



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الظهره بسيدس بو عبيدة العطاف

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال

إعداد الطالبتين:

- غوالم سمية
- بوررغة حياة

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أ/ حاج صدوق بن شرقي (أستاذ محاضر أ - جامعة الجبلاي بونعامة)
مشرفا	أ/ د. بن عناية جلول (أستاذ محاضر ب - جامعة الجبلاي بونعامة)
ممتحنة	أ/ سعيدي فاطمة الزهراء (أستاذة مساعدة أ - جامعة الجبلاي بونعامة)

السنة الجامعية: 2017/2016

الأفئدة

إلى التي حملتني وهنا على ومن تسعة أشهر وعمرتن بحنانها وكانت سنداً لي في دربي وعانت الحلو
والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغي، إلى أغلى ما أملك في الوجود.... أمي.

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ، إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ المعالي، أبي العزيز .

إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوتها وحج الوالدين وطاعتهما.

إلى المصباح الذي أضاء لي ظلمة دربي، منبع العطف والحنان إخوتي.

إلى الذي ساندني وكان يدعمني زوجي العزيز .

إلى كل الأهل والأصدقاء والزلاء خاصة حياة زعموم وكريمة مثالي ولا أنسى رفيقة الدرب توأم ربيعة .

الأقرباء

الحمد لله الذي خول لنا ولولاه ما كنا بالغيه

"وقضى ربك أن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى التي خصما الله بالشرف الرفيع والعز المنيع، إلى التي يحرقها الشوق لنجاننا ، ويورقها الخوف من فشلي إلى أمي الغالية .

إلى من اشترى لي أول قلم ودفعني بكل ثقة على خوض الصعاب، إلى من تعب وضحى من أجل وصولي إلى هذه المرحلة أبي الغالي.

إلى إخوتي و إلى كل أخواتي وأزواجهم إلى زوجاتي الأخوتي الغاليتين وأبناء إخوتي و أخواتي.

إلى زميلاتي في الدراسة وفي العمل.

إلى كل هؤلاء أقوم وفتة اغتزاز وفخر وأهدي لهم ثمرة سنين الدراسة هذا البحث.

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا، نحمدك يا رب هذا يليق بمقامك وجلالك العظيم

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد وبحث أشخاص منهم من

يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم

بتشكراتنا الخالصة:

*إلى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

*إلى الذي كان وما زال وندعو الله أن يبقي للدروب منيرا الأستاذ المشرف جلول بن عناية وإلى كل

الأساتذة الكرام، وعمال مطبعة الظهرة

بسيدي بوعبيدة الذين نتوجه لهم بالشكر الجزيل لتعاونهم معنا.

إلى كل من مدنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع أخص بالذكر والدينا العزيزين،

*إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب.

ان الواقع السريع للأحداث والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة في جميع المجالات جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في ميادين مختلفة، ولهذا تطرقنا الى دراسة حالة مطاحن الظهرة الواقع مقرها بسيدي بوعبيدة (العطاف) ولاية عين الدفلى وذلك سنة 2017، ومن خلالها استخدمنا المنهج الوصفي (الاستبيان)، حيث توضح لنا ان العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية تكمن في ان اليقظة تنمي وترفع من المزايا التنافسية وتعتبر كأداة تستعين بها المؤسسة في تفعيل ميزتها التنافسية، كما توصلنا من خلال الدراسة ان اليقظة تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة في جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الاستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية الى غاية تحقيق نتائجها.

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، اليقظة التنافسية، المعلومة، المنافسة.

La réalité rapide des événements de la pression énorme des forces du marché et de la concurrence, le mouvement permanent des marchés et des consommateurs et de grands développements dans tous les domaines font beaucoup d'institutions éprouvent des difficultés à suivre le rythme de ces évolutions rapides dans divers domaines, et que nous avons traité le cas de Dahra étude Mills basée en fait à Sidi étatique Buabadh (Attaf) de Ain Defla cette année 2017, à travers laquelle nous avons utilisé la méthode descriptive (questionnaire), qui nous montre que la relation entre la vigilance concurrentielle et l'avantage concurrentiel réside dans cette vigilance de développer et d'accroître les avantages concurrentiels et est un outil utilisé par l'institution dans l'activation de l'avantage concurrentiel, comme t Nous avons obtenu grâce à la vigilance de l'étude jouent un rôle actif en fournissant les informations nécessaires dans de nombreux aspects sur tout ce qui affecte la concurrence, il permet donc aux gestionnaires de formuler des stratégies concurrentielles et dans le suivi de leur adéquation avec l'environnement très compétitif pour obtenir des résultats.

Mots-clés: avantage concurrentiel, vigilance concurrentiel, l'information, la concurrence.

الفهرس

I	الموضوع
II	الاهداء
III	الشكر
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
أ-ث	مقدمة
05	الفصل الاول : الاطار النظري لليقظة التنافسية و الميزة التنافسية
06	تمهيد
07	المبحث الاول : عموميات حول اليقظة التنافسية والميزة التنافسية
07	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
07	الفرع الأول : ماهية الميزة التنافسية
07	الفرع الثاني : أهداف التنافسية
09-08	الفرع الثالث: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
09	الفرع الرابع : أنواع الميزة التنافسية
11-09	الفرع الخامس : محددات الميزة التنافسية
12	المطلب الثاني : : اساسيات حول اليقظة التنافسية
12	الفرع الاول : مفهوم اليقظة
14-13	الفرع الثاني: أنواع اليقظة
15-14	الفرع الثالث : مفهوم اليقظة التنافسية
17-16	الفرع الرابع : طرق ومراحل عملية اليقظة التنافسية

17	الفرع الخامس : اليقظة التنافسية كأداة لرفع الميزة التنافسية
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
20-18	المطلب الأول : النتائج والتوصيات
21	المطلب الثاني: الملاحظات والتعليقات
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمطاحن الظهرة
24	تمهيد :
25	المبحث الاول: عينة وادوات الدراسة
25	المطلب الاول : عينة الدراسة
25	الفرع الاول : بطاقة فنية للمؤسسة
26-25	الفرع الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة
27	المطلب الثاني : اليقظة والاهداف التي تحققها للمطحنة
27	الفرع الاول : اليقظة ومدى تطبيقها في المطحنة
28-27	الفرع الثاني : أهداف المطحنة
29-28	الفرع الثالث : الأهمية التنافسية لليقظة التنافسية في مطاحن الظهرة
31-30	الفرع الرابع : فعالية اليقظة التنافسية في المطحنة
32	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة
33-32	الفرع الاول : تقنيات جمع معطيات الدراسة
34	المطلب الثاني : نتائج الدراسة
37-34	الفرع الاول : تحليل البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة

45-38	الفرع الثاني : تحليل اجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية
49-46	الفرع الثالث : مناقشة النتائج (اختبار الفرضيات)
52-50	الفرع الرابع : اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) و(POST HOC)
53	خلاصة الفصل
56-55	خاتمة
59-57	قائمة المراجع
66-60	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-1)
34	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(1-2)
35	توزيع افراد العينة حسب العمر	(2-2)
35	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	(2-3)
36	توزيع افراد العينة حسب المؤهل	(2-4)
36	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	(2-5)

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	حدود الدراسة الميدانية	32
(2-2)	مقياس ليكرت الخماسي	33
(3-2)	معامل الثبات بقياس الفا كرونباخ	34
(4-2)	التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس	34
(5-2)	التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	35
(6-2)	التوزيعات التكرارية للوظيفة	35
(7-2)	التوزيعات التكرارية للمؤهل العلمي	36
(8-2)	التوزيع التكراري للخبرة	36
(9-2)	اجابات المحور الاول	38
(10-2)	اجابات المحور الثاني	41
(11-2)	اجابات المحور الثالث	43
(12-2)	نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الاول	47
(13-2)	نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الثاني	48
(14-2)	نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الثالث	49
(15-2)	تحليل تباين متوسطات المحاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي	50
(16-2)	يوضح الفروقات باستعمال POST HOC	51

مقدمة

في السنوات الأخيرة ومع مطلع القرن الجديد، أصبح عالم الأعمال على 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، وهذا ما أطلق عليه الاقتصادي "مايكل بورتر" 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 تعتبر من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها.

أصبحت المشكلة عند الباحثين عن المعلومة تتمثل في الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة، وفي ظل هذه التطورات أصبح العالم يمثل قرية واحدة تشد فيها المنافسة بين الأفراد والمنظمات بما فيها الدول من أجل بلوغ الريادة، وتحقيق مكانة سوقية، وترسيخ علامة المنتجات في ذاكرة المستهلكين، مما يؤدي لكسب ولائهم من أجل ترويج منتجاتهم، خاصة بعد إلغاء الحواجز والعوائق الجمركية، لهذا تجد المنظمة نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين، وذلك للتفوق على منافسيها، وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية.

في 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 الجزائرية لبيئتها التنافسية بواسطة وضع نظام لليقظة التنافسية أمر ضروري، لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

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

- إلى أي مدى تكمن أهمية ودور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الظهرة؟

هذا التساؤل يقودنا لطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ما هي الميزة التنافسية؟ وما هي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ مصطلح اليقظة التنافسية مفهوم واحد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ام هو غريب عنها؟



فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية للإشكالية أعلاه يمكن إعطاء الفرضية الرئيسية على الشكل الموالي:

يؤدي إتباع نظام متكامل لليقظة التنافسية بأي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطاتها الرئيسية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

تستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

- المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة ؛
- تحقق المنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال اعتمادها على استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التمايز ؛
- بازدياد المنافسة تزداد حاجة المنظمة لليقظة التنافسية ؛
- ثقافة اليقظة غير موجودة في معظم المنظمات الجزائرية ؛
- على المؤسسة ان تضع خلية يقظة قائمة بذاتها متكاملة في هيكلها التنظيمي للقيام بعملية الت رصد.

مبررات اختيار موضوع البحث :

- حداثة وديناميكية وحيوية الموضوع ؛
- بحكم التخصص الذي درسناه، وروح الفضول في اكتشاف خبايا وأسرار هذا الموضوع ؛
- يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة في استمرارية تنافسية المؤسسة ؛
- المساهمة في إضفاء شيء للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصص إدارة الأعمال.

اهداف البحث: تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف أنواعها وطرقها ومراحلها ؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من اجل تطبيق نظام يقظة تنافسي يسمح للمؤسسة بتطبيق الميزة التنافسية؛
- اسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة.

اهمية البحث:

تكمن اهمية هذا البحث في ان لليقظة التنافسية دور رئيسي واساسي لاستمرار المؤسسة وبقائها وتفوقها على المنافسين من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها ، كما تبرز أهمية الموضوع على المستوى التطبيقي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية حيث تؤكد على ضرورة تكيف و تأقلم المؤسسات مع ظروف البيئة المحيطة والمتغيرة بالتغير المستمر - خاصة بعد توقيع الجزائر عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واقبالها على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة - يتبنى اساليب تسييرية حديثة، وانماط انتاج متطورة حيث تكفل لها تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية.

حدود الدراسة:

ستكون الدراسة على مستوى مؤسسة مطحنة الظهرة بولاية عين الدفلى بسيدي بوعبيدة (العطاف) والحدود الزمنية لسنة 2017.

منهج الدراسة:

قمنا باتباع المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير مشكلة أو ظاهرة معينة .

صعوبات البحث:

الصعوبات التي واجهناها عند انجاز هذا البحث نلخصها في ما يلي:

- ✓ صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع ؛
- ✓ إن المتاح من المراجع قليل، فمنها ما يشير إلى اليقظة التنافسية بشكل سطحي، ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية فقط ؛
- ✓ وجود نقص في الدراسات الميدانية المركزة على اليقظة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة.

هيكلية البحث:

من أجل الإلمام بكافة جوانب هذا البحث قمنا بتقسيمه الى قسمين:

الجانب النظري يتمثل في الفصل الاول :

مقدمة

سيتم التطرق في هذا الفصل الى الاطار النظري لليقظة التنافسية والميزة التنافسية بحيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين المبحث الاول يتناول عموميات حول اليقظة التنافسية والميزة التنافسية اما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى الدراسات السابقة.

اما الجانب التطبيقي فيتمثل في الفصل الثاني :

فقد تضمن دراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة مطاحن الظهرة ومن ثم استخلاص بعض النتائج من خلال الاستبيان المطبق على المؤسسة.
وانتهت هذه الدراسة بخاتمة عامة تتضمن النتائج و الأفاق المستقبلية.

الفصل الأول

تمهيد :

يلعب نظام اليقظة التنافسية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمرارها في السوق، فالسرعة والمرونة، والقدرة على التفاعل، أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدراتها من اجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- الميزة التنافسية ؛
- اليقظة التنافسية ؛
- الدراسات والابحاث السابقة ؛

المبحث الاول : عموميات حول اليقظة التنافسية والميزة التنافسية

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها، كل هذا يعني أن تسعى المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية لوحدات أعمالها الإستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها.

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

تجتهد المنظمة في البيئة تنافسية للحصول على مزايا تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها.

الفرع الأول : ماهية التنافسية

• التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد.¹

• ويعرفها **Jean Charles Mathe** على انها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة و ملائمة . كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الاستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من اجل الاستغلال و الاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.²

الفرع الثاني : أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:³

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم رقي المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

1- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ، ص11.

2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص 51 .

- خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية(دراسة مؤسسة موبيليس ورقلة، نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة، 2013، ص 39-40 .

- **الحصول على نمط مفيد للأرباح** :إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها و تفوقها في أداءها.¹

الفرع الثالث: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة، لأنها تقدم للمؤسسات فرص لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، و ذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها.

اولا : مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".²

الميزة التنافسية طبقاً لبورتر فهي: " قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية".³

أما ميسكون وزملاؤه فيرى أن: "الميزة التنافسية" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها".⁴

و مما سبق يمكن القول بان الميزة التنافسية تكمن في قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجياتها بالإضافة إلى التميز و الاختلاف عن منافسيها.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تخص الفرص المستقبلية ؛
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف و التباين بين الشركة و منافسيها و ليس على التشابه ؛

1-صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 130-132 .

2-معاني فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 8 .

3-عبد الرحمان بن عنتر،" نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل لاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 151 .

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

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى الشروط التالية:

• **حاسمة:** أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين ؛

• **الاستمرارية:** بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن ؛

-إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.¹

الفرع الرابع : أنواع الميزة التنافسية

حيث نميز نوعين من الميزة التنافسية و هي:

1- ميزة التكلفة الأقل: تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت التكاليف المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المؤسسات المنافسة، أي على ضبط التكاليف مقارنة بالمنافسين.²

2- ميزة الاختلاف (التميز): لابد أن يتميز بها المنتج أو الخدمة من حيث الجودة، السعر الإبداع التكنولوجي، قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة، أو الخدمة، و يكون وفيًا لهما.

الفرع الخامس : محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما:

أولاً : حجم الميزة التنافسية : « يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها³. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

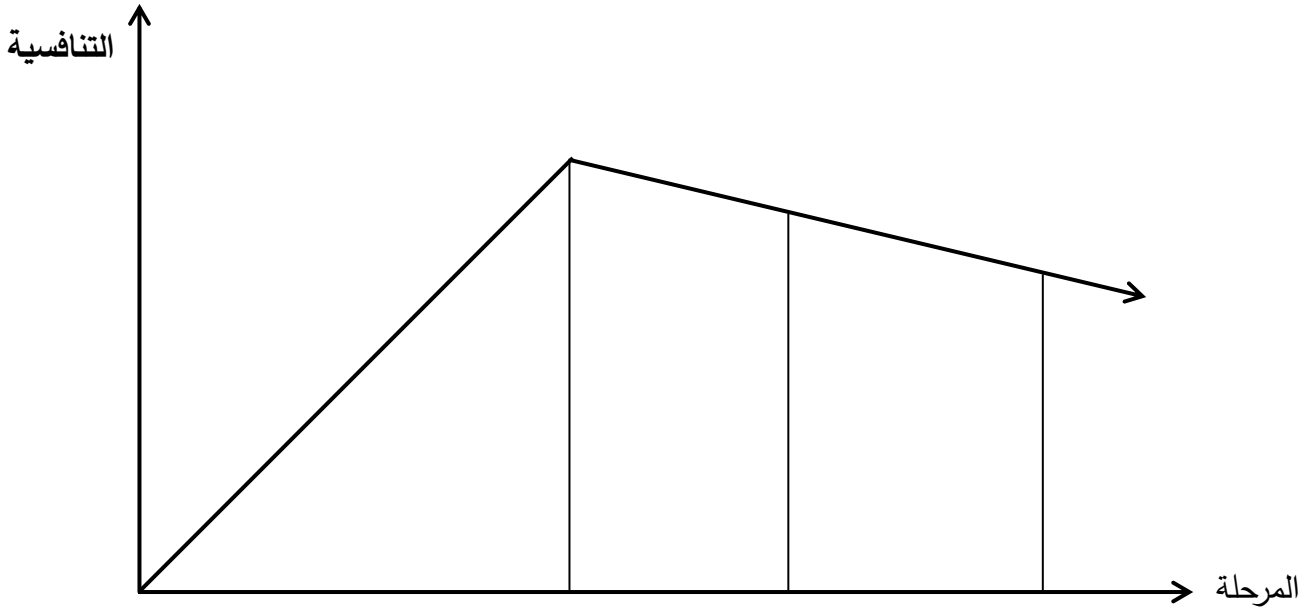
1-عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص 17.

2- M .porter, L'avantage Concurrentiel:Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,inter-édition,France,1986,p 85.1

3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص 100 .

الشكل (1-1):دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة



التبني

التقليد

الضرورة

التقييم

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص8

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها .

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.¹

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85 .

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹

1- محمد رفرافي، 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، ص60.

المطلب الثاني : : اساسيات حول اليقظة التنافسية

بناء على كل التطورات والتحويلات والتغيرات الحاصلة في عالمنا الحالي، تظهر لنا اهمية و وضع نظام يقظة تنافسي، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق ببيئتنا المتنوعة من اخر التطورات والتغيرات الحديثة الى كل ما يتعلق بالأسواق ، الزبائن ، الموردین ،...،وتحديدا كل ماله علاقة بالمنافسين بدءا بمعرفتهم في السوق، نقاط قوتهم، اهدافهم المستقبلية، وصولا الى معرفة استراتيجياتهم وميزاتهم التنافسية.

الفرع الاول : مفهوم اليقظة

حظي مفهوم اليقظة بمفاهيم حديثة بالنسبة للمنظمة كالترصد والمراقبة والاستمرار والحيطة، فما أصل مصطلح اليقظة.

اولا : أصل مصطلح اليقظة:¹

إن مصطلح اليقظة هو مصطلح استخدم باللغة الفرنسية فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار من أجل حماية منطقة ما، فالمراقبة هي العمل المنظم والمستمر من اجل رصد بيئة المنظمة، والذي يهتم بالكشف والبحث عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنظمة والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة. مصطلح اليقظة مأخوذ من التيقظ أي بمعنى الانتباه للشئ وأخذ الحيطة والحذر، فمثلا نقول الشخص اليقظ والمتيقظ، وهو الذي يكون في حالة اليقظة.

ثانيا: تعريف اليقظة

لقد عرفت اليقظة عدة تعاريف منها ما يلي:²

عرّفها بعض الباحثين الاقتصاديين على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله."

تعتبر اليقظة ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومات بهدف استغلالها من قبل الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين.³

1-BAUMARD Ph, stratégie surveillance de l'environnement concurrentiel, (paris, édition Masson, 1991), p 20.

2- <http://www.clic.net/presse/arties/25/03/2012.RTML>.

3-<http://www.mmrduim.com/veille/quotrent.pdf>. 20/03/2012

أو اليقظة هي عملية منظمة من بحث وتحليل، وانتقاء متلائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: أنواع اليقظة

يمكن تصنيف انواع اليقظة إلى ما يلي:

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

تعد اليقظة لتكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الاستراتيجية، فاليقظة لتكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المنظمة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا.¹

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:²

- هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال اتصالات مستمرة معهم، والمشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية ؛
- معاهد ومنظمات البحث التطبيقي والهندسة ؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط ؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني ؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين.

ثانياً: اليقظة التجارية: يتم فيها ما يلي:³

- 1- الزبائن والأسواق: ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمنظمة.
- 2- دور الموردين: تطوير العلاقة بين الموردين والمنظمة، مع إمكانية حصول المنظمة على الموارد الأزمة وبأقل تكلفة من الموردين... وغيرها.

1- فاطمة الزهراء ثلجون، عائشة قاسمي، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة(دراسة حالة شركة موبيليس البويرة)، نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2012، ص18 .

2-pateyron emmanul.la veille stratégique (paris vect Economica , 1998), P 144.

3- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها ومصادرها تطويرها، رسالة ماجستير، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002) ص84-85.

- وبإمكان الموردين أن يساعدوا المنظمة وذلك من خلال طريقتين:
- حيث أن الموردون يكونون باحتكاك دائم مع الزبائن، ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق ؛
- امكانية تبادل المعلومات ؛
- **السوق الخلفية والأمامية:** في إطار اليقظة التجارية من المهم دراسة وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي للسوق، ويعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن والتعرف على الموردين الجدد ؛
- مع الأخذ بعين الاعتبار حالة عدم رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات المنظمة.

ثالثا : اليقظة الاجتماعية

- ويتعلق الأمر هنا بالإحاطة بعدة متغيرات قد تؤثر على لمنظمة وبيئتها ونذكر منها:¹
- الحرص على أذواق المستهلكين مع ضرورة تأقلم المنظمة معهم ؛
 - اختيار موضوعات اليقظة التجارية فمثلا منظمة ما يكون معظم زبائنها ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة ؛
 - في هذه الحالة يجب أن تركز المنظمة وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، حتى تستطيع المنظمة تحليل أذواقهم وتطلعاتهم، وترجمة كل ذلك من خلال الإشهار من أجل بيع علاماتها.

رابعا: اليقظة التنافسية

والتي هيا موضوع دراستنا وسنتطرق اليها في الفرع الثالث

الفرع الثالث : مفهوم اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.²

1-عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص83-84.

2- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر :جامعة، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية،2002)، ص 60.

والمعلومات تصنف إلى نوعين كمية وأخرى نوعية :

- المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافسين ؛

- استراتيجية التنافس ؛

- الأهداف الجديدة للمنافسين ؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

2- المعلومات النوعية :

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير ؛

- العلاقات مع الموردين ؛

- اطلاق المنتجات الجديدة ؛

- الأسواق الجديدة، ومعرفة جاذبية تكنولوجيا جديدة مثلا ؛

- حملة إشهار جديدة ؛

- تطور حصص السوق للمنافسين ؛

وترتبط المعلومات المجمعمة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من حدة المنافسة.

- **المنافسين كثيرين ومتوازنين**: هناك صعوبة في مراقبة العدد الكبير للمنافسين في نفس الوقت مع صعوبة الملاحظة المستمرة لحصص سوق المنافسين.
- بطء نمو القطاع.
- **منتجات غير متميزة**: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند اختيار المشتري إلى السعر وجودة الخدمة المرافقة.

1-عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص85-86 .

- **اختلاف المنافسين:** بحيث يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة.
- **حواجز الخروج مرتفعة:** ويتعلق الأمر بالاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.
- **حواجز الدخول ضعيفة:** المراقبة الدائمة للداخلين الجدد، فالمنظمة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، ويجب أن تبقى يقظة دائما.

الفرع الرابع : طرق ومراحل عملية اليقظة التنافسية

أولا : طرق عملية اليقظة

طريقة المعايرة: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف التنافسية، وهي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا وطرقنا مقارنة بتلك المتعلقة أو بالمؤسسات الرائدة، وتنتمي هذه الطريقة إلى التحسين المستمر، وتبعاً لهذه الطريقة تتم المنظمة باختيار منظمة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المنظمة النموذجية، والهدف من هذه الطريقة إنشاء معيار جديد تقيس عليه أداء المنظمة وتتعلم منه كيف يتم التحسين، فمن خلال هذا تضع المنظمة هدفاً للتفوق من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:¹

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين ؛
- تحديد أفضل منظمة تتميز في أداء العملية ؛
- تجميع معلومات عن هذه المنظمة ؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه ؛
- تحديد أسباب وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه ؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين ؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

1- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر: جامعة، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، 2000)، ص78.

ثانيا : مراحل عملية اليقظة التنافسية

تمر عملية اليقظة التنافسية بثلاث مراحل أساسية هي :¹

أولاً: 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 تأتي عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة بالمنظمة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

ثانيا : التحليل والتركيب: بعد جمع المعلومات تأتي عملية التحليل والتركيب للمعلومات الموجودة والمجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم بترجمة المعلومات وتقديمها في شكل نماذج وأشكال وتقارير وجداول، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث تحتفظ المنظمة بالمعلومة الصحيحة فقط، التي تعطي قيمة أكبر ومنفعة لعمليات اتخاذ القرارات.

ثالثا : النشر واتخاذ القرار: عند الانتهاء من مرحلة الغرلة والتصفية والمعالجة تأتي مرحلة النشر في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي التقييم والمراجعة للأثار الناجمة عن اتخاذ القرار.

الفرع الخامس : اليقظة التنافسية كأداة لرفع الميزة التنافسية

إن عمل اليقظة التنافسية بصفة جيدة، يؤثر تأثيرا مباشرا بالإيجاب على المنظمة وعلى أعمالها التي تقوم بها وقراراتها التي تتخذها، وعلى أساسها تبني عمليات البحث والتطوير والقرارات تكون سليمة، وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية فمنها:²

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتهم ؛

- الوصول إلى حل المشاكل الصعبة ؛

- الوعي في اتخاذ القرارات ؛

- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها ؛

- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

1- <http://www.strategis.ie/ge/ca/ssyp/bs/0021f.html>. 09/04/2012

2-<http://www.veille.com/pageveille.html>. 30/04/2012.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : النتائج التي توصلت اليها

بعد الاطلاع على ما كتب على اليقظة التنافسية والميزة التنافسية و ما تناولته اهم الدراسات التي اجريت في هذا المجال للوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها وللإثراء المعرفي للدراسة الحالية في هذا المجال فانه يمكن الإشارة الى الدراسات السابقة التالية:

• الدراسة الاولى:

اجرى بورباله أحمد دراسة بعنوان "دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة تطبيقية على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة " لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر سنة 2015/2014 .

من اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي:

اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات واجهزة، كما تتطلب افراد وكفاءات ومهارات من اجل التحكم في البرمجيات وضمان الاستخدام الامثل لها بهدف مواجهة المخاطر الالكترونية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة من قرصنة للبيانات واختراق لإسرارها، كما انه ومن اجل القيام باليقظة التكنولوجية ولأجل رصد ومعالجة المعلومات المتعلقة بها يجب ربط المؤسسة بالعالم الخارجي.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى صياغة التوصيات التالية :

- ضرورة وضع مصلحة مختصة باليقظة التكنولوجية تكون مستقلة في تسييرها عن مصلحة البحث والتطوير لما لها من اهمية في ظل التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، ضرورة تواجد خلايا لليقظة التكنولوجية على مستوى المديريات الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لانها في احتكاك وتواصل مباشر مع الزبائن والمنافسين، مع التأكيد على مشاركة كل العاملين فيها.

• الدراسة الثانية :

اجرى محمد رفرافي دراسة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على حالة "مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -وماش -بسكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية سنة 2014/2013.

من اهم النتائج المتوصل اليها:

أظهرت آراء العمال أن تكنولوجيا المعلومات لديها أثر إيجابي على عناصر الميزة التنافسية، الأمر الذي يشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين، كما يعد استعمال شبكة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة أهم وسيلة للتواصل.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى :

- ضرورة أن يولي المسؤولين في المؤسسة اهتماما زائدا بالمزايا التنافسية ؛
- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجيات تكوين وتعزيز البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وعناصر الميزة التنافسية بشكل خاص ؛
- إحداث نظام يعمل على تكامل عناصر الميزة التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات، يأخذ على عاتقه مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتسخيرها لأعمال المؤسسة.

• الدراسة الثالثة:

اجرى بوبعة عبد الوهاب دراسة بعنوان " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011-2012.

من اهم النتائج المتوصل اليها:

إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار، كما توصلت الى ان الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى صياغة التوصيات التالية:

ينبغي على المؤسسة أن تضع ضمن استراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تميزها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين في مجال الخدمات الاتصالية، وإخراجها إلى سوق الاتصالات بعد الحصول على براءات اختراعاتها.

• الدراسة الرابعة:

اجرى الطالب خراز الأخضر دراسة بعنوان " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية " دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسات سنة 2011.

من اهم النتائج المتوصل اليها:

نستنتج أن المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة اهتمامها بعامل الإبداع في أنشطتها اليومية، و كل هذا راجع إلى قيامها بإدخال تحسينات و التقنيات المستحدثة في تقديم الخدمات الجديدة، و التي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات الخدمية ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائرية.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى صياغة التوصيات التالية:

ان استحداث إدارة للإبداع، تعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية، العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.

• الدراسة الخامسة:

اجرت الطالبتان فاطمة الزهراء ثلجون وعائشة قاسمي دراسة بعنوان: " علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة "دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة "نموذجا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2012.

من اهم النتائج المتوصل اليها:

تحقق أهداف المنظمة عن طريق التعرف الجيد على بيئتها، والتحليل الدقيق لقدراتها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لقدراتها في تلك البيئة، هو ما يزيد من درجة الوصول للأهداف المسطرة، حتى تقوم المنظمة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان الى صياغة التوصيات التالية:

يجب الاعتماد على خبراء ورجال متخصصين بعملية اليقظة التنافسية، إنشاء و نصب خلية يقظة تهتم خاصة بالمنافسين وتطلعاتهم، بعث ثقافة اليقظة في كل أوساط العاملين داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الملاحظات المتوصل اليها**- التعليق على الدراسة الاولى:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة وضع خلية لليقظة على مستوى المؤسسة، كما ان هذه الدراسة لم تتطرق الى طرق عملية اليقظة بحيث تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كونها ركزت على اليقظة التكنولوجية في حين اهتمت اليقظة التنافسية التي هي بصدد دراستنا.

- التعليق على الدراسة الثانية:

من خلال عرض نتائج وتوصيات الدراسة يتضح لنا ان هذه الدراسة تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات الذي يعتبر وسيلة تساعد في تطبيق عملية اليقظة وذلك من خلال ان التكنولوجيا المتطورة تساهم في الحصول على المعلومة التي تعتبر اساس لليقظة التنافسية وهذا ماسيثيري دراستنا الحالية.

- التعليق على الدراسة الثالثة:

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى جملة من النتائج التي تمحورت حول دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يرى الباحث ان حل الاشكالية يكمن في ان الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال للحصول على اختراعات تميزها عن المنافسين وهذا ما نعتقده صوابا.

- التعليق على الدراسة الرابعة:

من خلال عرض النتائج و التوصيات من طرف الباحث التي تمحورت حول دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية بحيث يرى الباحث ان المؤسسة تحصل على تحسينات نتيجة اهتمامها بالابداع وهذا راجع الى قيامها بادخال التقنيات المستحدثة في تقديم الخدمات الجديدة، والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات الخدمية ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائرية ، وهذا ما يثري دراستنا الحالية .

- التعليق على الدراسة الخامسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة وضع خلية لليقظة على مستوى المؤسسة، كما تتفق معها ايضا في بعث ثقافة اليقظة في كل اوساط العاملين داخل المنظمة، في حين تطرقت هذه الدراسة الى اليقظة داخل بيئة المنظمة بصفة كبيرة وتعمقت كثيرا حول اليقظة في البيئة الخاصة بمؤسسة موبيليس، اما بالنسبة لنا فقد تطرقنا الى اليقظة التنافسية بصفة عامة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما نعتقده صوابا.

خلاصة الفصل:

تفرض طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار فرض علي المنظمة أن تساير كل هذه المتغيرات المتسارعة، وتعد اليقظة التنافسية أحد أهم المداخل التي تسمح لها باطلاع دائم لمعرفة ما يحصل في هذه البيئة وهذا بالبحث عن المعلومات المتعلقة بمنافسي المنظمة، وكلما يتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين، والمحتملين وغيرها.

حيث تسمح اليقظة التنافسية للمنظمة ب:

- البحث عن ميزات تنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها، إضافة للفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية مع جمع معلومات عن تلك البيئة، وتحليل تلك المعلومات لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات، لذا فاليقظة التنافسية تتطلب منهجية عمل مستمرة، ومتكاملة لجمع المعلومات، ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، مع وجوب توفر فريق عمل متخصص، يقظ، وموارد مادية متمثلة في تكنولوجيا الانترنت وغيرها، كل هذا من اجل إنجاز عملية اليقظة التنافسية في المنظمة. فالسؤال المطروح هل الشركة الجزائرية مستعدة لتبني فكرة ثقافة اليقظة التنافسية لمواجهة المنافسة في قطاعها؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تمهيد :

تعتبر اليقظة التنافسية، الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المنظمات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبيرا لهذه الوظيفة، وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى قراراتها.

من خلال ما سبق وجب على المنظمات الناشطة في قطاع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، أن تهتم بكل ما يحيط بها من تغيرات من أجل كسب حصة سوقية كبيرة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استعمال المنظمة لنظام اليقظة التنافسية، والذي يمكنها من الحصول على معلومات تخص بيئتها التنافسية.

في هذا الفصل تم تخصيص هذه الدراسة على مطاحن الظهرة التي تنشط في السوق الغذائية في الجزائر، ونظرا للمنافسة القوية التي يتميز بها هذا القطاع في السوق الجزائرية، حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بهذا البحث، وذلك من خلال استخدام المنهج التحليلي و الوصفي و مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية و توزيع استمارة الاستبيان، و في الأخير يتم تحليل أهم النتائج إحصائياً بواسطة (SPSS) برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة.

المبحث الاول : عينة وادوات الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض عام حول مؤسسة مطاحن الظهرة والتعرف على هيكلها التنظيمي وواقع اليقظة والميزة التنافسية في المؤسسة واهم الاهداف التي تقدمها للمؤسسة.

المطلب الاول: عينة الدراسة

كانت دراستنا حول مطاحن الظهرة المتمثلة في:

الفرع الاول: بطاقة فنية للمؤسسة

تأسست مطاحن الظهرة سنة 2001 وبدأت نشاطها في نوفمبر سنة 2003 برأس مال يقدر بـ 500 مليون دينار جزائري، تقع غرب ولاية عين الدفلى على الطريق الوطني رقم 04 بلدية بوعبيدة العطاف، تبعد عن مقر الولاية بـ 30 كلم، تتربع على مساحة قدرها 10500 م² تسمى مطاحن الظهرة للصناعات الغذائية، وينحصر نشاطها في انتاج السميد ومشتقاته بالإضافة الى الفرينة، وتقدر طاقة انتاجها اليومي من منتج السميد بـ: 1200 قنطار يوميا، في حين تنتج 2400 قنطار يوميا من منتج الفرينة، وتعتمد في انتاجها على مادة اولية وهي تتمثل في القمح المحلي بنوعيه بنسبة 20 الى 30% وتعتمد على القمح المستورد بنوعيه من 70 الى 80 % من طرف البلدان التالية: فرنسا، روسيا وامريكا لكن بصفة غير مباشرة .

الفرع الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة

يتكون الهيكل التنظيمي للمطحنة من مديريات وتتفرع عن كل مديرية مصلحتين لكل مصلحة مهمة محددة تؤديها من اجل المساهمة في اتمام الوظيفة العامة لمؤسسة مطاحن الظهر .

وفي ما يلي نقوم بتحليل وظيفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1- المدير العام: هو السلطة العليا في المؤسسة وهو المسؤول عنها، وعلى هذا الاساس فهو يشكل العنصر

الاساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2- الامن الوقائي: يوجد به اعوان للحراسة ومراقبة هويات الزبائن والمرتادين على المطحنة وتسعى هذه الاخيرة

الى توفير الحماية والسلامة لعمالها من مختلف الاخطار الممكن وقوعها.

3- مسؤول المراجعة والمراقبة : هو المسؤول عن مصلحة الصيانة ومن الوظائف التي يقوم بها ما يلي:

- مراقبة ومطابقة الوثائق المحاسبية ؛

- تركيب الآلات وصيانتها ؛

- القيام بتحريات بطلب من المدير العام لمراقبة سير عملية الانتاج والبيع.

4- مصلحة التجارة والتسويق: وتتكون من مصلحتين

- أ- مصلحة التوزيع: ومن مهامها ما يلي:
 - تحديد اهداف التوزيع المتعلقة بقدرات استيعاب السوق ؛
 - اجراء استقصاءات وبحوث حول السوق من اجل معرفة متطلبات السوق وتكيف منتجاتها حسب احتياجات المستهلك النهائي ؛
 - العمل على كسب عملاء جدد وذلك بتقديم لهم تسهيلات كوسائل النقل.
- ب- العلاقات التجارية : وتقوم بالمهام التالية:
 - تلبية طلبات ورغبات الزبائن ؛
 - انشاء مزيج تسويقي مناسب ومتناسق مع اهداف المطحنة ؛
 - تحسين وضع الفرع في السوق والمساهمة في ترقية منتوجات المطحنة ؛
 - العمل على رفع مبيعات المطحنة ؛
 - تحديد السوق المستهدفة.

5- مصلحة المالية والمحاسبة: من مهامها ما يلي:

- تحديد ووضع السياسات المالية للمطحنة ؛
- مراقبة مدخلات ومخرجات المطحنة من خلال الفواتير والدفاتر المحاسبية ؛
- اعداد التقارير المالية للمؤسسة .

6- مصلحة الموارد البشرية: من مهامها:

- تصميم، تنشيط ومراقبة ساعات العمل والاجور ؛
- تسيير الموارد البشرية وفق مخطط الهيكل التنظيمي للمطحنة ؛
- دراسة طعون العمال ؛
- مراقبة حركة العمال كالغيابات والعطل والاجور .

7- مصلحة الاستغلال : من المهام المستندة اليها:

- تنسيق وتنفيذ المخطط الانتاجي والسهر على انتاج منتج ذو جودة عالية ؛
- تحديد إجراءات حجز مصاريف الصيانة وضمان متابعة التطبيق على مستوى الوحدات ؛
- متابعة مستوى الانجاز بالنسبة للأهداف وتحليل الانحرافات او اقتراح الحلول ؛
- تصميم واعداد مخطط الانتاج والصيانة وتطبيقها مع الاهداف المسطرة.

المطلب الثاني : اليقظة والاهداف التي تحققها للمطحنة

وفي هذا المطلب سنتكلم عن اليقظة ومدى تطبيقها في المؤسسة بالإضافة الى اهداف الوحدة

الفرع الاول: اليقظة ومدى تطبيقها في المطحنة

اولا: أسباب اختيار المطحنة

هناك جملة من الاسباب نوجزها في ما يلي:

- اعتمادها على سياسة الجودة والتوزيع لمواجهة المنافسين ؛
- اعتمادها على قطاعات سوقية محددة ؛
- اعتمادها على جمع المعلومات عن اماكن توزيع جديدة ؛

ثانيا : واقع اليقظة في المطحنة

إن اليقظة في المطحنة هي تتبع المنافسين في مجال التوزيع، السعر، الجودة، وتركز خاصة على جمع المعلومات عن قنوات توزيع جديدة، ورسم السياسات الخاصة بالأوجه المهمة في السوق، ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال التواصل مع الموردين والموزعين وكذا المستهلك.

ويعود اهتمام المطحنة بالتوزيع الى ان الواقع في الاسواق الجزائرية هو ان المنتج الذي يوزع اولاً هو الذي يضمن ولاء المستهلك.

الفرع الثاني : أهداف المطحنة

تعمل المطحنة على تحقيق الاهداف التالية :

- **الهدف الاقتصادي:** اعداد برنامج تمويل على ضوء الطلبات المقدمة من الزبائن بالإضافة الى تكوين مخزون امان من المواد الاولية، وتدعيم ال سوق الوطنية بالمنتجات التي تقوم بتوزيعها.
- **الهدف الاجتماعي:** تشغيل اكبر عدد من اليد العاملة لأنها تسعى للرفع طاقتها الانتاجية.
- **التوسع:** اضافة خط منتجات جديدة متمثلة في صناعة العجائن وتوسع صناعة السميد الى 2000 قنطار يومياً.
- العمل على امتلاك نظام معلومات تسويقي الذي يقدم لها المعلومة التي تعتبر المادة الاولية والاساسية لنجاحها ؛
- الرفع من حصتها السوقية والعمل على تقديم منتج ذو جودة عالية لإرضاء رغبات المستهلك النهائي وذلك باعتمادها على امكانياتها المادية وطاقاتها البشرية.
- **هدف خاص:** تحقيق رقم اعمال جد مرتفع باقل تكلفة و ذلك برفع النتيجة (الربح).

- هدف استراتيجي: انشاء وتطوير صناعة السميد بجميع انواعه من اجل البقاء والاستمرارية.
- اهداف خاصة باليقظة: تحتل اليقظة التنافسية اهمية كبيرة في المطحنة ، وهذا راجع للأهداف التي تحققها لها وتتمثل فيما يلي:
 - رفع عتبة الدخول الى السوق ؛
 - مواجهة المنافسين الحاليين و المرتقبين ؛
 - زيادة نصيبها في الحصة السوقية ؛
 - التحسين الدائم لعلاقتها مع زبائنها و مورديها ؛
 - تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث : الأهمية التنافسية لليقظة التنافسية في مطاحن الظهرة

رغم التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية الجزائرية، وما تفرضه من تحديات وتهديدات امام المطحنة واشتدت المنافسة في القطاع بسبب دخول مطرد للمنافسين وبشكل قوي، الا ان المطحنة لازالت تحافظ على وجودها وبقائها، واستطاعت الحفاظ على معظم عملائها، هذا بفضل الامكانيات والقدرات المادية، المالية والبشرية التي تملكها، حيث مكنتها من التفوق وكسب ولاء العديد من العملاء، كما ان منتجات المطحنة تتسم بالجودة العالية التي يلمسها المستهلك من خلال اقتنائه هذه المنتجات .

اولا: المزايا التنافسية للمطحنة

ان توفر المطحنة على مزايا تنافسية جعلها تحافظ على بقائها واستمرارها في ظل التحديات والتهديدات التي تفرضها المنافسة والتغيرات والتطورات البيئية على مختلف انواعها، فالملاحظ ان المطحنة تتميز بمميزات وخصائص عن باقي المنافسين تمكنها من التنافس بكل قوة.

- 1- الانتشار الجغرافي لأسواق المطحنة: ان الانتشار الواسع لأسواق المطحنة يسمح لها بالتعامل مع العديد من العملاء اذ ان اسواقها تنتشر عبر عين الدفلى، تيارت، شلف، المدية، الجلفة، تيارت، تيسمسيلت، البليدة، معسكر، غليزان، مستغانم ووهران، هذا ما مكنها من اكتساب شهرة في هذه المناطق.
- 2- العمل الانتاجي للمطحنة: رغم القيود التي تفرضها الدولة على نشاط القطاع بما في ذلك مطاحن الظهرة الا ان هذه الاخيرة تسعى جاهدة لتوفير منتجاتها في حدود ما يتوفر لها من مادة اولية لازمة لذلك، اذ ان المطحنة وفي ظل هذه الظروف لا تشغل سوى 65% من قدراتها فقط.
- 3- اتسام منتجات المطحنة بجودة عالية تفوق الى حد ما منتجات منافسيها وهذا ما ينعكس على سعر البيع حيث يبلغ هذا الاخير ما قيمته 2000 دج - يمثل 2000 دج سقف الاسعار المفروضة لمنتجات القطاع في حين ان المطحنة تستطيع بيع منتجاتها في غياب هذه القيود بسعر يناهز 2400 دج - بالنسبة لمنتجاتها بيد انه يتراوح بين 1800 الى 1950 دج بالنسبة لمنتجات منافسيها .

4-اهتمام المطحنة بالجانب الصحي للمستهلكين ويظهر ذلك من خلال جهود البحث والتطوير اذ انها تخصص لها نفقات معتبرة.

هذا ما يجعل المطحنة ذات تنافسية قوية تمكنها من الثبات والبقاء في السوق رغم المنافسة الشديدة والتحديات البيئية الاخرى التي ظهرت امام المطحنة حديثا، فيجب على المطحنة على ميزتها وتدعيمها بمختلف الوسائل والدعائم الممكنة بالإضافة الى ذلك تمتلك المطحنة الات واجهزة تسمح لها بالإنتاج ومراقبة العملية الانتاجية، ان امتلاك هذه الامكانيات والموارد من طرف المطحنة جعلها ذات قدرات تنافسية عالية حيث ينعكس ذلك على تنافسية المنتجات وقدرتها على منافسة المنتجات الاخرى.

ثانيا: دعائم الميزة التنافسية للمطحنة

كل ميزة تنافسية تملكها منظمة ما يكون لها دعائم ومصادر تتبع بالأساس من الامكانية والموارد التي تمتلكها تلك المنظمة، تحوز المطحنة على امكانيات مادية وبشرية معتبرة تمكنها من مزاوله نشاطها بكل قوة كما سمحت لها بالحفاظ على مركزها التنافسي .

1-راس المال البشري:

يعد هذا الاخير المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، اذ هو محرك نشاط المطحنة كما انه مصدر للأفكار والمعارف جميع المستويات، وقد تم التطرق الى انواع الفئات العمالية للمطحنة، اضافة الى ذلك فان المطحنة لها عمال ذوي مستوى تعليمي معتبر، الامر الذي يجعلها اكثر قوة وتنافسية.

2-الامكانيات المادية:

كما تمتلك المطحنة امكانيات مادية تكسبها قدرة تنافسية اذ ما تم استغلالها استغلالا امثل، وابرزها المخبر المجهز بأجهزة مطورة يعمل على تحسين وتطوير المنتجات، كما يعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتجات باستمرار بحيث تقام فيه التحاليل والاختبارات من اجل التأكد من مدى صلاحية المنتجات وكذا جودتها، بالإضافة الى ان المخبر مجهز بأجهزة متطورة وبه عمال اكفاء وذوي خبرات علمية وعملية كبيرة مع تشغيله بتقنيات واساليب حديثة مما انعكس ايجابيا على جودة المنتجات وتنافسياتها.

الفرع الرابع : فعالية اليقظة التنافسية في المطحنة

تحتل الميزة التنافسية اهمية كبيرة في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، حيث تمكن المطحنة من كسب ولاء العميل والمحافظة عليه من خلال الاداء الجيد لهذه المطحنة الامر الذي يسمح لها بتعظيم حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي، ونظرا لظهور ملامح اقتصاد المعرفة في الجزائر ودخولها اقتصاد السوق ورفع الحماية فرضت العديد من التحديات على منظمات الاعمال الجزائرية، حيث ظهرت منافسة شديدة بين المنظمات ، وخاصة تلك التي تحملها المنظمات الاجنبية، ومن ابرز القطاعات الحساسة التي شهدت دخول منظمات خاصة محلية واجنبية هو قطاع الصناعات الغذائية، الامر الذي فرض تحديات كبيرة امام مطحنة الظهرة، وتحتم عليها امرين، اما تحسين وضعها التنافسي من خلال تدعيم وتنمية ميزتها التنافسية، واما الزوال والانسحاب من السوق، حيث توفر لها الميزة التنافسية عدة مزايا منها:

- **رفع عتبة الدخول الى السوق:** بحكم التغيير المستمر والدائم للتكنولوجيا فان هذا يجعل بعض التكنولوجيا تتقدم قبل وصولها الى السوق، لذا تلجأ المنظمات الى استعمال تكنولوجيا عالية ومتميزة، تميزها عن باقي المؤسسات والتي تكون مرتفعة التكلفة وحديثة، مما يرفع حاجز الدخول الى السوق وفي هذا الصدد تعد مؤسسة مطاحن الظهرة في مركز قوي كونها تعتمد على تكنولوجيا ذات خصائص جد متميزة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.
- **تدنية التكاليف:** ان عملية الابداع التكنولوجي والحياسة على اخر التكنولوجيات وكذا التدريب الجيد للعمال، هذان العاملان يضمنان تقليص مدة العملية الانتاجية وزيادة الانتاج، ومنه تخفيض التكاليف الوحدوية، ما يضمن تحقيق هامش ربح وبالتالي ضمان المطحنة لبقائها واستمرارها.
- **مواجهة المنافسين الحاليين والمرقبين:** بما ان المطحنة تعيش في سوق تتميز بمنافسة شرسة فإنها تحاول دوما التفوق على منافسيها من خلال جمع المعلومات عنهم وذلك لإبراز مدى اختلاف وجود منتجاتها.
- **المرونة:** سرعة التكيف مع رغبات وحاجات العملاء وذلك بقيام فرع الانتاج والتكنولوجيا في المطحنة بالاستجابة لرغباتهم بإضافة منتج جديد يتماشى مع ذلك وتخمس عنه طرح منتج جديد "SSSF".
- **زيادة نصيبها في الحصة السوقية:** السبب الاساسي الذي يدفع المطحنة الى جمع المعلومات هو البحث عن نقاط بيع جديدة، الامر الذي يؤدي الى زيادة ارباحها خاصة في منتج الفرينة الذي توليه الاهمية الكبرى على حساب باقي المنتجات.
- **التحسين الدائم لعلاقتها مع زبائنها ومورديها:** وفي هذا الصدد قامت المطحنة باستقدام مصفاة اضافية تتوسط المخزون وورشة التصنيع ضمن العملية الانتاجية بغرض ضمان استخدام مادة اولية خالية من الشوائب لتؤمن للزبائن والموردين امكانية اقتناء منتجات تمتاز بالجودة العالية وبالتالي تحسينها لعلاقتها معهم.

المصدر: مصلحة المستخدمين بمطاحن الظهرة بسيدي بوعبيدة ولاية عين الدفلى.

• **تحقيق الميزة التنافسية:** فالليقظة التنافسية تعمل على اكساب المطحنة ميزة تنافسية، وهذا من خلال التغيير الايجابي الذي يطرأ على المنتجات، وذلك عن طريق جلب المعلومة الضرورية والمناسبة التي تساعد المؤسسة في التغيير للأحسن، وهذا ما يزيد من تحسين الجودة في منتجات المطحنة وبالتالي احتلال وضعية تنافسية عالية، واستحواذ حصة سوقية كبيرة، فكلما كانت المنتجات مطابقة لمواصفات تنافسية وتكنولوجية متطورة وحديثة، فكلما ساعدها ذلك على الاستمرار والبقاء.

ولهذا ومن اجل تدعيم الميزة التنافسية للمطحنة يتطلب ما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشري ؛
- تحسين وتدعيم الانشطة التسويقية للمطحنة ؛
- التحسين و التطوير المستمر ؛
- الاهتمام بالإبداع و الابتكار ؛
- تحسين وتدعيم العلاقة بين الموردين و العملاء .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، و يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيق فتكون النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام مختلف الإجراءات.

المطلب الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة

اولا : عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة. حيث تم توزيع 75 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 60 وكان عدد الاستبانات الضائعة 15 حيث بلغت نسبة الاستجابة 80 %.

الفرع الاول: تقنيات جمع معطيات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

- 1- الاستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة، ولكشف العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. أما فيما يخص الأسئلة فقد وظفناها في الاستبيان و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، ولقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة و توضيح و إلغاء البعض الآخر، لتصاغ في النهاية بناءا على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان. و اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس عبارات الاستبيان حيث: 1 موافق بشدة، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق، 5 غير موافق بشدة.

2-و بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- 1,79	1.80 - 2,59	2,60 - 3,39	3,40 - 4,19	4,20 - 5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، ادارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

اولا: ثبات اداة الدراسة

بعد تفريغ بيانات اداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الاداة بواسطة معامل الثبات الفا كرونباخ

جدول (2-3) : معامل الثبات بقياس الفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	محور الدراسة
0.828	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

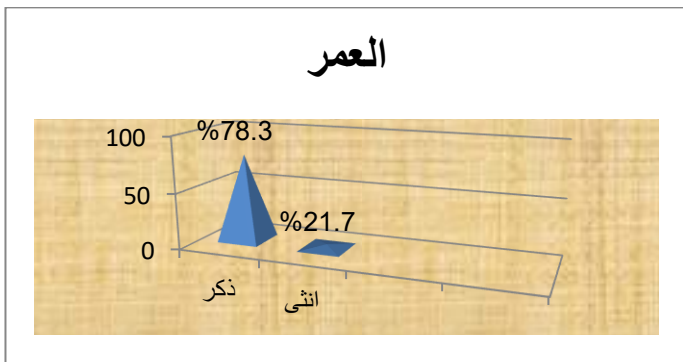
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الثبات الكلي للدراسة قد بلغت 82% وهي نسبة مقبولة اكبر من 60 وتدل على صدق وثبات الاستبيان.

وقد قمنا باستخراج قيمة الفا كرونباخ وفق العلاقة الرياضية التالية :

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

الفرع الاول: تحليل البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة

الجدول (2-4) : يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس الشكل (2-1) : توزيع افراد العينة حسب الجنس

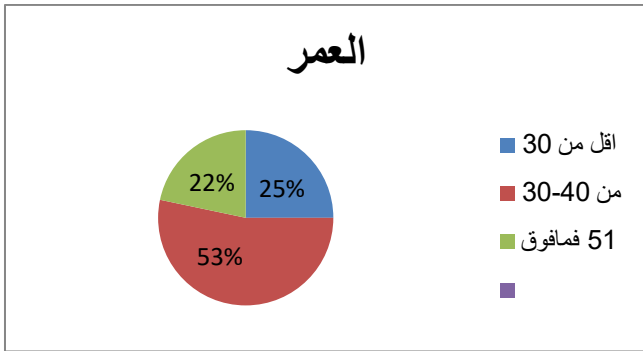


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	78.3%
انثى	13	21.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول والشكل البياني يمكن توضيح تصنيف المستجوبين حسب الجنس حيث نلاحظ ان نسبة الموظفين المستجوبين الذكور بلغت (78.3%) اكبر من نسبة الموظفين المستجوبين الاناث التي بلغت (21.7%) وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

الجدول (2-5): يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر الشكل (2-2): توزيع افراد العينة حسب العمر

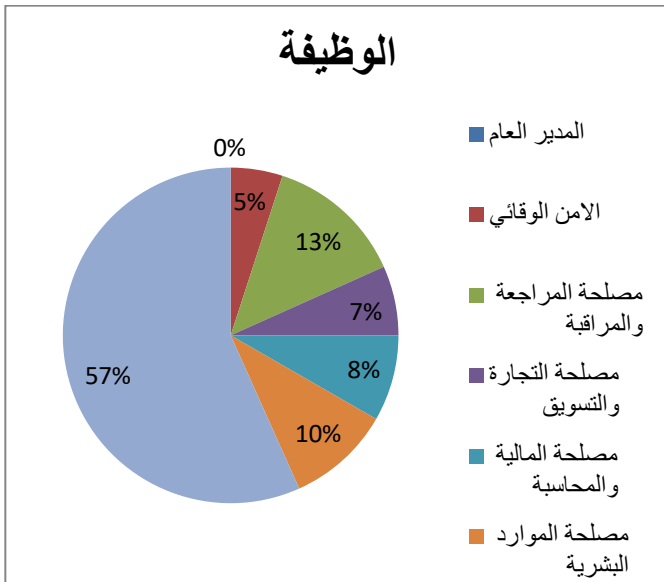


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	15	25%
من 30-40	32	53.3%
51 فما فوق	13	21.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان الفئة العمرية (اقل من 30) هي فئة قليلة حيث بلغ عدد الموظفين المستجوبين فيها (25%) وهي عادة تمثل المرحلة الهامة في عمر الانسان للحصول على عمل وبناء المهارات واكتساب الخبرات، ثم تليها الفئة العمرية (51 فما فوق) والتي بلغ عدد الموظفين فيها (21.7%) حيث يمكن الاستفادة منها عن طريق نقل خبراتها الى العمال الشباب، اما الفئة العمرية (30-40) والتي بلغت نسبة الموظفين فيها (53.3%) وهي اكبر نسبة من حيث نستطيع الاستفادة في تنفيذ الاعمال.

الجدول (2-6): يمثل التوزيعات التكرارية للوظيفة الشكل (2-3): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المدير العام	0	0%
الامن الوقائي	3	5%
مصلحة المراجعة والمراقبة	8	13.3%
مصلحة التجارة والتسويق	4	6.7%
مصلحة المالية والمحاسبة	5	8.3%
مصلحة الموارد البشرية	6	10%
مصلحة الاستغلال	34	56.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان اعلى نسبة كانت (57%) وهي لمصلحة الاستغلال وهذا راجع لكون ان هدف المؤسسة يتحقق من خلال هذه الوظيفة التي تنص على المهام التالية: تنسيق وتنفيذ المخطط الانتاجي والسهر على انتاج منتج ذو جودة عالية، متابعة مستوى الانجاز بالنسبة للأهداف وتحليل الانحرافات او اقتراح الحلول، تصميم واعداد مخطط الانتاج والصيانة وتطبيقها مع الاهداف المسطرة وهنا تكمن غاية المؤسسة.

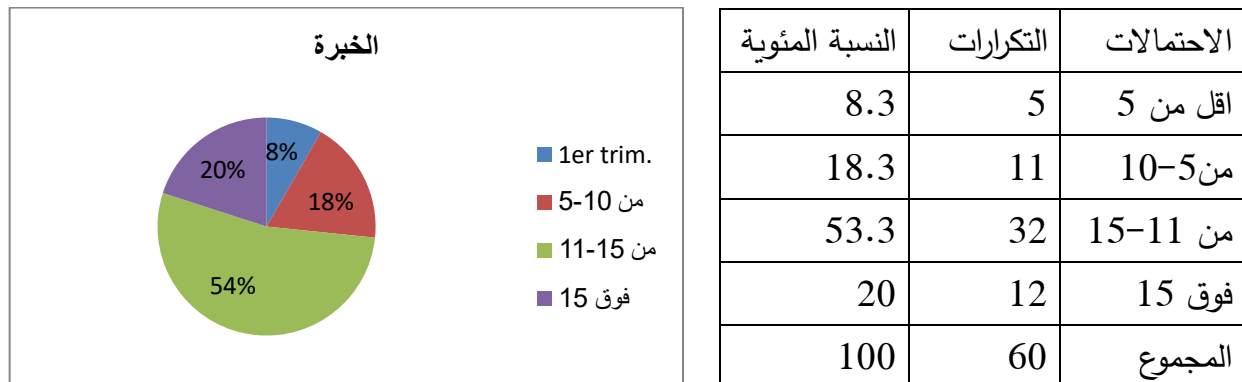
الجدول (2-7): التوزيعات التكرارية للمؤهل العلمي الشكل (2-4): توزيع افراد العينة حسب المؤهل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان (23.3%) من الموظفين المتحصلين على المستوى ثانوي، وبعدها تأتي نسبة (21.7%) من الموظفين المتحصلين على شهادة جامعي، وتليها نسبة الموظفين المتحصلين على مستوى التكوين الخاص وهي (10%)، واخيرا نسبة العمال المتحصلين على مستوى متوسط (45%) وهي اكبر نسبة وذلك راجع لطبيعة العمل الذي لا يتطلب مؤهلات علمية والمتكون في انتاج الفرينة وغيرها وهذا يتطلب خبرة في مجال الفلاحة وقد يكون اي شخص لديه خبرة في هذا المجال.

الجدول (2-8): التوزيع التكراري للخبرة الشكل (2-5): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان نسبة الموظفين ذو اقدمية (اقل من 5سنوات) بلغت (8.3%) هذا يدل على ان المؤسسة لا تهتم بالتوظيف، في حين بلغت نسبة الاقدمية (من 5 - 10) (18.3%) وقدرت خبرة (من 11-15) بنسبة (53.3%) نظرا لأغلبية العمال الذين تفوق اعمارهم 40 سنة، في حين ان نسبة الموظفين ذو اقدمية (فوق 15) (20%) وبالتالي نلاحظ ان نسبة كلا من العمال الشباب والموظفين ذو خبرة هي الفئة الغالبة وبالتالي تبادل الافكار والمعلومات ورفع مستوى الاداء .

الفرع الثاني: تحليل اجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية

الجدول (2-9): تتمثل اجابات المحور الاول في الجدول الاتي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة
موافق بشدة	0.561	1.58	0	0	2	31	27	التكرار	1- المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة
			0%	0%	3.3%	51.7%	45%	النسبة	
موافق بشدة	0.836	1.75	1	2	3	29	25	التكرار	2- بما ان مؤسستكم تنشط في بيئة تنافسية فان هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التنافسية .
			1.7%	3.3%	5%	48.3%	41.7%	النسبة	
موافق	1.129	2.25	0	13	8	20	19	التكرار	3- تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة .
			0%	21.7%	13.3%	33.3%	31.7%	النسبة	
موافق	1.138	2.40	1	14	7	24	14	التكرار	4- تكشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.
			1.7%	23.3%	11.7%	40%	23.3%	النسبة	
موافق	1.117	2.20	3	7	5	29	16	التكرار	5- تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم القرارات الاستراتيجية .
			5%	11.7%	8.3%	48.3%	26.7%	النسبة	
محايد	1.180	2.78	5	14	11	23	7	التكرار	6- تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم الى تبني براءات الاختراع .
			8.3%	23.3%	18.3%	38.3%	11.7%	النسبة	
محايد	1.186	2.87	5	17	9	23	6	التكرار	7- هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة .
			8.3%	28.3%	15%	38.3%	10%	النسبة	
موافق	0.60	2.26							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح لنا من الجدول رقم (8) ما يلي:

- كان اتجاه الفئة المستجوبة موافق بشدة بمتوسط حسابي (1.58) على العبارة " المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة" فقد اشار (51.7%) من العمال على موافقتهم بالإضافة الى (45%) أشاروا الى موافقتهم التامة وبالتالي يتضح لنا ان المؤسسة تحتوي على يقظة تنافسية وهذا كونها تعتبر المعلومة مورد مهم لا يقل اهمية عن الموارد الاخرى، كما اشار (0%) على عدم موافقتهم في حين اشار (0%) الى عدم الموافقة التامة و(3.3%) كانوا محايدين مما يدل على اهمية العبارة بناء على سلم ليكرت الموضح في الجدول اعلاه كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.56).
- اما فيما يخص العبارة رقم (2) التي تنص على ان (بما ان مؤسستكم تنشط في بيئة تنافسية فان هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التنافسية) فقد كان افراد العينة المدروسة موافقين على هذه العبارة بمتوسط حسابي (1.75) وهذا ما تدل عليه النسبة المتحصل عليها (48.3%) من الموافقين في حين كانت نسبة الموافقين بشدة (41%) وهذا ما يكشف بان المؤسسة لا تحتوي على خلية لليقظة في المؤسسة اما نسبة الغير موافقين فكانت (3.3%) تليها غير الموافقين بشدة (1.7%) واخيرا نسبة المحايدين (5%) وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.836).
- فيما يخص العبارة (3) التي تنص على ان (تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة) فقد تحصلت على متوسط حسابي (2.25) ونسبة الموافقين (33.3%) وتليها نسبة الموافقة التامة (31.7%) وهذا يدل على ان المؤسسة تمارس اليقظة التنافسية كون اعتبارها همزة وصل بين جميع هياكلها وهذا ما هو متفق عليه من قبل افراد العينة، كما كانت نسبة الغير موافقين (21%) وتليها نسبة الغير موافقين تماما (0%) واخيرا نسبة المحايدين كانت (13.3%) وهذا ميدل عليه الانحراف المعياري (1.12).
- كانت اجابة الفئة المبحوثة بالموافقة بمتوسط حسابي (2.40) على العبارة (تكشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة) بنسبة (40%) في حين كانت نسبة الموافقة التامة (23.3%) وتليها نسبة الغير موافقين (23.3%) اما نسبة الغير موافقين بشدة فكانت (1.7%) واخيرا نسبة المحايدين التي كانت (11.7%) وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.13).
- اما فيما يخص العبارة (5) التي تنص على (تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم اليقظة التنافسية) ذات المتوسط الحسابي (2.20) فقد كانت الاجابة بالموافقة من قبل الفئة المدروسة بنسبة (48.3%) وتليها نسبة الموافقين التامة (26.7%) وهذا راجع الى ان التكنولوجيا المتطورة تساعد في عملية اليقظة للمؤسسة في كونها تساعدها في الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما يجعل المؤسسة تتميز عن منافسيها، كما كانت نسبة الغير موافقين (11.7%) تليها نسبة الغير موافقين بشدة

- (5%) ، واخيرا نسبة المحايدين كانت (8.3%) والانحراف المعياري يؤكد صحة الموافقة من قبل العينة والذي كانت نسبته قيمته (1.12).
- يتضح لنا من خلال الجدول ان افراد العينة موافقين على العبارة التي تنص على (تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم الى تبني براءات الاختراع) بمتوسط حسابي (2.78) وكانت نسبة الموافقين (38.3%) اما نسبة الموافقين بشدة (11.7%) تليها نسبة الغير موافقين (23.3%) اما نسبة الغير موافقين بشدة (8.3%) واخيرا نسبة المحايدين (18.3%)، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.8).
 - واخيرا العبارة (7) التي نصت على (هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة) حصلت على موافقة العينة المدروسة بمتوسط حسابي (2.87) و نسبة موافقة (38.3%) اما نسبة الموافقين بشدة كانت (10%) وهذا راجع لعدم توفر المؤسسة على خلية لليقظة التنافسية مما يشكل عوائق تصعب تطبيقها كما تحصلت على نسبة الغير الموافقين (28.3%) وتليها نسبة الغير موافقين بشدة (8.3%)، واخيرا نسبة المحايدين كانت (15%)، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.186).
 - يتضح لنا من خلال الجدول (7) ان اراء العينة المدروسة كانت على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط مرجح (2.26) وهاذا دال على ان مطاحن الظهرة تتوفر على خلية لليقظة التنافسية وذلك لتوفرها على تكنولوجيا متطورة تساعدها في جلب المعلومة التي تعتبر ذات اهمية و مورد استراتيجي لا يقل اهمية عن الموارد الاخرى كما انها تساعدها في الكشف على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع ان تغير من استراتيجية المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري للمحور الاول والذي يساوي (0.60).

الجدول (2-10): تتمثل اجابات المحور الثاني في الجدول التالي :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة
موافق	1.28	2.30	4	9	9	17	21	التكرار	1- تلجأ مؤسسة مطاحن الظهرة الى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف .
			%6.7	%15	%15	%28.3	%35	النسبة	
موافق	0.98	2.05	1	6	6	29	18	التكرار	2- تعنتي مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية .
			%1.7	%10	%10	%48.3	%30	النسبة	
موافق	0.93	2.10	1	4	11	28	16	التكرار	3- تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
			%1.7	%6.7	%18.3	%46.7	%26.7	النسبة	
موافق	1.160	2.33	1	14	5	24	16	التكرار	4- من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على اسعار المواد الأولية وجودتها .
			1.7%	23.3%	8.3%	40%	26.7%	النسبة	
موافق	1.167	2.40	2	14	3	28	13	التكرار	5- ان العامل التكنولوجي من اهم ع الموارد الداخلية القادرة على انشاء ميزة تنافسية.
			%3.3	%23.3	%5	%46.7	%21.7	النسبة	
موافق	1.21	2.27	4	9	3	27	17	التكرار	6- تمتلك مؤسستكم مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن .
			%6.7	%15	%5	%45	%28.3	النسبة	
موافق	0.66	2.24							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

- من خلا الجدول (8) نلاحظ ان العبارة (1) التي تنص على (تلجأ مؤسسة مطاحن الظهرة الى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف) تحصلت متوسط حسابي (2.30) و على نسبة موافقة قدرت (28.3%) ونسبة الموافقة التامة كانت (35%) مما يدل على ان المؤسسة تعمل حقيقة على اتباع سياسة لتخفيض التكاليف وهذا من اجل السيطرة على سياسة التخزين في حين كانت نسبة الغير موافقين (15%) وتليها نسبة الغير موافقين بشدة (6.7%)، واخيرا نسبة المحايدون كانت (15%) وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.28).

- كما تحصلت العبارة (2) التي تنص على (تعنتي مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية) على متوسط حسابي (2.05) وموافقة العينة المبحوثة بنسبة (48.3%) وكانت نسبة الموافقة التامة (30%) مما يعني ان المؤسسة تبحث عن الافراد ذوي المؤهلات والخبرات من اجل التنمية والتحسين المستمر للمؤسسة لمواكبة التطورات الحاصلة، كما كانت نسبة الغير موافقين (10%) وتليها نسبة الغير الموافقين بشدة (1.7%)، واخيرا نسبة المحايدين (10%)، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.98).
- اما بالنسبة للعبارة (5) التي تنص على (ان العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء ميزة تنافسية). على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.40) وهي اعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2.24) أي ان للتكنولوجيا دور مهم في انشاء ميزة تنافسية وهذا من خلال التغيير الايجابي الذي يطرأ على المنتجات، وأساليب الانتاج مما يزيد من تحسين الجودة في منتجات المطحنة وبالتالي احتلال وضعية تنافسية عالية، واستحواذ حصة سوقية كبيرة، فكلما كانت المنتجات مطابقة لمواصفات تكنولوجية متطورة وحديثة، كلما ساعدها ذلك على الاستمرار والبقاء وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.67) والتوجه كان موافق.

الجدول (2-11): تتمثل اجابات المحور الثالث في الجدول التالي

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- يمكن لمؤسستكم توقع طلبات الزبائن والبحث عن تحقيقها .	التكرار	20	36	1	1	2	1.82	0.83	موافق
	النسبة	%33.3	%60	%1.7	%1.7	%3.3			
2- تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة .	التكرار	21	34	3	1	1	1.78	0.76	موافق بشدة
	النسبة	%35	%56.7	%5	%1.7	%1.7			
3- تسعى مؤسستكم الى البحث عن اسواق خارجية ومحلية .	التكرار	19	19	11	10	1	2.25	1.12	موافق
	النسبة	%31.7	%31.7	%18.3	%16.7	%1.7			
4- تهدف مطاحن الظهرة الى تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن .	التكرار	15	26	5	4	0	2.30	1.09	موافق
	النسبة	%25	%43.3	%8.3	%23.3	%0			
5- بازياد المنافسة تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية.	التكرار	9	26	4	18	3	2.67	1.20	محايد
	النسبة	%15	%43.3	%6.7	%30	%5			
6- تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر .	التكرار	8	30	6	15	1	2.52	1.06	موافق
	النسبة	%13.3	%50	%10	%25	%1.7			
7- تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية	التكرار	8	37	3	11	1	2.33	0.98	موافق
	النسبة	%13.3	%61.7	%5	%18.3	%1.7			
المجموع							2.23	0.63	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

التعليق:

المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية

اتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) ان افراد العينة كانت على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي (2.23) اي ان لليقظة التنافسية دور في تنمية الميزة التنافسية.

حيث ان لكل من اليقظة التنافسية والميزة التنافسية دور مهم في مطاحن الظهرة في مجال المنافسة وهذا ما يساهم في بقاءها واستمرارية المؤسسة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.63).

والتوجه "موافق".

بالنسبة لعبارات المحور الثالث:

- تحصلت العبارة (1) التي تنص على (يمكن لمؤسستكم توقع طلبات الزبائن والبحث عن تحقيقها) على متوسط حسابي (1.82) و العبارة (4) التي تنص ايضا (تهدف مطاحن الظهرة الى تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن) على متوسط حسابي (2.30) دلالة على ان الفئة المستجوبة موافقة على هاتان العبارتان وذلك لكون ان الزبون هو الملك في السوق حسب مقولة بورتر وعلى هذا الاساس تقوم المؤسسة بتلبية رغبات الزبائن، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري للعبارة 1 (0.83) والعبارة 4 (1.09) والتوجه "موافق".
- كما تحصلت العبارة (2) التي تنص على (تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة) على متوسط حسابي (1.78) و دال على موافقة العينة المبحوثة حيث ان المنافسة اصبحت تشمل على التميز والابتكار ودرجة الاستجابة ، لتشمل متطلبات العملاء كما يكون تدعيم الابتكار من خلال الاهتمام بتنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية وتكيفها مع التغيرات الحاصلة في المجال التنافسي وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.78) والتوجه "موافق بشدة".
- في حين ان العبارة (3) تحصلت على الموافقة من الفئة المستجوبة والتي نصت على ان (تسعى مؤسستكم الى البحث عن اسواق محلية وخارجية) فقد تحصلت على متوسط حسابي (2.25) وهذا ما يوضح ان المطحنة تمتلك منتجات ذو جودة عالية وتمتلك امكانيات تمكنها من السعي الى البحث عن اسواق محلية وخارجية وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.12).
- يظهر الجدول ان اغلبية المستجوبين موافقين على العبارة (5) التي تنص (بازدياد المنافسة تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية) بمتوسط حسابي (2.67) وكانت نسبة الموافقة (43%) وهذا يؤكد صحة العبارة لكون ان العالم اصبح يمثل قرية واحدة تشتد فيها المنافسة بين الافراد والمنظمات وهذا ما يشكل خطرا على المؤسسة وما يستدعي حاجة المؤسسة الى اليقظة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.20).

- تحصلت العبارة (6) التي تنص (تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر) على متوسط حسابي (2.52) وهذا يوضح موافقة الفئة المبحوثة على هذه العبارة وهذا راجع لكون ان اي مؤسسة تقوم بمواجهة مخاطر التي تهدد مركزها في السوق وذلك من خلال جلب المعلومة اللازمة لمواجهة التهديدات التي تواجهها المؤسسة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.06) والتوجه الذي كان " موافق بشدة "
- وفي الاخير تحصلت العبارة (7) التي تنص (تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية) على متوسط حسابي (2.33) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على ان اليقظة التنافسية تقوم بتنمية وتطوير الميزة التنافسية، وهاذا راجع لكون ان المؤسسات تعمل على تقوية مركزها التنافسي من خلال عدة اساليب من بينها الاعتماد على مبدأ الحيطة والحذر وذلك بتطبيق نظام لليقظة التنافسية عن طريق رصد تحركات المنافسين، وجمع المعلومات الخاصة بنشاط عملهم، نقاط ضعفهم وقوتهم، واهدافهم المستقبلية وصولاً لمعرفة استراتيجياتهم المتبعة.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج (اختبار الفرضيات)

نقوم باستخدام اختبار ستيودنت من اجل اكتشاف صحة الفرضية او نفيها وذلك من خلال العبارة التي تمتلك ادنى قيمة للانحراف المعياري:

الانحراف المعياري	العبارة
0.56	المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة .
0.93	تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية ، عند مستوى دلالة احصائية
0.76	تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة .

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

اختبار فرضية المحور الاول:

- المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha = 0.05)$.

من اختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة والمجدولة لمعرفة مدى صدقها من عدمه، وذلك من خلال وضع فرضية العدم والفرضية البديلة كالآتي:

أ- فرضية العدم: وهي الفرضية الصفرية H_0 :

تعني ان المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة.

ب- الفرضية البديلة H_1 :

- وتعني ان المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة باعتبار α (مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ، اي ان القيمة التي تعطي الفرضية العدم مقدرة ب 5% والباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها اذا كان:

α : اكثر من القيمة الاحتمالية (sig) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

α : اقل من القيمة الاحتمالية نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

الجدول رقم (2-12) : يوضح نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الاول

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	احصائية (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	العبرة
معنوية	0.000	59	21.85	0.561	1.58	60	المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة .

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان قيمة (t) المحسوبة تساوي 21.85 وهي اكبر من القيمة المجدولة ل (t) والتي تساوي 1.68 وهذا ما تؤكد القيمة الاحتمالية value $p=0.000$ وهي اقل تماما من $\alpha=0.05$ (sig) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة او القائلة ان المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة، ومنه نستنتج ان العبارة معنوية جدا، وهذا ما تؤكد عبارات المحور الاول.

اختبار فرضية المحور الثاني :

- تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha=0.05)$.

من اختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة والمجدولة لمعرفة مدى صدقها من عدمه، وذلك من خلال وضع فرضية العدم والفرضية البديلة كالآتي:

ا- فرضية العدم : وهي الفرضية الصفرية H_0 :

- لا تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

ب - الفرضية البديلة H_1 :

- تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

باعتبار α (مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ، اي ان القيمة التي تعطي الفرضية العدم مقدرة ب 5% والباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها اذا كان:

α : اكثر من القيمة الاحتمالية (sig) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

α : اقل من القيمة الاحتمالية نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

الجدول (2-13): يوضح نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الثاني

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	احصائية (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحابي	عدد المشاهدات	العبارة
معنوية	0.000	59	17.42	0.93	2.10	60	تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان قيمة (t) المحسوبة تساوي 17.42 وهي اكبر من القيمة المجدولة ل (t) والتي تساوي 1.68 وهذا ما تؤكد القيمة الاحتمالية value $p = 0.000$ وهي اقل تماما من $\alpha = 0.05$ (sig) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة او القائلة ان المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة، ومنه نستنتج ان العبارة معنوية جدا، وهذا ما تؤكد عبارات المحور الثاني.

اختبار فرضية المحور الثالث:

- تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة، عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$).

من اختبار هذه الفرضية قارنا بين قيمة (t) المحسوبة والمجدولة لمعرفة مدى صدقها من عدمه، وذلك من خلال وضع فرضية العدم والفرضية البديلة كالآتي:

ا- فرضية العدم : وهي الفرضية الصفرية H_0 :

- لا تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة.

ب - الفرضية البديلة H_1 :

- تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة.

باعتبار α (مستوى الدلالة المعنوية) هو اقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ، اي ان القيمة التي تعطي الفرضية العدم مقدرة ب 5% والباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها اذا كان:

α : اكثر من القيمة الاحتمالية (sig) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

α : اقل من القيمة الاحتمالية نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

الجدول (2-14) : يوضح نتائج اختبار ستيودنت لعبارة المحور الثالث

العبارة	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	احصائية (t) المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	60	1.78	0.76	18.14	59	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان قيمة (t) المحسوبة تساوي 18.14 وهي اكبر من القيمة المجدولة ل (t) والتي تساوي 1.68 وهاذا ما تؤكد القيمة الاحتمالية $p\text{-value} = 0.000$ وهي اقل تماما من $\alpha = 0.05$ (sig) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة او القائلة ان المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة، ومنه نستنتج ان العبارة معنوية جدا، وهاذا ما تؤكد عبارات المحور الثالث.

الفرع الرابع : اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) و(POST HOC)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA من اجل التاكد من وجود الفروقات او عدم وجودها اما في حالة وجود فروقات نقوم باستخدام المقاربة البعدية واختبار POST HOC .

الجدول (2-15): تحليل تباين متوسطات المحاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي

العبارة	قيمة فيشر	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
اليقظة التنافسية	1.862	59	0.147	لا توجد فروقات
الميزة التنافسية	2.191	59	0.099	لا توجد فروقات
اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية	0.606	59	0.019	توجد فروقات

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

❖ اختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة باليقظة التنافسية لمستوى دلالة 5%:

H_0 : لا توجد فروقات في المحور المتعلق باليقظة التنافسية؛

H_1 : توجد فروقات في المحور الاول اليقظة التنافسية.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة F المحسوبة تساوي 1.86 وهي اقل من القيمة المجدولة لفيشر والتي تساوي (2.20) وهذا ما تؤكد sig= 0.14 وهي اكبر تماما من القيمة الاحتمالية 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروقات.

❖ اختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالميزة التنافسية لمستوى دلالة 5%:

H_0 : لا توجد فروقات في المحور المتعلق بالميزة التنافسية ؛

H_1 : توجد فروقات في المحور الثاني الميزة التنافسية.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة F المحسوبة تساوي 2.191 وهي اقل من القيمة المجدولة لفيشر والتي تساوي (2.20) وهذا ما تؤكد sig=0.099 وهي اكبر تماما من القيمة الاحتمالية 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروقات.

❖ اختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية الخاصة باليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة لمستوى دلالة %5:

H₀: لا توجد فروقات في المحور المتعلق باليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية ؛

H₁: توجد فروقات في المحور الثالث اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

من خلال مخرجات ANOVA نلاحظ ان قيمة F المحسوبة تساوي 3.606 وهي اقل من القيمة المجدولة لفيشر والتي تساوي (2.20) وهذا ما تؤكد sig=0.019 وهي اصغر تماما من القيمة الاحتمالية 0.05 وعليه نقبل فرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم وبالتالي توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة اين تكمن الفروقات استعملنا POST HOC بطريقة LSD و Bonferroni و Turkey وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): يوضح الفروقات باستعمال POST HOC

LS	متوسط ثانوي	,39380 ⁺	,19513	,048	,0029	,7847
D	جامعي	,15832	,20001	,432	-,2423	,5590
	خاص تكوين	-,52116	,26741	,056	-1,0569	,0145
	متوسط ثانوي	-,39380 ⁺	,19513	,048	-,7847	-,0029
	جامعي	-,23548	,22821	,307	-,6926	,2217
	خاص تكوين	-,91497 ⁺	,28910	,003	-1,4941	-,3358
	متوسط جامعي	-,15832	,20001	,432	-,5590	,2423
	ثانوي	,23548	,22821	,307	-,2217	,6926
	خاص تكوين	-,67949 ⁺	,29242	,024	-1,2653	-,0937
	متوسط خاص تكوين	,52116	,26741	,056	-,0145	1,0569
	ثانوي	,91497 ⁺	,28910	,003	,3358	1,4941
	جامعي	,67949 ⁺	,29242	,024	,0937	1,2653
	متوسط ثانوي					
Bonferroni	ثانوي	,39380	,19513	,290	-,1399	,9275

من خلال الجدول نلاحظ ان الفروقات متواجدة بين (ثانوي-متوسط) و(ثانوي -متوسط و ثانوي-تكوين خاص) وبين (تكوين خاص-ثانوي و جامعي-تكوين خاص).

وهذا راجع لكون اغلب عمال المؤسسة متحصلون على المستوى التعليمي المتوسط نتيجة لطبيعة عمل مطاحن الظهرة الذي لا يتطلب دراسات عليا في حين ان المطحنة تقوم بدورات تدريبية لعمالها من اجل رفع المستوى لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمطحنة.

يمكن ان تكمن هذه الفروقات في ان عمال المطحنة لم يستوعبوا مضمون هذه العبارة نتيجة لتدني مستواهم التعليمي او كون اليقظة والميزة التنافسية مصطلحان معاصران وبالتالي فعلى المؤسسة ان تقوم بتنمية القدرات و المهارات الذهنية والفكرية لعمالها للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المجال التنافسي.

خلاصة الفصل :

ان التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم على جميع الاصعدة وخاصة منها الاقتصادية والتكنولوجية اوجبت على مختلف اقتصاديات الدول التأقلم معها بما فيها الاقتصاد الجزائري، حيث شملت جميع القطاعات بما فيها قطاع الصناعة الغذائية اذ بدأ يعرف منافسة كبيرة بسبب دخول عدد كبير من المنافسين خاصة الخواص من بين هذه المؤسسات مطاحن الظهرة التي تواجه مختلف التحديات والتهديدات التي فرضت عليها من جانب المنافسة، ومن جانب التطورات والتغيرات المستمرة على مختلف المجالات التقنية والعلمية والتكنولوجية.

وباستعمال اختبار فيشر و ستيودنت تم التوصل إلي أن لليقظة التنافسية أثر كبير في تدعيم الميزة التنافسية لمطاحن الظهرة ، بحيث أن تطبيق اليقظة في مطاحن الظهر لإنتاج الفرينة ومشتقاتها يمكن من تدعيم الميزة التنافسية.

مع هذا لقد لمسنا ان هناك مجهودات تبذلها المطحنة من اجل التحسين في الجودة والاداء، الا انها تظل غير كافية لمواجهة المنافسة الشرسة، وغير كافية للامبالاةها للبيئة التي تنشط فيها والتي تزداد تعقدا وتغيرا من يوم لأخر. ويتوجب على المطحنة ان تولي اهتماما بالغا لبيئتها وتتيقظ لها للتمكن من الاستفادة من الفرص باقتناصها وتجنب التهديدات حتى تضمن بقائها ونموها في السوق.

خاتمة

تناولنا بالدراسة على مدى الفصلين اليقظة التنافسية و دورها في تحسين تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية التي تنشط بها مؤسسة مطاحن الظهرة .

ان الهدف من متابعة ورصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة ، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها ، وكذا الفرص المتاحة لها لاقتناصها وتحويلها الى ميزة تنافسية ، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة اتباع استراتيجية تنافسية ونظام يقظة ناجح وفعال لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، وحصولها على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى ، فمهمة الاستراتيجية التنافسية تتبلور في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المنظمة لسلسلة قيمتها، وهذا يسمح من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها ولا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية، كما يجب أن تعتمد على اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وغيرها من اجل اتخاذ قراراتها.

حيث خلصنا إلى نتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

فمن خلال كل ما سبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي قد تؤكد بعض الفرضيات المقترحة، وتنفي الجزء الآخر، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والآفاق المستقبلية التي لم نتعرض لها في بحثنا.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

1- من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية التي أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، والتي أصبحت تلعب دور مهم في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وهذا ما تؤكد لنا الفرضية الاولى.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي ومن خلال ما تحصلنا عليه من معلومات حول مؤسسة مطاحن الظهرة والدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا للنتائج التالية:

- 1- تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية ليس فقط بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية والمالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها التنافسية وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.
- 2- إن تعقد البيئة وزيادة حدة المنافسة فرض على المنظمة إقامة نظام لليقظة التنافسية، يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، أي أن كلما زادت المنافسة زادت حاجة المنظمين لليقظة التنافسية، فهذا يؤكد الفرضية الثالثة.

حتى تقوم المنظمة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي، بحيث تضمن تدفق وانتقال جيد للمعلومات عبر كل المستويات الإدارية.

انطلاقاً من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة نوعاً ما عن التفكير الإداري للمنظمة، وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة، ونرجع الأمر في ذلك لعدة أسباب نذكر أهمها:

- ✓ لامبالاة المسيرين عن ما يجري في الساحة الدولية من تغيرات عميقة في المجال الاقتصادي، لكون المنظمة الجزائرية تعمل في بيئة أقل شراسة من البيئة التنافسية الدولية.
- ✓ عدم إدراك إشارات المنظمة للدور الذي تلعبه اليقظة في خلق ميزة تنافسية لها.
- ✓ عدم توفير فريق مختص في اليقظة في المنظمات الجزائرية.
- ✓ إلا أن ومن خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة مطاحن الظهرة اتضح لنا أن هذه الأخيرة تستعمل نظام اليقظة التنافسية لرصد جميع المعلومات المتعلقة بمنافسيها، لكن ليس لها قسم متخصص في نظام اليقظة.

الأفاق المستقبلية:

- ✓ كما نقترح آفاق مستقبلية يمكن دراستها والتعمق فيها أكثر فأكثر .
- إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانيات المواصلة فيه، من طرف باحثين آخرين، من خلال دراسة المواضيع التالية.

- ❖ اليقظة التنافسية كمورد للحصول على المعلومة.
- ❖ أخلاقيات وقوانين اليقظة التنافسية.
- ❖ وسائل وطرق عملية اليقظة التنافسية.
- ❖ اليقظة التنافسية فن وابتكار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

اولا : اللغة العربية

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
2. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000 .
3. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
4. معاني فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2002.
5. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997 .

المذكرات ورسالات الماجستير :

1. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس)، نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012 .
2. خميسات نوال، سليمان وفاء، الابداع الاداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية(دراسة مؤسسة موبيليس ورقلة، نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة، 2013 .
3. عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل لاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 .
4. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002 .
5. فاطمة الزهراء ثلجون، عائشة قاسمي، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة(دراسة حالة شركة موبيليس البويرة)، نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2012.
6. محمد رفرافي، 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 .
7. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر :جامعة، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، 2002) .

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- 1- M .porter, L'avantage Concurrentiel:Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,inter-édition,France,1986.
- 2- BAUMARD Ph, stratégie surveillance de l'environnement concurrentiel, édition paris, Masson,1991.
- 3- pateyron emmanul.la veille stratégique paris vect Economica , 1998.

ثالثا : مراجع الانترنت

- 1- <http://www.veille.com/pageveille.html>. 30/04/2012.
- 2- <http://www.strategis.ie/ge/ca/ssyp/bs0021f.html>. 09/04/2012.
- 3- <http://www.clic.net/presse/arties/25/03/2012.RTML>.
- 4- <http://www.mmrduim.com/veille/quotrent.pdf>. 20/03/2012

رابعا: مصادر اخرى

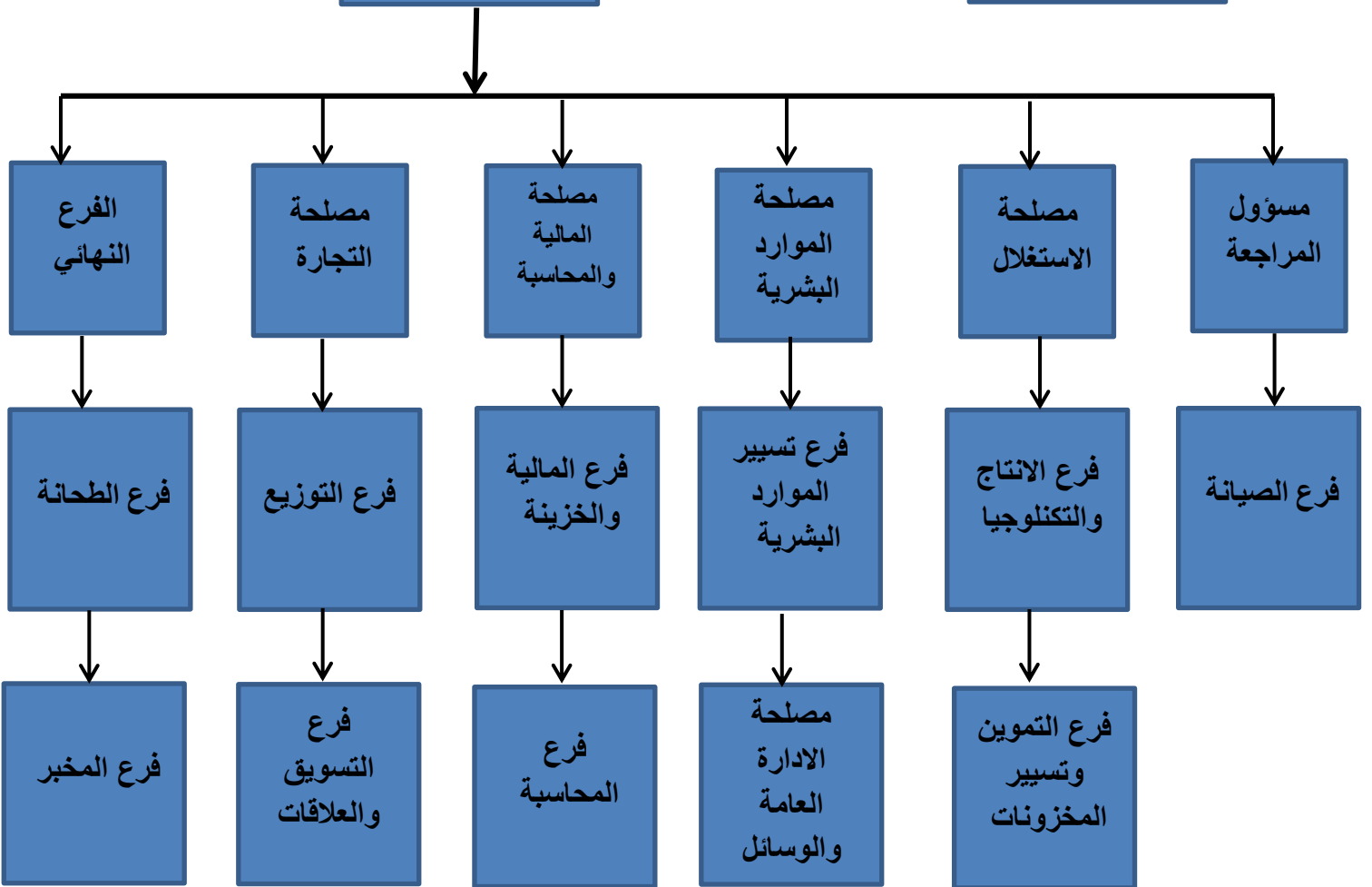
- 1- مصلحة المستخدمين بمطاحن الظهرة بسيدي بوعبيدة ولاية عين الدفلى.
- 2- مخرجات ال SPSS.
- 3- وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، ادارة البرامج والشؤون الخارجية،1430.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمطاحن الظهرة

المدير العام

الامن الوقائي





بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة: الجبلاي بوغامة

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

الأخ الكريم الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تعبئة الاستبيان لبحث ماستر حول دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية .

نحن بصدد تطبيق استبيان للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك ، فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملين منكم توخي الدقة والموضوعية لما له من اثر ايجابي في إنجاح هذا البحث علما بأن المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الطالبة: بوررعة حياة

الطالبة: غوام سمية.

أ-البيانات الشخصية :

الرجاء وضع اشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 من 30-40 51 وما فوق
- 3- الوظيفة: المدير العام الأمن الوقائي مسؤول المراجعة و المراقبة
- مصلحة التجارة و التسويق مصلحة المالية و المحاسبة مصلحة الموارد البشري
- مصلحة الاستغلال
- 4- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين خاص
- 5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 - 10 من 11 - 15 فوق 15 سنة

ب- متغيرات الدراسة :

- اليقظة التنافسية : عملية منظمة : بحث ، تحليل ، معالجة ونشر للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة .
- تعرف الميزة التنافسية : هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل .

❖ المحور الأول : اليقظة التنافسية :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل اهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة .					
2	بما ان مؤسستكم تنشط في بيئة تنافسية فان هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التنافسية .					
3	تعتبر اليقظة التنافسية همزة اتصال بين جميع هياكل المؤسسة .					
4	تكشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة .					
5	تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا متطورة لتدعيم القرارات الاستراتيجية .					
6	تؤدي اليقظة التنافسية في مؤسستكم الى تبني براءات الاختراع .					
7	هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة .					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تلجأ مؤسسة مطاحن الظهرة الى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف .					
9	تعنتي مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية .					
10	تسعى مؤسستكم الى انتاج خدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية					
11	من مقومات نجاح مؤسستكم حسن اختيار مورديها والتفاوض على اسعار المواد الأولية وجودتها .					
12	ان العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء ميزة تنافسية.					
13	تمتلك مؤسستكم مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن .					

المحور الثالث : العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يمكن لمؤسستكم توقع طلبات الزبائن والبحث عن تحقيقها .					
15	تسعى مؤسستكم دوما الى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة .					
16	تسعى مؤسستكم الى البحث عن اسواق خارجية ومحلية .					
17	تهدف مطاحن الظهرة الى تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن .					
18	بازدياد المنافسة تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية.					
19	تعمل مؤسستكم على حماية مركزها في السوق من خلال مواجهة المخاطر .					
20	تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية .					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	20

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
axe3	Inter-groupes	,305	1	,305	,764	,386
	Intragroupes	23,151	58	,399		
	Total	23,456	59			
axe1	Inter-groupes	,736	1	,736	2,059	,157
	Intragroupes	20,740	58	,358		
	Total	21,476	59			
axe2	Inter-groupes	,339	1	,339	,769	,384
	Intragroupes	25,573	58	,441		
	Total	25,913	59			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: axe3

			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
	المؤهل (I)	المؤهل (J)				Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	متوسط	ثانوي	,39380	,19513	,194	-,1229	,9105
		جامعي	,15832	,20001	,858	-,3713	,6879
		خاص تكوين	-,52116	,26741	,220	-1,2292	,1869
	ثانوي	متوسط	-,39380	,19513	,194	-,9105	,1229
		جامعي	-,23548	,22821	,732	-,8397	,3688
		خاص تكوين	-,91497 [*]	,28910	,013	-1,6805	-,1494
	جامعي	متوسط	-,15832	,20001	,858	-,6879	,3713
		ثانوي	,23548	,22821	,732	-,3688	,8397
		خاص تكوين	-,67949	,29242	,105	-1,4538	,0948
خاص تكوين	متوسط	,52116	,26741	,220	-,1869	1,2292	
	ثانوي	,91497 [*]	,28910	,013	,1494	1,6805	
	جامعي	,67949	,29242	,105	-,0948	1,4538	
LSD	متوسط	ثانوي	,39380 [*]	,19513	,048	,0029	,7847
		جامعي	,15832	,20001	,432	-,2423	,5590
		خاص تكوين	-,52116	,26741	,056	-1,0569	,0145
	ثانوي	متوسط	-,39380 [*]	,19513	,048	-,7847	-,0029
		جامعي	-,23548	,22821	,307	-,6926	,2217
		خاص تكوين	-,91497 [*]	,28910	,003	-1,4941	-,3358
	جامعي	متوسط	-,15832	,20001	,432	-,5590	,2423
		ثانوي	,23548	,22821	,307	-,2217	,6926
		خاص تكوين	-,67949 [*]	,29242	,024	-1,2653	-,0937
خاص تكوين	متوسط	,52116	,26741	,056	-,0145	1,0569	
	ثانوي	,91497 [*]	,28910	,003	,3358	1,4941	
	جامعي	,67949 [*]	,29242	,024	,0937	1,2653	
Bonferroni	متوسط	ثانوي	,39380	,19513	,290	-,1399	,9275
		جامعي	,15832	,20001	1,000	-,3888	,7054
		خاص تكوين	-,52116	,26741	,338	-1,2526	,2103
	ثانوي	متوسط	-,39380	,19513	,290	-,9275	,1399
		جامعي	-,23548	,22821	1,000	-,8597	,3887
		خاص تكوين	-,91497 [*]	,28910	,015	-1,7057	-,1242
	جامعي	متوسط	-,15832	,20001	1,000	-,7054	,3888
		ثانوي	,23548	,22821	1,000	-,3887	,8597
		خاص تكوين	-,67949	,29242	,143	-1,4793	,1203
خاص تكوين	متوسط	,52116	,26741	,338	-,2103	1,2526	

ثانوي	,91497*	,28910	,015	,1242	1,7057
جامعي	,67949	,29242	,143	-,1203	1,4793

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.