما يلي لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها، ومدى صدق وثباتها.

المطلب الأول: الطرق المستعملة في تحليل الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة

الشكل رقم (2-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يستهدف المجتمع المدروس قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية "Mobilis, Djezzy, Ooredoo" وتم اختيار عينة قصدية تتمثل في كل الموظفين والمدراء ومن ينوب عنهم في كلتا المؤسستين بالنسبة لوكالة موبيليس بالولايتين أدرار وتمنراست، بحيث تم توزيع 44 استبيان على كلتا الوكالتين واسترداد 35 إستبانة بنسبة 79.54 % كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة حسب عدد وكالتي موبيليس

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات المقبولة
وكالة موبيليس تمنراست	30	25	5	25
وكالة موبيليس أدرار	14	10	4	10
المجموع	44	35	9	35
النسبة المئوية %	100	79.55	20.45	79.54

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا للمعلومات السابقة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: خطوات بناء أداة الدراسة

أولاً. أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانه حول "أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة" - دراسة حالة وكالتي موبيليس أدرار - تمنراست-، حيث تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية وهي كالتالي:

الجزء الأول: عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجوبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: عبارة عن المتغير المستقل بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، يتكون من 18 عبارة موزعة على 3 محاور وهي "اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية" وكل محور يشمل 6 عبارات.

الجزء الثالث: وهو المتغير التابع بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة، متكون من 10 عبارات .

وللإجابة على أجزاء الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الدراسات السابقة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ويساوي 0.80. حيث 4 تمثل عدد المسافات و5 تمثل عدد الاختيارات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لدراسات السابقة

ثانيا: خطوات بناء الاستبيان:

قبل إعداد الاستبانة تم مراجعة أدبيات الموضوع من مراجع وكتب وأبحاث متخصصة ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة وطيدة بموضوع الدراسة الحالية لهذا تم إتباع الخطوات التي تساعد في بناء الاستبيان وهي كالتالي:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين الدراسة (التابع والمستقل)، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. مراجعة الفرضيات والأسئلة الخاصة بالدراسة.
3. تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور.
4. تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
5. تم مراجعة الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف.
6. عرض الاستبيان على عدد من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (1).
7. تم تعديل الاستبيان من قبل أراء المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، من أجل استقرار الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (02).

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان مدى قدرته على تحقيق مصداقية عبارات الاستبيان، وهناك عدة اختبارات في صدق الاستبيان من أشهرها الصدق الظاهري والصدق الداخلي والصدق البنائي الذين تم اختيارهم والاعتماد عليهم أيضا لهذه الدراسة.

1. الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري "هو صدق المحكمين أي هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة"، لضمان صدق الاستبيان تم فحصه فحصا دقيقاً لمعرفة مدى جودة الأسئلة وإحاطتها بكل الجوانب الظاهرة المدروسة من حيث صياغتها لهدف

الدراسة من قبل الأستاذ المشرف من أجل عرض الاستيانية على لجنة من المحكمين للاستفادة من ملاحظاتهم وتقديراتهم للحصول على هذا النوع من الصدق والملحق رقم(1) يوضح أسماء المحكمين.

2. الاتساق الداخلي Internal Validity

بعد التأكد من الصدق المحكمين لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا، على بيانات العينة بحساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان في المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يقصد به الصدق الداخلي.

1.2. الاتساق الداخلي لمحاور اليقظة الإستراتيجية :

الجدول رقم(2-4): الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التكنولوجية" ودرجة الكلية للمحور

رقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
اليقظة التكنولوجية			
01	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تجسيد نظام اليقظة الإستراتيجية.	,766**	,000
02	تملك مؤسسة موبيليس بنية تحتية تكنولوجية حديثة.	,758**	,000
03	تطلع مؤسسة موبيليس على المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال.	,844**	,000
04	تسعى أنظمة اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة موبيليس إلى تفعيل الأنظمة المعلوماتية والاستفادة منها.	,892**	,000
05	تسعى مؤسسة موبيليس إلى امتلاك براءات اختراع وملكيات صناعية.	,788**	,000
06	تستعين مؤسسة موبيليس بالأنظمة المعلوماتية المساعدة في اتخاذ القرارات.	,676**	,000

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اليقظة التكنولوجية" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.676) مثلتها الفقرة (6) وأعلى قيمة (0.892) مثلتها الفقرة (4) وهذا يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لهذا يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-5): الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التنافسية" ودرجة الكلية للمحور

رقم	العبارة	معامل الارتباط لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
اليقظة التنافسية			
07	تعمل مؤسسة موبيليس على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها.	,524**	,000
08	تعتمد مؤسسة موبيليس على متابعة التحري على المستجدات ذات العلاقة بوضعيتها السوقية.	,380*	,291
09	تسعى مؤسسة موبيليس إلى متابعة التطورات الحاصلة لدى المنافسين	,755**	,484
10	تتابع مؤسسة موبيليس الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين.	,709**	,064
11	تحافظ مؤسسة موبيليس على ولاء عملائها الحاليين واستقطاب ولاء العملاء المحتملين.	,710**	,142
12	تأخذ مؤسسة موبيليس معدل نمو الأسواق الجديدة في ميادين نشاطها بعين الاعتبار من أجل الحفاظ على حصتها السوقية.	,605**	,028

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اليقظة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.380) مثلتها الفقرة (8) وأعلى قيمة (0.755) مثلتها الفقرة (9) وهذا يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وعند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لهذا يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (2-6): الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "اليقظة التجارية" ودرجة الكلية للمحور

رقم	العبارة	معامل الارتباط لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
اليقظة التجارية			
13	تقوم مؤسسة موبيليس بدراسة محيطها الإستراتيجي لضمان توافر المعلومات وتحديد الميكانزمات المناسبة لتسييرها	,671**	,000
14	تقوم مؤسسة موبيليس بدراسات متواصلة حول متطلبات وميولات المستهلكين لجذب انتباههم مع العمل على توفيرها	,705**	,000
15	تمتلك مؤسسة موبيليس مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين.	,645**	,000
16	تعمل مؤسسة موبيليس بصف مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين.	,576**	,000
17	توفي مؤسسة موبيليس بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم.	,844**	,000
18	تسعى مؤسسة موبيليس إلى إتباع طرق وممارسات النشاط التسويقي من خلال دعم	,643**	,000

قراراتها التسويقية.

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين كل عبارة مع محور "اليقظة التجارية" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.576) مثلتها الفقرة (16) وأعلى قيمة (0.844) مثلتها الفقرة (17) وهذا يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لهذا يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

1.2 الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (2-7): الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية المستدامة" ودرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير وغير مستقر.	,260	,132
02	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم لتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورغبة الزبون.	,675**	,000
03	تحرص مؤسسة موبيليس على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقديم الأفضل والأحسن في السوق	,592**	,000
04	تعرض مؤسسة موبيليس خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها.	,647**	,000
05	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين	,486**	,003
06	تمتاز مؤسسة موبيليس بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها.	,629**	,000
07	تتميز مؤسسة موبيليس بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمية.	,729**	,000
08	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق السبق على المنافسين.	,532**	,001
09	مؤسسة موبيليس قائمة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية	,785**	,000
10	تعمل مؤسسة موبيليس على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	,731**	,000

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

الجدول رقم (2-7) يوضح الاتساق الداخلي لمحور "الميزة التنافسية المستدامة" لمعامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع المحور "الميزة التنافسية المستدامة" والدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت أدنى قيمة له (0.486) مثلتها الفقرة (5) وأعلى قيمة (0.785) مثلتها الفقرة (9) وهذا يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لهذا يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الدراسة من أجل معرفة مدى ارتباط كل محور مع محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبيان، وقد تم هذا على العينة المكونة من 35 مفرد.

الجدول رقم (2-8): معاملات الارتباط بين كل محور مع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
اليقظة التكنولوجية	,839**	,000
اليقظة التنافسية	,705**	,000
اليقظة التجارية	,863**	,000
اليقظة الإستراتيجية	,944**	,000
الميزة التنافسية المستدامة	,749**	,000

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن أدنى قيمة للمحاور بلغت (0.705) مثلها محور اليقظة التنافسية، أما أعلى قيمة مثلها محور اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت (0.944)، وهذا يبين أن كل معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وعند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين جميع المحاور وأن كل محاور الاستبيان مقبولة وصادقة لما وضعت لقياسه.

4. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وهو أيضاً ينص على أن المقياس يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

محاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
اليقظة التكنولوجية	6	.877	.936
اليقظة التنافسية	6	.680	.825
اليقظة التجارية	6	.769	.877
اليقظة الإستراتيجية	18	.896	.946
الميزة التنافسية المستدامة	10	.795	.892
جميع المحاور	28	.903	.964

*الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

من خلال استخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس الثبات، نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.680-0.795) بينما قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0.903) وهي نسبة عالية، أما بالنسبة لقيمة الصدق الذاتي فكانت قيمته مرتفعة لكل محور تتراوح بين (0.825-0.892)، حيث بلغت قيمة الصدق الذاتي لجميع عبارات الاستبيان (0.964) هذا دليل على أن الثبات مرتفع، حيث تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان الدراسة مما يجعل الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم(2) ذو ثقة تامة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

ينص في هذا المبحث عرضاً لتحليل المعلومات واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة والوقوف على المعلومات العامة الشخصية عن المستجيبين التي تمثلت في "مقر الوكالة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة" من أجل عرض النتائج وتحليلها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان في الملحق رقم (2) على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، حيث يعتمد على التكرارات والنسب المئوية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

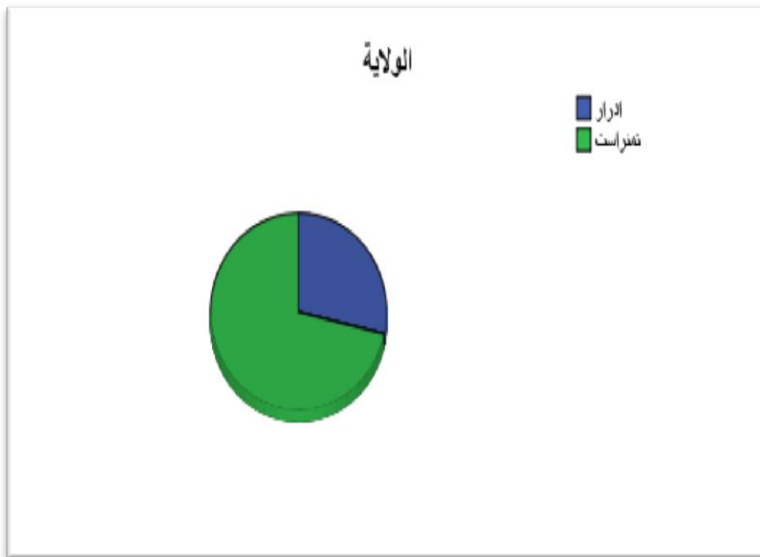
1. توزيع عينة الدراسة حسب مقر الوكالة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب مكان الوكالة

النسبة المئوية %	العدد	مكان الوكالة
28.6	10	وكالة أدرار
71.4	25	وكالة تمنراست
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب المكان من خلال الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

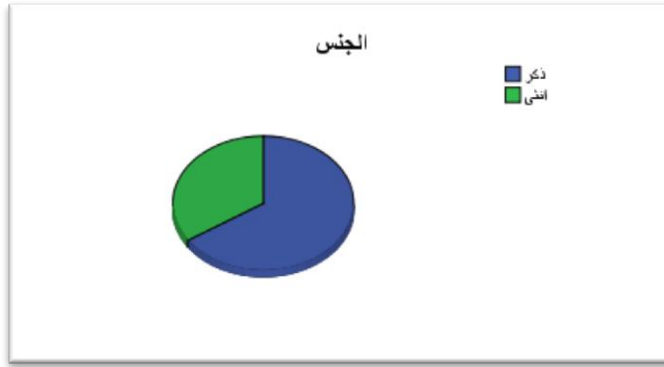
انطلاقاً من الجدول رقم(2-10) والشكل رقم(2-2) يتضح لنا أن نسبة 71.45 % من عينة الدراسة حسب مكان وكالة تمنازست تتمتع وتقوم عينة الدراسة حسب وكالة أدرار بنسبة 28.6 % وهذا راجع الى وجود عدد متفاوت بين الموظفين في الوكالتين.
2. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-11): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
65.7	23	الذكر
34.3	12	الأنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(2-3): توزيع عينة الدراسة حسب النوع من خلال الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يشار من خلال الجدول رقم(2-11) والشكل رقم (2-3) أن نسبة الذكور مرتفعة بنسبة 65.7 % عكس نسبة الإناث بـ 34.3% في مؤسسة موبيليس، يرجع هذا الى العوامل الطبيعية من عادات وتقاليد التي تميل الى فئة الذكور على فئة الإناث حيث يتطلب العمل في أوقات متأخرة وجهد كبير ومضاعف الذي لا يتوفر لدى الإناث.

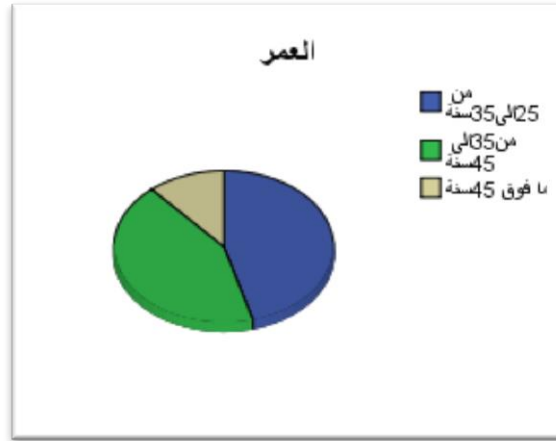
3. توزيع عينة الدراسة حسب العمر و الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم(2-13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
45.7	16	من 25 إلى 35 سنة
42.9	15	من 35 إلى 45 سنة
11.4	4	ما فوق 45 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول رقم(2-13) والشكل رقم(2-4) أن ما نسبته 45.7% من عينة الدراسة التي أعمارهم من (25_35 سنة) تفوق نسبة 42.9% التي تتراوح أعمارهم من (35_45 سنة)، بينما ادني نسبة 11.4% بحيث نلاحظ أعلاه من الجدول أعمارهم ما فوق 45 سنة، ومنه يمكن القول أن معظم الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة عمرهم ما بين (25-30)، وهذا يعني أن أغلبية موظفين المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل.

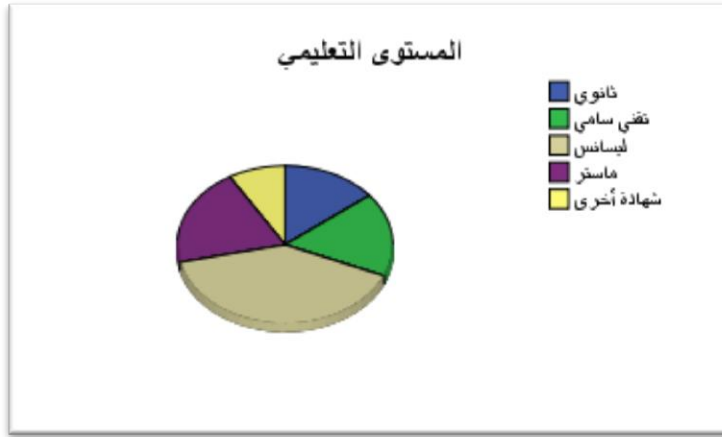
4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(2-14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
14.3	5	ثانوي
17.1	6	تقني سامي
40	14	ليسانس
24	7	ماستر
8.6	3	شهادة أخرى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول (2-14) والشكل رقم (2-5) أن ما نسبته 8.6% من عينة الدراسة حسب شهادة أخرى نسبة ضعيفة جداً، أما المستوى التعليمي ليسانس تحصلت على نسبة 40% من المستجوبين، بينما تحصلت فئة المستوى التعليمي ماجستير على نسبة 24% نسبة جيدة من المستجوبين، أما المستوى التعليمي ثانوي وتقني سامي بنسبة قليلة من المستجوبين، ويتضح أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي، وهذا يؤكد عمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية التي تضمن لها التفوق التنافسي ونجاح العمل التسييري الذي يقومون به.

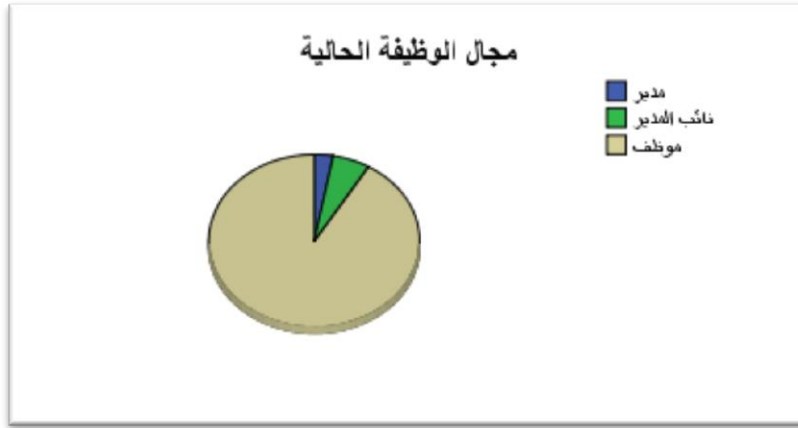
5. توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (2-15): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	العدد	مجال الوظيفة الحالية
2.9	1	مدير
5.7	2	نائب مدير
91.4	32	موظف
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية من خلال الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (2-15) والشكل رقم (2-6) أن معظم المستجوبين موظفين بنسبة 91.4 % من عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية بينما احتلت المرتبة الثانية المنصب الذي يشغله نائب المدير بنسبة 5.7 % في آخر مرتبة منصب المدير بنسبة 2.9 % باعتبار أن هذا الوضع عادي وطبيعي بالنسبة لوكالة موبيليس.

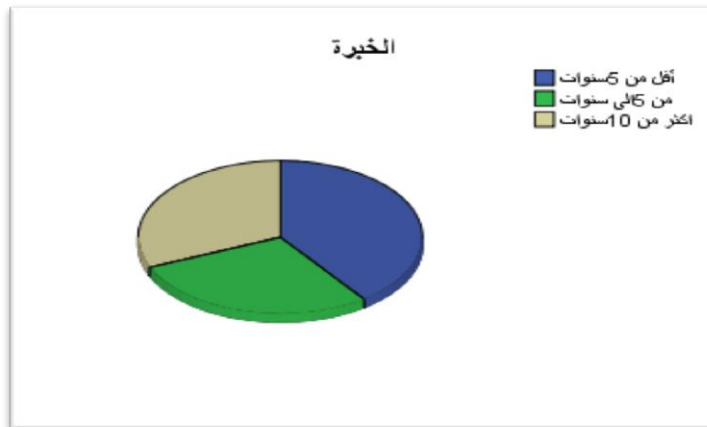
6. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	40
من 5 إلى 10 سنوات	10	28.6
أكثر من 10 سنوات	11	31.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم(2-7): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم(2-16) والشكل رقم(2-7) يتبين لنا من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن نسبته 40 % خبرتهم في العمل اقل من 5 سنوات، ونسبة 31.4% تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أكثر من 10 سنوات، بينما 28.6 % سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5_10 سنوات كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

1. أولاً: تحليل عبارات "اليقظة الإستراتيجية"

❖ تحليل عبارات اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم(2-17): ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التكنولوجية" حسب المتوسطات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تجسيد نظام اليقظة الإستراتيجية.	3.29	1.250	محايد	5
02	تملك مؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة.	3.57	1.170	موافق	3
03	تسعى أنظمة اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة موبيليس إلى تفعيل الأنظمة المعلوماتية و الاستفادة منها.	3.80	1.83	موافق	2
04	تطلع مؤسسة موبيليس على المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال.	4	1.188	موافق	1
05	تسعى مؤسسة موبيليس إلى امتلاك براءات اختراع وملكيات صناعية.	2.94	1.327	محايد	6
06	تستعين مؤسسة موبيليس بالأنظمة المعلوماتية المساعدة في اتخاذ القرارات.	3.57	1.145	موافق	4
-	نتيجة المحور الأول	3.53	0.954	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (2-17) البعد الأول من أبعاد اليقظة الإستراتيجية متمثل في اليقظة التكنولوجية، حيث جاءت العبارتين رقم (4-3) في اتفاق شبه كبير بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4-3.80) على التوالي وبانحراف معياري (1.83-1.188) مما يعني أن مؤسسة موبيليس تطلع على المؤسسات المتطورة تكنولوجياً في قطاع الاتصال وتسعى إلى تفعيل الأنظمة المعلوماتية والاستفادة منها، بينما تعادلت العبارتين رقم(6-2) المرتبة الثانية بموافقة غير مؤكدة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.145-1.170) على التوالي، مما يعني أن المؤسسة غير متأكدة عن امتلاكها بنية تحتية تكنولوجيا حديثة وشبه مستعينة بالأنظمة المعلوماتية المساعدة في اتخاذ القرارات، إلا أن العبارة (1) و(5) يبلغ انحراف كل منهما على التوالي(1.327-1.250) ومتوسط حسابي (2.94-3.29) مما يدل على

اتفاق متدني، باعتبار أن مؤسسة موبيليس تتلقى صعوبة في تجسيد نظام اليقظة الإستراتيجية وامتلاك براءات اختراع وملكيات صناعية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.954)، مما يعني انه حقق مستوى قبول عينة الدراسة حوله بمستوى موافق، وهذا راجع إلى أن اغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارات المدرجة التي تبني مفهوم اليقظة التكنولوجية في مؤسسة موبيليس لدى الوكالتين، وهذا مما يدل على تولى أهمية كبيرة لجانب التكنولوجيا الحديثة ومعظم مستوى فقرات المحور موافقة مما يعكس الفهم الجيد لعمال المؤسسة لليقظة الإستراتيجية.

❖ تحليل عبارات "اليقظة التنافسية"

الجدول رقم (2-18): تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التنافسية" حسب ترتيب

المتوسطات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	تعمل مؤسسة موبيليس على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها.	3.77	1.060	موافق	6
02	تعتمد مؤسسة موبيليس إلى متابعة التحري على المستجدات ذات العلاقة بوضعيتها السوقية.	4.11	0.530	موافق	1
03	تسعى مؤسسة موبيليس على متابعة التطورات الحاصلة لدى المنافسين.	3.83	0.932	موافق	4
04	تتابع مؤسسة موبيليس الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين.	3.80	1.023	محايد	5
05	تحافظ مؤسسة موبيليس على ولاء عملائها الحاليين واستقطاب ولاء العملاء المحتملين.	3.94	1.136	موافق	3
06	تأخذ مؤسسة موبيليس معدل نمو الأسواق الجديدة في ميادين نشاطها بعين الاعتبار من أجل الحفاظ على حصتها السوقية.	4	0.907	موافق	2
-	نتيجة المحور الأول	3.91	0.589	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول رقم (2-18) يعرض البعد الثاني من أبعاد اليقظة الإستراتيجية متمثل في اليقظة التنافسية، حيث جاءت العبارتين رقم (2-6) باتفاق شبه كبير اللتان تنصان على أن المؤسسة تعتمد على المتابعة والتحري بالمستجدات ذات العلاقة بوضعيتها السوقية والحفاظ عليها والتي تأخذ معدل نمو الأسواق الجديدة في ميدان نشاطها من أجل الحفاظ على حصتها السوقية، بمتوسط حسابي (4-4.11) وبانحراف معياري (0.907-0.530) على التوالي، حيث جاءت العبارات الثلاثة (5-3-1) على اتفاق غير متأكد بمتوسط حسابي (3.94-3.83-3.77) وانحراف معياري (1.136-0.932-1.060) على التوالي، الدال على أن

مؤسسة موبيليس تسعى للحفاظ على ولاء عملائها الحاليين واستقطاب عملائها المحتملين بمتابعة التطورات الحاصلة لدى المنافسين من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها، بينما العبارة رقم(4) التي تنص على أن المؤسسة تتبع الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.80)، وانحرافها المعياري(1.023) مما يدل على الاتفاق الحاصل هو اتفاق متدني، وبالتالي يبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد(3.91) بانحراف معياري (0.589)، هذا يدل على أن المحور يحظى بمستوى قبول موافق، أي اتفاق شبه كبير، نظراً أن أغلبية أفراد العينة يوافقون بنسبة المتوسط الحسابي 51.3 % على العبارات التي تتبنى "اليقظة التنافسية "

❖ تحليل عبارات "اليقظة التجارية"

الجدول رقم(2-19): ترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "اليقظة التجارية" حسب المتوسطات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	تقوم مؤسسة موبيليس بدراسة محيطها الإستراتيجي لضمان توافر المعلومات وتحديد الميكانزمات المناسبة لتسييرها.	3.83	1.098	موافق	4
02	تقوم مؤسسة موبيليس بدراسات متواصلة حول متطلبات وميولات المستهلكين لجذب انتباههم مع العمل على توفيرها.	3.86	1.004	موافق	3
03	تمتلك مؤسسة موبيليس مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين.	4.17	1.043	موافق	1
04	تعمل مؤسسة موبيليس بصف مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين.	3.89	0.758	موافق	2
05	توفي مؤسسة موبيليس بالتزاماتها اتجاه عملائها و متطلباتهم.	3.57	1.065	موافق	6
06	تسعى مؤسسة موبيليس إلى إتباع طرق وممارسات النشاط التسويقي من خلال دعم قراراتها التسويقية.	3.77	1.060	موافق	5
-	نتيجة المحور الأول	3.85	0.689	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) يوضح البعد الثالث من أبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في اليقظة التجارية، حيث جاءت العبارات(3-4-2-1) باتفاق شبه كبير بمتوسط حسابي(4.17-3.89-3.86-3.83) وانحراف معياري (1.043-1.004-0.758-1.098) على التوالي، مما تسعى مؤسسة موبيليس إلى امتلاك مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين والعمل بصفة مستمرة على علاقتها مع الموردين من خلال دراسة متواصلة حول متطلبات وميولات المستهلكين لجذب انتباههم والعمل على توفيرها الدال على دراسة محيطها الاستراتيجي لضمان توفر معلومات وتحديد الميكانزمات المناسبة لتسييرها.

بينما تحظى العبارتين (5-6) بقبول شبه متأكد، إذا ما كانت المؤسسة تسعى إلى إتباع طرق وممارسة النشاط التسويقي بتدعيم قراراتها التسويقية والوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطالباتهم، وذلك بمتوسط حسابي (3.57-3.77) وانحراف معياري (1.065-1.060) على التوالي، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.85) بانحراف معياري (0.689)، مما يعني أن درجة القبول موافقة، حيث أن معظم مستجوبين عينة الدراسة موافقون بنسبة 45.7% باعتبار أن "اليقظة التجارية" تدعم القرارات التسويقية في المؤسسة.

ثانياً. تحليل عبارات الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (2-20): تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور "الميزة التنافسية المستدامة" حسب

ترتيب المتوسطات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير وغير مستقر.	3.37	1.239	موافق	10
02	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم لتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورغبة الزبون.	3.86	0.810	موافق	3
03	تحرص مؤسسة موبيليس على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقديم الأفضل و الأحسن في السوق.	4.06	0.802	موافق	2
04	تعرض مؤسسة موبيليس خدمات ذات خصائص متميزة و منفردة مقارنة بمنافسيها.	3.86	0.845	موافق	4
05	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين.	3.43	0.917	موافق	9
06	تمتاز مؤسسة موبيليس بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها.	3.80	0.868	موافق	5
07	تتميز مؤسسة موبيليس بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمائية.	3.74	0.010	موافق	6
08	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق سبق على المنافسين.	3.66	0.873	موافق	7
09	مؤسسة موبيليس قائمة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.	3.49	1.245	موافق	8
10	تعمل مؤسسة موبيليس على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.	4.17	0.891	موافق	1
-	نتيجة المحور الأول	3.74	0.571	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (2-20) الميزة التنافسية المستدامة، حيث جاء العبارتين (3-10) بمتوسط حسابي (4.06-4.17) وانحراف معياري (0.802-0.891) وهذا يحظى باتفاق شبه كبير مما يدل على أن المؤسسة تعمل بتجديد ميزتها التنافسية باستمرار، والحرص على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقدم الأفضل والأحسن في السوق، بينما توافق المتوسط الحسابي للعبارتين (2-4)، (3.86) وانحراف معياري (0.845-0.810) على التوالي، اللتان تتصان على أن مؤسسة موبيليس تقدم خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم لتضمن التوازن بين مصلحة المؤسسة ورغبة الزبون، التي تعرض خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها، وهذا يدل على أن هناك شبه اتفاق بين العبارات، بينما العبارات (6-7-8) يبلغ المتوسط الحسابي (3.66-3.74-3.80) وانحراف معياري (0.873-0.010-0.868) على التوالي، وهذا يحظى باتفاق متوسط مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تمتاز بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستخدميها وسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمية، كما تسعى إلى تحقيق السبق على المنافسين.

إلا أن العبارات الأخيرة (9-5-1) تدل على اتفاق غير متأكد بمتوسط حسابي (3.37-3.43-3.49) وانحراف معياري (1.239-0.917-1.245) على التوالي المقصود منه أن المؤسسة غير متأكدة من قيامها على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية وتقديم خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين كما أنها تعمل في محيط تنافسي متغير وغير مستقر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.74) بانحراف معياري (0.571)، وهذا راجع إلى أن مستوى القبول لعينة الدراسة موافقة .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الفرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام (Sample K-S) كولمجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($0.05 < \text{Sig}$).

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معامل الالتواء	Kolmogorov-Sminov		المحاور
	القيمة الاحتمالية Sig	Z	
-0.796	0.605	0.763	اليقظة التكنولوجية
-0.899	0.553	0.794	اليقظة التنافسية

-0.229	0.339	0.940	اليقظة التجارية
-0.277	0.283	0.988	اليقظة الإستراتيجية
-0.579	0.400	0.895	الميزة التنافسية المستدامة
-0.444	0.235	1.035	جميع محاور الاستبيان معا

* غير معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من خلال النتائج المقدمة من الجدول رقم (2-21) أن القيمة الاحتمالية لاختبار

Kolmogorov-Sminov لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، حيث كانت قيم معامل الالتواء أقل من (1) و أكبر من (-1) هذا يدل على أن جميع بيانات المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا اختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) استخدام النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 3) استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 4) اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- 5) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

حسب الفرضيات المقترحة سابقا تمثلت الفرضية الرئيسية في محاولة معرفة وجود علاقة ارتباط من عدمها بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ومن هذا المنطلق سنحاول اختبار الفرضيات:

• اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من مدى تأثير

اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	اليقظة الإستراتيجية
معامل الثبات A	0.437
معامل الانحدار Béta	0.488
اختبار T	3.15
T-Test	0.03
معامل الارتباط R	0.488 ^a
معامل التحديد R ²	0.239
اختبار F	10.338
	0.03 ^b
الخطأ المعياري	0.136

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(2-22) يتضح لنا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة خلال فترة الدراسة- ، إذ ان قيمة T المحسوبة لليقظة الإستراتيجية بلغت (3.15)، كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (0.03) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0.05) هذا يدل على وجود تأثير إيجابي لليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحيث أن قيمة المعامل الثبات A الذي ينص على أن أي تغيير في المتغير المستقل ينجم عنه تغير في المتغير التابع بمقدار (0.437)، إذ بلغ معامل الارتباط ومعامل الانحدار Beta (0.488) من مساهمة العوامل الأخرى.

أما القابلية التفسيرية للنموذج أن معامل التحديد R² قد بلغ (0.239)، والتي تعني أن التغيرات الحاصلة في بناء الميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن التغير في التأثير اليقظة الإستراتيجية بنسبة 23.9%، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قوية بنسبة بلغت 48.8 % وهذا يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة ثقة 95%، لأن قيمة الاختبار F المحسوبة تبلغ 10.338 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05. وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)"، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التكنولوجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التكنولوجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التكنولوجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التكنولوجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

المتغيرات	اليقظة التكنولوجية
معامل الثبات A	0.242
معامل الانحدار Béta	0.404
اختبار T	2.535
T-Test	0.016
معامل الارتباط R	0.404 ^a
معامل التحديد R ²	0.163
اختبار F	6.426
	0.016 ^b
الخطأ المعياري	0.095

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (2-23) يتضح لنا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية المستدامة خلال فترة الدراسة-، إذ ان قيمة T المحسوبة لليقظة التكنولوجية بلغت (2.535)، كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (0.016) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0.05) هذا يدل على وجود تأثير إيجابي لليقظة التكنولوجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحيث أن قيمة المعامل الثبات A الذي ينص على أن أي تغيير في المتغير المستقل ينجم عنه تغير في المتغير التابع بمقدار (0.242)، إذ بلغ معامل الارتباط ومعامل الانحدار Béta (0.404) من مساهمة العوامل الأخرى.

أما القابلية التفسيرية للنموذج أن معامل التحديد R² قد بلغ (0.163)، والتي تعني أن التغيرات الحاصلة في بناء الميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن التغير في التأثير اليقظة التكنولوجية بنسبة 16.3%، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قوية بنسبة بلغت 40.4% وهذا يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة ثقة 95%، لأن قيمة الاختبار F المحسوبة تبلغ 6.426 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05. وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

(0.05)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التنافسية وبناء الميزة التنافسية المستدامة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التنافسية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التنافسية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (2-24): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التنافسية

في بناء الميزة التنافسية المستدامة

اليقظة التنافسية	المتغيرات	
0.335	معامل الثبات A	
0.346	معامل الانحدار Béta	
2.116	T	اختبار T-Test
0.042	Sig	
0.346 ^a	معامل الارتباط R	
0.119	معامل التحديد R ²	
4.477	F	اختبار F
0.042 ^b	Sig	
0.158	الخطأ المعياري	

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (2-24) يتضح لنا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة خلال فترة الدراسة- ، إذ ان قيمة T المحسوبة لليقظة التنافسية بلغت (2.116)، كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (0.042) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0.05) هذا يدل على وجود تأثير إيجابي لليقظة التكنولوجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحيث أن قيمة المعامل الثبات A الذي ينص على أن أي تغيير في المتغير المستقل ينجم عنه تغير في المتغير التابع بمقدار (0.335)، إذ بلغ معامل الارتباط ومعامل الانحدار Béta (0.346) من مساهمة العوامل الأخرى.

أما القابلية التفسيرية للنموذج أن معامل التحديد R² قد بلغ (0.116)، والتي تعني أن التغيرات الحاصلة في بناء الميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن التغير في التأثير اليقظة التنافسية بنسبة 11.6%،

وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قوية بنسبة بلغت 34.6 % وهذا يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة ثقة 95%، لأن قيمة الاختبار F المحسوبة تبلغ 4.477 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05. وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)"، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التجارية وبناء الميزة التنافسية المستدامة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التنافسية وبناء الميزة التجارية المستدامة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اليقظة التجارية وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم(2-25): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير اليقظة التجارية

في بناء الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	اليقظة التجارية	
معامل الثبات A	0.418	
معامل الانحدار Béta	0.504	
اختبار T-Test	T	3.356
	Sig	0.02
معامل الارتباط R	0.504 ^a	
معامل التحديد R ²	0.254	
اختبار F	F	11.261
	Sig	0.02 ^b
الخطأ المعياري	0.125	

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(2-25) يتضح لنا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لليقظة التجارية على الميزة التنافسية المستدامة خلال فترة الدراسة-، إذ ان قيمة T المحسوبة لليقظة التجارية بلغت (3.356)، كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (0.02) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0.05) هذا يدل على وجود تأثير إيجابي لليقظة التجارية في بناء الميزة التنافسية المستدامة بحيث أن قيمة المعامل الثبات A الذي ينص على أن أي تغيير في

المتغير المستقل ينجم عنه تغير في المتغير التابع بمقدار (0.418)، إذ بلغ معامل الارتباط ومعامل الانحدار Beta (0.504) من مساهمة العوامل الأخرى.

أما القابلية التفسيرية للنموذج أن معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.254)، والتي تعني أن التغيرات الحاصلة في بناء الميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن التغير في التأثير اليقظة التجارية بنسبة 25.4%، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين قوية بنسبة بلغت 50.4% وهذا يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة ثقة 95%، لأن قيمة الاختبار F المحسوبة تبلغ 11.261 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)"، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

بغية معرفة أي من المتغيرات المستقلة الثلاثة أكثر مساهمة في تغير المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي والجدول التالي يبين ما يلي:

الجدول رقم (2-26): نتائج معاملات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمساهمة في بناء الميزة

التنافسية المستدامة

المعامل A	معامل Béta	T	Sig	الخطأ المعياري
2.134	-	4.383	0.000	0.487
0.418	0.504	3.356	0.002	0.125

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

تظهر نتائج الجدول رقم (2-26) أنه تم اختيار المتغير الثالث "اليقظة التجارية" يعني أن له علاقة ارتباط قوية بينه وبين المتغير التابع ومنه نستنتج أن المتغير المستقل الثالث هو الأكثر مساهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.418)، واستبعاد المتغيرين المستقلين "اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية" هذا راجع إلى أن ارتباطهما الجزئي بالمتغير التابع ضعيف جداً حيث أن قيمة Sig لكل من هما أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-27): نتائج المتغيرات المستبعدة

المتغير	Béta dans	T	Sig	الارتباط الجزئي
اليقظة التكنولوجية	0.094 ^b	0.437	0.665	0.077
اليقظة التنافسية	0.088 ^b	0.476	0.638	0.084

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى غير معنوية $\alpha \leq 0.05$

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول كل من اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى المتغيرات المعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة.

وتدرج ضمنه فرضيتين فرعيتين:

1) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع الدراسة بين اليقظة الإستراتيجية والمعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين اليقظة الإستراتيجية والمعلومات الشخصية المعتمدة في المؤسسة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين اليقظة الإستراتيجية والمعلومات الشخصية المعتمدة في المؤسسة.

من أجل التأكد من اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية منها سنتطرق إلى استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمعلومات الشخصية للمحورين الدراسة.

📌 يوضح الجدول رقم (29) أدناه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس لمحور اليقظة الإستراتيجية المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم (2-28): نتائج T اختبار لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة لفئة الجنس لمحور الدراسة

T-Test		Levene`s Test		المتوسطات		المحور
Sig	T	Sig	F	أنثى	ذكر	
0.156	-1.451	0.244	1.404	3.85	3.36	اليقظة التكنولوجية
0.048	-2.058	0.337	0.950	4.18	3.77	اليقظة التنافسية
0.146	-1.488	0.790	0.072	4.08	3.72	اليقظة التجارية
0.065	-1.911	0.090	3.051	4.04	3.62	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نستنتج من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحور، لهذا يمكن القول أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس.

بينما نتائج اختبار **Levene s Test** لتجانس التباين الذي يمثل اختبار تجانس الفرضيات التالية:

H_0 : تجانس تباين المجتمعين

H_1 : عدم تجانس تباين المجتمعين

نستنتج أن جميع القيم الاحتمالية للمحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض الصفري هذا يعني أن هناك تباين مجانس بين المجتمعين، وعليه تتحقق شروط إمكانية إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين.

يوضح الجدول رقم (2-29) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر لجميع محاور الدراسة.

الجدول رقم(2-29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة العمرية لمحور اليقظة الإستراتيجية

الفترة	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
العمر	اليقظة التكنولوجية	داخل المجموعات	0.434	2	0.217	0.228	0.798
		بين المجموعات	30.482	32	0.953		
		المجموع	30.916	34			
	اليقظة التنافسية	داخل المجموعات	0.114	2	0.057	0.156	0.856
		بين المجموعات	11.683	32	0.365		
		المجموع	11.797	34			
	اليقظة التجارية	داخل المجموعات	0.531	2	0.266	0.545	0.585
		بين المجموعات	15.601	32	0.488		
		المجموع	16.132	34			
	اليقظة الإستراتيجية	داخل المجموعات	0.126	2	0.063	0.147	0.864
		بين المجموعات	13.748	32	0.430		
		المجموع	13.874	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم(2-29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر لمحور الدراسة هذا دليل على أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (2-30) يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي لمحور اليقظة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة. الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة المستوى التعليمي للمحور

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغيرات الدراسة	الفئة
0.983	0.095	0.097	4	0.387	داخل المجموعات	اليقظة التكنولوجيا	المستوى التعليمي
		1.018	30	30.528	بين المجموعات		
			34	30.916	المجموع		
0.319	1.229	0.415	4	1.662	داخل المجموعات	اليقظة التنافسية	
		0.338	30	10.135	بين المجموعات		
			34	11.797	المجموع		
0.587	0.717	0.352	4	1.408	داخل المجموعات	اليقظة التجارية	
		0.491	30	14.724	بين المجموعات		
			34	16.132	المجموع		
0.816	0.387	0.170	4	0.682	داخل المجموعات	اليقظة الإستراتيجية	
		0.440	30	13.192	بين المجموعات		
			34	13.874	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه عدم وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر لمحور الدراسة، هذا دليل على أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (2-31) يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور اليقظة الإستراتيجية المعتمد في الدراسة. الجدول رقم (2-31): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة سنوات الخبرة للمحور

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغيرات الدراسة	الفئة
,421	,889	,814	2	1,628	داخل المجموعات	اليقظة التكنولوجيا	سنوات الخبرة
		,915	32	29,288	بين المجموعات		
			34	30,916	المجموع		

,673	,401	,144	2	,289	داخل المجموعات	اليقظة التنافسية
		,360	32	11,508	بين المجموعات	
			34	11,797	المجموع	
,642	,449	,220	2	,440	داخل المجموعات	اليقظة التجارية
		,490	32	15,691	بين المجموعات	
			34	16,132	المجموع	
,671	,403	,171	2	,341	داخل المجموعات	اليقظة الإستراتيجية
		,423	32	13,533	بين المجموعات	
			34	13,874	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (2-31) عدم وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور الدراسة، هذا دليل على أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

ولمعرفة لصالح أي فئة تكون تلك الفروقات تم استخدام اختبار (Shefee) من أجل المقارنات البعدية كما هو موضح كالتالي:

الجدول رقم (2-32): نتائج اختبار (Shefee) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور اليقظة الإستراتيجية

المحاور	الفئة (1)	الفئة (2)	فروق المتوسطات	Sig
اليقظة التكنولوجية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.171	,911
		أكثر من 10 سنوات	0.511	,425
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.171	,911
		أكثر من 10 سنوات	0.339	,722
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.511	,425
		من 5 إلى 10 سنوات	-0.339	,722
اليقظة التنافسية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.210	,911
		أكثر من 10 سنوات	0.022	,425
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.210	,911

		أكثر من 10 سنوات	-0.188	,722
اليقظة التجارية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.022	,425
		من 5 إلى 10 سنوات	0.188	,722
		من 5 إلى 10 سنوات	-0.114	,911
اليقظة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.172	,425
		أقل من 5 سنوات	0.114	,911
		أكثر من 10 سنوات	0.286	,722
اليقظة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.172	,425
		من 5 إلى 10 سنوات	-0.286	,722
		من 5 إلى 10 سنوات	0.089	,911
اليقظة الإستراتيجية	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.235	,425
		أقل من 5 سنوات	-0.089	,911
		أكثر من 10 سنوات	0.146	,722
اليقظة الإستراتيجية	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.235	,425
		من 5 إلى 10 سنوات	-0.146	,722
		من 5 إلى 10 سنوات		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المحور حسب سنوات الخبرة حيث أن جميع قيم المحور أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 .

يوضح الجدول رقم (2-33) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية لمحور اليقظة الإستراتيجية المعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل التباين الأحادي محور اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمجال

الوظيفة

الفئة	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الوظيفة	اليقظة التكنولوجية	داخل المجموعات	4,056	2	2,028	2,416	,105
		بين المجموعات	26,860	32	,839		
		المجموع	30,916	34			

,911	,093	,034	2	,069	داخل المجموعات	اليقظة التنافسية
		,367	32	11,728	بين المجموعات	
			34	11,797	المجموع	
,343	1,105	,521	2	1,042	داخل المجموعات	اليقظة التجارية
		,472	32	15,089	بين المجموعات	
			34	16,132	المجموع	
,248	1,457	,579	2	1,158	داخل المجموعات	اليقظة الإستراتيجية
		,397	32	12,716	بين المجموعات	
			34	13,874	المجموع	

فروق بين المتوسطين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (2-32) عدم وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الوظيفة لمحور الدراسة، هذا دليل على أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (2-34) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمكان حسب الولاية لمحور الدراسة.

الجدول رقم (2-34): يوضح نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمحور بالنسبة للمكان

اختبار T-TEST		Levene's Test		المتوسطات		المحاور
Sig	T	Sig	F	تمنراست	أدرار	
0.113	1.626	0.036	4.761	3.37	3.93	اليقظة التكنولوجية
0.028	2.294	0.088	3.090	3.77	4.25	اليقظة التنافسية
0.278	1.103	0.028	5.262	3.77	4.05	اليقظة التجارية
0.063	1.922	0.011	7.318	3.64	4.08	اليقظة الإستراتيجية

فروق بين المتوسطين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نستنتج من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور لهذا يمكن القول أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمكان. بينما نتائج اختبار **Levene's Test** لتجانس التباين الذي يمثل الفرضيات التالية:

H_0 : تجانس تباين المجتمعين

H_1 : عدم تجانس تباين المجتمعين

نستنتج أن جميع القيم الاحتمالية للمحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض الصفري، وعليه تتحقق شروط إمكانية إجراء اختبار T. ومن أجل معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالنسبة لتصورات المبحوثين تم استخدام تحليل التباين الثنائي حيث تظهر النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-35): نتائج تحليل التباين الثنائي للمتغيرات المستقل حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

لعينة الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
اليقظة التكنولوجية	مستوى التعليمي	0.377	4	0.094	0.080	0.988	توجد فروق
	سنوات الخبرة	1.058	2	0.529	0.450	0.643	
	التفاعل	1.330	2	0.529	0.450	0.947	
	الخطأ	27.044	23	1.176			
	الكلية المصحح	30.916	34				
اليقظة التنافسية	مستوى التعليمي	1.374	4	0.344	0.889	0.486	توجد فروق
	سنوات الخبرة	0.139	2	0.070	0.180	0.836	
	التفاعل	0.912	5	0.182	0.472	0.793	
	الخطأ	8.884	23	0.386			
	الكلية المصحح	11.797	34				
اليقظة التجارية	مجال الوظيفة	1.313	4	0.328	0.654	0.630	توجد فروق
	مستوى الخبرة	0.148	2	0.74	0.148	0.863	
	التفاعل	2.969	5	0.594	1.184	0.348	
	الخطأ	11.539	23	0.502			
	الكلية المصحح	16.132	34				
اليقظة الإستراتيجية	مجال الوظيفة	0.484	4	0.121	0.240	0.913	توجد فروق
	مستوى الخبرة	0.147	2	0.074	0.146	0.865	
	التفاعل	0.978	5	0.196	0.388	0.852	
	الخطأ	11.602	23	0.504			
	الكلية المصحح	13.874	34				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد لليقظة الإستراتيجية مجتمعة بلغت $F = 0.388$ وذلك بدرجة حرية (5-23) كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة لجميع الأبعاد

Sig=0.852 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أنها غير معنوية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأبعاد اليقظة الإستراتيجية ككل تعزى لمتغير مجال الوظيفة ومستوى الخبرة معاً، أما بخصوص الأبعاد اليقظة الإستراتيجية غير معنوية بالنسبة لكل حيث أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

(2) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع الدراسة بين الميزة التنافسية المستدامة والمعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة.
H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الميزة التنافسية المستدامة والمعلومات الشخصية المعتمدة في المؤسسة.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الميزة التنافسية المستدامة والمعلومات الشخصية المعتمدة في المؤسسة

✚ يوضح الجدول رقم (2-36) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس والمكان لمحور الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم(2-36): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة لفئة الجنس والمكان لمحور الميزة التنافسية المستدامة

T-Test		Levene`s Test		المتوسطات		المحور	الفئة
Sig	T	Sig	F	أنثى	ذكر		
0.944	0.070	0.913	0.012	3.73	3.75	الميزة التنافسية	الجنس
0.178	1.375	0.273	1.241	3.66	3.95	المستدامة	المكان

فروق بين المتوسطين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نستنتج من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمحور، لهذا يمكن القول أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للجنس والمكان.

بينما نتائج اختبار **Levene s Test** لتجانس التباين الذي يمثل اختبار تجانس الفرضيات التالية:

H₀: تجانس تباين المجتمعين

H₁: عدم تجانس تباين المجتمعين

نستنتج أن القيمة الاحتمالية للمحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض الصفري، هذا يعني أن هناك تباين مجانس بين المجتمعين، وعليه تتحقق شروط إمكانية إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين.

يوضح الجدول رقم (2-37) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة لمحور الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم(2-37): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة للفئة العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة لمحور الميزة التنافسية المستدامة

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	الميزة
العمر	داخل المجموعات	0.457	2	0.229	0.688	0.510	الميزة التنافسية المستدامة
	بين المجموعات	10.629	32	0.332			
	المجموع	11.086	34				
المستوى التعليمي	داخل المجموعات	1.165	4	0.291	0.881	0.487	الميزة التنافسية المستدامة
	بين المجموعات	9.921	30	0.331			
	المجموع	11.086	34				
سنوات الخبرة	داخل المجموعات	,003	2	,002	,005	,995	الميزة التنافسية المستدامة
	بين المجموعات	11,083	32	,346			
	المجموع	11,086	34				
مجال الوظيفة	داخل المجموعات	2,241	2	1,121	4,054	,027	الميزة التنافسية المستدامة
	بين المجموعات	8,845	32	,276			
	المجموع	11,086	34				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

تبين نتائج الجدول رقم(2-37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة لمحور الدراسة، هذا دليل على أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . ولمعرفة صالح أي فئة تكون تلك الفروقات تم استخدام اختبار (Shefee) من أجل المقارنات البعدية كما هو موضح كالتالي:

الجدول رقم (2-38): نتائج اختبار (Shefee) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة لمحور الميزة التنافسية المستدامة

المحاور	الفئة (1)	الفئة (2)	فروق المتوسطات	Sig
الميزة التنافسية المستدامة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.013	,911
		أكثر من 10 سنوات	-0.012	,425
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.013	,911
		أكثر من 10 سنوات	-0.025	,722
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.012	,425
		من 5 إلى 10 سنوات	0.025	,722

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المحاور حسب سنوات الخبرة حيث أن جميع قيم المحور أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم التطرق إليها في هذا الفصل، تم التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، والوقوف على واقع اليقظة الإستراتيجية من خلال أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية) وأثرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة موبيليس بوكالتي أدرار وتمنراست.

الخاتمة العامة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية والميدانية حول أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة تم التمكن من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها، بحيث المؤسسة غير مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة هذه الأنواع من اليقظة، بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها، مما ينمي لها البقاء في السوق واكتسابها ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة، من خلال عرض النتائج التحليلية الإحصائية لفرضيات الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة وأثرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وقبل التطرق إلى النتائج والتوصيات لابد من تذكير بالإشكالية الدراسة والفرضيات والمتمثلة كالتالي:

ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة موبيليس بوكالتي أدرار وتمنراست؟.

الفرضيات:

بناءً على ما سبق تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول كل من اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمعلومات الشخصية المعتمدة في الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية المستدامة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.

أولاً. النتائج: تم التوصل في الدراسة الحالية إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية

أ. النتائج النظرية: تتمثل في:

- ❖ اليقظة الإستراتيجية هي نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل لمحيط المؤسسة ورصد تغيراتها.

خاتمة

- ❖ تحافظ اليقظة الإستراتيجية على اهتمام المؤسسة بزبائنهم وكسب رضاهم، وهذا من خلال تتبع تغير أذواقهم وتطوير احتياجاتهم عبر الزمن، وهذا ما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات متميزة بما يحقق لها التفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية في السوق.
- ❖ إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتعد اليقظة الإستراتيجية أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية المستدامة.
- ب. النتائج الميدانية: تتمثل في:
 - ❖ من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن مؤسسة موبيليس لدى الوكالتين (تمنراست وأدرار) أن معظم الموظفين لديهم فهم جيد لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
 - ❖ يشير التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى وجود علاقة ايجابية كما هو مبين في الآتي:
 - بلغ متوسط الحسابي لليقظة التكنولوجية 3.53 وهو يفوق المعدل 3.40 وهو ضمن فئة موافقة، مما يدل على أن موظفين مؤسسة موبيليس لدى الوكالتين لديهم اهتمام كبير بالجانب التكنولوجي الحديث.
 - بلغ متوسط الحسابي لليقظة التنافسية 3.91 وهو يفوق المعدل 3.40 وهو ضمن فئة موافقة، مما يدل أن هناك متابعة متعلقة بالمحيط التنافسي للمؤسسة.
 - بلغ متوسط الحسابي لليقظة التجارية 3.85 وهو يفوق المعدل 3.40 وهو ضمن فئة موافقة، مما يدل على وجود تتابع لمتطلبات الزبائن.
 - بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية المستدامة 3.74 وهو يفوق المعدل 3.40 وهو ضمن فئة موافقة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن المؤسسات الأخرى.
 - ❖ بينت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة حيث أن:
 - معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة $R=0.488$.
 - معامل الارتباط بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة $R=0.404$.
 - معامل الارتباط بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة $R=0.346$.
 - معامل الارتباط بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة $R=0.504$.
 - ❖ بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
 - ❖ بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة.
 - ❖ بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.

خاتمة

- ❖ بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- ❖ بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.
- ❖ بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد المجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية المستدامة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمستوى التعليمي المعتمدة في الدراسة.
- ❖ أما بالنسبة لمقارنة النتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى ما يلي:
 - ❖ أن دراسة (مريم بلحاج)، توصلت إلى عدم وجود تأثير بين المتوسط العام لليقظة الإستراتيجية والأداء الكلي وهذا عكس الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود تأثير بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
 - ❖ أما دراسة (Bekaddour Hassen)، استنتجت أنه توجد علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وهذا راجع إلى عدم وجود تفرقة بين متغيري الدراسة أما ما توصلت إليه الدراسة الحالية أنه يوجد ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة .
 - ❖ بالنسبة لدراسة (لميس يوسف احمد القرنة)، توصلت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان وبالتالي وجود علاقة وطيدة بينهما، وهو ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية.
- ❖ **ثانياً: التوصيات:**
 - في جل النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات، ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:
 - ❖ زيادة اهتمام مؤسسة موبيليس بتبني نظام اليقظة الإستراتيجية لأنه يعتبر من متطلبات استدامة الميزة التنافسية المستدامة.
 - ❖ لا بد على المؤسسة تشكيل خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية، مع تخصيص ميزانية من أجل تسهيل عملية البحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.
 - ❖ ضرورة إجراء استطلاعات دورية خاصة بمؤسسة موبيليس حول آراء المشتركين عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها، وذلك من أجل رصد كفاءات متخصصة في هذا المجال، وزيادة الوعي لدى الموظفين بهدف تحقيق ميزة تنافسية.
 - ❖ كما أن هناك حاجة ماسة لمزيد من البحوث فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية.
- ❖ **الأفاق المستقبلية:**

خاتمة

- بعد التطرق إلى موضوع الدراسة تم استكشاف إمكانية المواصلة فيه بغية فتح آفاق مستقبلية يمكن دراستها و التعمق فيها أكثر من خلال دراسة المواضيع التالية:
- ✓ بناء اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير.
 - ✓ الأداء التسويقي في بناء اليقظة الإستراتيجية.
 - ✓ تمكين العاملين في تكوين فريق اليقظة الإستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 01- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن 2008.
- 02- رواء زكي يونس الطويل، محاضرات في: الاقتصاد السياسي (الإصدار الطبعة الأولى)، عمان، الاردن: الطبعة الأولى، 2010، [https:// books.google.dz](https://books.google.dz).
- 03- سليم الحسنه، "نظم المعلومات الإدارية نما"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة، الأردن 2011.
- 04- عز الدين علي سويسي، ندى عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 05- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامدة للنشر والتوزيع، 2012 .
- 06- فليب سادلر، "الإدارة الإستراتيجية سلسلة MBA Master class"، مجموعة النيل العربية القاهرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
- 07- محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
- 08- وسيم ابو عريش، " الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية"، دار النشر و التوزيع دار خالد الحياي، 2016، [https:// books.google.dz](https://books.google.dz).
الرسائل والأطروحات:
- 01- بدر مبروك العتبي، "تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية"، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراء في الإدارة والتربية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2015.
- 02- بوخریصة خدیجة، " اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة وهران2-، قسم علوم التسيير -إدارة الاعمال- تخصص الاستراتيجية، سنة 2004.
- 03- خليل ناجح محمود إبراهيم، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة استكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017.

- 04- رحمانى يوسف زكرياء، "دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط"-مذكرة لنيل متطلبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-سنة 2015.
- 05- رزيقة يحيوي، "الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"-مذكرة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2013.
- 06- سما سمير أبو حمزة، «التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها»، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة سنة 2017.
- 07- شذى عبود شاكر، "الأثر ألتتابعى لإستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراء في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015.
- 08- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015 .
- 09- عايشة أحمد الكرد، "الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة"، مذكرة استكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
- 10- علوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة موبيليس" مذكرة ماجستير قسم تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقاسم بتلمسان 2010-2011.
- 11- علي محمد عليان علي، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة-،مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال، بجامعة الإسلامية غزة، فلسطين سنة 2013،.
- 12- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة استكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعات الدولية البريطانية، 2010.

- 13- لطيفة المحتسب، "تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء"، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعات الخليل، 2016.
- 14- لمين يوسف أحمد القرنة، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 15- مريم بلحاج، " اثر اليقظة الاستراتيجية على اداء المنظمة -دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية-" مذكرة تتدرج ضمن متطلبات الماجستير الاردن، جامعة آل البيت كلية ادارة المال و الاعمال، ادارة الاعمال، 2012.
- 16- يوسف موسى محمد الحوراني، "مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017 .
- المجالات:
- 01- أبو الحسين محسن جودة، "تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف ومنهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير"، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر العدد ستة وأربعون، جامعة كربلاء، 2014.
- 02- إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، "المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة أساسي للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة دهوك المجلد عشرون، العدد اثنان، جامعة الموصل-العراق، 2017 .
- 03- تاغي زيدان ناصر العتبي، " تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -بحث ميداني لأراء عينة من المدراء قي شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد عشرون العدد ثمانون، جامعة بغداد، 2014.
- 04- حسين عبد القادر، "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد السادس ديسمبر، جامعة الاستقلال، فلسطين سنة 2016.
- 05- حسين علي ابراهيم، " اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية-بحث استطلاعي في مستشفى غازي الحريري-"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 96- المجلد 23 سنة 2017.

- 06- حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات- بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي-"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 07- خلفاوي شمس ضيات، "المعلومة مادة اولية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة". مجلة الحقيقة-ادرار-الجزائر، العدد27.
- 08- زيد محمود، "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي:بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العدد 96-المجلد 23.
- 09- سناء عبد الرحيم سعيد، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد تسعة عشر العدد اثنين وثمانون، جامعة بغداد، 2008.
- 10- سناء عبد الرحيم، سعيد عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد 2010 .
- 11- عبير فاروق أكبر، «ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية»، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، سنة 2017.
- 12- ماجد محمد صالح، "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني العدد ثمانية وثلاثون دراسة تحليلية في شركة (carrefour)، 2017.
- 13- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبى، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية-دراسة تحليلية-"مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الثامن لسنة 2011.
- المراجع باللغة الأجنبية:
- الكتب باللغة الأجنبية:

- 01- AKON Sharaf.(2016). **Vigilance strategy as a way to build and develop competitive advantages of economic institutions - The experience of Algeria.**
- 02- Fadhiela Salman Dawood & Ali Fakhri Abbas.(2018). **The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks of Eueopean.**

- 03- Krimlin, la veille stratégique **la veille strategique:les yeus et les Oreilles de Votre Entreprise** ? IE: c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire 94276 Kremlin-Bicêtre Cedex.2001 .

المذكرات باللغة الاجنبية:

- 01- Bekaddour Hassen .(2014) .**VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** .Tlemcan ،Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion ،Mémoire de Magister en science de gestion : Université Abou Bekr Belkaid.
- 02- Geoffre kiptoo kipro.(2017)."**competitive and sust ainable competitive advantage at the pact in corporation** Aresearch proget submitted in partial fulfillment of the requirements for the Award of the degree of master of business Administration university of nqirobi.
- 03- Marie-christine chalus-Shouvannet .**Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises** .Faculté de sciences économiques et de gestion ،Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion: université Lumière Lyon2002.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان:

الاسم	الرقم
الدكتور تيقاوي العربي	01
الأستاذ /الدكتور ساوس الشيخ	02
الدكتور قالون الجيلالي	03
الدكتورة عياد ليلي	04
الدكتور مجاهد سيد أحمد	05
الدكتور يحياوي عبد القادر	06
الأستاذ/ سعد الله مختار	07
الأستاذ/ عبد الكريم الإدريسي	08

الملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة (إستبانة)

السلام عليكم ،تحية طيبة وبعد.....؛

أخي الفاضل....؛ أختي الفاضلة.....؛

يشرفني أن اسلم بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة موبيليس Mobilis بولاية تمنراست و ولاية أدرار وهذا في إطار لمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة أحمد دراية، تحت عنوان "أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة"- دراسة حالة مؤسسة موبيليس برقان.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستكم، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال و اعتباركم طرفا فعال من أجل إنجاح هذه الدراسة و كلي أمل في شخصكم الكريم ، لذا فإنني ارغب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة مع مراعاة ما يلي:

الحرية في الإجابة و توخي الصراحة و الأمانة؛

الرجاء تحديد الإجابة (ردة فعلك) التي تشعر بها حقا؛

الإجابة على الإستبانة محاطة بالسرية التامة و لاستخدم إلا في غرض الدراسة فقط؛

شاكراً لكم سيد(سيدتي) مقدماً ما تقدم منكم من إجابات وما بذلتموه من جهد في إنجاز هذه الإستبانة وما خصصتموه لهذه الدراسة من وقتكم الثمين، من أجل الوصول الى أفضل النتائج ، راجية من الله أن يرعاكم و يحفظكم.

مع تمنياتي لكم بالمزيد من التميز و الابداع و الزيادة

الباحثين: بريكي جميلة و زوكة فتيحة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

(1) النوع: ذكر أنثى

(2) العمر : من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة ما فوق 45 سنة

(3) المستوى التعليمي ثانوي تقني سامي ليسانس

ماستر دكتوراء شهادة أخرى

(4) مجال الوظيفة الحالية: مدير نائب مدير موظف

(5) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ملاحق

اليقظة: هي جمع و تخزين المعلومة حسب الحاجات إليها.

اليقظة الإستراتيجية: هي البحث عن المعلومة عن طريق مراقبة دائمة للبيئة من اجل اتخاذ القرار.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة نظرا لتحديد درجة الموافقة او عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
اليقظة التكنولوجيا						
01	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تجسيد نظام اليقظة الإستراتيجية.					
02	تملك موبيليس بنية تحتية تكنولوجية حديثة.					
03	تتبع مؤسسة موبيليس المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال.					
04	تسعى أنظمة اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة موبيليس إلى تفعيل الأنظمة المعلوماتية و الاستفادة منها.					
05	تسعى مؤسسة موبيليس إلى امتلاك براءات اختراع وملكيات صناعية.					
06	تستعين مؤسسة موبيليس بالأنظمة المعلوماتية المساعدة في اتخاذ القرارات.					
اليقظة التنافسية						
07	تعمل مؤسسة موبيليس على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها.					
08	تعتمد مؤسسة موبيليس إلى متابعة التحري على المستجدات ذات العلاقة بوضعيتها السوقية.					

ملاحق

					تسعى مؤسسة موبيليس الى متابعة التطورات الحاصلة لدى المنافسين.	09
					تتابع مؤسسة موبيليس الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين.	10
					تحافظ مؤسسة موبيليس على ولاء عملائها الحاليين و استقطاب ولاء العملاء المحتملين.	11
					تأخذ مؤسسة موبيليس معدل نمو الأسواق الجديدة في ميادين نشاطها بعين الاعتبار من أجل الحفاظ على حصتها السوقية.	12
اليقظة التجارية						
					تقوم مؤسسة موبيليس بدراسة محيطها الإستراتيجي لضمان توافر المعلومات و تحديد الميكانزمات المناسبة لتسييرها.	13
					تقوم مؤسسة موبيليس بدراسات متواصلة حول أذواق و ميولات المستهلكين لجذب انتباههم مع العمل على توفيرها.	14
					تمتلك مؤسسة موبيليس مكانة وسمعة تجارية عند المستهلكين.	15
					تعمل مؤسسة موبيليس بصف مستمرة على مراقبة علاقتها مع الموردين.	16
					توفي مؤسسة موبيليس بالتزاماتها اتجاه عملائها و متطلباتهم.	17
					تسعى مؤسسة موبيليس إلى إتباع طرق و ممارسات النشاط التسويقي من خلال دعم قراراتها التسويقية.	18

الجزء الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة نظرا لتحديد درجة الموافقة او عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير و غير مستقر.					
02	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين و توقعاتهم لتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة و رغبة الزبون.					
03	تحرص مؤسسة موبيليس على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقديم الأفضل و الأحسن في السوق					
04	تعرض مؤسسة موبيليس خدمات ذات خصائص متميزة و منفردة مقارنة بمنافسيها.					
05	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين					
06	تمتاز مؤسسة موبيليس بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها.					
07	تتميز مؤسسة موبيليس بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمائية.					
08	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق السبق على المنافسين.					
09	تمتلك مؤسسة موبيليس نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.					
10	تعمل مؤسسة موبيليس على تحديد ميزتها التنافسية باستمرار					

أثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة

The impact of strategic vigilance in building sustainable competitive advantage

Par: Braiki djamila; Zouka fatiha

Director: Atikkaoui Alrabi

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة موبيليس بوكالتى أدرار وتمنراست، ولغرض القيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، تم توزيع 40 استبيان واسترجع منها 35 إستبانة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الإستبانة، بإعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون... الخ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، دليل على وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، ففي جل النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات. من خلال تبني مؤسسة موبيليس لنظام اليقظة الاستراتيجية لأنه يعتبر من متطلبات استدامة الميزة التنافسية. ولابد على المؤسسة تشكيل خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية، مع تخصيص ميزانية من أجل تسهيل عملية البحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، الميزة التنافسية المستدامة.

Study Summary:

The purpose of this study was to identify the effect of strategic vigilance in building sustainable competitive advantage in the Mobilis Adrar and Tamanrasset. The purpose of this study was to use the descriptive approach and the analytical method by using the questionnaire as a main tool for collecting data and information from the sample.

Questionnaires were distributed, where 35 questionnaires were given back, The statistical program Spss for analysing the data, using arithmetic averages and standard deviations and correlation coefficient Pearson etc, the study reached several conclusions , the most important that there is a statistically significant effect at the abstract level (0.05) between strategic vigilance and competitive advantage of sustainable, evidence of a correlation between strategic vigilance and sustainable competitive advantage, in the bulk of the findings of the study could propose a set of recommendations that could contribute to activate and facilitate the application of strategic vigilance process in various institutions.

Through the adoption Mobilis Foundation's Vigilant system of strategic because it is the sustainability of the competitive advantage requirements. The institution must form a special strategic vigilance cell, with a budget allocated to facilitate the search process and monitor information about changes occurring in the vicinity of the institution.

Key words: strategic vigilance, technology vigilance, competitive vigilance, business vigilance, sustainable competitive advantage.