

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة

إشراف الدكتور:

- بوطرفة صورية

من إعداد الطالبتين:

- سماح قويدري

- نورهان موسى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهمية عمار	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقرررا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشوا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية
دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة

إشراف الدكتور:

- بوطرفة صورية

من إعداد الطالبتين:

- سماح قويدري

- نورهان موسى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Arbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهمية عمار	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقرا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا

شكر و تقدير

"كن عالماً . . . فان لم تستطع فكن متعلماً، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمته التي منى بها علينا فهو العلي القدير .

كما لا تسعنا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الدكتوراة "بوظرفة صورية" لما قدمته لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة هذه السنوات

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين هذه الدفعة والأساتذة القائمين على عمادة وإدارة الكلية

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة	
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية
7	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية
12	المطلب الثاني: أسس اليقظة التنافسية
13	المطلب الثالث: طرق اليقظة التنافسية
14	المطلب الرابع: مراحل اليقظة التنافسية
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
16	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:
18	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
19	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
22	المطلب الرابع: اليقظة التنافسية كألية لتنمية الميزة التنافسية
26	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
32	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة
34	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
37	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة-
38	المطلب الثالث: أهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة-
39	المطلب الرابع: تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-
43	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
43	المطلب الأول: إجراءات الدراسة

45	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
52	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
57	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
57	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
63	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
68	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
21	مراحل الميزة التنافسية	01
39	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة	02
44	نموذج الدراسة	03
53	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
54	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
55	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	06
56	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
09	أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة.	01
45	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	02
46	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	03
47	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اليقظة التنافسية	04
48	معاملات صدق الاتساق الداخلي لـ 59 فقرات محور الميزة التنافسية	05
49	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
49	تداول الاستبيان	07
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
51	سلم ليكرت الخماسي	09
52	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	10
52	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	11
53	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	12
54	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	13
55	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	14
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اليقظة التنافسية	15
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية	16
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	17
68	اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس	18
69	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	19

مقدمة



أولاً. تمهيد:

في السنوات الأخيرة ومع مطلع القرن الجديد، أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة، حيث أصبحت المنظمات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير ويتجدد باستمرار، كما أصبحت المنافسة تشمل على التميز والابتكار ودرجة الاستجابة لتشمل متطلبات العملاء، فأصبح مصطلح الميزة التنافسية، التي تمكن المنظمة من تحصين مكانتها في الأسواق الدولية، فأصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المنظمات في جميع القطاعات فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل تغير من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها.

لذا فعلى المنظمة أن تكون على دراية تامة لما يحدث على مستوى الساحة التنافسية، كما يجب أن تكون شديدة التفتن في إتباع استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات، وفي هذا الصدد تعمل المنظمات على تقوية مركزها التنافسي، من خلال عدة أساليب من الإبداع والعمل بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، واعتمادها كذلك على مبدأ الحيطة والحذر وذلك بتطبيق نظام اليقظة التنافسية عن طريق رصد تحركات المنافسين، وجمع المعلومات الخاصة بنشاط عملهم (نقاط ضعفهم وقوتهم) أهدافهم المستقبلية وصولاً لمعرفة استراتيجياتهم المتبعة.

لذا فتحليل المنظمة لبيئتها التنافسية بواسطة وضع نظام لليقظة التنافسية أمر ضروري، لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

ثانياً. إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية الدراسة والتي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية؟

وهذا السؤال يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية؟
- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى دلالة (0.05)؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود لمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05)؟

ثالثا. أهمية الدراسة:

- وتكمن أهمية هذا البحث من خلال معرفة علاقة اليقظة التنافسية وأهميتها في استمرارية المنظمة وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها ميزات تنافسية، انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.
- ولهذا البحث أهمية بالغة على المستوى التطبيقي للمؤسسة سونلغاز، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المنظمة مع الظروف الحالية للبيئة التنافسية التي تتميز بالتغير والديناميكية.

رابعا. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أساسيات اليقظة التنافسية مع التعرف على أسسها، طرقها ومراحلها.
- إظهار أهمية التكيف والتفاعل مع البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية في المنظمة.
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في شركة سونلغاز.

خامسا. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التكلفة في مؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على المرونة في مؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الجودة في مؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الوقت في مؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الإبداع في مؤسسة سونلغاز تبسه عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاوَر الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود لمتغيرات الأقدمية للعينة المبحوثة

سادسا. أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع سبب اختيار الموضوع إلى أهميته في الاقتصاديات الحديثة من جهة وإلى حداثة الموضوع من جهة أخرى، حيث أن موضوع اليقظة التنافسية من أحدث المواضيع التي تعنى بالمعلومة واستخدامها في المؤسسة، بالإضافة إلى إطلاع سابق على الموضوع ورغبة في التعرف أكثر على خبايا ومستجدات الموضوع.

سابعا. منهجية الدراسة: استخدمنا مصادر وأدوات البيانات الآتية:

- القيام ببعض المقابلات والزيارات الميدانية.

- إعداد استبيان خاص بالمنظمة موضوع الدراسة مع إسقاطه على الواقع.

- الاعتماد على مجالات ومصادر خاصة بموضوع الدراسة.

ثامنا. صعوبات الدراسة: فيما يخص الصعوبات التي واجهتها نلخص أهمها فيما يلي:

- إن المتاح من المراجع قليل، فمنها ما يشير إلى اليقظة التنافسية بشكل سطحي، ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية فقط.

- نقص في المصادر الخاصة بموضوع الدراسة.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من شركة سونلغاز.

- وجود نقص في الدراسات الميدانية المركزة على اليقظة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة.

- ضيق الوقت، حيث لا يمكن القيام ببحث من هذا النوع في وقت قصير.

تاسعا. حدود الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية وحدود زمنية

✓ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من شركة سونلغاز تبسه

✓ الحدود الزمنية: تمت عملية تصميم الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها ما بين فترة 2019-3-3 إلى 2019-3-21.

✓ الحدود العلمية: اقتصرَت الدراسة على البحث في موضوع اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

عاشرا. هيكلية الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: سيتم التعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بمتغيري الدراسة بعنوان الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول للإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية من خلال محاولة إعطاء مفهوم لهاته الأخيرة وكذا أسسها أهم مراحلها، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني إلى أساسيات حول الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها وأهم مصادر اكتساب الميزة التنافسية وكذا وأثر اليقظة التنافسية في تنميتها، وذلك من خلال ثلاثة أقسام سيتم فيها تحديد كل من مفهوم وأهمية القرارات الاستراتيجية وخصائصها، وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعلاقة المعرفة الضمنية بجودة القرارات الاستراتيجية بالمنظمات، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق باليقظة التنافسية والميزة التنافسية كل على حدى والتي تجمع بينهما من دراسات عربية وأجنبية. وما يميزها عن الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة أجزاء، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ومن ثم عرض اليقظة التنافسية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وأخيرا المبحث الثالث الذي سيتناول تحليلا لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وختاما للدراسة ستصاغ خاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

للدراسة



مقدمة الفصل:

يلعب نظام اليقظة التنافسية دورا هاما في تحقيق واستمرارية الميزة التنافسية للمنظمات لذا فالتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو امر ضروري إذ تعتبر هذه الأخيرة بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها وتمكينها من امتلاك أكبر حصة في السوق من خلال التيقظ لخطط المنافسين ومن ثم ضمان الاستجابة لحاجيات العملاء.

على ضوء ما تقدم أنفا، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لليقظة والميزة التنافسية وكذا أثر اليقظة التنافسية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمات وأيضا سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية والتعقيب عليها من خلال أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية

إن اليقظة التنافسية تُقرب المؤسسة من محيطها وتُعرفها عليه وتساعد في تحليله، ففي هذا الصدد تلعب اليقظة التنافسية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة. منتجاتهم استراتيجيتهم التسويقية والتجارية والتكنولوجية، أسعارهم ... وكل ما يؤثر على التنافس.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة التنافسية سنتطرق إلى تعريف مصطلح اليقظة وأهميتها وأنواعها.

أولاً. تعريف اليقظة:

لقد اختلفت التعاريف المقدمة لليقظة باختلاف الباحثين غير أنها تصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف.

- يُعتبر Michel Cartier اليقظة على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المُستجدات في القطاع الذي تشغله.¹

- هو نظام تتفاعل فيه مجموعة من الأشخاص والإجراءات والآلات بهدف خلق مستمر من المعلومات المفيدة المجمعة من مصادر داخلية في المنشأة أو خارجها وتستخدم كأساس لاتخاذ القرارات.²

- ذلك التناسق الدائم في التغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصدر بشكل مسبق فعوض أن تقوم المؤسسة بردة فعل فإنها بالتالي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفت فيه.³

- كما تعرف اليقظة على أنها عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتعقبون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة.⁴

- يمكن القول أن اليقظة نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

¹ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر 2006، ص 134.

² محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 243.

³ عمر بن حمدو حمود، تقنيات التسويق، دار شعاع للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 501.

⁴ بن علي أمينة، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم في الجزائر، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد العاشر، ديسمبر 2017، ص 12.

ثانياً. أهمية اليقظة:

لكي تستطيع أي مؤسسة التأقلم مع محيطها ومعرفة التغيرات الحاصلة فيه لابد أن تكون على علم بما يجري في هذا المحيط بمراقبته والتقطن المستمر وهناك تأتي أهمية اليقظة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- اليقظة تمثل منطلقاً هاماً لاتخاذ القرارات وتلعب دوراً معتبراً في تسيير المؤسسات بمساهماتها في اتخاذ القرارات لأن اليقظة مرتبطة بسير المعلومات وينظر إليها على أنها نشاط من حسن الرؤية والاستقرار والقدرة على معرفة المسبقة للمستقبل.¹

- تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارساتها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات.

- اليقظة تلعب دوراً بارزاً وفعالاً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتواصلة والمُجمعة.

- تعتبر عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي ويكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

- إذن يمكن القول أن اليقظة نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

ثالثاً. أنواع اليقظة:

هناك أنواع عديدة ومختلفة من اليقظة وكل واحدة منها تستعمل في مجال معين إلى أن هناك إجماعاً كبيراً من قبل المؤلفين حول الأنواع الآتية:

- **اليقظة التكنولوجية:** تهدف إلى جمع المعلومات من أجل الابتكارات التكنولوجية والاستثمار بأمان أو تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تهتمها مستقبلاً.²

¹ سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص 124.

² كمال روييز، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، مقال منشور في المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2004، مجلد 11، العدد 11، ص 06.

- **اليقظة التجارية:** يقصد بها رصد وتتبع المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين وبمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بالمنافسين لأحداث تفوق تسويقي، فهي تتيح للمؤسسة إمكانية كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التموين الجديدة.¹
- **اليقظة الاستراتيجية:** هو التخطيط الاستراتيجي ويتمثل في العملية التي تزود الإدارة العليا بمعلومات تتمكن عند استخدامها من وضع خطط استراتيجية ذات أسس سليمة.²
- **اليقظة التنافسية:** هي العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغييرات التي من المحتمل أن تحدث للمحيط الخارجي للمؤسسة.³
- **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية المالية السياسية الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية.⁴

الجدول رقم(01): أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة.

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الداخلون المحتملون
التجارية	الزبائن، الموردين
التكنولوجية	المنافسون المباشرون والسلع البديلة
البيئية	طبقا لمحاور اليقظة الاجتماعية الاقتصادية الكلية والجزئية والقانونية

المصدر: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2013، ص 5، طبقا لقوى المنافسة الموضحة في الجدول أعلاه أن أنواع اليقظة تتمثل في أربع عناصر فكل منها تهتم ببيئتها التي تحيط بها سواء مباشرة أو غير مباشرة لجمع المعلومات وتوظيفها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

¹ مريم الحاج، اليقظة الاستراتيجية، ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مقال منشور في مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جوان 2017، ص 198.

² علاء عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 21.

³ محمد إبراهيم عبيدات، بحوث التسويق أسس ومراحل وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 229.

⁴ عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 06.

رابعاً. تعريف اليقظة التنافسية:

لقد حظيت اليقظة التنافسية كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- تعد اليقظة التنافسية اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حيث يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعلومات التي تراها ناقصة في توضيح كل ما يخص بمنافسيها.¹

- هي عملية جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بجميع منافسين المنظمة من خلال مراقبة استراتيجياتهم وسياساتهم ونتائجهم كما تعرف على أنها تلك الطريقة التي يتم من خلالها جمع وتحليل وتقييم المعطيات المرتبطة بالمنافسين بأسلوب منظم ومنهجي بهدف الخروج بمحصلة من المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرارات.²

- تضم كافة الإجراءات المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين والمحتملين، والاهتمام أساس سلوكياتهم وتوقع أفعالهم المستقبلية واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار.³

- كما تُعرف بأنها هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبيت قدرتها التنافسية.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دوراً بارزاً وفعالاً في تحقيق استراتيجية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها.

¹ وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار النشر من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 67.

² حسين علي إبراهيم، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات في مستشفى غازي الحريري ببغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 96، 2017، ص 52.

³ أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي، مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار رسلان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، 2014، ص 73.

⁴ زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار التحرير للنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص 41.

خامسا. أهمية اليقظة التنافسية:

- تعد اليقظة التنافسية مصدر مهم للمؤسسة فهي بمثابة أداة جمع معلومات عن منافسيها وسوق المنافسة لذلك تعتبر ذات أهمية كبيرة للمنظمة والتي نتطرق إليها فيما يلي:
- تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات، فعدم استعمال المؤسسة لليقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون السبابة.
 - تساعد على صياغة الاستراتيجيات من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي أولا ثم المؤسسة ثانيا وبالمنافسين ثالثا.
 - تعتبر جوهر التحليل الاستراتيجي.
 - تساعد على تحديد النشاطات والعمليات التي يجب تطويرها بالإضافة إلى مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بها.
 - تساعد على اكتشاف فجوات الأداء بالمقارنة مع المنافسين.¹
 - فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم...) وتحليلها أمر يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

- تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمنظمة المنافسة وهذا من خلال معرفته
- مثلا:²

- **منتجات المنظمة المنافسة:** التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
- **تقنية البيع والتوزيع:** شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- **الشركاء:** شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- **الإنتاج:** نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- **البحث والتطوير:** التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.³

¹ حمد علي مروح، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014، ص 04.

² www.adelgezzalblogspot.com تاريخ الاطلاع 21 فيفري 2019، على الساعة 28:56.

³ www.adelgezzalblogspot.com

المطلب الثاني: أسس اليقظة التنافسية

تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة التغيرات الحاصلة في سوق المنافسة والبيئة المحيطة بها لمواكبة تلك التغيرات والتصدي لها ومن أجل الوصول إلى هذه الغايات يجب توفر عدة أسس نذكر منها مايلي:

- فهم طبيعة اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية ليست مجرد وسيلة للاستعلام حول المنافسين، بل هي عملية ممنهجة ودائمة ومستمرة قائمة على البحث وجمع واستخلاص وتحليل المعلومات.

- معرفة أهداف المؤسسة: يجب تحديد الأهداف بدقة من خلال التساؤل حول المعلومات التي تساعد في عملية صياغة الاستراتيجيات التنافسية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى فهم واستيعاب استراتيجيات المنافسين.

- تشجيع التعاون داخل المؤسسة: يعتبر احتكار المعرفة أو المعلومة من قبل بعض العاملين أو المسؤولين من أبرز العوائق أمام نجاح اليقظة التنافسية، لذلك يتوجب على المؤسسة أن تسعى لدمج الجميع وحثهم على المشاركة والتعاون فيما بينهم.

- الاعتماد على الخطط: اليقظة التنافسية ليست عملية منفردة بل هي عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات التي تشكل مراحل تتدرج وفق خطة أو مشروع واحد يتحدد باستمرار، فالاعتماد على خطة واضحة المعالم يزيد من كفاءة اليقظة التي تنعكس بدورها على أداء المؤسسة.

- تحديث المعارف: أصبحت بيئة الأعمال تتميز بشدة وسرعة التغيرات التي تنتج عنها كم هائل من المعلومات، لذلك يتوجب على المؤسسة إنشاء نظام يسمح لها بتصنيف هذه المعلومات وتحديثها ويسهل استغلالها وتحليلها.

- حماية المعلومات السرية للمؤسسة: اليقظة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة واحدة فقط فكل منافس يسعى لمعرفة ومتابعة بقية المنافسين لذلك يجب على مسيري المؤسسة أن يفكروا في المعلومات التي قد تصل لمنافسيهم وان يعملوا على مواجهة تسريب المعلومات التي تمكنهم من استخلاص المزايا الاقتصادية والتنافسية للمؤسسة.¹

- جمع المعلومات بطريقة منهجية: يجب أن تتمتع المؤسسة بوسائل وطرق منهجية تسمح بنقل المعلومات بسرعة وبسهولة لكل منهم في حاجة إليها، ومنهم مؤهلين للحصول عليها، كما تتيح المنهجية في العمل لكل شخص يحصل على أي معلومة أن يكون على دراية تامة بالكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع هذه المعلومة.

¹http://www.ventes.marketing.com. 13:36 على الساعة 2019، جانفي 13 تاريخ الاطلاع

- **تحليل المعلومة:** حتى تقوم اليقظة التنافسية بالدور المطلوب منها وتكون ناجحة يجب الحرص على التحليل الدائم والمستمر للمعلومات والذي يتم عن طريق تشخيص المنافسين واستعمال مختلف أدوات ونماذج التحليل أو شراء الأدوات والنماذج الآلي.

- **صياغة استراتيجية تنافسية:** بعد الانتهاء من عملية الجمع والتحليل يجب على المؤسسة أن تحرص على دقة ومصداقية القرارات والخيارات الاستراتيجية المتخذة، والتي ستسمح لها بالتفاعل مع التغيرات التي قد تطرأ على محيطها وتتم هذه الصياغة بثلاث مراحل:

- تحديد الربح المحتمل الذي قد تتيحه لها خطة عمل معينة.

- محاولة معرفة رد فعل المنافسين حول خطة العمل المتبعة.

- اختيار أفضل السبل التي تحقق أفضل النتائج وتزيد من تنافسيتها.

- **استيعاب التكاليف والمزايا:** يصعب تحديد المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية بشكل تام، أو حتى التكاليف التي تنجر عنها والتي تتمثل خاصة في الوقت والأموال، ومع ذلك فإن العديد من البحوث تشير إلى أن اليقظة التنافسية. تسمح بزيادة مداخل المؤسسات التي تمارسها، وتجنب بعض التكاليف وتساعد على اتخاذ أفضل القرارات كما تتيح أيضا ميزة أكبر تتمثل في حماية العناصر والمكونات الهامة والحاسمة للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: طرق اليقظة التنافسية

إن طرق اليقظة التنافسية تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها وحصولها على ميزة تنافسية في الأسواق ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

أولا. طريقة المعايير (القياس المقارن): تعتبر طريقة المعايير طريقة تنافسية جيدة فهي عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمتخصصين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بالاختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة للنموذج يتحدد الهدف وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:²

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

¹<http://www.ventes.marketing.com>

²نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2000، ص 87

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أوالتفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.¹

ثانيا. طريقة (puzzle): تعتمد طريقة الرقعة على الجهد وهذا قصد تفسير وزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل هيكل منظم وذو دلالة وهي طريقة طورها الفريق الذي يرأسه هييميرت ليسكا وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها، وتستمد هذه الطريقة مبدأ أعمالها من لعبة الرقعة والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي وتلقائي، غير أن هذه المعلومات الضمنية أو الخاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة عن طريق الخبرة) علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة في هذه الحالة يكون هناك احتمال فقدانها وصياغتها دون استعمالها.²

ثالثا. أسلوب دلفي: يستخدم هذا الأسلوب عندما يراد معرفة التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية حيث يتم استقصاء الخبراء في التكنولوجيا في المنظمة بهدف معرفة آراءهم بالتطور التكنولوجي المحتمل، ويتم تجميع إجاباتهم لاكتشاف أي اختلاف في الآراء ثم يلي ذلك إرجاع الآراء المحتملة التي تمثل نسبة إجماع وإرجاعها إلى صاحبها ليشرحوا سبب الاختلاف، وتستخدم هذه الطريقة لتنبؤات بالزمن الأكثر احتمالات لحدوث أي تغيرات في التكنولوجيا والعوامل الأكثر اهتماما في تعيين هذا الزمن المتوقع.³

المطلب الرابع: مراحل اليقظة التنافسية

تعتبر مراحل اليقظة التنافسية الخطوة المهمة والممنهجة لتفادي المشاكل والأزمات المتعلقة بالمنظمة، فهو أسلوب يوضع لجمع المعلومات وتحليلها لإيجاد أفضل الحلول وأسهلها وكل هذه العمليات تتم وفقا الخطوات التالية:

- تحديد الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عنها
- تحديد الإطار الزمني اللازم للوصول إلى الأهداف المرجوة من اليقظة التنافسية.

¹نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 78.

²كرومي السعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، ص 76.

³ صبور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 179.

- تحديد مشروع اليقظة التنافسية وذلك من خلال تسخير الموارد اللازمة، وإنشاء مجال للعمل وإصدار خطة تنفيذها.

- بدا عملية البحث الثانوي لجمع وتنظيم البيانات.

- تحليل المعلومات المناسبة وإجراء البحث الأولي.

- المصادقة على النتائج وإصدار التقرير النهائي.¹

وهناك ممن يرى أن اليقظة التنافسية تمر بثلاث مراحل وهي كالآتي:

- **الجمع:** تتمثل في معرفة جيدة لبيئة العمل فهي تبدأ بتحديد المستهدف، فهي عملية مهمة في

جمع المعلومات كمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة بالمنظمة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

- **التحليل والتركيب:** بعد جمع المعلومات تأتي عملية التحليل والتركيب للمعلومات الموجودة

والمجمعة، وهي مرحلة صعبة إذا تقوم بترجمة المعلومات وتقييمها في شكل نماذج وأشكال وتقارير وجداول وتهدف هذه المرحلة إلى الفوز وترتيب المعلومات بحيث تحتفظ المنظمة بالمعلومة الصحيحة فقط التي تعطي قيمة أكبر ومنفعة لعمليات اتخاذ القرارات.

- **النشر واتخاذ القرار:** عند الانتهاء من مرحلة الغريلة والتصفية والمعالجة تأتي مرحلة النشر في

الوقت المناسب والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي التقييم والمراجعة للأثار الناجمة عن اتخاذ القرار.²

¹http://www.Strategies.com. 10:49 على الساعة 2019 تاريخ الاطلاع 3 جانفي

²Matt H Evans CpA CAM CFM Course 12: **compétitive Intelligent (part 1 of 2) Excellence in Financial Management** p8

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة والاقتصاد العالمي المبني على الكفاءة والجودة والمعرفة سيتم فيما يلي التمييز بين مجموعة من المصطلحات المتشابهة:

- **التنافسية:** هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.

- **المنافسة:** يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في عالم الأعمال المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة حيث المنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع واحد.

- **التنافس:** هي الشروط التي يتم وفقها إنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف سوق معينة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة تنافسية التي تتميز بها عن منافسيها.

أولا. تعريف التنافسية:

التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية، الاستقرار، توسع، ابتكار، تجديد ويعرفها على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة.¹

كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الاستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.

ثانيا. أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11

- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أداءها.¹
- ثالثا. تعريف الميزة التنافسية:
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة، لذا فمصطلح الميزة التنافسية يتميز بعدت تعاريف نذكر أهمها:
- يعرف Porter.M الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²
- ويوضح Render and Heize بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين³
- يؤكد Tampo and Macmillan بان المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأن الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.
- تعرف الميزة التنافسية على إنها تلك الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج وتعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها المباشرين.⁴
- تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح لخلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها.⁵

¹ عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 151.

² محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 70.

³ منصور الزين، أستاذ محاضر جامعة سعد حلب-البلدة-الجزائر، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، 2013، ص 14.

⁴ إسماعيل قرينات: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الدار الجامعية، غرداية، الجزائر، 2005، ص 51.

⁵ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس)، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012، ص 58.

- كما أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو منظمة أو دولة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع صحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.²

رابعاً. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص نذكر منها:

- تبنى الميزة على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.³
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير والطويل.⁴
- تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم.⁵

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن فهم طبيعة وجذور الميزة التنافسية، يتطلب التعرف على أنواعها، يوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما:

أولاً. ميزة التكلفة الأقل:

هي الميزة التي تحققها المؤسسة عندما تكون تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة من منافسيها وبالتالي تعظيم

¹Thomas fritz, **the competitive advantage period and the industry advantage period: assessing the sustainability and determinants of superior economy performance**, abler edition wissenschaf 1 ed 2008 p 10

² محمد مرسيبيل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ص 70.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008، ص 19.

⁴ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، وفق منظور استراتيجي (التغير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص 32

⁵ عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادره، تنميتها، تطورها، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2002-2003 ص 17.

أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل أنشطة المؤسسة وتجزئتها إلى وحدات نشاط استراتيجية، مما يمكنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطورها وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل.¹

ثانيا. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون في مقدورها حياة خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بها كما تتميز عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا ومن اجل ضمان استمرارية ميزة التميز، يبقى ذلك مرهون بمدى توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.²

المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولا. مصادر الميزة التنافسية:

- لكي تبقى المؤسسة في المنافسة عليها إيجاد مصادر قوة ودعم تجعلها في مركز تنافسي في السوق المحلي والعالمي، وتوجد عدة مصادر للميزة التنافسية والتي يتم إيجازها فيمايلي:
- **التكلفة:** تعد التكلفة منخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية.³
 - **المعرفة:** تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لاكتساب ميزة تنافسية، إذ تساعد على تحقيق العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع... الخ، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.⁴
 - **المرونة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للمتغيرات في تصميم المنتج.
 - **الجودة:** تتضمن ثلاثة أبعاد هي المطابقة والاستجابة والصلاحية حيث تعتمد المؤسسة على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي لكسب ثقة العاملين⁵

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مكتبة علم الإدارة 1998 ص 86

²Michel porter, L'Avantage concurrentiel : comment de vancer ses concurrents et maintenir sou avance, inter, édition, paris, 1986, p : 85

³ عباس فهمه، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن حدة-الجزائر-2008-2009 ص 115

⁴ احمد إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار رقية للطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 1995، ص 51.

⁵jean jacques lamlier, le maketingstrategique, (paris, 2 édition, 1993), p 209.

- **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

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

- **الإبداع:** في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها واكتساب مزايا تنافسية.¹ وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:

- المصادر الداخلية والمرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.²

- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيارا الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ثانيا. محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

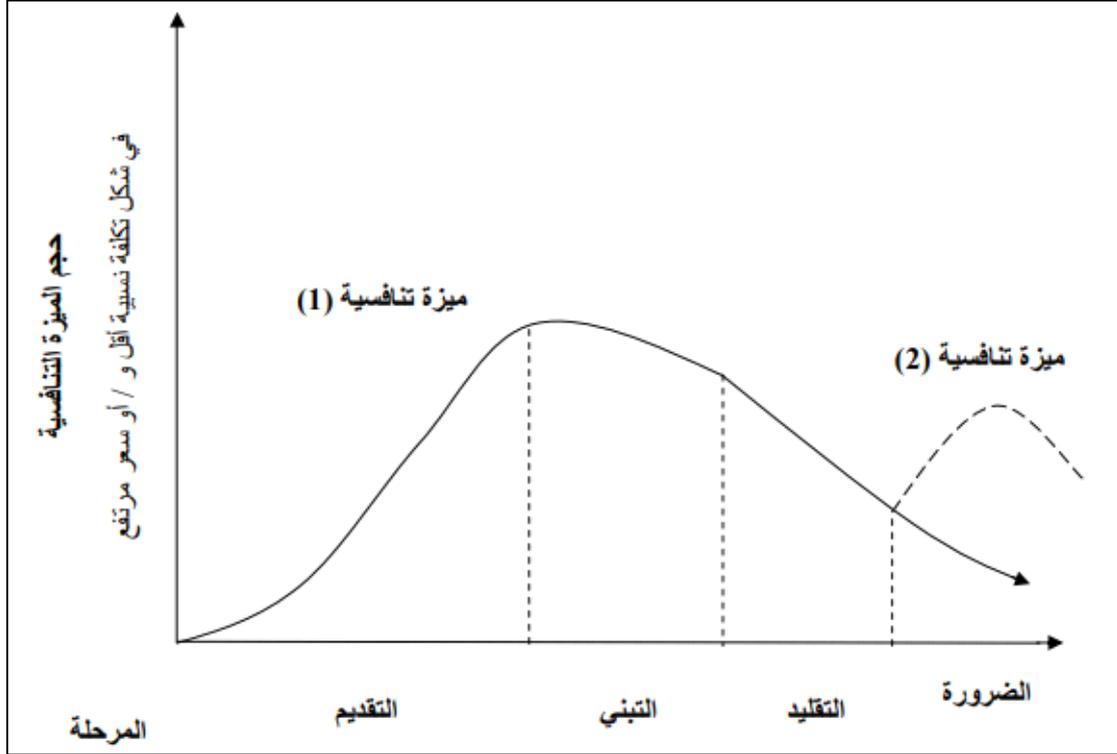
1- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز منتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة

¹ نزار الركابي كاظم، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمناقشة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 50.

² إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، 2012، 2013 ص 9.

حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.¹

الشكل رقم (01): مراحل الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مكتبة علم الإدارة، 1998 ص 86

مرحلة التقديم: تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية والتي تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة² فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلبت مزيدا من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرص التفوق على منافسيها.³

مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة وبالتالي التلخص من أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوافرات.

¹مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، 2011 ص ص 40-41.

²محمد زرفاني، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اوماش بسكرة، نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، 2014، ص 60.

³عدنان وديع محمد، القدرة التنافسية وقياسها، الطبعة الأولى، دون دار النشر، 2003 ص 24.

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الحالة وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس الجديد¹.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وافرًا في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة².

المطلب الرابع: اليقظة التنافسية كآلية لتنمية الميزة التنافسية

إن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث والتطوير واتخاذ القرار كما تضيف للمعلومات قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزايا التنافسية أن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى المنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة لتكنولوجيات في جميع المجالات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة إلى أن ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة وتناقص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات، هذا الوضع يدفع بالمؤسسات إلى أن تكون يقظة بكل ما يجري في بيئتها والقدرة على توفير المعلومات على المنافسين واستغلالها أحسن استغلال تتمكن مؤسسات اليقظة التنافسية من تطوير ميزات التنافسية وهذا لا يأتي إلا بتطبيق برنامج محدد³.

¹ نذير الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.

² سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، دار الإشعاع للنشر، القاهرة، 2004، ص 98.

³ عوالم سمية، دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامه بحميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 17.

إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون انعكاسات إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد.

المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية بإمكانها تطوير المزايا التنافسية من خلال:

- النشر الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن.
- اتخاذ القرارات العقلانية.

- تحسين المستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين.¹

يتطلب بقاء واستمرارية المؤسسة معرفة جيدة بكل عناصرها ومكوناتها وذلك من خلال تشخيص والتقويم الفعال الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات وبناء انجح الاستراتيجيات والتي تزداد صعوبة بزيادة وتيرة التطور والتغير الذي تعرفهما البيئة التنافسية وما ينجر عنهما من كم هائل من المعلومات.

ولهذا تلجا المؤسسات إلى المراقبة الدائمة لبيئتها عن طريق اليقظة التنافسية التي تعمل على توفير المعلومات بالكمية والنوعية اللازمتين من خلال مراقبة تطورات والتغيرات التي تطرأ على هيكله البيئة التنافسية ككل، مما يمكن المؤسسات من تشكيل صورة واضحة عن مختلف المرجعيات المتوفرة، والتي تتمثل أساسا في أكبر الممارسات التطبيقات، والاستراتيجيات المستقاة من أداء رواد مجال أعمالها بالإضافة إلى مختلف معيار المنظمات والهيئات المختصة، كما تهدف أيضا لجعل المؤسسة تسلك أفضل الطرق لبلوغ وتجاوز الأفكار التسييرية والإدارية والمرجعية السائدة وتمكينها من تبني مناهج وأساليب تعمل على تطوير أدائها والرقى بها إلى مراتب تنافسية أفضل.

في سبيل تحقيق هذا الدور المرجعي، يعتمد خبراء اليقظة على عدة تقنيات وأساليب تحليلية من اجل زيادة تنافسية المؤسسة وتحقيق الأسبقية والأفضلية عن منافسيها، وذلك من خلال اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تنتج عن تغيرات التي قد تطرأ على البيئة ككل، وذلك من خلال البحث عن المعلومات الخاصة لمتوقع أهم المنافسين وخصائص أفضل الأسواق بغية الكشف عن المؤسسات التي تمكنت من تحقيق وتطبيق انجح المؤسسات وبصفة عامة فان جميع تقنيات وأساليب اليقظة التنافسية تعمل على تطوير الميزة التنافسية من خلال حرص خبراءها على الإجابة عن التساؤلات المحددة تكمن من تحديد واكتشاف وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة حتى يتمكن المسيرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ومن بين هذه التساؤلات:

¹وسيم أبو عريش، مرجع سابق، ص 139

- كيف سيتمكن المنافس من النمو والحصول على حصص جديدة في السوق؟
- ماهي المنتجات التي سيطورها المنافس؟ ومتى سيتم طرحها في السوق؟
- ماهي الكفاءات الرئيسية للمنافسة؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تتنافس بالاعتماد على مجالات جديدة للتسويق أو الأفضل بها أن تنشئ فروع جديدة حتى تتمكن من الاستقرار في السوق يقوم خبراء اليقظة التنافسية بالإجابة على هذه التفسيرات من خلال إعطاء التفسيرات اللازمة بطريقة منطقية، منهجية وعلمية وذلك من خلال:
- تحديد المشكلة أو سبب الحيرة والتي تتمثل غالبا في أمكانية وجود خلل في المنتج أو خلل في الطرق التسويقية أو فشل في التعرف على منافسين جدد.
- البحث عن كل تفسير أو فرضية محتملة للاختبار والتأكد من صحة الفرضيات حتى يتم التوصل إلى السبب الرئيسي وراء تراجع المكانة السوقية للمؤسسة.
- كما يعتمد خبراء اليقظة التنافسية على عدة تقنيات تساعد على البحث وتحليل ونشر المعلومات المناسبة التي تخفض من مستوى الشك وعدم التأكد وتزيد من مصداقية القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ما يساعد على زيادة وديمومة تنافسيتها، ومن بين هذه الأدوات ما يلي:
- أولا. معرفة أداء المؤسسة:**

المؤسسة في حاجة دائمة لاستيعاب التغيرات التي تحصل في بيئة أعمالها، لكن يتوجب عليها أولا الإلمام بأدق التفاصيل المتعلقة بأدائها أي الإلمام بكل الوظائف والمهام والعمليات التي تقوم بها، هذا الفهم الشامل والدقيق لمكوناتها وتركيباتها له دور مهم جدا في تحليل المنافسين وخاصة المباشرين منهم، ففي بعض الأحيان تكون المعلومات حول بعض المنافسين قليلة جدا أو تكاد تكون معدومة لذا تلجا المؤسسة لاستراتيجية ملا الفراغ بمعلوماتها الخاصة في محاولة منها لتكوين شبه صورة عن هؤلاء المنافسين بغية التعامل معهم والاستمرار في المنافسة وتصبح هذه الإستراتيجية أكثر نجاعة في الحالات التي تكون فيها المعلومات مشتركة نوعا ما بين جميع الفاعلين في نفس البيئة.

ثانيا. تحليل السيناريو:

تختلف خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة باختلاف القطاع أو الصناعة، ففي المجالات التي تتميز بسرعة كبيرة في التغير ومستوى عالي من عدم التأكد على غرار الصناعات التكنولوجية، العربية، الأدوية والبنوك فان خبراء اليقظة التنافسية يلجئون في غالب الأحيان إلى بناء وتشكيل عدة سيناريوهات لما قد يحدث مستقبلا اعتمادا على معطيات الماضي والحاضر، تساعد هذه السيناريوهات على إعطاء فرص أكثر لمتخذي القرارات ليتكفوا من مواكبة التغيرات السريعة التي قد تحدث، كما تزداد فعالية هذا التقنية عندما تتميز الصناعة بحواجز دخول منخفضة وعدد كبير من المنافسين.

ثانياً. تحليل غير المنافسين:

يعتمد خبراء اليقظة التنافسية على تقنية أخرى تتمثل في تحليل المؤسسات غير المنافسة بالإضافة إلى المؤسسات المنافسة، ويعود السبب وراء اعتماد هذه التقنية إلى سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات غير المنافسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، فالمؤسسات التي تنشط في مجال أعمال غير الذي تنشط فيه المؤسسة والتي لا تدخل غير المنافسين سواء المباشرين أو غير المباشرين تكون مستعدة للتعاون معها عن طريق تبادل الخبرات والاكتشافات والإبداعات والتي يمكن استعمالها من أجل تطوير مزايا تنافسية تضمن لها الأسبقية والريادة .

ثالثاً. تتبع السلوك:

يقوم خبراء اليقظة التنافسية بتشخيص سلوك المدراء العاملين، والمدراء التنفيذيين، المسيرين وكل من لهم صفات القادة من أجل اكتشاف مختلف الأنماط السلوكية التي يعتمد عليها هؤلاء القادة في إدارتهم وتسييرهم لمختلف المؤسسات سواء الحالية أو السابقة. حيث تعتمد تقنية تتبع السلوك على تشخيص وتحليل الأفكار، الرؤى، التصورات، والتصرفات الماضية والحالية لهؤلاء القادة من أجل التنبؤ بالقرارات الاستراتيجية المستقبلية.

إذن فاليقظة التنافسية تعد طريقة عقلانية للتأكد من أن المنظمة تلبية مطالب عملائها وأنها تتأقلم بالاستمرار مع تطور هذه الرغبات من خلال مساعدة المسيرين على تغيير ممارسات المؤسسة نحو الأفضل، وذلك من خلال منحهم صورة عن آخر التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال أعمالهم، بالإضافة إلى الوسائل والطرق التي اتبعتها المؤسسات الرائدة، وتبيان الأخطاء والانحرافات التي وقعت فيها المؤسسات التي فشلت في مساعيها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق وتمكينها من تبني مناهج وأساليب تعمل على تطوير أدائها والرقى بها إلى مراتب تنافسية أفضل ولا يقتصر دور اليقظة التنافسية على جمع المعلومات فقط بل يهدف أيضاً لكشف وتحليل وتوقع التغيرات التي قد تطرأ على هذا المحيط، ما يمكن صناع القرار من دراسة وفهم هذه التغيرات، ويعطيهم مجال أوسع يشمل عدة بدائل، يمكن الاعتماد عليها أو المفاضلة بينها مما يخفف من حالة عدم التأكد ويزيد من مصداقية وفعالية القرارات المتخذة، ويمكن المؤسسة من تطوير أدائها.

ومنه فاليقظة التنافسية تعتبر أداة تهدف لجمع وتحليل ونشر أصل المعلومات التي تسهل بدورها المقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة مع أفضل الممارسات الموجودة، وتساعد أيضاً على إرساء وتطبيق هذه الممارسات المؤسسة حتى تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية.¹

¹ محمد علي مروج، مرجع سابق، ص 85.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنتناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا سواء منها العربية والأجنبية والتي اختلفت بين أبحاث جامعية ومقالات علمية، ثم توضيح مكانة هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنقوم في هذا المطلب باستعراض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية.

أولاً. أجرى بودعاة عبد الوهاب دراسة بعنوان دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس، لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011-2012 حيث توصل إلى أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وهو مفتاح لبقاء المؤسسة في ظل ظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اليقظة التنافسية ليست مجرد بحث بسيط عن المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال بل هي تمثل نظام معلومات متكامل يركز على جمع وتحليل ونشر وتوزيع المعلومات.
- لا يتوقف دور اليقظة التنافسية على توفير المعلومات فقط، بل يهدف أيضا تحسين استغلال هذه المعلومات من اجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة.

- تعمل اليقظة التنافسية على كشف فجوات الأداء من خلال المقارنة مع المنافسين.

- تتميز اليقظة بكونها عملية استباقية وتنبؤية، لذلك فهي تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التي تنشط فيها.

ثانيا. عوالي سمية، دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة مطاحن الظهرة سيدي بوعبيد العطار، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير حيث تم طرح الإشكالية التالية إلى أي مدى تكمن أهمية ودور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الظهرة؟ حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أيأن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزويد بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا باللجوء منظمة اليقظة التنافسية التي أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغيير، والتي أصبحت تلعب دور مهم في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة.

ثالثا. **بوناية أحمد**، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة-مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر سنة 2014-2015.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات وأجهزة كما تتطلب أفراد وكفاءات ومهارات من أجل التحكم في برمجيات وضمان الاستخدام الأمثل لها بهدف مواجهة المخاطر الإلكترونية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من قرصنة للبيانات واختراق لأسرارها كما انه ومن أجل القيام باليقظة التكنولوجية ولأجل رصد ومعالجة المعلومات المتعلقة بها يجب ربط المؤسسة بالعالم الخارجي.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى صياغة التوصيات التالية:

ضرورة وضع مصلحة مختصة باليقظة التكنولوجية تكون مستقلة في تسييرها عن مصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية في ظل التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، ضرورة تواجد خلايا اليقظة التكنولوجية على مستوى المديرية الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لأنها في احتكاك وتواصل مباشر مع الزبائن والمنافسين مع التأكيد على مشاركة كل المنافسين فيها.

رابعا. **بن جدوا بن علي**، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره بومرداس 2014-2015.

حيث قام بن جدوا بن علي في هذه الدراسة بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل لعدة نتائج أهمها:

- أن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية، كما على المؤسسة أن تضمن بان تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة وغير قابلة للتقليد.

- إن تبني المؤسسة لاستراتيجية التمايز يمكن من الحصول على منتج وعلامة تجارية ترضي الزبون مما يؤدي إلى ولائه في المدى الطويل.

خامسا. **حجاج عبد الرؤوف**، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها) مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة 2006-2007 حيث توصل الباحث إلى عدة نتائج نذكر منها الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة اقل لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة اقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها(الملموسة ،غير الملموسة الكفاءات) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا. دراسة: Erik baarkac .antonio.k .wlaua , wiliam lobnaubahar Sharis

بعنوان:

Innovation sources capabilities and competitiveness evidence from Hong Kong firms 2011
تهدف هذه الورقة البحثية في بحث تأثير موارد الابتكار المتعددة سواء الداخلية منها والخارجية في تحسين القدرات التنافسية لشركات دولة هونغ كونغ وذلك من خلال إجراء دراسة استقصائية على 200 شركة، وتطرق الباحث في هذه الورقة البحثية إلى علاقة الابتكار بالميزة التنافسية من خلال سرد موارد الابتكار سواء الداخلية والخارجية التي تساهم في تدعيم القدرات التنافسية للشركات الهونغ كونغية، حيث ذكر الباحث من بين هذه الموارد عنصر البحث والتطوير الذي يعد من بين العناصر المؤثرة في خلق تكنولوجيا جديدة ومنها إلى صدور ابتكار جديد يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
حيث توصل إلى مجموعة من النتائج منها:

تمثل المصادر الداخلية للابتكار المصدر الأساسي لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، ومن أهم هذه المصادر عملية البحث عن المعلومة وإجراء بحوث على تكنولوجيات جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تكسب المؤسسة حصص سوقية جديدة وزبائن جدد

ثانيا. دراسة: سالي هاريس

بعنوان: الإعلان والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصغيرة، رسالة دكتوراه جامعة ميتشيجان في أمريكا.
تهدف هذه الرسالة إلى توضيح إلى أي مدى يجب أن تقوم الشركات الصغيرة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال صناعة الإعلان التجاري التسويقي

ثالثا. دراسة babelte bensoussan,edward dencham

انطلق الباحثان من التساؤل التالي: هل يوجد اختلاف بين ممارسة اليقظة التنافسية في أستراليا وممارساتها في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وفي الأخير توصل الباحثان إلى انه يوجد اختلاف بين ممارسة اليقظة التنافسية في المؤسسات الأسترالية ونظيرتها الأمريكية حيث تتميز ممارسة الشركات الأمريكية بكونها أكثر رسمية وهيكلية وتطبيقا ودراسة.

المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

أولاً: الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة باللغة العربية:

- توصل بودعاة عبد الوهاب إلى الدور الفعال والمهم للابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة حيث يرى أن الحل هو الابتكار والمفتاح للبقاء المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة ونحن نرى في دراستنا إلى أن اليقظة التنافسية تقع في نفس مقام دور الابتكار لاستمرارية المؤسسة وبقائها.
- ركزت عوالي سمية في دراستها على البحث عن الفرص والتهديدات لتنمية الميزة التنافسية حيث نحن ركزنا في دراستنا على المنافس في حد ذاته بدراسته والبحث عن كافة الجوانب المتعلقة ببيئته.
- ركز بوناية احمد في دراسته على اليقظة التكنولوجية وأهم دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية وهذا عكس دراستنا التي تطرقنا فيها إلى طرق اليقظة التنافسية التي أهملت في الدراسة السابقة.
- تطرق بن جدوا بن علي في دراستها إلى الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية وأهملت جانب اليقظة التنافسية الذي هو موضوع دراستنا.
- قام حجاج عبد الرؤوف في مذكرته البحثية بالتركيز على المنتج وتنوعه وأهميته بالنسبة للميزة التنافسية والدور المهم الذي يلعبه المنتج في استمرار المؤسسة في سوق المنافسة عكس دراستنا التي ركزنا فيها على أهمية اليقظة التنافسية ودور المعلومة في استمرارية المؤسسات في سوق المنافسة.

ثانياً: الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- تطرق Erik baarkac في ورقته البحثية إلى دور موارد الابتكار الداخلية والخارجية في استمرارية الميزة التنافسية وتم إهمال اليقظة التنافسية التي كانت محور دراستنا ودورها في تفعيل الميزة التنافسية.
- ركزت سالي هاريس في دراستها إلى مدى تأثير جانب الإعلام التجاري التسويقي في تنمية الميزة التنافسية وأهملت الدور المهم الذي تلعبه اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية وهو موضوع دراستنا

- قام الباحثان , **babeltebensoussan , managing director the mindshifts group pty ltd**,

Sydney australia, Edward densham Sydney graduate school of management Australia

- بالتركيز والمقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق الميزة التنافسية وإهمال

الجانب الذي تلعبه اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية الذي تطرقنا له في دراستنا.

خلاصة الفصل:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم والإلمام بالجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية لما لها من أهمية ودور يجعلها تستحق العناية والاهتمام، فمن خلالها تضمن المؤسسة البقاء في السوق على اقل تقدير، والحفاظ على زبائنها الحاليين وحصتها السوقية، وإن كانت هذه المزايا جيدة وفعالة فإنها ستعمل على تحسين المركز التنافسي واكتساب عدد أكبر من الزبائن، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد، كما تجدر الإشارة إلى انه كلما ازدادت حدة المنافسة كلما ازدادت معها الحاجة إلى المزيد من المزايا التي تساعد على مواجهة تهديدات المنافسين، وللتفصيل في علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية، سيتم التطرق إلى هذا بشكل ميداني في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة



مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الجانب النظري للمفاهيم المتعلقة بكل من اليقظة التنافسية والميزة التنافسية وكذا العلاقة بينهما، ستم في هذا الفصل محاولة تشخيص دور اليقظة التنافسية تحقيق ميزة تنافسية وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز -تبسة، والتي اختيرت كميدان للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وإجراء دراسة إحصائية لتقصي آراء عينة من موظفي المؤسسة حول دور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -تبسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال المباحث السابقة سنحاول تبين أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية بإحدى المؤسسات الجزائرية حالة شركة سونلغاز بتبسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز

مرت مؤسسة سونلغاز أثناء تطورها بعدت مراحل حيث تميزت كل مرحلة بأهداف معينة وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً. المرحلة الأولى (1947- 1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA:

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية 1969 أين قرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز، وتميزت هذه المرحلة بهدف أن رئيسيان هما:

- تزويد إقامات المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية لغرض حماية ممتلكاتهم؛
- توسيع مساحة الشبكات الكهربائية على المدن الكبرى الساحلية خاصة الجزائر، عنابة، وهذا نظرا لمكانتهم الاستراتيجية؛

ثانياً. المرحلة الثانية (1969- 1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONAELGAZ:

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة بالجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر، وبالرغم من الصعوبات والمشاكل التنظيمية آنذاك إلا أن المؤسسة كانت لها رسالة واضحة. تتضمن النقاط الثلاث التالية:

- إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات التي تركها المستعمر الفرنسي والحفاظ على استمرارية المؤسسة؛
 - توزيع واحتكار سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر التراب الوطني؛
 - تكوين إدارات المؤسسة في جميع النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.
- من خلال هذه النقاط نستنتج أن المؤسسة آنذاك كان تسييرها خاضعة لسياسة الدولة الجزائرية، وهذا بحجة الإطار المؤهولة لتسيير المؤسسة من جهة، ولمركزية التسيير والقرار من جهة أخرى.

ثالثا. المرحلة الثالثة (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز:

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير جذري وهام، حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية؛

- KAHRKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية؛

- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز؛

- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية؛

- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعية؛

- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

كل هذه الفروع أصبحت مستقلة نسبيا عن المؤسسة الأم سونلغاز، تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية، إلا أن التسيير في هذه المرحلة كان دائما مركزيا، حيث أنهما لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها من الدولة أو المؤسسة الأم.

ومن أهداف المؤسسة في هذه المرحلة:

- الحفاظ على استمرارية المؤسسة؛

- العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كل مواطن عبر التراب الوطني؛

- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

وهذا ما يؤكد على حتمية التكوين بالنسبة للمؤسسة، حيث أن نشاطها في مجال التكنولوجيا الكهربائية والغازية ويستدعي ذلك، بالتالي فالمؤسسة استفادة أولا من مراكز تكوين وتخفيض فاتورة التكوين بالعملة الصعبة.

رابعا. المرحلة الرابعة (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة:

في هذه المرحلة تغير الطابع القانوني للمؤسسة، حيث أصبحت للمؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) لكن في هذه الفترة لم يطبق فعليا النظام الجديد بلا أجل إلى غاية سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي للقانون الجديد.

إلا أنه إبان هذه المرحلة تم وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة ابتدائية والتي تحدد علاقات، العمل بين الطرفين من واجبات وحقوق.

بقية أهداف المؤسسة على حالها في هذه المرحلة (أي كما كانت في المرحلة التي سبقتها)، لكن الشيء الجديد في هذه المرحلة هو وضع أول اتفاقية جماعية للمؤسسة موضوعة بين الإدارة وممثلي العمال، والتي تضم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات الطرفين.

خامسا. المرحلة الخامسة (1995 - 2002): تحول الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C:

سنة 1995 وفق المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات الطابع التجاري والصناعي، وألحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة.

الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي استقلاليتها المالية، كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية.

ووضع أيضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها منها:

-ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية؛

-نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية؛

-ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة العمومية.

وكل هذه النقاط تدل على رغبة المؤسسة في الحفاظ على تواجدتها وديمومتها في الساحة، إلا أنه في السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أي من سنة 2000 إلى غاية سنة 2002 أضيف إلى أهداف المؤسسة هدفين آخرين هما:

-أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط من حيث حجم المبيعات والأرباح والكفاءة في أدائها؛

-ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب الكفاءة الدولية.

لكن هذين الهدفين اختفاء مع بداية سنة 2002، خاصة مع صدور قانون الطاقة من طرف الدولة وتقسيم رأس مال المؤسسة إلى أسهم.

سادسا. المرحلة السادسة (2002-2006) شركة ذات أسهم SPA: بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002 شركة ذات أسهم يقدر 1500.000.000.00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم ويقدر كل سهم 1000.000.00 دج، وكل الأسهم ملك الدولة، أي رأسمال الشركة غير معروض للبيع لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي.

إلا أن ما ميز هذه المرحلة عن سابقتها هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكذلك في اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، ومن أهم هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE؛ المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE؛
 - المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG؛ المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران SDO؛
 - المديرية العامة للتوزيع وسط بالبيدة SDC؛ المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA؛
 - المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة SDE.
- ومن الأهداف التي ركزت عليه المؤسسة في هذه المرحلة:
- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر والخارج؛
 - تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة؛
 - دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة؛
 - التنمية بكل الوسائل المتاحة، وجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية، والتي تدفع إلى تطوير الصناعة الكهربائية والغازية؛
 - ضمان أمن الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال؛
 - الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة وأهدافها

تعتبر مديرية توزيع بتبسة إحدى المديريات التابعة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، حيث تشرف المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة على 16 ولاية أين توجد 19 مديرية جهوية للتوزيع. تم تأسيس مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتبسة في جانفي 1978، وهي شركة ذات أسهم تشرف على ثلاث مراكز موجودة بالدوائر التالية: العوينات؛ بئر العاتر؛ الشريعة؛ الونزة.

أهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

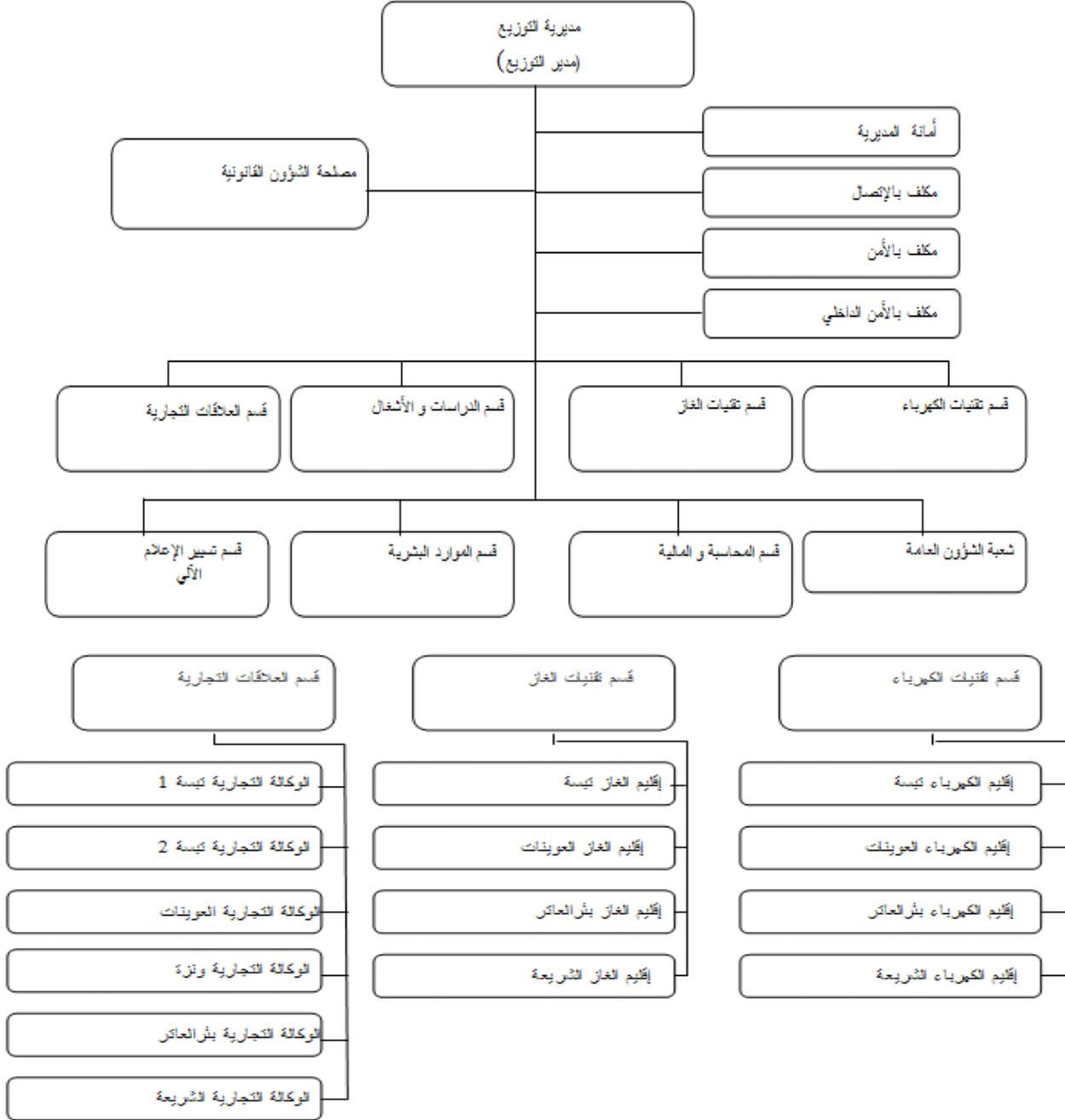
تتمثل أهداف المديرية فيما يلي

- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالميا؛
- وصل الزبائن الجدد في آجال محددة لضمان الكمية والجودة بأقل تكلفة؛
- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها؛
- ضمان حسن تسيير وتطوير الموارد البشرية العاملة بها؛
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الغاز والكهرباء؛

المطلب الرابع: تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.



المصدر: قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.

1- وظيفة المدير:

وتتمثل وظيفة المدير في:

- تسيير الشؤون الداخلية للمديرية من موارد مادية وبشرية؛

- التنظيم والتنسيق بين مختلف أطراف المديرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التخطيط للمدى القصير والمتوسط والبعيد؛
- اتخاذ القرارات.

2- وظيفة المكلف بالشؤون القانونية:

- يقوم المكلف بالشؤون القانونية بالمهام التالية:
- تسيير الأنشطة القانونية للمنطقة؛
 - تسيير ملفات النزاعات؛
 - متابعة ذمة المنطقة من الناحية القانونية.

3- المكلف بالاتصال:

تلعب وظيفة المكلف بالاتصال دورين مهمين دور على الصعيد الداخلي ودور على الصعيد الخارجي وفيما يلي توضيح لذلك:

أ- على الصعيد الداخلي:

مد جسور التواصل بين الإدارة ومختلف الزبائن قصد توفير أقصى حد لانتشار المعلومات عن نشاطات المؤسسة.

ب- على الصعيد الخارجي:

- الإدلاء بالمعلومات للجهات الخارجية، إذ يعتبر المكلف بالاتصال بمثابة الناطق الرسمي عن المؤسسة؛

- القيام بحملات تحسيسية وتوعوية عن مخاطر الغاز والكهرباء وكيفية الوقاية منها.

4- المكلف بالأمن:

تتحصر مهام المكلف بالأمن فيما يلي:

- السهر على مراقبة احترام الإجراءات الأمنية المتعلقة بالمنشآت الكهربائية والغازية واستعمال الطرقات للحفاظ على العتاد وعلى أرواح العمال، لأنهم يتدخلون في تجهيزات تعمل بتوفر 30 ألف فولط، وفي تجهيزات تعمل تحت ضغط غازي 4 بار، ويستعملون الطرقات لذلك فهو يؤدي دور مهم؛
- التكفل بالأمن ضد الحريق في المؤسسة ومحيطها من خلال إعداد خطة ضد اندلاع الحريق (توفير تجهيزات مراقبة الحريق، صيانتها)؛
- القيام بالحملات التوعوية لتفادي الأخطار.

5- المكلف بالأمن الداخلي:

يسهر على متابعة حسن أداء الحراس، وعلى أجهزة المراقبة (الكاميرات)، وعلى نوعية الجدران المحيطة بالمقرات وعلوها بالإضافة إلى توفير الخدمة فيما يتعلق بالخطوط الهاتفية الخاصة بالأمن وبالحماية المدنية ومختلف المصالح الحساسة الأخرى.

6- قسم تقنيات الكهرباء:

- متابعة استغلال وصيانة وتطوير المنشآت الكهربائية لتوفير الكهرباء بنوعية جيدة وباستمرارية؛
- تصليح الأعطاب لإرجاع الكهرباء ليلا نهار؛
- صيانة الشبكات.

7- قسم تقنيات الغاز:

- مهمته مماثلة لقسم تقنيات الكهرباء إلا أنه يهتم بمنشآت الغاز وتتمثل وظيفة هذا القسم في:
- متابعة استغلال وصيانة وتطوير منشآت الغاز لتوزيعه بنوعية جيدة وباستمرارية؛
- تصليح الأعطاب فور وقوعها؛
- صيانة الشبكات.

8- قسم الدراسات والأشغال:

يهتم هذا القسم بإنجاز الدراسات لإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية ويشرف على متابعة أشغال الإنجاز حتى تكون وفق المعايير التقنية، ولا تسبب مخاطر للزبائن عند استعمالها.

9- قسم العلاقات التجارية:

من مهامه:

- استقبال الزبائن ومسك طلبات التزويد بالخدمة؛
- فتح ملفات خاصة للزبائن الجدد؛
- إصدار أوامر التزويد بالخدمة؛
- إعداد فواتير الغاز والكهرباء؛
- تحصيل قيمة الفواتير للزبائن؛
- كما يقوم بإرسال فرق لإجراء تصليح الأعطاب الخفيفة.

10- شعبة الشؤون العامة:

مهمتها توفير العتاد اللازم لحسن سير المصالح الأخرى، وتسهر على توفير التجهيزات المكتبية وخطوط الهاتف وأجهزة الحاسوب ومختلف الضروريات من أجهزة ومكاتب واستثمارات وسيارات وتتابع حالتها وتقوم بتصليح أعطابها إن وجدت.

11- قسم المحاسبة والمالية:

ينقسم إلى ثلاث أقسام وتتمثل مهام كل فرع على حدا:

أ- قسم المالية:

- متابعة المدخلات ومخرجات المالية (المداهيل والنفقات)؛

- متابعة الحسابات البنكية والبريدية؛

- تصحيح الأخطاء المحاسبية؛

- تسوية حسابات الصندوق.

ب- قسم الاستغلال (المحاسبة):

- التصريح الضريبي؛

- مراجعة العمليات المالية وتسجيلها في قيود محاسبية؛

- القيام بالمقاربات المالية المحاسبية (تحليل الأرصدة المحاسبية)؛

- تسوية حسابات آخر الدورة المحاسبية.

ج- قسم الميزانية ومراقبة التسيير:

هو قسم يقوم بمراجعة ميزانية المؤسسة، وتوزيع الأعباء على الأقسام بنسب معينة، وتحليل الأعباء

والمداهيل والتعليق عليها، وذلك بالاعتماد على أشكال التحليل المختلفة (الأعمدة، منحني بياني).

د- قسم المراجعة الداخلية والتفتيش:

يقوم بمراجعة والتفتيش على مستوى المديرية والوكالات التجارية

12- قسم الموارد البشرية:

- يقوم بعملية اختيار وتوظيف العمال ومتابعة مسارهم المهني بما في ذلك الترقيات والعقوبات وتغيير

المناصب ووحدات العمل؛ بالإضافة إلى تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في الأساس بتسيير المرتبات.

13- قسم تسيير الإعلام الآلي:

يقوم بإعداد فواتير الكهرباء والغاز، كما يشرف على حسن سير الحواسيب والطابعات وشبكة

المعلوماتية الداخلية، ويتدخل لصيانة الحواسيب من الفيروسات ويساعد على استعمال البرامج الحديثة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

أولاً. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

1. المصادر الثانوية: وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (اليقظة التنافسية والميزة التنافسية) وأيضا المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

2. المصادر الأولية: تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة، والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وكيفية تطوير تسميتها، كما تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

أ. الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

ب. الاستبيان: تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

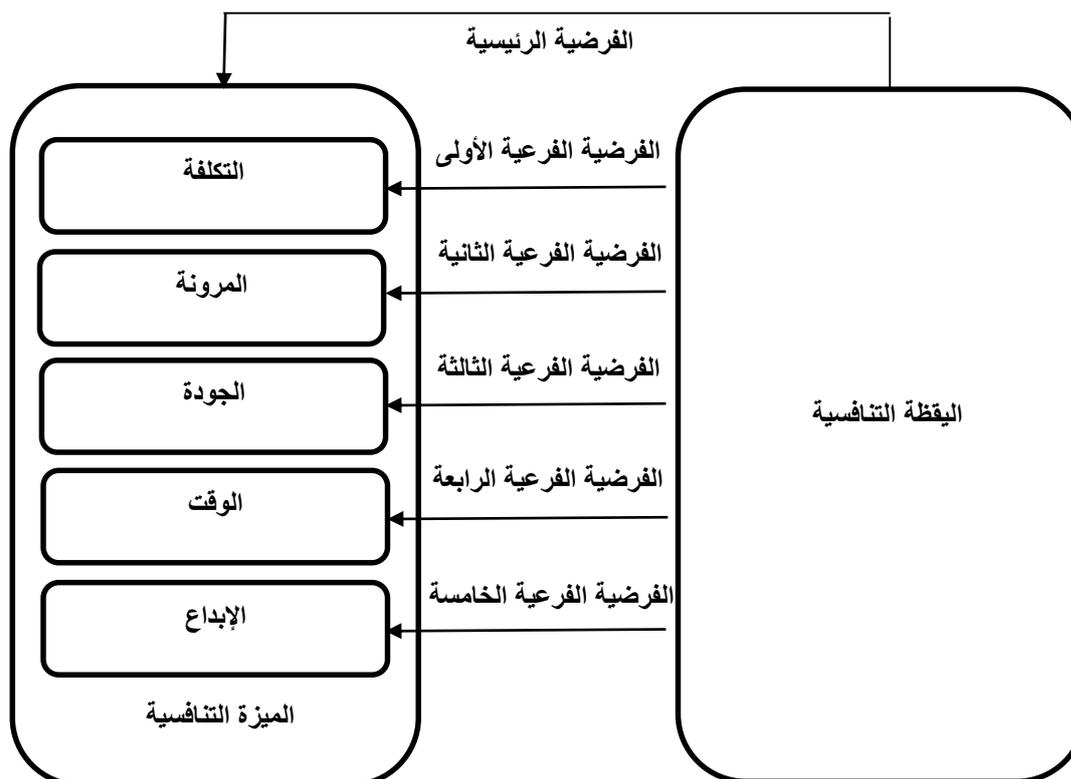
تتناول الدراسة البحث في أثر اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:¹

المتغير المستقل: اليقظة التنافسية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية يتم قياسها من خلال (التكلفة، المرونة، الجودة، الوقت، الإبداع).

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (اليقظة التنافسية) ومتغير تابع (الميزة التنافسية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS V.25): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

¹ الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

ثانياً. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 25 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة
10	اليقظة التنافسية	المحور الأول
03	التكلفة	المحور الثاني
03	المرونة	
03	الجودة	
03	الوقت	
03	الإبداع	
25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من نسبة من موظفي وعمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء -تبسة.

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية يجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

¹مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

²الملحق رقم (02).

1. صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):

يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم.

وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة.¹

ب. صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	اليقظة التنافسية	10	0.959	0.00
	التكلفة	03	0.884	0.00
المحور الثاني	المرونة	03	0.908	0.00
	الجودة	03	0.875	0.00
	الوقت	03	0.909	0.00
	الإبداع	03	0.870	0.00
	أبعاد الميزة التنافسية (المجال ككل)	15	0.984	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الثاني تراوحت بين (0.870-0.909) وذلك لبعد الإبداع وبعد الوقت على التوالي.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأولى الدرجة الكلية للاستبانة (0.959)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني الدرجة الكلية للاستبانة (0.984) وكانت جميع معاملات الارتباط

¹ الملحق رقم (02).

(الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

ج. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اليقظة التنافسية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة	0.575	0.00
02	تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة	0.772	0.00
03	تكتشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة	0.658	0.00
04	تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم القرارات الاستراتيجية	0.827	0.00
05	تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم إلى تبني براءات الاختراع	0.822	0.00
06	تسمح اليقظة التنافسية في مؤسستكم للفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية	0.795	0.00
07	تلاعب اليقظة التنافسية دورا مهما في استمرارية تنافسية المؤسسة	0.857	0.00
08	تدرك الإدارة العليا أن كل ما اشتدت حدة المنافسة كلما تزداد حاجاتها لليقظة التنافسية	0.813	0.00
09	هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة	0.819	0.00
10	تهتم مؤسستكم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها	0.818	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يتضح من خلال الجدول (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (اليقظة التنافسية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.575) للفقرة رقم (01) التي تنص على "المعلومة مورد استراتيجي في

المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة" و(0.857) للفقرة رقم (07) التي تنص على "تلعب اليقظة التنافسية دورا مهما في استمرارية تنافسية المؤسسة".

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل فقرات محور الميزة التنافسية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تتميز تكلفة المواد المستخدمة في مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات الأخرى	0.738	0.00
12	يتم تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض أجور العمال	0.813	0.00
13	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0.848	0.00
14	تستجيب مؤسستكم لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن	0.845	0.00
15	تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في	0.591	0.00
16	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة	0.848	0.00
17	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة	0.807	0.00
18	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة	0.827	0.00
19	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد كبير من الزبائن	0.860	0.00
20	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها	0.726	0.00
21	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق	0.795	0.00
22	يتم اختيار الموردين على أساس وقت تقديم الخدمة للزبون	0.684	0.00
23	تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها	0.862	0.00
24	تقوم مؤسستكم بعقد دورات تكوينية لعمالها في مجال البحث والتطوير	0.774	0.00
25	يتم تطوير خدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة	0.547	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مقدر بـ0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.547) للفقرة رقم (25) التي تنص على "يتم تطوير خدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة" و(0.862) للفقرة رقم (23) التي تنص على "تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها".

2. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0.920	اليقظة التنافسية	الفقرات من (10-01)
0.951	الميزة التنافسية	الفقرات من (25-11)
0.967	الاستبيان ككل	الفقرات من (25-01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة ما يعادل نسبة (96.7%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ثانياً. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (07): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	50	الاستمارات الموزعة
4%	2	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
96%	48	الاستمارات المسترجعة
4%	02	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
92%	46	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقد تم على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباعدة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 50 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع (02) استبيانين بنسبة 04%، أما المسترجعة فهي 48 استبياناً أي بنسبة 96% وقد تم استبعاد (02) استبيانين بنسبة 04%، لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 11%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 46 استبياناً بنسبة قدرت بـ 92% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أنت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.06	0.123	اليقظة الاستراتيجية	الأول
0.08	0.134	الميزة التنافسية	الثاني
0.079	0.110	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ($\text{sig} \geq 0.05$)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه. والشكل الموالي يوضح نموذج الانتشار بين متغيري الدراسة:²

ب. أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة

في:

¹ الملحق رقم (04) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

² الملحق رقم (04) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard

Deviation): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري

عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{X})^2}}{N}$$

✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى

ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم

إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

- ✓ معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

أولا. عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

1. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

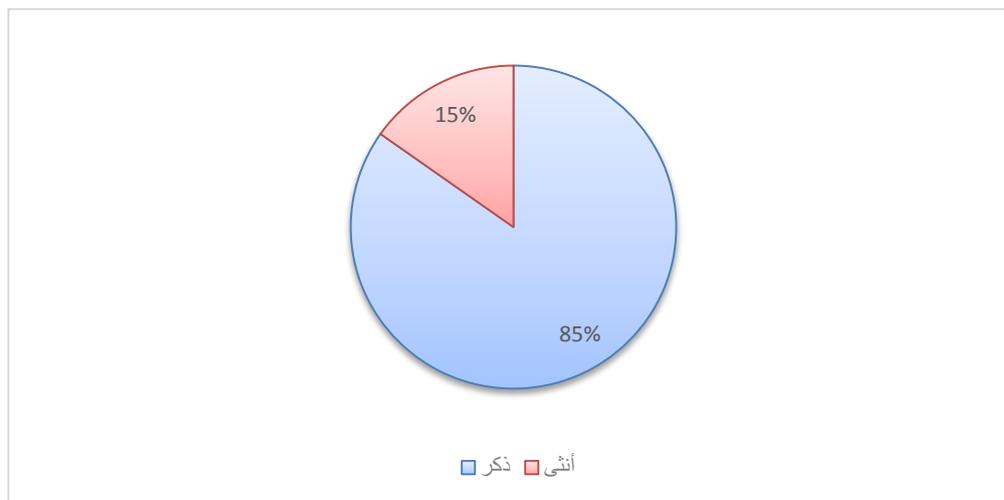
البيان	التكرار	%
ذكر	39	84.4
أنثى	07	15.2
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور من عينة الدراسة قدرت بـ 84.4% حيث بلغ عددهم 39 موظفا وعاملا موزعين مختلف المصالح، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 15.2% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 07 موظفات بالمؤسسة محل الدراسة والملاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS V.25)

2. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
أقل من 25 سنة	8	17.4
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	19	41.3
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	13	28.3
45 سنة فما فوق	6	13
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى أقل من 35 سنة وبلغت

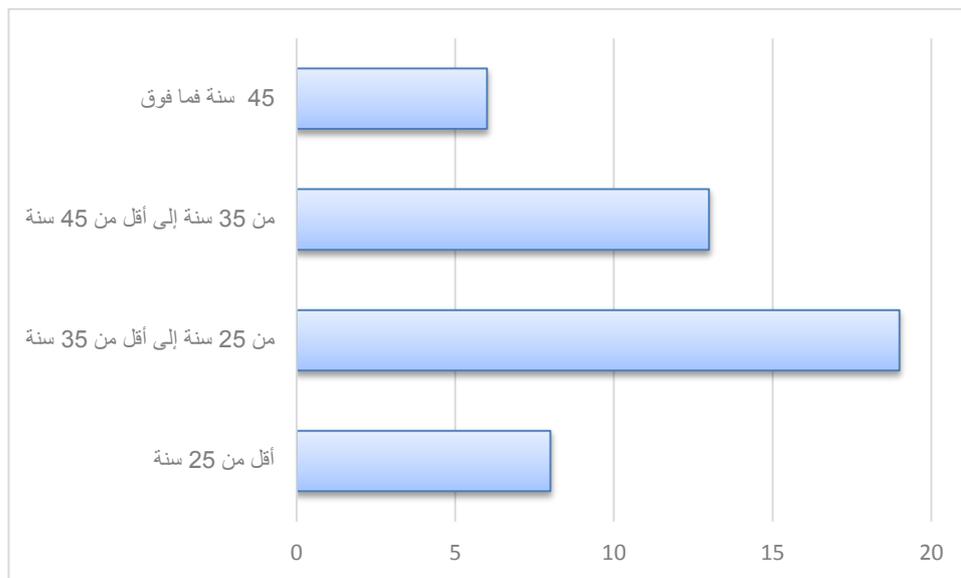
نسبتهم 41.3%، وهي أكبر نسبة مسجلة، وفي حين بلغت نسبة الموظفين ممن هم في الفئة العمرية من 35

سنة إلى أقل من 45 سنة ما قدره 28.3%، تلتها نسبة 17.4% من الموظفين الأقل 25 سنة، وجاءت في

آخر الترتيب نسبة 13% من الموظفين الذين فاقت أعمارهم 45 سنة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

3. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

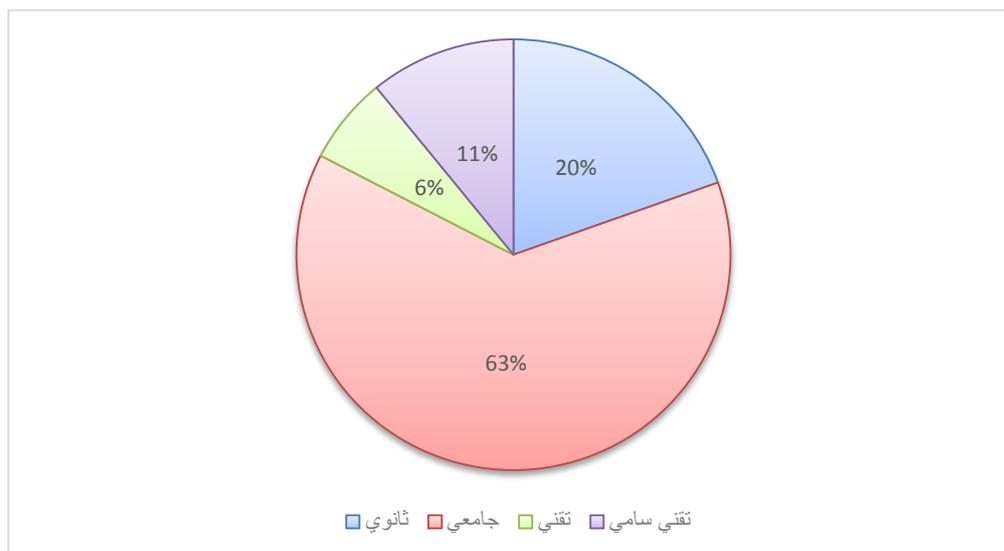
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

البيان	التكرار	%
ثانوي	9	19.6
تقني	3	6.5
تقني سامي	5	10.9
جامعي	29	63
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) غالبية أفراد العينة المدروسة من الجامعيين بما نسبته 63%، تلتها نسبة 19.6% من أصحاب المستوى الثانوي، ومن ثم جاءت نسبة 10.9% من التقنيين السامين من عينة الدراسة، وجاءت نسبة 6.5% من التقنيين، والملاحظ أن المؤسسة تعتمد على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية كونهم الأكثر تأهيلاً في شغل الوظائف بالمؤسسة.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

4. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

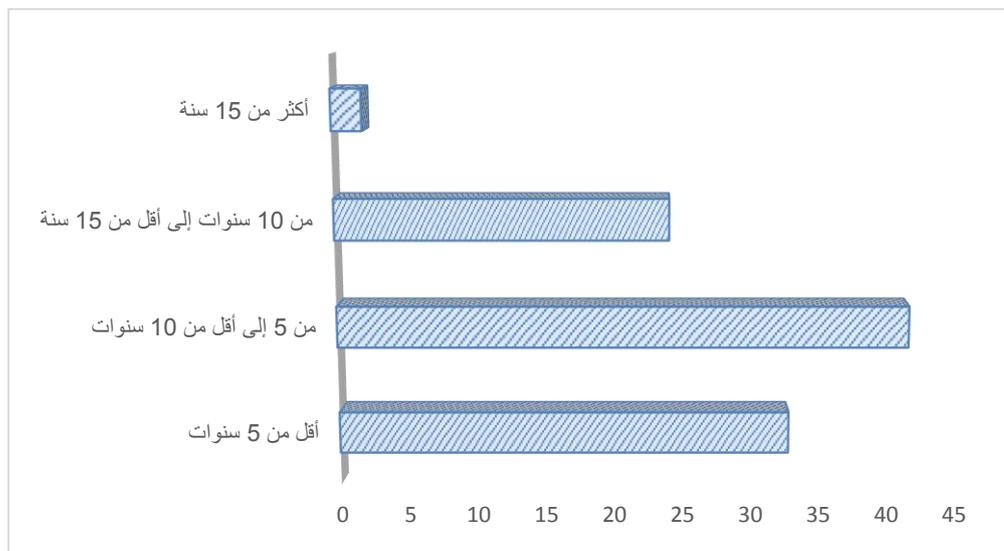
الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	%
05 سنوات فأقل	15	32.6
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	19	41.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	11	23.9
أكثر من 15 سنة	1	2.2
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتراوحة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 41.7%، تليها نسبة 29.9% من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وتأتي ما نسبته من 23.9% من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة وتأتي نسبة في آخر الترتيب 2.2% من الموظفين فئة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة أكبر من 15 سنة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS V.25)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبيتهم من فئة الشباب ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعاً في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.
أولاً. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور نظم اليقظة الاستراتيجية:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة اليقظة الاستراتيجية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹الملحق رقم (04) – مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اليقظة التنافسية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	التكرار	-	14	9	12	3.43	1.167	مرتفعة
	%	-	30.4	19.6	26.1			
02	التكرار	1	9	6	12	3.67	1.136	مرتفعة
	%	2.2	19.6	13	39.1			
03	التكرار	5	8	8	11	3.45	1.325	متوسطة
	%	10.9	17.4	17.4	30.4			
04	التكرار	1	7	4	11	3.78	1.052	مرتفعة
	%	2.2	15.2	8.7	50.0			
05	التكرار	-	5	3	14	4.02	.906	مرتفعة
	%	-	10.9	6.5	52.2			
06	التكرار	-	4	5	13	4.00	.869	مرتفعة
	%	-	8.7	10.9	52.2			
07	التكرار	-	7	1	17	4.04	1.010	مرتفعة
	%	-	15.2	2.2	45.7			
08	التكرار	1	6	2	18	4.02	1.085	مرتفعة
	%	2.2	13.0	4.3	41.3			
09	التكرار	-	6	8	13	3.85	.988	مرتفعة
	%	-	13.0	17.4	41.3			
10	التكرار	-	6	9	14	3.85	1.010	مرتفعة
	%	-	13.0	19.6	37.0			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اليقظة التنافسية								
0.811 3.81								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS V.25)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور اليقظة التنافسية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول من الدراسة (3.81) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.811) في المحور، ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة إلى حد ما حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، ويتضح عدم وجود تشتت كبير في استجابات العينة المبحوثة، وفيما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور اليقظة التنافسية:

جاءت العبارة رقم (01) بأقل متوسط حسابي على مستوى المحور، إذ بلغ (3.43) وبانحراف معياري قدره (1.167) حيث تعتبر موافقة أفراد العينة على ما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "المعلومة مورد

استراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة" موافقة بدرجة متوسطة نسبياً، ما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة حول أهمية المعلومات كمورد للمؤسسة يضاهاي أهمية الموارد المادية لديها، تليها العبارة رقم (03) والتي تنص على "تكشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة"، فقد سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره (3.45)، إذ أن الموظفين من العينة المبحوثة يتفقون على أن الدور الهام لخلية اليقظة بالمؤسسة من شأنه مساعدة القياديين على تغيير استراتيجياتهم وخططهم الاستراتيجية، وجاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.67) وكان انحرافها المعياري (1.136) وقد نصت العبارة على أن "تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة"، ما يدل على أن أفراد العينة محل الدراسة يرون اليقظة التنافسية لا تقتصر على القيادة أو الإدارة العليا، بل تتعدى أنشطتها المختلفة كامل المصالح والأقسام وجميع مستويات المؤسسة، تلتها في الترتيب العبارة رقم (04) والتي نصت على "تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم القرارات الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وهذه دلالة على موافقة بدرجة مرتفعة على ما جاءت به العبارة، ما يفسر على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا من شأنها تعزيز ودعم القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر العينة المبحوثة، وتأتي العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (4.02) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدراً بـ (0.906)، وقد نصت هذه العبارة على "تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم إلى تبني براءات الاختراع"، ما يشير على انسجام وتوافق في استجابات العينة المبحوثة تجاه هذه العبارة، ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن اليقظة التنافسية تساهم في تبني براءات الاختراع، وسجلت العبارة رقم (07) أعلى متوسط حسابي على مستوى المحور وقدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (1.010)، ما يشير إلى موافقة لأفراد عينة الدراسة حول ما جاءت به هذه الفقرة والمتمثل في "تلعب اليقظة التنافسية دوراً مهماً في استمرارية تنافسية المؤسسة"، إذ يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة من موظفي المؤسسة يرون أن لليقظة التنافسية أهمية بالغة في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقاً أن آراء العينة المدروسة من موظفي وعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة متجهة نحو الموافقة حول عبارات اليقظة الاستراتيجية مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

ثانياً. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور الميزة التنافسية:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الميزة التنافسية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
التكلفة								
11	التكرار	2	12	4	17	3.50	1.243	مرتفعة
	%	4.3	26.1	8.7	37.0			
12	التكرار	2	8	3	24	3.65	1.120	مرتفعة
	%	4.3	17.4	6.5	52.2			
13	التكرار	3	4	6	19	3.80	1.167	مرتفعة
	%	6.5	8.7	13.0	41.3			
المرونة								
14	التكرار	2	9	4	22	3.59	1.147	مرتفعة
	%	4.3	19.6	8.7	47.8			
15	التكرار	-	9	13	12	3.59	1.087	مرتفعة
	%	-	19.6	28.3	26.1			
16	التكرار	1	7	10	18	3.63	1.062	مرتفعة
	%	2.2	15.2	21.7	39.1			
الجودة								
17	التكرار	1	9	13	17	3.39	1.022	مرتفعة
	%	2.2	19.6	28.3	37.0			
18	التكرار	3	6	6	19	3.67	1.194	مرتفعة
	%	6.5	13.0	13.0	41.3			
19	التكرار	1	9	4	23	3.65	1.079	مرتفعة
	%	2.2	19.6	8.7	50.0			
الوقت								
20	التكرار	1	8	5	19	3.76	1.119	مرتفعة
	%	2.2	17.4	10.9	41.3			
21	التكرار	1	10	7	18	3.57	1.128	مرتفعة
	%	2.2	21.7	15.2	39.1			
22	التكرار	-	10	4	21	3.72	1.068	مرتفعة
	%	-	21.7	8.7	45.7			
الإبداع								
23	التكرار	-	9	9	20	3.59	1.002	مرتفعة
	%	-	19.6	19.6	43.5			
24	التكرار	1	7	6	25	3.65	.994	مرتفعة
	%	2.2	15.2	13.0	54.3			

مرتفعة	1.062	3.63	9	21	7	8	1	التكرار	25
			19.6	45.7	15.2	17.4	2.2	%	
	0.811	3.63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS V.25)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الميزة التنافسية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية (3.63) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.811) في عبارات محور الميزة التنافسية، وفيما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد هذا المحور:

فقد جاء بعد (التكلفة) بمتوسط حسابي قدره (3.65) وبانحراف معياري مقدر بـ (1.025) ما يشير إلى انسجام عام وتوافق على ما جاءت به عبارات هذا البعد بين أوساط العينة المبحوثة، فقد سجلت العبارة رقم (11) أقل متوسط حسابي في هذا البعد، والذي بلغ (3.50) بانحراف معياري قدره (1.243)، ونصت هذه العبارة على "تتميز تكلفة المواد المستخدمة في مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات الأخرى"، إذ أن أفراد العينة المدروسة يتفقون حول أن تكاليف المواد بالمؤسسة وتكاليف أنشطتها منخفضة إلى حد ما، بينما سجلت العبارة رقم (13) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي قدر بـ (3.80)، ونصت هذه العبارة على أن "تسعى مؤسستكم إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار"، فالعاملون والموظفون من العينة المدروسة يتفقون حول سعي إدارتهم إلى تخفيض التكاليف الخاصة بالصيانة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة المدروسة يتضح وجود انسجام عام واتفاق بشكل كبير حول عبارات بعد التكلفة، ومدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بخفض التكاليف المختلفة في أنشطتها.

أما بعد (المرونة) فقد سجل متوسط حسابيا قدره (3.60) وانحراف معياري (0.926) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على ما نصت عليه فقرات هذا المحور، وكانت العبارة رقم (14) في أسفل ترتيب العبارات من حيث المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (3.59)، ونصت العبارة على "تستجيب مؤسستكم لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن"، فغالبية الموظفين من العينة المبحوثة يتفقون بشكل كبير نسبيا على أن استجابة المؤسسة محل الدراسة لمتطلبات عملائها وزبائنهم وما قد تحملها هذه المتطلبات من تغير، كما سجلت العبارة رقم (15) والقائلة "تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية"، متوسطا حسابيا قدره (3.59) وجاءت بانحراف معياري (1.087)، ما يشير على درجة موافقة مرتفعة لما جاءت به هذه الفقرة، فالموظفون بمختلف مصالحهم ووظائفهم وأقسامهم يرون أن الإدارة العليا بالمؤسسة تمتاز بالمرونة في مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وجاءت العبارة رقم (16) بأعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد، فقد كان متوسطها الحسابي مقدرًا بـ (3.63)، وقد نصت العبارة على أن "للمؤسستكم القدرة على

الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة"، فالعاملون على مستوى المؤسسة محل الدراسة يرون أن لمؤسستهم القدرة على مسايرة والاستجابة لمتغيرات البيئة، كالتشريعات والقوانين والمنافسين وغيرها من المتغيرات التي يجب على القيادة بالمؤسسة أن تأخذها في الحسبان.

في حين سجل بعد (الجودة) متوسطا حسابيا قدره (3.57) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه عبارات هذا البعد، وقد انحراف المعياري لهذا البعد بـ (1.000) ما يدل على انسجام في استجابات المبحوثين حول هذا البعد، فالعبارة رقم (17) والتي تنص على أنه "لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة"، قد احتلت المرتبة الأخيرة على مستوى بعد الاستجابة من حيث متوسطها الحسابي، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.39)، ما يشير إلى موافقة متوسطة نسبيا حول وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة على مستوى المؤسسة، وسجلت العبارة رقم (18) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد، فقد جاء مقدرًا بـ (3.67) ونصت هذه الأخيرة على أن "تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة"، ما يشير إلى أن أفراد العينة المبحوثة من موظفي المؤسسة يرون أنها تلتزم بمراقبة جودة خدماتها المقدمة وتتبع نظاما رقابيا فعالا فيما يخص جودة خدماتها.

أما بعد (الوقت) فقد احتل المرتبة الأولى مقارنة بالمتوسط الحسابي لباقي أبعاد الميزة التنافسية، فجاء المتوسط الحسابي لهذا البعد مقدرًا بـ (3.68) وانحراف معياري (0.905) ما يدل على موافقة مرتفعة وعدم وجود تشتت كبير في استجابات العينة المدروسة لما جاءت به فقرات هذا البعد، وقد جاء متوسط العبارة رقم (21) في أسفل الترتيب مقدرًا بـ (3.57)، ونصت هذه الفقرة على "يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق"، فالعينة المبحوثة -في مجملها- ترى أن عامل الوقت في تسيير المؤسسة وتقديم الخدمات له أهمية بالغة في إكسابها ميزة تنافسية، وسجلت العبارة رقم (20) أعلى متوسط حسابي على مستوى بعد الوقت، فقد جاء متوسطها الحسابي مقدرًا بـ (3.76)، ونصت العبارة على "تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها"، فمن خلال استجابات أفراد العينة يتضح أن المؤسسة تحترم مواعيد تقديم خدماتها، ويرجع ذلك إلى أهمية الخدمات التي تقدمها، فالكهرباء والغاز من ضروريات الحياة اليومية للمستهلكين، ويجب إيصال هاتين الخدمتين في الأوقات المناسبة ودون أي تأخير.

وسجل بعد (الإبداع) متوسطا حسابيا قدره (3.62) ما يشير إلى موافقة مرتفعة في استجابات العينة المبحوثة حول ما جاءت به فقراته وانحراف المعياري قدر بـ (0.886) ما يشير كذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في استجاباتهم، وكانت العبارة رقم (23) ذات أقل متوسط حسابي على مستوى البعد، فقد بلغ (3.59)، ما يدل على موافقة بدرجة مرتفعة نسبيا لما جاءت به العبارة والمتمثل في "تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها"، واحتلت العبارة رقم (24) أعلى الترتيب من حيث المتوسط

الحسابي والذي قدر بـ (3.65) وجاءت هذه العبارة بانحراف معياري قدره (0.994)، ما يشير على انسجام كبير في استجابات عينة الدراسة من موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة على ما نصت عليه الفقرة والذي تمثل في "تقوم مؤسستكم بعقد دورات تكوينية لعمالها في مجال البحث والتطوير"، ما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين أداء موظفيها من خلال تنظيم دورات تكوينية وتدريبية.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة تسعى إلى التحسين من ميزتها التنافسية من خلال التركيز على أبعادها كالتقليل من الوقت في تقديم خدماتها بدرجة كبيرة وكذلك المرونة في الاستجابة لحاجات ومتطلبات زبائنها.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز -تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في التخفيض من التكاليف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في زيادة المرونة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في زيادة الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في ربح الوقت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الإبداع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير

التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
اليقظة التنافسية	التكاليف	-0.079	0.980	0.775	0.601	8.13	66.22	0.00
	المرونة	-0.115	0.976	0.855	0.731	10.93	119.53	0.00
	الجودة	0.014	0.935	0.758	0.574	7.10	59.33	0.00
	الوقت	0.002	0.966	0.866	0.749	11.47	131.56	0.00
	الإبداع	0.547	0.808	0.786	0.619	8.44	71.34	0.00
	الميزة التنافسية	0.074	0.933	0.892	0.796	13.01	171.77	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (17) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

أولاً. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في

التخفيض من التكاليف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك لليقظة التنافسية في التخفيض من التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في التخفيض من التكاليف، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.980) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.775) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار ومعامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن لتطبيق نظام يقظة تنافسية فعال دور هام في تخفيض التكاليف المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العينة المدروسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.601) مما يعني أن نسبة 60.1% من

¹ الملحق رقم (05) -مخرجات برنامج SPSS.

التغيرات الممكن حصولها في متغير تخفيض التكاليف تعود لمتغير اليقظة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في التخفيض من التكاليف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في زيادة المرونة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لليقظة التنافسية في زيادة المرونة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في زيادة وتحسين مستوى مرونة المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.967) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.855) وجاء معامل الانحدار ومعامل الارتباط دالين إحصائياً ذات عند مستوى معنوية قدره ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن اليقظة التنافسية تضمن للمؤسسة التميز بعامل السرعة في الاستجابة للتغيرات التي من الممكن أن تطرأ في بيئة المؤسسة، فمن خلال المراقبة المستمرة للبيئة وترصد التغيرات والتنبؤ بها، تكون المؤسسة سباقة إلى التكيف مع هذه التغيرات بناء على المعلومات التي تم رصدها، فتتخذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص قبل منافسيها، كإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار فقد بلغت (0.731) مما يعني أن نسبة 73.1% من التغيرات زيادة المرونة تعود لمتغير اليقظة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في زيادة المرونة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.935) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.758) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يشير إلى أن اليقظة التنافسية من خلال المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة الاستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تحسن من أدائها ومردوديتها، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على تقديم أفضل من الزبائن، وكذا فإن نظام اليقظة الاستراتيجية يتيح للمؤسسة الحصول على موارد ومواد أقل كلفة ما يتيح لها فرصة التركيز وبذل جهد أكثر في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.574) مما يعني أن نسبة 57.4% من التغيرات الممكن حدوثها في جودة خدمات المؤسسة يعود لمتغيرات تدرج ضمن نظام اليقظة الاستراتيجية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في ربح

الوقت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في ربح الوقت، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.966) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.749) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار وكذا معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يشير إلى أن اليقظة التنافسية بدورها تضمن للمؤسسة التميز بعامل السرعة أو الوقت، فالوقت هو السلعة الأكثر ندرة لأنه السلعة الوحيدة التي لا تستطيع إنتاجها، فنظرا لديناميكية البيئة والسرعة في الاستجابة التي يمتاز بها المنافسون يلعب الوقت دورا أساسيا في أداء المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.749) مما يعني أن نسبة 74.9% من التغيرات الممكن حدوثها في ربح الوقت يعود لمتغيرات اليقظة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة قد جاء أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية لليقظة التنافسية في ربح الوقت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين

الإبداع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.547) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.808) وهذين المعاملين؛ معامل الانحدار وكذا معامل الارتباط قد جاءا دالين إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يشير إلى أن المؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنتظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات، فدور اليقظة هو تغذية عملية الإبداع بالمعلومات التي يتم استغلالها لتطبيق تكنولوجيا جديدة أو خلق منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا قائمة، كما يسمح الانفتاح على الخارج بانتهاز الفرص وتحويلها إلى أفكار ملموسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.619) مما يعني أن نسبة 61.9% من التغيرات في الإبداع تعود لمتغيرات ناجمة عن اليقظة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة قد جاء أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الإبداع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

مما تتقدم يمكن القول أن لليقظة التنافسية علاقة وأثر واضحان على أبعاد الميزة التنافسية التي شملتها الدراسة الحالية، فمن خلال النتائج سابقة الذكر، وعلى الترتيب نجد أن لليقظة التنافسية علاقة وأثر على عامل الوقت والمرونة وكذا الإبداع وتليها العلاقة والأثر بين اليقظة التنافسية والجودة والتكاليف كون هذين العاملين الأخيرين من الصعب التحسين فيهما بمجرد التزام المؤسسة بنظام يقظة استراتيجي فهي تخضع لعوامل أخرى، وهذا ما تم لمسه فعليا من خلال الجانب الميداني من الدراسة.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة"

ومن خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة دالة إحصائية بين لليقظة التنافسية والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.993) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.892) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار ومعامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال على أن فباعتماد اليقظة التنافسية نظام معلومات مفتوح على الخارج، فإن المعلومات التي تجمع من البيئة التنافسية؛ الغرض منها تحليلها لإعطائها معنى وقيمة لتساعد أصحاب القرار في عملية وضع الاستراتيجية التنافسية أو تعديلها،

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.796) مما يعني أن ما نسبته (79.6%) من التغيرات الوارد حصولها في الميزة التنافسية للمؤسسة تعود لمتغيرات اليقظة التنافسية، وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة" من وجهة نظر العينة محل الدراسة وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لليقظة التنافسية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة" وسيتم اعتماد أسلوب One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية تعود لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.86	3.080	1.939	1	1.939	بين المجموعات
		0.630	44	27.702	داخل المجموعات
			45	29.641	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

¹الملحق رقم (05). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (3.080) أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.86) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، فالموظفون في المؤسسة محل الدراسة، على اختلاف جنسهم يعتقدون بأهمية اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسستهم.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية تعود لمتغير الفئة العمرية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.979	3	0.993	1.565	0.212
داخل المجموعات	26.661	42	0.635		
	29.641	45			
المجموع	29.641	45			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.663) أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.581) المقابل لاختبار التباين الأحادي بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر، فالموظفون في الشركة محل الدراسة على اختلاف أعمارهم، لديهم آراء متشابهة ومنسجمة حول أهداف اليقظة التنافسية ودورها في تعزيز مكانة مؤسستهم وتعزيز الذكاء الاقتصادي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة لأثر اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية تعود لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.419	0.963	0.636	3	1.907	بين المجموعات
		0.660	42	27.734	داخل المجموعات
			45	29.641	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (0.963) أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.419) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي، فالموظفين في الشركة محل الدراسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم التعليمية يتوجهون نحو الموافقة إجمالاً حول أهمية تبني المؤسسة لنظام يقظة تنافسية فعال.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية تعود لمتغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.954	0.110	0.077	3	0.232	بين المجموعات
		0.700	42	27.409	داخل المجموعات
			45	29.641	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.110) أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.954) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) لدى أفراد العينة المدروسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -تيسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع اليقظة التنافسية بها ومدى أثرها على تعزيز ميزتها التنافسية، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ: 46 مفردة من موظفي وعمال المؤسسة لمعرفة واقع تبني المؤسسة لنظام يقظة تنافسي ومدى تأثير هذا الأخير على تعزيز الميزة التنافسية بها، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يميلون تجاه الموافقة على أن اليقظة التنافسية تساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية ولها التأثير الإيجابي على كل أبعادها.

خاتمة



خاتمة:

إن الهدف من متابعة ومراقبة المؤسسة لمحيطها لا يقتصر فقط على جمع المعلومات لاستغلالها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وإنما هو اكتشاف التهديدات لتفاديها والفرص لاقتناصها لاكتساب ميزة تنافسية فان زيادة الانفتاح على الأسواق العالمية جعل من المؤسسة تلجا إلى ضرورة اكتساب استراتيجيات تنافسية ونظام يقظة ناجح لتحقيق أهدافها المستقبلية فلا يمكن اكتساب ميزة تنافسية تتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة عن طريق اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وغيرها من اجل الوصول إلى أهدافها وقراراتها.

ومن خلال هذا البحث الذي يظهر مدى أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية تم التطرق إلى الإشكالية التالية:

يحاول الإجابة على الإشكالية السابقة تم التطرق إلى اليقظة والميزة التنافسية وإبراز العلاقة بينهما والفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار النظري لليقظة التنافسية والميزة التنافسية والذي تم التعرض فيه إلى اليقظة التنافسية من حيث مفهومها وأهدافها وأهم الأسس والطرق المتبعة وتم التطرق أيضا من جانب الميزة التنافسية إلى مفهومه وخصائصه ومصادره ومحدداته وكذلك إبراز العلاقة وكيف تعمل اليقظة على تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة.

أما الفصل التطبيقي فقد جاء لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز من حيث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها والتنظيم التي تتبعه المديرية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية والنظرية لموضوع اليقظة ودورها في تنمية الميزة التنافسية تم التوصل إلى جملة من النتائج:

أولا. نتائج الدراسة النظرية:

- إن المنافسة أصبحت حتمية بسبب الانفتاح التجاري والاستثمار الأجنبي لذا على المؤسسة التي تود الاستمرار اكتساب مزايا تنافسية.

- اليقظة التنافسية عملية لا يمكن الاستغناء عنها فهي تعتبر المصدر الأساسي لجمع المعلومات لمواجهة المنافسين.

- من اجل البقاء والاستمرار على المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية.

- لا يقتصر دور اليقظة التنافسية في توفير المعلومات فقط بل يهدف أيضا لمعرفة استغلالها للحصول على مزايا تنافسية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي ومن خلال ما تحصلنا عليه من معلومات حول مؤسسة سونلغاز والدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا إلى النتائج التالية:

- تلعب اليقظة التنافسية دورا هاما في تخفيض التكاليف بمؤسسة سونلغاز -تيسة.

- إن لليقظة التنافسية دورا هاما في التعامل مع التغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئتها من خلال المراقبة المستمرة للبيئة ورصد التغيرات والتنبؤ بها.
تؤثر اليقظة التنافسية على الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز فكل ما كان التنبؤ والترصد لتغيرات الحاصلة أسرع كل ما كان اكتساب مزايا تنافسية أكثر.

ثانيا. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- العمل على وضع أجهزة تساهم في تفعيل ورفع برامج اليقظة التنافسية.
- زيادة الخصوصية لأنها ترفع من زيادة المنافسة.
- التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة لأنها تمكن من اكتساب تنافسية جديدة.
- العمل على الاستغلال الأمثل للفرص وقدرات المؤسسة من اجل البقاء والاستمرار.

ثالثا. آفاق الدراسة:

إن موضوع اليقظة وعلاقته بالميزة التنافسية أفاق واسعة فلا يمكن حصره في عنصر أو اثنين ولعل من بين المواضيع الممكن تناولها هناك:

- أثر اليقظة التنافسية على مردودية المؤسسة.
- دور الإنترنت في تفعيل خلية اليقظة.
- دور اليقظة التنافسية في تفعيل المورد البشري.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. الكتب:

1. احمد إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار رقية للطباعة، الطبعة الأولى، مصر 1995.
2. أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي، مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار رسلان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، 2014.
3. إسماعيل قرينات، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الدار الجامعية، غرداية، الجزائر 2005.
4. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار أجزير للنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص 41.
5. سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، دار الإشعاع للنشر، القاهرة 2004.
6. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر 2006.
7. صبور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004.
8. عدنان وديع محمد، القدرة التنافسية وقياسها، الطبعة الأولى، دون دار النشر، 2003.
9. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، وفق منظور استراتيجي (التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015.
10. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
11. عمر بن حمدوا حمود، تقنيات التسويق، دار شعاع للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
12. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000.
13. محمد إبراهيم عبيدات، بحوث التسويق أسس ومراحل وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 229.
14. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
15. محمد مرسيبيل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
16. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
17. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، 2011.
18. مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
19. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة 2008.

20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مكتبة علم الإدارة 1998.
21. نزار الركابي كاظم، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمناقشة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2004.
22. وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار النشر من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

ثانيا. الأطروحات والرسائل:

1. إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص تسير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، 2012-2013.
2. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس)، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012.
3. عباس فهيمه، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن حدة-الجزائر-2008-2009.
4. عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
5. عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادره، تنميتها، تطورها، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2002-2003.
6. عوالم سمية، دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2017.
7. محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، 2014.
8. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014.
9. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2000.

ثالثا. المجالات والدوريات:

1. كرومي السعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر.
2. بن علي أمينة، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم في الجزائر، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد العاشر، ديسمبر 2017.
3. حسين علي إبراهيم، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات في مستشفى غازي الحريري ببغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 96، 2017.
4. عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017.

5. كمال روييز، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، مقال منشور في المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2004، مجلد 11، العدد 11.

6. مريم بالحاج، اليقظة الاستراتيجية، ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مقال منشور في مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جوان 2017.

7. منصورى الزين، أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب-البليدة-الجزائر، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، 2013.

رابعاً. الندوات والملتقيات:

1. نذير الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.

خامساً. المراجع باللغة الأجنبية:

1. jean jacques lamlier, le maketingsstrategique, (paris, 2 édition, 1993), p 209.
2. Matt H Evans CpA CAM CFM Course 12: competitive Intelligent (part 1 of 2) Excellence in Financial Management.
3. Michel porter, **L'Avantage concurrentiel, comment de vancer ses concurrents et maintenir sou avance**, inter , édition , paris , 1986.
4. Thomas fritz, the competitive advantage period and the industry advantage period: assessing the sustainability and determina,ts of superior rconomivperformance, gabler edition wissenschaf 1^{er}éd 2008.

سادساً. المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.Strategies.com>.
2. <http://www.ventes.marketing.com>.
3. www.adelgezzalblogspot.com.

الملاحق



الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

جامعة العربي التبسي - تبسة-

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وهذا دون ذكر أسمائكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، وتحظى بالسرية التامة. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الدكتورة:

بوطرفة صورية

من إعداد الطلبة:

موسى نورهان

قويدري سماح

سيدي:

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: (30-20) (40-30) (50-40)
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة المهنية (10-5) (15-10) (20-15) (25-20)

المحور الثاني: اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تمثل المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة.					
2	تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة .					
3	تكتشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات و الفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة .					
4	تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم القرارات الإستراتيجية.					
5	تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم الى تبني براءات الاختراع.					
6	تسمح اليقظة التنافسية في مؤسستكم للفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية.					
7	تلعب اليقظة التنافسية دورا مهما في استمرارية تنافسية المؤسسة.					
8	تدرك الإدارة العليا ان كل ما اشتدت حدة المنافسة كلما تزداد حاجاتها لليقظة التنافسية.					
9	هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة.					
10	تهتم مؤسستكم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها .					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
من حيث التكلفة						
11	تتميز تكلفة المواد المستخدمة في مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
12	يتم تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض أجور العمال.					
13	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.					
من حيث المرونة						
14	تستجيب مؤسستكم لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.					
15	تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في					
16	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة.					
من حيث الجودة						
71	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
81	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة.					
91	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد كبير من الزبائن.					
من حيث الوقت						
02	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها.					
12	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.					
22	يتم اختيار الموردين على أساس وقت تقديم الخدمة للزبون.					
من حيث الابتكار						
23	تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها.					
42	تقوم مؤسستكم بعقد دورات تكوينية لعمالها في مجال البحث والتطوير.					
25	يتم تطوير خدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.					

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	الأساتذة المحكمين	الرقم
أستاذ محاضر ا	جنينة عمر	1
أستاذ محاضر ا	دريس يحي	2
أستاذ مساعد ا	عمروش عمر	3

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج (SPSS)

ملخص

إن الواقع السريع للأحداث والتطور الهائل لأسواق المنافسة والمستهلكين جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التغيرات والتقلبات الحاصلة في عالم الأعمال ولهذا تطرقنا إلى دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية تبسة وذلك سنة 2019 ومن خلالها استخدمنا المنهج الوصفي (الاستبيان) وفيه التنافسية هي علاقة تكاملية فاليقظة هي أداة تلجأ إليها المؤسسة لتفعيل مزاياها التنافسية من خلال تنميتها وتطويرها، كما توصلنا أيضا من خلال الدراسة إلى أن لليقظة دورا فعالا في توفير المعلومات الضرورية واللازمة المتعلقة بكل بيئتها التنافسية وما يؤثر فيها، فهي بذلك تساعد المسيرين على وضع وصياغة خطتها التنافسية واتخاذ القرار المناسب ومدى ملائمتها مع سوق المنافسة

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية، الميزة التنافسية، المعلومات.

Résumé

La rapidité réelle des évènements et le développement considérable de la concurrence et la demande des consommateurs ont rendu difficiles pour de nombreux établissements de suivre ces changements Ainsi que les fluctuations du monde des affaires.

C'est dans ce but que nous nous sommes intéressés à ce sujet En étudiant le cas de la sonelgaz de Tébessa pour l'année 2019.

Dans cette étude nous avons utilisé la mythologie descriptive ou la concurrence est une relation intégrative de vigilance Cet outil que la société est parvenue acquérir pour bénéficier de ses avantages concurrentiels et activer son développement.

A travers ce travail nous constatons que la vigilance joue un rôle primordial dans la fourniture des informations nécessaires à son environnement concurrentielle ainsi que son impact direct sur le développement

L'utilisation de cette méthode aide les gestionnaires à l'élaboration la formulation d'un plan concurrentiel la prise de bonnes décisions et leur adaptation à la concurrence du marché

Mots clés: vigilance concurrentielle, avantage concurrentiel, information.