

أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المشاريع الريادية دراسة
تطبيقية علي شركة Ayah Studios
لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة

مشروع تخرج

إعداد

٢٣٢٠٠١٣٠٧	خالد غنام عبدالله الحربي
٢٣٢٠٠١٣٠٥	إبراهيم محمد الجميعي
٢٢٢٠٠١٣٤٤	ماهر علي عثمان

٢٠٢٤/٢٠٢٣

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The impact of strategic vigilance on improving the
competitiveness of entrepreneurial projects, an applied study on
the Ayah Studios company for developing mobile phone games
Preparation**

Khaled Ghannam Abdullah Al-Harbi	232001307
Ibrahim Mohammed Aljumayi	232001305
Maher Ali Othman	222001344

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر ونفاد

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

الحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعدنا الحظ بذكر اسمائهم راجين من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المشاريع الريادية بالتطبيق على شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والمشاريع الريادية، والمنهج التحليلي في تفسير الدور الذي تلعبه اليقظة في تعزيز نمو المشاريع الريادية. اعتمدنا على برنامج SPSS26 في رصد البيانات، وبرنامج SmartPls4 في اختبار نموذج الدراسة. أوضحت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التنافسية والتغيير بالمشاريع الريادية فمن خلال الحصول على كل المعلومات التنبؤية عما سيحدث في محيطها خاصة اليقظة التكنولوجية التي كان لها الأثر المباشر والإيجابي على تنافسية المشاريع الريادية. كما اعتبرت اليقظة التكنولوجية، ضرورة حتمية، تم التركيز عليها من طرف الرواد على غرار اليقظة التنافسية، التجارية والبيئية لدورها الفعال في استغلال المعلومة وفعاليتها في تسيير المشاريع الريادية خاصة في المراحل الأولى لإطلاق المشروع.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، المشاريع الريادية ريادة الأعمال، اليقظة التكنولوجية.

قائمة الجداول

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الاول: الاطار العام	
١-١ المقدمة	٢
٢-١ مشكلة الدراسة	٢
٣-١ أهمية الدراسة	٣
٤-١ أهداف الدراسة	٤
٥-١ نموذج الدراسة	٤
٦-١ فرضيات الدراسة	٥
٧-١ المصطلحات الاجرائية	٥
٨-١ مبررات اختيار الموضوع	٧
٩-١ منهجية الدراسة وتصميم الدراسة	٧
١٠-١ الأدوات المستخدمة في الدراسة	٨
١١-١ محددات الدراسة	٨
١٢-١ الدراسات السابقة	٩
١-١٢-١ مراجعة الادبيات السابقة باللغة العربية	٩
٢-١٢-١ .مراجعة الادبيات السابقة باللغة الانجليزية	١٢
٣-١٢-١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	١٥
١٣-١ الهيكل العام لمشروع البحث	١٥
الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	
١-٢ المقدمة	١٧
المبحث الاول : الخلفية النظرية لليقظة الاستراتيجية	
١-١-٢ المقدمة	١٨
٢-٢-٢ ماهية اليقظة الاستراتيجية	١٨
٣-٢-٢ أنواع اليقظة الاستراتيجية	١٩
٤-٢-٢ شروط فاعلية اليقظة الاستراتيجية	٢٢
٥-٢-٢ معلومات اليقظة الاستراتيجية	٢٣
٦-٢-٢ اليات تنفيذ اليقظة الاستراتيجية	٢٥

٢٥	مراحل اليقظة الاستراتيجية	٧-٢-٢
٢٦	مميزات وخصائص اليقظة الاستراتيجية	٨-٢-٢
	المبحث الثاني : الخلفية النظرية لريادة الاعمال والمزايا التنافسية	
٢٧	المقدمة	١-٢-٢
٢٨	تعريف ريادة الاعمال	٢-٢-٢
٢٩	أسباب أهمية العلاقة بين مفهوم العمل الحر وشخصية رائد الاعمال	٣-٢-٢
٢٩	عوامل تنمية مفهوم العمل الحر (ريادة الاعمال)	٤-٢-٢
٣١	العوامل الداعمة لظهور رواد الاعمال	٤-٢-٢
٣١	فوائد ريادة الاعمال	٥-٢-٢
٣٢	السلبات والمخاطر المحتملة لريادة الاعمال	٦-٢-٢
٣٢	مميزات ريادة الاعمال	٧-٢-٢
٣٢	أهداف ريادة الاعمال	٨-٢-٢
٣٣	أبعاد ريادة الاعمال	٩-٢-٢
٣٣	المزايا التنافسية	١٠-٢-٢
٣٣	١-١٠-٢-٢ : المفهوم العام للمزايا التنافسية	
٣٤	٢-١٠-٢-٢ : أبعاد المزايا التنافسية	
	المبحث الثالث : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية	
٤١	فاعلية نظام اليقظة الاستراتيجية	١-٣-٣
٤٣	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	٢-٣-٣
٤٦	اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها	٣-٣-٣
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لاثـر اليقظة الاستراتيجية علي ريادة الاعمال في شركة	
٥٠	المقدمة	١-٣
٥٠	طريقة الدراسة	٢-٣
٥٠	نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات	٣-٣
٥١	نتائج التحليل الاحصائي	١-٣-٣
٥٥	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	١-١-٣-٣

	الفصل الرابع : الخلاصة والنتائج والتوصيات	
٦٩	المقدمة	١-٤
٦٩	نتائج الدراسة	٢-٤
٧٠	التوصيات	٣-٤
٧٠	التوصيات بالدراسات المستقبلية	٤-٤
٧٢	قائمة المراجع	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١-١	نموذج الدراسة	٤
١-٢	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية	٣٨

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١-٣	مقياس ليكرت	٥٤
٢-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التنافسية	٥٥
٣-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة الريادية	٥٦
٤-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة البيئية	٥٧
٤-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التكنولوجية	٥٨
٥-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التجارية	٥٩
٦-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة التنافسية	٦٠
٧-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة التنافسية	٦١

٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابداع والابتكار التنافسي	٨-٣
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة	٩-٣
٦٥	اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح لبيان متغيرات الدراسة	١٠-٣
٦٦	جدول اختبار الاستقلالية	١١-٣
٦٧	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	١٢-٣
٦٨	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	١٣-٣
٧٠	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	١٤-٣
٧١	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	١٥-٣
٧٢	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	١٦-٣

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

١-١. المقدمة.

تنشط الشركات في بيئة تتسم بعدم التأكد، إذا أصبحت المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، متعددة و معقدة ومتجددة بسرعة كبيرة، بالإضافة إلى التطورات في مختلف المجالات لذلك اليقظة الاستراتيجية تجعل الشركة اقرب الي محيطها وتؤدي اليقظة الاستراتيجية دورا فعال في توفير المعلومات اللازمة في العديد من الجوانب حيث تمثل قوة حقيقة للشركة في توقع المستقبل ليس لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات فحسب وانما الحصول على ريادة الاعمال من خلال عدة مداخل منها الميزة التنافسية. (Tang,2008)

وفي ظل التحولات البيئية التي تعيشها الشركات باعتبارها تزاوّل نشاطها وسط بيئة تمتاز بالتطور والتغير المستمر للتكنولوجيا فهذا ادفع الشركات في البحث عن الوسائل اللازمة لتدعيم مصدر معلوماتها والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية لتساعد الشركة في الكشف عن استثمار الفرص من أجل التحركات الي أنظمة جديدة مع الاخذ في الاعتبار كافة المخاطر وهذا ما يسمى بريادة الاعمال. (Tayyeburad, R., & Vakil Alroaia, Y. 2020)

ومما لا شك فيه ان ريادة الاعمال اصبحت تلعب دورا هاما في الاقتصاديات العالمية كونها من ابرز محركات النمو الاقتصادي، وهي ما تحتاجها المؤسسات لتكون أكثر ابتكارا من أجل البقاء وتسريع نموها في بيئة شديدة التنافس والتغيير .

٢-١. مشكلة الدراسة

إن مصطلح المشاريع الريادية تدور حول ريادة الأعمال (entrepreneurship) التي نحن بصدد الحديث عنها، حيث نجد الكثير من الدول والمنظمات تدعم هذه المشاريع باعتبارها من أهم الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد. حيث كشف بحث أجرتو Small Biz عام 2018 أن 90% من المشاريع الريادية تفشل في بدايتها، بغض النظر عن العوامل التي تتسبب في فشل الشركات الناشئة، إلا أن ما تفعلوا الشركات الأخرى ضمن نسبة الـ 10% لكي تنجح وتنمو وتصنف في قوائم الشركات كمشروع ريادي ناجح، وما يجب التركيز عليه يتطلب من الشركة أن ترصد بيئتها بشكل مستمر ودائم، كالبحث عن المعلومات التي تخدم مصلحتها بشكل مباشر وغير مباشر، أي تتحلى بمستوى مقبول من اليقظة الاستراتيجية التي تضمن لها أداء أفضل ومتميز.

نظرا لأهمية اليقظة الاستراتيجية من جهة، وتنمية المشاريع الريادية من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة بغرض الوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية المشاريع الريادية. ونظرا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الربط بين اليقظة الاستراتيجية وريادة الأعمال، بالأخص موضوع المشاريع الريادية، لذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة في السؤال البحثي التالي:

ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المشاريع الريادية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي ينبغي الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

(١) هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة

البيئية، اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الجودة التنافسية للمشاريع الريادية

(٢) هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة

البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية) في المرونة التنافسية للمشاريع الريادية

(٣) هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة

البيئية، اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية) في الإبداع والابتكار التنافسي للمشاريع

الريادية

(٤) هل تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة

البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في التكلفة للمشاريع الريادية.

٣-١. أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية في تسليط الحدود على المشاريع الريادية كون أن التفوق والريادة في الوقت الحالي يتوقف على مدى امتلاك هذه المشاريع للمزايا التنافسية التي من سماتها أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين على الأقل ونظراً لدور قطاع المشاريع الريادية فهذا تكمن أهمية الدراسة بأهمية تواجد اليقظة الاستراتيجية لدى المشاريع الريادية: حيث تلعب دوراً مهماً في صياغة الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة لتحقيق التفوق والتميز في بيئة الأعمال.

وتستمد الدراسة أهميتها التطبيقية أيضاً من خلال مدى أهمية تبني هذه المشاريع باختلاف طبيعتها وأنشطتها في محاولة الحصول على الجزء الخفي من الإشارات الضعيفة القادمة من المحيط الخارجي بجمعها، وتحليلها. ونشرها للتمكن من امتلاك الرؤية المستقبلية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات أثناء البدء بالمشروع والتخطيط له (النجار الشوابكة ٢٠٢٠) والبيئة

الغامضة التي تنشأ فيها المشاريع بشكل عام والمشاريع الريادية بشكل خاص تنفع متخذي القرار إلى تخطي الأساليب التقليدية واللجوء إلى أساليب أكثر استباقاً للمستقبل .

٤-١. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المشاريع الريادية , ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في ما يلي:

- بيان الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المشاريع الريادية.
- تحديد أهم الخطوات اللازمة لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المشاريع الريادية.
- التعرف على الميزة التنافسية بأبعادها ودور اليقظة الاستراتيجية في التأثير عليها.
- قياس أثر اليقظة الاستراتيجية المتمثلة بأنواعها اليقظة الريادية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية اليقظة التنافسية في تحقيق تنافسية المشاريع الريادية.

٥-١. نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة الموضحة , تم تطوير أنموذج الدراسة الذي يوضع العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (١). ويتألف نموذج الدراسة من المتغير المستقل ممثل في اليقظة الاستراتيجية وسوف يتم دراسته بخمسة أبعاد وهي اليقظة الريادية واليقظة البيئية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية واليقظة التنافسية في حين المتغير التابع يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية متمثلة في الجودة التنافسية والمرونة التنافسية والابداع والتكلفة.

الشكل رقم (١-١): نموذج الدراسة



٦-١. فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وما تقتضيه متغيرات الدراسة من معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المشاريع الريادية تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية على تنافسية المشاريع الريادية وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية

١- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الجودة التنافسية للمشاريع الريادية

٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية) في المرونة التنافسية للمشاريع الريادية

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية) في الإبداع والابتكار التنافسي للمشاريع الريادية

٤- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في التكلفة للمشاريع الريادية.

٧-١. المصطلحات الاجرائية

المتغير المستقل : اليقظة الاستراتيجية (SV)

تعريف اليقظة الاستراتيجية بحسب بن علي (٢٠١٧، ص٤): "تعني كلمة اليقظة، أخذ الحيطة والحذر بما هو حولنا وقد استعمل مصطلح اليقظة في مجال إدارة الأعمال ليدل على نظام قائم بذاته (نظام اليقظة والذي يقوم بتزويد قائد المنظمة بالمعلومات المفيدة في اتخاذ قراراته وقد أضيف له مصطلح الاستراتيجية والتي اختلف حول تعريفها الكثير من الباحثين كما هو موضح فيما يلي.

تعريف اليقظة الاستراتيجية بحسب (Dawood and Abbas, ٢٠١٩) على أنها نشاط المنظمة لجمع البيانات وتحليلها على بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو. وتعرف إجرائياً بأنها سباق المعلومات الذي يمكن المشاريع الريادية الاستماع إلى البيئة الخارجية لتحديد الفرص في الوقت المناسب وتجنب التهديدات وتحليلها واختبارها من أجل القيام بالقرارات الاستراتيجية المناسبة التي تخدم المشاريع الريادية.

أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)

تعريف اليقظة الريادية (EA) وهو الميل إلى تخصيص جزء مهم من الوقت للتدبر . في بيئة للبحث عن الفرص المربحة (Mosakoski ١٩٩٨ ، جلاب، ٢٠١٩) عبارة عن الإحساس العالي بوجود الفرص المتوفرة في مكان ما في البيئة وتوقع الحصول على ميزة تنافسية أو قيمة مضافة من جراء الاستغلال الأمثل لهذه الفرص وبشكل خاص فيما يتعلق بمدخلات العملية الإنتاجية ووظائفها وأنشطتها المتكاملة (Roundy et & ٢٠١٨)

تعريف اليقظة البيئية (EV) بحسب الشريف (٢٠١٨) على أنها عملية جمع المعلومات الاستباقية حول التغيرات التي قد تحدث في التشريعات البيئية واتجاهات المستهلكين للمطالبة بمنتجات تحترم البيئة والالتزام بالمعايير الوطنية والدولية في هذا المجال .

وتعرف إجرائياً بأن اليقظة البيئية يقظة شاملة لمراقبة جميع التطورات التالية ديموغرافي، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي، قانوني التي تؤثر على أنشطة المشاريع الريادية، وكذلك للمتابعة جميع الأحداث والتغيرات البيئية ذات الصلة

تعريف اليقظة التكنولوجية (TV) بحسب (الشريف، ٢٠١٨) " بأنها عملية تقوم بجمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية وتحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين. وتعرف إجرائياً بأن اليقظة التكنولوجية وظيفة أساسية مهمتها البحث عن الميزة التنافسية من خلال تطوير تكنولوجيا بكل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، ظهور معدات وآلات جديدة.

تعريف اليقظة التجارية (BV) بحسب النجار ، الشوايكة ، ٢٠٢٠) هي النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمنظمة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع مورديها وزبائنها.

تعريف اليقظة التنافسية (CV) بحسب الدين ٢٠١٣، ص ٩١) هي النشاط الذي يوجه ارصد ومتابعة المحيط التنافسي للمؤسسة وبالأخص متابعة ورصد المنافسين كما بأنها نشاط يسمح للمنظمة بتحديد حالتها " (Dawood and Abbas, 2019.p6) عرفها الحالية والمنافسين المحتملين وكذلك البيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة".

وتعرف إجرائياً بأن اليقظة التنافسية هي التي تهتم بالمنافسين الحاليين والمرتبين من خلال التجميع والتحليل معلومات نوعية وكمية للتعرف على استراتيجيات المنافسين وقدراتهم وأهدافهم وأدائهم، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم، ومنتجاتهم، وخدماتهم الحالية والجديدة، وتطوراتهم المالية، وسياساتهم في جميع المجالات، وزبائنهم، وأسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم، وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين .

المتغير التابع الميزة التنافسية (CA)

تعرف الميزة التنافسية بحسب حمو ٢٠١٤، ص (١١٦) انها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها .

وعرفها (Porter, ٢٠٠٨) على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

٨-١. مبررات اختيار الموضوع

□ الرغبة في الاطلاع على اليقظة الاستراتيجية ودورها في دعم التنافسية في المشاريع الريادية.

□ تعزيز الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها في دعم التنافسية في المشاريع الريادية.

□ اثراء البحث العملي بموضوع علي درجة عالية من الاهمية.

٩-١. منهجية الدراسة وتصميم الدراسة

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة المنوط باختيار صحة الفرضيات الموضوعية ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، وقياس أثر متغيراتها، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، (Sukaatmadja, ٢٠٢١) من خلال التعرف على أثر المتغير

المستقل في المتغير التابع اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة، والمعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

فعلى صعيد المنهج الوصفي الذي يصف الأبعاد المختلفة لليقظة الاستراتيجية علي الميزة التنافسية للمشاريع الريادية ، أما على مستوى المنهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الأبعاد جميعها على أرض الواقع من خلال المسح الميداني، باستخدام أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض (الاستبانة)، والحصول على البيانات اللازمة من مصادرها، وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي يؤمل أن تقدم تحسينات ملموسة للمواقع المنهج التحليلي يتم توظيفه بهدف اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال التحليل لواقع اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات السببية لكونها تهدف التي اكتشاف الأثر بين متغيرات الدراسة (Sukaatmadja, ٢٠٢١)، ويلاحظ جلياً أيضاً بأن دور الباحث محدود في إجراءات الدراسة العملية، وينفصل هذا الدور عن الدراسة ونتائجها، ومن حيث التخطيط والضبط فتعتبر هذه الدراسة غير مخططة (Non Contrived Research) كونها تفلت في البيئة الطبيعية للشركات الريادية في مجمع الملك حسين للأعمال في الأردن دون تهيئة اي ظروف تذكر، ومن الأفق الزمني تعتبر هذه الدراسة مقطعية (Cross Sectional) كونها تستهدف عينة لمرة واحدة وتجري لمرة واحدة فقط.

١-١٠. الادوات المستخدمة في الدراسة

لغرض معرفة ميدان الدراسة و لجمع البيانات والمعلومات الكافية تم الاعتماد على عدة وسائل هي كالآتي:

١- المقابلات والزيارات الميدانية: لقد تم القيام بمقابلات مع بعض مسؤولين وموظفين المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن المؤسسة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

٢- الملاحظة: على إثر الزيارات المتكررة للمؤسسة خلال فترة الدراسة والمعاينة فقد اعتمدنا على بعض الملاحظات في تحليل نتائج الاستمارة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على الأسئلة المهمة حول المؤسسة.

٣- الوثائق الخاصة بالمؤسسة: لقد تم الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة الداخلية والتي كان لها دور كبير في تحصيل المعلومات حول نشاط المؤسسة، وذلك بإذن من المسؤولين، مثل: وثائق التقارير اليومية للإنتاج من المصلحة التجارية.

٤- إعداد الاستبيان: لقد تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث تضمن أولا المعلومات الشخصية للعينة وذلك للتعرف على خصائصها ثم تطرقنا إلى أسئلة حول موضوع البحث ومتغيرات الإشكالية في قسمين

١-١١. محددات الدراسة.

□ الحدود النظرية تركزت هذه الدراسة على المتغير المستقل ودراسة خمسة أبعاد والمتغير التابع ودراسة أربعة أبعاد .

□ الحدود المكانية: توزيع الاستبانة على العاملين في المناصب العليا والمتوسطة في المشاريع الريادية في شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة

□ الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي احتاجتها الباحثة لإنجاز هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٢-٢٠٢٣

١-١٢. الدراسات السابقة

١-١٢-١. مراجعة الأدبيات السابقة باللغة العربية :

١- دراسة عبد الحميد (٢٠٢١) بعنوان تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية

هدفت الدراسة الى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية الجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وتم تقديم تصور مقترح التحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقاً لعدد من المحاور الأساسية أهمها تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وتطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية.

٢- دراسة أنساع، قمري (٢٠٢١) بعنوان مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليله بمؤسسة كوندور.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة كوندور في الجزائر تكونت عينة الدراسة من ٣٣ موظف بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على العينة الميسره وتوصلت الدراسة إلى وجود الفرق بين هذه

الدراسة والدراسات السابقة في أنها أولاً ، تهدف الى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في نمو مشاريع ريادة الأعمال، وثانياً، عملية كل مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية على المستوى العملي لبعض مؤسسات ريادة الأعمال. امتداداً للنتائج، فهو أيضاً الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال حيث يبحث ويتناول أهم القضايا المتعلقة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية. أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) التكنولوجيا المعلومات والاتصال على اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث بمؤسسة كوندور، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجيا المعلومات والاتصال على اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس العمر، المستوى التعليمي المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل تبني نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة كوندور

٣- دراسة خلوفي، شريط (٢٠٢٠) بعنوان اليقظة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن نظم الاستجابة لإدارة المخاطر الوبائية شركة Seegene الكورية في مواجهة جائحة فايروس كورونا كوفيد ١٩ .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مواجهة المخاطر الوبائية، وذلك بالتطبيق على شركة Seegene الكورية والتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات اليوم تعمل في بيئة أعمال معقدة جداً تحتاج فيها إلى يقظة إستراتيجية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي و الذي تفرضه الظروف الاستثنائية كالمخاطر الوبائية وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة تبني الشركات الاستراتيجية مرنة تدمج عناصر اقتصادية واجتماعية متوقعة وغير متوقعة كالأخطار الوبائية، والتي تحتم على الشركات الاستجابة لها بسرعة لتخفيف الأضرار، وحتى اغتنام الفرص التي تظهر فجاءه.

٤- دراسة قباجة جردات (٢٠٢٠) بعنوان أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في دراسة قباجة ، جردات (٢٠٢٠) بعنوان أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، تم اختيار عينة قصدية من المدراء العاملين وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الشركات ومدراء الدوائر ورؤساء القسم في الشركات الصناعية، تم جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة الاستبيان توزيع ٨٠ استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى ٨٢,٧٪ من التباين في الميزة التنافسية تعود إلى الابتكار في الشركات قيد الدراسة، وأن زيادة وحدة واحدة من الابتكار في مجال المنتج أدى إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار ٧٥,٢٪ من هذه

الوحدة، وأن زيادة وحدة واحدة من الابتكار في مجال العملية أدى إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار ٨٣,٣ من هذه الوحدة.

٥- دراسة (بوخمم عبد الفتاح ، ٢٠١٩) بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق المتعامل الهاتف النقال أوريدو.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير وتنمية الميزة التنافسية المتعامل الهاتف النقال أوريدو، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجيتها التنافسية على المعلومات التي تزودها اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط القوة وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، والحصة السوقية، كما توصلت إلى أن النقطة تمكنها من تسمية، وتنوع مصادر ميزتها التنافسية، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات.

٦- دراسة (عمران أبو نجيم ٢٠١٩) بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة ليبيا البالغ عددهم ١٠٦ وتم توزيع (٢٥) استبيان شملت القيادات الإدارية بالشركة في مدينة سبها أسترجم منها (٢٤) وكانت قابلة للتحليل وبذلك توصلت الدراسة بوجود علاقة طردية بين اليقظة الاستراتيجية والدجاج الاستراتيجي وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على إيجاد لجان أو فريق لليقظة الاستراتيجية بالشركة على أن يتم تجهيزه بكافة الإمكانيات المادية والبشرية الممكنة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها من خلال توفير كم هائل من المعلومات الاستراتيجية ذات الأهمية للشركة .

٧- دراسة (المبيضين ٢٠١٥) بعنوان أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي والمنهج الميداني ولغرض جمع البيانات تم استخدام أداة الاستبانة وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والفنية لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة البوتاس العربية ويتمثل بمدراء الإدارات ونائبيهم ومدراء الوحدات ورؤساء الأقسام ومساعدتهم في شركة البوتاس العربية وتم توزيع (١٤٣) استبانة على عبدة الدراسة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان

أبرزها الاهتمام ببناء موارد المعلومات الاستراتيجية والاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية وزيادة التنسيق بين العمليات التشغيلية. التقديم منتجات جديدة وكتب حصة سوقية وتطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق، وتحديد حاجة الزبائن والعمل على إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز على إستراتيجيات توظيف نظم المعلومات الاستراتيجية.

٢-١٢-١.مراجعة الأدبيات السابقة باللغة الانجليزية

١- دراسة (Jalod et al (٢٠٢١) بعنوان:

Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance :An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq

اليقظة الاستراتيجية ودورها في أداء ريادة الأعمال: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة أور في الناصرية العراق ."

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير اليقظة الاستراتيجية في أبعادها (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، والنقطة التنافسية، واليقظة البيئية للمديرين في شركة أور العامة بالعراق بشأن أداء ريادة الأعمال بأبعادها ممثلة في التوجه الاستراتيجي، والتوجه نحو الموارد، والبنية الإدارية، والفلسفة المكافئة، وثقافة ريادة الأعمال والتحقيق أهداف الدراسة، استخدم النهج الوصفي والتحليلي (أما عينة الدراسة، فقد شملت عينة من المديرين (١٢٣) في تلك الشركة واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات وتوصلت إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود أثر هام لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء المشاريع بأبعادها.

ومن أبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة أيضا أن إدارات شركة أور العامة العراقية تولي اهتماماً واضحاً لمتطلبات النقطة الاستراتيجي لجميع أنواعها وأوصت الدراسة بأن تستخدم الشركة نظاماً عصرياً للمعلومات يتضمن تكنولوجيات متقدمة قادرة على جمع لبيانات المتصلة بالزبائن وتحديثها باستمرار لدعم صادمي القرار بالمعلومات التي تعزز حالة اليقظة والاهتمام بها وتغير الإشارات الضعيفة الواردة من البيئة بدقة عالية.

٢- دراسة (Mahmood ٢٠٢٠) بعنوان :

The Blind Spots Leadership and Its Effect in Achieving the Strategic Vigilance.

تأثير دور القيادة العمياء في تحقيق النقطة الاستراتيجية

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير دور القيادة العمياء في تحقيق اليقظة الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ١٢٥ من مديري الإدارات والأقسام في الجامعات الخاصة في كربلاء وكانت أهم نتائج هذا البحث أن تعزز فهم

أهمية القيادة في من نقص المعلومات (النقاط العمياء) ومدى تأثيرها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، ثم فهم طبيعة التغيرات البيئية للاستفادة من الفرص المتاحة وتحقيق التميز على المنافين و يوفر البحث طريقة لكيفية اتخاذ القرارات في ضوء بيئة مهمة سريعة التغيير لا توفر الكثير من المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق ميزة على المنافسين.

٣- دراسة (Tayyebirad and Alroaia) 2020

Analysis of factors affecting entrepreneurship, market ,knowledge management in clean production and sustainable competitive advantage

تحليل العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال والسوق وإدارة المعرفة في الإنتاج النظيف والميزة التنافسية المستدامة .

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال والسوق وإدارة المعرفة في الإنتاج النظيف والميزة التنافسية المستدامة، والتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المبني على المنهج التطبيقي من حيث الغرض تضمنت العينة الإحصائية ٢٨٩ من كبار المديرين التنفيذيين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية وتوصلت النتائج أن المعرفة القائمة بعمليات التصنيع هي غير كافية على هذا السنوي لتغطية النمو السريع في هذا الميدان، ولا يزال العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متأخرة في الاستفادة من هذه الفرص الجديدة.

٤- دراسة (Rahim and Zainuddin) (٢٠١٩) بعنوان:

The impact of technological innovation on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia.

تأثير الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية وأداء الشركات في صناعة السيارات في ماليزيا هدفت الدراسة إلى اختبار آثار الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية الشركات الصناعات الغذائية في ماليزيا لعينة من ٢٢٠ شركة ماليزيا في مجال الصناعات الغذائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت إلى أن ٧٣,٥ % في الميزة الكافية تعود إلى الابتكار، وقد أوصت الدراسة ايجاد مراكز متخصصة في هذا المجال لتعزيز الميزة التنافسية لهذه الشركات على الجامعات الماليزية.

٥- دراسة (Stephen) (٢٠١٩) بعنوان

Entrepreneurial Marketing Practices And Competitive Advantage Of Small And Medium Size Enterprises In Nigeria

ممارسات التسويق الريادية والميزة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات التسويق الريادي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا تكون مجال الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا والتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أنه رئيسة الاختبار فرضيات وقد شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا، فيما شملت عينة الدراسة على ٣٥٦ مديراً ومالكة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن ممارسة التركيز على الفرص تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا.

٦- دراسة (٢٠١٤) SAVESCU, Dan بعنوان:

Aspects Regarding the Competitive Strategy in Companies with Technologie Vigilance (Part II)

الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية في الشركات التي تتوخى اليقظة التكنولوجية

هدفت الدراسة إلى معرفة الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية في الشركات المنتفظة تكنولوجيا حيث تعتبر النقطة التكنولوجية أداة جيدة وفعالة في تقييم المشاريع وبناء الاستراتيجيات القاضية في المنظمة فأظهرت الدراسة أهمية اليقظة من خلال مراقبة المعلومات المنطقة بالقدرة الماضية في الوقت المناسب وتطليها، وتلقيها ونشرها. واسترجاعها وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة التكنولوجية عنصر أساسي في الابتكار وهو إنتاج واستيعاب واستغلال الحداثة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وهي أداة أساسية لإنشاء ميزة تنافسية وتقديم قيمة متميزة للعملاء ويشار إلى اليقظة التكنولوجية بأنها تسهم في انتشار المعلومات ونقل المعرفة والتدريب وتقديم المشورة حول المنتجات والخدمات المبتكرة فتظهر أهمية البقالة التكنولوجية في محيط واسع من التغيرات والتحديات .

٧- دراسة (٢٠١١) Change بعنوان

The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation

تأثير الأخلاقيات البيئية للشركات على الميزة التنافسية دور الوساطة للابتكار الأخضر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات البيئية ومفاهيمها على الميزة الكافية واستخدام التوجه الإبداعي الأخضر كوسيط وتكون مجتمع الدراسة من المصانع .. وطبقت هذه الدراسة في تايوان وتكونت العينة من المديرون التنفيذيون الذين يعملون في مجال البيئة والتسويق

والإنتاج، وتم توزيع ٥٠٠ استبانة على عينة الدراسة وكانت من أهم النتائج لهذه الدراسة أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على الوصول والكتاب الميزة التنافسية وأنها أيضاً تؤثر بشكل إيجابي على الأبداع الأخضر للمنتج.

٣-١٢-١. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض ومراجعة الأدبيات السابقة باللغتين العربية والانجليزية تبين أن أخلت محور واحد هذه الدراسات تناولت عدة جوانب للفظلة الاستراتيجية، بحيث كل دراسة أو أكثر من محاور اليفظلة الاستراتيجية و درست مدى تأثيره على تنافسية المؤسسة و دوره في خلق الميزة التنافسية في أسوق محدد مثل (شركة الاتصالات الأردنية، شركات تأمين الإيرانية، بعض المؤسسات الجزائرية، بنك خاص البنوك التجارية) .ويمكن للدراسة الحالية الاستفادة من النقاط الإيجابية المذكورة في الدراسات السابقة ومتابعة جوانب جديدة لم تتعرض لها هذه الدراسات وذلك من خلال ربط جميع محاور اليفظلة الاستراتيجية من خلال مراجعة الادبيات السابقة ذات العلاقة و قياس أثرها على حجم التنافس في المؤسسات المستهدفة، بحيث تهدف هذه الدراسة دراسة أكثر العوامل الأساسية تكراراً عوضاً عن دراسة كل منها على حداء الأمر الذي يعتبر بمثابة نموذج متكامل تقدمه الدراسة.

وقد لاحظت الباحثين أن أغلب الدراسات التي أجريت في موضوع اليفظلة الاستراتيجية والميزة التنافسية قد أجريت على العديد من الشركات لكن قليل منها أجريت على الشركات الريادية ووجدت الباحثين اهتمام قليل في اجراء دراسات على الشركات الريادية في الأردن على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه هذه الشركات لذا قام الباحثين بإجراء هذه الدراسة على الشركات الريادية ممثلة بجميع الشركات الريادية لتكون اساساً العملية البحث والتطوير في مجال النقطة الاستراتيجية والميزة التنافسية وبذلك تكون ميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها الدراسة الأولى في الأردن التي تدرس النقطة الاستراتيجية مع التنافسية على قطاع المشاريع الريادية والذي يعتبر قطاع حيوي جداً. كما تميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات بإضافة نوع آخر من أنواع اليفظلة الاستراتيجية وهي النقطة الريادية .

١٣-١. الهيكل العام لمشروع البحث

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

الفصل الثالث: الاطار النظري للبحث

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لأثر اليفظلة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المشاريع

الريادية علي شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة

الفصل الرابع : الخلاصة والنتائج والتوصيات

قائمة المراجع المقترحة

الفصل الثاني :

الاطار النظري للدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً رهيباً في حدة المنافسة، مع تغير في أذواق ورغبات العملاء الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات المنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. Stephen, O; Ireneus, N and Moses, O. (2019).

وتوفر اليقظة الإستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص و التنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل الجمع معطيات واستخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب. كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها. (Tang,2008)

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الخلفية النظرية لليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية لليقظة الإستراتيجية وريادة الأعمال

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية

٢-١-١. المقدمة

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآتية المضطربة والمعقدة. (سعدية، عبد الرزاق ، ٢٠٢٠)

٢-٢-٢. ماهية اليقظة الإستراتيجية ؟.

أولاً: مفهوم اليقظة.

١- أصل المصطلح: اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila و هو ناتج عن المراقبة بالردار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها". بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشاراً واسعاً في الدول الغربية نظراً للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة. (الدين ، زواو ، ٢٠١٩)

٢-٢-٢. تعريف اليقظة:

- الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ ، يقظاً: نقول أن شخصاً يقظاً أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور".
- الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

(أ) فاليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

(ب) وتعتبر اليقظة "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يوجد العديد من تعريفات اليقظة الإستراتيجية ، منها: (Kraja Ylvije. Osmani Elez &2013)

- عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.
- عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.

٢-٣. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

أولا: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتر"

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتهما الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلومات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة.. (Lackman, C., & Lanasa, J. M. 2013)

وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلومات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Martinet و Ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفنا إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي:

اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية "بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها. (Tang,2008)

ثانيا: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

١- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"

و تعرف أيضا أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"(Sukaatmadja, et al 2021)

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الارتقاء المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصاديات أو المجتمعات"

وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها. (غلاب، مليكة & ٢٠١٢)

٢- اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم،

كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي: (عساف، ٢٠١٥)

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

ثالثا: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية و البيئية

١- اليقظة التجارية.

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة. (Machado, H. P. V., Faia, V. S., Silva, J. D., 2016)

٢- اليقظة الاجتماعية.

تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المتعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتلقي الديني و يهدد سلامة أو يعزز من التناقض التنظيمي. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره ، الكثافة السكانية. " (Sukaatmadja, et al 2021)

٣- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين و التشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة ، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها ، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها . (Mahmood, Z. M., Faris, A. A., & AL-DAHAN, J. M. 2020)

٤- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية ، الثقافية ، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية،... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.

وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها. (Maikah, J. S. 2015)

٤-٢-٢. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

خمس شروط أساسية على المؤسسة التعليمية أن تحققها لتضمن بها فعالية يقظتها الاستراتيجية وهي: (M, Yasa., Gede Supartha., Ketut Grantari, 1, & Rajiani, I. 2020)

١- إدارة ثابتة من قبل الإدارة العليا فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

٢- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

٣- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.

٤- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

٥- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

٢-٥. معلومات اليقظة الاستراتيجية:

يشمل التّرصّد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية ، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التّحكّم و معلومات التأثير و معلومات جزئية. سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة. (Stephen, O; Ireneus, N and Moses, O. 2019)

١- معلومات التّحكّم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكّن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة و نظم الانتاج. وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية.

٢- معلومات التأثير

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

٣- علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر

المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة". وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي :

- المعلومات حول المنافسين وهي جميع المعلومات أو التي تهتم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط ، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين .
- المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات و الأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة و تشمل ، الأصدقاء، الانتماء الحزبي ، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.
- المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.
- المعلومات التمويلية وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتوجات و الخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.
- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.
- المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات و القوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها.

٢-٦. آليات لتنفيذ اليقظة

يمكن تنفيذ عملية اليقظة الإستراتيجية بإحدى الآليتين التاليتين وهما ukaatmadja, L, Yasa, N., Rahyuda, H., Setini, M., & Dharmanegara, I (2021)

- ١- آلية التحكم: وهي تعنى بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا من الطلب السريع والعاجل من المسئول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل
- ٢- آلية الإنذار: وتعنى أن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومات وهم المتعقبون حيث يقومون بمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسئول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك عند الحصول على معلومات مهمة وتكون المبادرة من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق

٢-٧. مراحل اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية أربعة مراحل وهي كالآتي (Tayyeburad, R., & Vakil Alroaia, Y. (2020) :

- ١- جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجرى فيها وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة المهمة في عملية الجمع هذه، وهي: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم يتم تتبع عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات.
- ٢- التركيب والتحليل والتركيب: وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا يحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطى قيمة أكبر لاتخاذ القرار الإستراتيجي بحيث تتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.
- ٣- النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب يتم الحصول على معلومات معالجة لا يكون لها قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب

لاتخاذ القرار المناسب، حيث لا تجدي كل المراحل السابقة نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة.

٤- مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ

٢-٨. مميزات وخصائص الـيقظة الإستراتيجية :

تتسم الـيقظة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها كما تسعى الي تحقيق مجموعة من الاهداف ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص والمميزات كما يلي: (سويد، ٢٠١٨)

١- الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

٢- التطوعية: الـيقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط ، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

٣- الذكاء الجماعي: الـيقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي ، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطاؤها معنى محدد.

٤- المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف الـيقظة الاستراتيجية.

٥- إنشاء الإبداع: الـيقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

٦- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية لريادة الاعمال والمزايا التنافسية

٢-١-٢. المقدمة

يعتبر التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) القوة والروح التي من خلالها تنشأ وتدار المنظمات الجديدة أو القائمة. ويعد التوجه الريادي أمر حيوي ومحرك رئيس للنمو الاقتصادي على الصعيدين، الضيق وهو نمو اقتصاد المنظمة، والصعيد الواسع الذي يتمثل التقدم في اقتصاد البلد وبالتالي يؤدي إلى اخذ حيز مرموق في الاقتصاديات العالمية. كما أن للتوجه الريادي دوراً رئيسياً في تحريك مسار المنظمة داخليا من خلال بناء وتجديد الإستراتيجيات الداخلية بطريقة فعالة وإيجاد أعمال ومسؤوليات جديدة ومبتكرة ومرنة تتيح للعاملين العمل بكفاءة عالية وشغف الإنتاج بطريقة احترافية بما يتناسب ورؤية المنظمة، واما على النحو الذي يتعلق بالبيئة الخارجية والمحيط، فيشمل الحصول على فرص متفردة وتوثيق وتعزيز الممارسات المبتكرة في مجتمع الأعمال وبالتالي سوف يفسح المجال للمنظمة الدخول في مغامرة أعمال جديدة تتيح لها أن تكون من ضمن المنظمات الريادية. عز الدين، ٢٠١٩)

إن الانفتاح على العالمية والتطور التكنولوجي والتغير الحاصل في البيئة الخارجية والعالم ككل، والتقدم الابتكاري في الصناعات الدوائية العالمية وجودتها، وغياب أو انعدام الحماية على المنتج المحلي من خلال ازالة التعرفة الجمركية المرتفعة من قبل الدولة حسب اتفاقيات دولية، أدى إلى دخول منافسين خارجين إلى السوق المحلي وتمركزهم بقوة، وذلك لأن قطاع صناعة الأدوية لا يعتمد بالدرجة الأساس على الإنتاج الكمي، وإنما على الإنتاج القائم على أساس المعرفة والعلم. (سحنون ٢٠١٨)

وفي ظل كل هذه التغيرات والمعطيات المتوفرة في البيئة الخارجية، كان على HGAV/HJ ضرورة البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك التفوق والمواكبة المستمرة للمتغير الثابت وهو التغير المتسارع الذي يحصل بصورة مستمرة، ومن هذا المنطلق يتوجب على هذه الشركات الصناعية للأدوية جلب إلى جعبتها كل ما شأنه تحقيق الميزة التنافسية والتمتع بمزاياها، وذلك عن طريق حصولها على مميزات ومقومات ومصادر تساهم من خلالها على تنفيذ ما هو مطلوب ومرجو، لكي تقدم هذه الشركات منتجات بميزات تثري السوق المحلي وحتى العالمي وتلبي حاجة المستهلكين على نطاق واسع وعلى المستوى الآني والمستقبلي، وإن من الأهداف الرئيسية والأساسية التي تحاول الشركات

الوصول إليها هو كسب المستهلكين من خلال تلبية حاجاتهم، والهدف المنشود من ذلك هو التمتع بحصة سوقية أكبر تمكنها من الحصول على مستوى تنافسي كبير ومتقدم والعمل على تقويته.

إن كل هذه المساعي التي تسعى لها شركات صناعة الأدوية في الأردن لا تنتهي بمجرد الحصول على ميزة تنافسية متقدمة وجيدة، وإنما السعي المستمر والدائم خلف تنمية هذه الميزات وإكسابها صبغة تفوقه أكبر بهدف المحافظة عليها من خلال الريادة التي تتحلى بها هذه الشركات ومن أشكالها الابتكار والاستكشاف المستمر، حتى تمتلك طرق مبتكرة وفريدة للمنافسة وتقوية جدار الصد والحماية الذي يتصدى للمنافسين. (عمر ، ٢٠١٧)

٢-٢. تعريف ريادة الأعمال:

وردت عدة تعريفات لمصطلح ريادة الأعمال (ثقافة العمل الحر) منها :

١. تعريف بورش (Burch) ١٩٨٦: مجموعة أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرض وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت.

٢. تعريف دولينك (Dolling) ١٩٩٥ : عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد .

٣. تعريف بارو (Barrow) ١٩٩٨ : عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول .

٤. تعريف كاربونار (Carbonar) ١٩٩٨: مرتبط بالتخطيط المحدد لمواجهة مخاطر محسوبة بناء على معرفة السوق والموارد المتاحة وذلك لتحقيق النجاح المأمول .

٥. تعريف الحسيني ٢٠٠٦ : عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد والريادي هو الذي يبتكر شيئاً "جديداً" بشكل علمي وشمولي .

٦. تعريف الشميمري ٢٠٠٩: عملية إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة.

وعلى ضوء التعريفات السابقة , فعناصر ثقافة ريادة الأعمال تتمثل في الآتي:

١- معرفة الفرص العملية المتاحة والكافية .

٢- خلق وإنشاء أو التوسع في المنظمات الاقتصادية الموجهة بالربح على ضوء الوقت , والجهد , والمال.

٣- المزج بين العناصر الابتكارية والابداعية وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب

٤- الإستخدام المناسب والرشيد للموارد.

٢-٣. أسباب أهمية العلاقة بين مفهوم العمل الحر وشخصية رائد الأعمال :

١. إن نجاح ممارسة العمل الحر يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات وسمات محددة يطلق عليهم رواد الأعمال.

٢. إن بل يتجاوزه إلى تنمية السما من عدد امتلاك على يقتصر لا الحر العمل ممارسة في النجاح العديد من المهارات الهامة.

أن عملية ريادة الأعمال / مفهوم العمل الحر من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي, ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

٢-٤. عوامل تنمية مفهوم العمل الحر(ريادة الأعمال)

أولاً:" الثقافة والقيم الاجتماعية:

وهي من أهم العوامل التي تساعد على تنمية الخصائص والمهارات الإبداعية. حيث أن هناك بيئات اجتماعية تشجع وتدفع إلى ثقافة العمل الحر وبالتالي فهي تحقق الاستقلالية الاقتصادية ومن ثم بناء اقتصاد قوي.

ثانياً: إمكانيات البيئة:

المقصود ببيئة الاستثمار الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الاقتصادي والاجتماعي المحيط بمجال عمل المنشآت الصغيرة, ويمكن أن تتحقق بيئة استثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والتي منها:

١. التعليم: بينما تعمل المنشأة على بناء العناصر الأساسية لتنمية مفهوم العمل الحر, فإن التدريب الملائم يساعد على تنمية المهارات والسمات العامة لذلك. كما يجب أن ندرك أن تعليم الشخص المبادر لا يقتصر على التعليم الرسمي بل يتجاوزه ليشمل حاضنة التدريب المهني

٢. مؤسسات ومنظمات القطاع العام المحلية: نظراً لأن المنشآت الصغيرة ومفهوم العمل الحر لا ينشأ من فراغ ولكنه نابع من المجتمع الذي ينشأ فيه، فإن المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات غير الهادفة للربح، وشبكات المنشآت الصغيرة ومنظمات الأعمال ومجلس الغرف التجارية تلعب جميعها دوراً هاماً في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع. وقد يتضمن ذلك توفير التعليم، والتدريب، والحاضنات. كما أنه يمكن أن تشمل تسهيل خلق الفرص والدعم لملاك المنشآت الصغيرة في المجتمع.
٣. النظام والقانون: إن المنشأة الصغيرة في حاجة ماسة وخاصة في بداية نشأتها إلى الدعم لتحقيق النجاح والاستمرارية. ومن بين العوامل الهامة في هذا المضمرة: سن القوانين.
٤. البنية التحتية ونظام المعلومات: إن من أهم المعوقات التي تواجه المبادرون افتقاد البنية التحتية التي تساعد على ممارسة العمل الحر، هذه الخدمات ستحول دون مساعدة المبادرين للتطور والمنافسة بفعالية في السوق المحلي والدولي. كما أن معوقات العمل الحر والتي تواجه المنشآت الصغيرة على وجه الخصوص هو افتقاد المعلومات عن السوق المحلي والدولي، خاصة وأن هذه المنشآت تمتلك مصادر محدودة. لذا يقترح أن تساهم بعض المؤسسات مثل الغرفة التجارية في دعم المنشآت الصغيرة في هذا الجانب.

ثالثاً: خلق الفرص:

بالرغم من أهمية العوامل الخارجية في دعم وتشجيع مفهوم العمل الحر في المجتمع إلا أن نجاح ذلك يعتمد على مفهوم خلق الفرصة والذي يشمل: رائد الأعمال أو الشخص المالك، الموارد والفرص. حيث أن هذه العوامل مجتمعة تسمى مثلث العمل الحر. رائد الأعمال الفرصة الموارد

١- رائد الأعمال: لقد ظهر جلياً في العقدين الماضيين ازدياد نسبة المشاريع الصغيرة الحجم بالمقارنة بالمشاريع الكبيرة على مستوى العالم، وأصبح هناك رغبة أكبر لدى كثير من الناس في التوجه نحو تأسيس مشاريعهم الخاصة. حيث شهدت هذه الفترة انتشاراً ملحوظاً لمفهوم المبادرة أو ما يسمى بثقافة العمل الحر

٢- الفرصة: في السوق هو الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ومن ثم يوجه موارده لاستغلال هذه الفرص. وهذا التعريف يشير إلى أنه ليس كل شخص يستطيع أن يكون مبادراً ناجحاً، فمن خصائص هذا المبادر قدرته على إدراك احتياجات العملاء التي يتم الوفاء بها.

كما ينبغي التأكيد على أن ظروف المجتمع والعوامل فيه قد تحول دون استغلال هذه الفرص بنجاح.

٣- الموارد: إن توفير الموارد اللازمة كرأس المال المنشأة الصغيرة تعتبر من العوامل الهامة للنجاح. ويؤكد ذلك أن من أهم أسباب فشل هذه المنشآت افتقادهما لرأس المال اللازم للمنشأة والتطور والنمو. حيث أنه يمكن أن يكون للعديد من مؤسسات المجتمع دور في توفير مصادر التمويل لصغار المستثمرين.

٢-٤. العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال :

- ١- رواد الأعمال كأبطال: ينظر الأوروبيون والأمريكان إلى رواد الأعمال على أنهم أبطال . (مثال بيل جيتس من شركة مايكروسوفت)
 - ٢- ريادة الأعمال مقرر تدريسي في ١٥٠٠ كلية وجامعة أمريكية
 - ٣- رواد الأعمال يملكون الثروات الاقتصادية
 - ٤- التطور التكنولوجي مكن المشروعات الصغيرة من امتلاك التقنية (الكمبيوتر المحمول، الفاكس، الطابعة)
 - ٥- الحياة المستقلة وعدم الاعتماد على وظائف الدولة أو القطاع الخاص
 - ٦- التحول نحو الاقتصاد الخدمي
 - ٧- النمو السريع للتجارة الالكترونية واستعانة المشروعات الصغيرة بالإنترنت لتسويق منتجاتها وخدماتها
- ٢-٥. فوائد ريادة الأعمال :

- ١- الاستقلالية وعدم الاعتماد على وظائف الآخرين
- ٢- فرص للتميز وتحقيق الإنجازات العظيمة
- ٣- فرصة لتحقيق أقصى الطموحات
- ٤- فرصة لتحقيق الأرباح والمكاسب الضخمة
- ٥- فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع: تشجيع التصنيع سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير وخلق المزيد من المنتجات والخدمات
- ٦- التوظيف الذاتي وخلق فرص وظيفية للآخرين
- ٧- زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي

٨- تقليل هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة العمال محليا"

٦-٢-٦. السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال :

١- عدم استقرار الدخل

٢- الإحباط الناشئ عن الفشل

٣- ساعات العمل الطويلة

٤- المستوى المعيشي المنخفض

٥- المعاناة من ضغوط العمل

٦- تحمل المسؤولية الكاملة

٧-٢-٦. مميزات ريادة الأعمال

يعتبر قطاع ريادة الأعمال من القطاعات الهامة ذات الأهمية الكبيرة في الاقتصاد لأنه يساعد على تطور الاقتصاد والفكر الإداري الاستراتيجي ، ومن أهم مميزات ريادة الأعمال:

١- تعتبر ريادة الأعمال من أهم أدوات التطور الاقتصادي حيث انها تعتبر جزءا من عوامل

اتخاذ القرار واستخدام الموارد بطريقة افضل للوصول الى خدمة أو منتج جديدين.

٢- عند اختيار أسلوب السلوك الريادي يتم الاعتماد على ريادة الأعمال في استخدام الأساسيات الخاصة بالإدارة.

٣- تعمل ريادة الأعمال على التحفيز على الإبداع في المشاريع من خلال البحث عن فرص جديدة وتنفيذها عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة.

٤- في ريادة الأعمال يتم اتخاذ بعض الاحتياطات من اجل تدعيم موقفها عند المخاطر.

٥- تساهم ريادة الأعمال في تحقيق الأرباح والمشاركة المجتمعية في المؤسسات.

٦- في ريادة الأعمال يتم استغلال الموارد البشرية بصورة افضل لانها تحتوي على مهارات إدارية معتمدة على مبادرات الأفراد.

٧- تقوم ريادة الأعمال بتقوية التناسق بين عملية الإنتاج والجهد الذي يتم بذله في العمل.

٨-٢-٦. أهداف ريادة الاعمال

يهتم مجال ريادة الأعمال بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على تطور العمل ومنها

- ١- دعم المناخ العام في بيئة العمل لتنفيذ ريادة الأعمال في المؤسسة.
- ٢- استهداف مشروعات جديدة أو أقسام إدارية جديدة في المؤسسة.
- ٣- تشجيع وتدعيم أفكار ومبادرات الموظفين والعاملين في المؤسسة.
- ٤- تنفيذ التفكير الاستراتيجي من حيث الحرص على مراجعة التوجهات والفرص المتاحة للمؤسسة.

٢-٢-٩. أبعاد ريادة الأعمال.

اهتم مفكرين وكتاب ريادة الأعمال بقياسها عن طريق استخدام العديد من الأبعاد أهمها:

أولا وجود المبادرات : المقصود بوجود المبادرات هو دعم بيئة العمل بالأشخاص الذين لديهم فكر المبادرة وإبداء الرأي وإعطائهم يد المساعدة لاستثمار الفرص المتاحة لديهم.

ثانيا: قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر :تحتاج القدرة على تحمل المخاطر على تعاون المؤسسات مع بعضه حتى تستطيع اكمال عوامل النقص في كل منها.

ثالثا : جذب الفرص :البحث عن الفرص الهامة والمميزة وتشجيعها ودعمها

رابعا : الابداع : الحرص على توفير الجو المناسب لمساعدة الموظفين على إخراج طاقاتهم الإبداعية ودعمها من قبل الإدارة.

٢-٢-١٠. المزايا التنافسية

٢-٢-١٠-١. المفهوم العام للمزايا التنافسية.

تعرف المزايا التنافسية علي أنها، قدرة منشآت الأعمال على تقديم منتج نهائي أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها، أو قدرتها على تقديم قيمة أفضل لمنتج أو خدمة لعميل ما ولكن بتكلفة متساوية مع المنافسين. [Lester, 2019]

كما أن المزايا التنافسية تعتمد على فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنشأة مقارنة بالمنافسين، وحتى تستطيع تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لابد من تطوير العلاقات فيما بين الموردين والعملاء.

وهنا نجد أن استغلال العلاقات بين الموردين والعملاء ومنشآت الأعمال يساهم بشكل أكبر في دعم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال، وتتخذ المزايا التنافسية أحد أو كل الإشكال التالية: [Hoque, Z, 2011]

– إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية.

– إنتاج منتجات وخدمات في وقت أقل، والسرعة في خدمة العملاء.

– الاهتمام والعناية بالعملاء.

– علاقات طويلة الأجل مع الموردين.

– التكلفة الأقل والسعر الأقل للعملاء.

٢-١٠-٢. أبعاد المزايا التنافسية.

اتفقت العديد من الدراسات علي أن أبعاد المزايا التنافسية تتمثل في التكلفة والجودة والمرونة والابتكار والاستمرارية والتميز، وفيما يلي توضيح لتلك العناصر:

أ- التكلفة cost

التكلفة أحد أهم الأبعاد التنافسية والتي تعني تطوير العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض تكاليف التشغيل وتقليل المخزون إلي الحد الأدنى، وتقليل حالات الفاقد والضياع ونسبة العيوب. [سارة سويلم، وآخرون، ٢٠٢٠]

ب- الجودة Quality

تعتبر الجودة من أحد أهم الأبعاد التنافسية والتي تعني أن تتمكن منشآت الأعمال من تقديم منتجات أو خدمات متميزة والتي تحقق رضا العملاء، وبالتالي يتطلب علي منشآت الأعمال تحليل المصادر التي تؤدي إلي التميز من خلال استغلال الكفاءات والتقنيات التكنولوجية العالية وإتباع طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية وقدرة منشآت الأعمال علي تقديم نوعية المنتجات والتي تحقق قيمة مضافة إلي العملاء. [هانئ محاريق، ٢٠١٧]

ج- المرونة flexibility

تعني المرونة الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة علي سبيل المثال تغيير تصميم المنتجات بما يتلائم مع حاجات العملاء المتجددة وبالتالي تعتبر المرونة هي الأساس لتحقيق المزايا التنافسية لمنشآت الأعمال.

فالمرونة تكمن في قدره منشآت الأعمال علي تغيير أداء العمليات من خلال طرق متعددة وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات وهنا يتطلب من منشآت الأعمال أن تواكب التحديات والمتغيرات المتجددة وإجراء التعديلات بشكل مستمر في الخطط والاستراتيجيات وفقا لمتطلبات المجتمع ووفقا للظروف البيئية التنافسية المحيطة مما يساعدها علي التطوير المستمر وفقا لاحتياجات السوق. [سارة سويلم، وآخرون، ٢٠٢٠]

د- الابتكار innovation

إن مدي تحقيق المزايا التنافسية يرتبط بمستوي الابتكار المتحقق في منتجات منشآت الأعمال وتطبيقها في الواقع العملي، وهذا يعني أن تحقيق المزايا التنافسية يكمن أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتميز عن الآخرين وبدون ذلك لا معني للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخا لأفكار متماثلة وبالتالي تنتهي المزايا التنافسية. [Ghatebi, et al., 2013]

هـ- الاستمرارية continuity، والتميز uniqueness

كشفت الطبيعة المتغيرة للمحيط التنافسي لمنشآت الأعمال عن حقيقة واضحة وهي أن المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها تتعرض للاختفاء وتعوض بمزايا أخرى أكثر تطورا لذلك ظهر ما يسمى بالمزايا التنافسية المستدامة والتي تعتبر نموذجا متطورا من المزايا التنافسية بما يتضمنه من أسباب استمرارية المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة. كما يمكن تحقيق المزايا التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها.

مما سبق يمكن القول أن أبعاد المزايا التنافسية تؤثر بشكل مباشر علي إرضاء العميل، فأني عميل يتطلع الآن للحصول علي منتجات جديدة (الابتكار) وبشكل مستمر (الاستمرارية) و متميزة عن المنافسين الآخرين (التميز) وبأعلى جودة ممكنة (الجودة) وبأقل تكلفة ممكنة (التكلفة)

وهنا تكمن الصعوبة في تحقيق هذه العوامل المختلفة المتعارضة في آن واحد، وقد أدى ذلك إلى ظهور تطوير مداخل ونظم جديدة للتصنيع أصبحت من الملامح الرئيسية لبيئة التصنيع الحديثة ومنها مدخل الإنتاج الخالي من الفاقد.

مما تقدم يمكن ملاحظة أن تحقيق أحد أو كل المزايا التنافسية يعتمد على الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها منشآت الأعمال، والتي يمكن تناولها فيما يلي:

إن جوهر الوضع الاستراتيجي لمنشآت الأعمال هو اختيار العمليات التي تحقق أعلى ربحية ممكنة بأقل طلب ممكن علي الموارد المتاحة وبالتالي القدرة علي إيجاد مزايا تنافسية، في ضوء ذلك نجد أن التوجه الأساسي للأغراض الإستراتيجية يخلق لدينا توجهات معينة، وهي أن الهدف الاستراتيجي يرتبط بالمستقبل، ولا يشترط أن يكون في المدى الطويل، بمعنى ماذا يمكن فعله الآن لكي يمكن تغيير البيئة الخارجية لتصبح في صالح المنشأة. [الهلباوي، النشار، ٢٠٢٠]

وفي ضوء هذا التوجه الاستراتيجي، فإن ذلك يلزم تقويم البيئة الخارجية لأغراض البحث عن كيف يمكن للمنشأة أن تتخذ كل ما يلزم الآن لكي تكون البيئة الخارجية في صالح المنشأة، ثم وضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات بهدف الاستمرار علي المدى الطويل. [Blocher, et al., 2019]

وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية علي أنها مجموعة من الخطط والأنشطة التي تضعها منشآت الأعمال بالطريقة التي تضمن وجود درجة من التناسق بين أهداف منشآت الأعمال والبيئة التي تعمل فيها بكفاءة وفعالية. [أحمد حسين، ٢٠١٣]

وبالتالي وتماشيا مع التغييرات المستحدثة ومن أجل الحفاظ علي تواجد المنشآت ظهر ما يسمى إدارة التكلفة الإستراتيجية والهدف منها هو خفض التكلفة مع العمل في نفس الوقت علي زيادة القيمة التي يحصل عليها العملاء وبالتالي تقوية مركز الشركة استراتيجيا. وبالتالي في ضوء هذا الهدف لا يمكن لإدارة التكلفة استراتيجيا أن تكون مثل المحاسبة الإدارية التقليدية التي تتقيد بالعمل داخل جدران المصنع وإنما يجب أن تمتد لتشمل كافة عناصر سلسلة التوريد. [علي مجاهد، ٢٠١٩]

ولأغراض تحديد الإستراتيجية التي تتناسب مع إمكانيات وظروف منشآت الأعمال، فينبغي أن يكون هدف الإستراتيجية هو المقابلة بين احتياجات منشآت الأعمال والبيئة المحيطة بها، حيث

تُعتبر البيئة عن عوامل النجاح الأساسية، في هذا الصدد نجد أن عوامل النجاح الرئيسية هي محصلة عوامل النجاح الداخلية مع عوامل النجاح الخارجية والتي يمكن توضيحها كما يلي: [محمد الدنف، ٢٠٢٠]

- عوامل النجاح الداخلية: مصادر القوي والضعف لمنشآت الأعمال، وقدرات منشآت الأعمال المرتبطة باستخدام الموارد، وهنا يظهر الدور الجوهرى لنظام تكاليف تدفق القيمة من خلال توفير معلومات عن الموارد التي تضيف قيمة والموارد التي لا تضيف قيمة لتحقيق الإدارة علي أساس استراتيجي.
- عوامل النجاح الخارجية: مرتبطة بالفرص والتهديدات التي تواجهها منشآت الأعمال من خلال دراسة العلاقات مع الموردين والعملاء...الخ.
- وفي ضوء تحديد المصادر الداخلية والخارجية لنجاح منشآت الأعمال، وفي ضوء تحديد الإستراتيجية، نجد أنه لا بد من التركيز علي المنافسين، حيث نجد أنه يوجد نوعين من المنافسين:
- منافسين مباشرين: حيث يقوم هذا النوع من المنافسين بإنتاج منتجات لها نفس الخصائص والمواصفات، ومصادر التوزيع واحدة.
- منافسين غير مباشرين: حيث يقوم هذا النوع من المنافسين بإنتاج منتجات بديلة.
- وفي مجال تحديد الاستراتيجيات يري الباحثين أيضا أن هناك العديد التساؤلات عند تحديد واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة ومنها:

- متى يتم اللجوء إلي تغيير الإستراتيجية؟.
- ما هي الظروف والمواقف التي تدفع منشآت الأعمال إلي تغيير الإستراتيجية القائمة؟.
- ما هو دور المحاسب الإداري في تغيير الإستراتيجية (القياس، الإجراءات المطلوب القيام بها)؟.

ولأغراض البحث وراء تلك التساؤلات، يمكن عرض نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية كما يظهر في الشكل التالي حيث نجد أن هناك أربع أنواع من الاستراتيجيات تختلف علي حسب نطاق المنافسة والمواصفات والمزايا التي يمكن تحقيقها، والتي يمكن تناولها كما يلي: [محمد الدنف، ٢٠٢٠]

أساس المنافسة		نطاق المنافسة
منتجات مميزة/ فريدة	ريادة التكلفة	
■ إستراتيجية التمايز. (B)	■ إستراتيجية ريادة التكلفة. (A)	السوق الواسع
■ إستراتيجية التركيز (التمايز). (D)	■ إستراتيجية التركيز (تكلفة أقل). (C)	السوق الضيق

من الجدول السابق يتضح أنه وفقا لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية أنه يوجد أربعة استراتيجيات يمكن بيانهم علي النحو التالي:

الإستراتيجية (A): حيث يتمثل أساس المنافسة في ريادة التكلفة، ونطاق المنافسة في السوق الواسع، ولذلك ويتناسب مع ذلك إستراتيجية ريادة التكلفة حيث تُتيح تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

الإستراتيجية (B): حيث يتمثل أساس المنافسة في التركيز علي فئة معينة من المستهلكين، ونطاق المنافسة في السوق الواسع، ويتناسب مع ذلك إستراتيجية التمايز .

الإستراتيجية (C): حيث يتمثل أساس المنافسة في محاولة مضاهاة المنتجات العالمية، ولكن يتم بيعها في سوق محددة وليس في نطاق السوق العالمية، ويتناسب مع ذلك إستراتيجية تركيز التكلفة.

الإستراتيجية (D): حيث يتمثل أساس المنافسة في التركيز علي التمايز في سوق معينة، ويكون التمايز نسبي تبعا للمنطقة الجغرافية.

مما تقدم يمكن ملاحظة أن تحقيق أحد أو كل المزايا التنافسية يعتمد على الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها منشآت الأعمال والتي تنقسم إلي:

- إستراتيجية ريادة التكاليف.
- إستراتيجية التمايز السلعي.
- إستراتيجية تركيز السوق.

أولاً: إستراتيجية ريادة التكاليف:

إن إستراتيجية زيادة التكاليف هي الإستراتيجية التي تمكن منشآت الأعمال من إنتاج منتج أو تقديم خدمة للعملاء بتكلفة أقل عن جميع المنافسين، تسمح لها بالبيع بأقل الأسعار مع تحقيق أرباح دون المساس بالجودة، وتكون هذه الإستراتيجية ذات فعالية عندما: [David. F , 1997]

- يكون المشتري ذا حساسية للأسعار.
- يكون هناك طرق قليلة للتمييز السلعي.
- لا تكون للعلامة التجارية أهمية عند المشتري.

وعليه فإن إستراتيجية زيادة التكاليف ما هي إلا إستراتيجية لإدارة التكلفة سعياً نحو السيطرة على الأسواق، حيث تحد هذه الإستراتيجية من نمو المنافسين وذلك من خلال التفوق في تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار، أن هذه الإستراتيجية تحقق المزايا التالية:

- الأرباح المرتفعة الناجمة عن زيادة حجم المبيعات.
- خفض التكاليف في الأجل القصير، وذلك بسبب زيادة حجم المبيعات.
- الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية والتوزيعية.
- قيادة الصناعة من خلال الاستفادة من ارتفاع العائد الناتج عن التحسينات الجديدة.

وحتى يمكن تحقيق المزايا السابقة لا بد لها من أن تعمل على استغلال إمكانياتها الاستغلال الأمثل من كافة النواحي ابتداءً من اختيار الموردين وجودة المواد التي سوف يتم توريدها، مروراً بعمليات التصنيع وانتهاءً بالتخلص من المنتج، لاسيما أن هذه الإستراتيجية تقود الصناعة إلى تخفيض هامش الربح ولن تتمكن من استغلال إمكانياتها الاستغلال الأمثل إلا إذا اتبعت الأسلوب المناسب للرقابة وتقييم الأداء.

مما تقدم، نجد أن إستراتيجية زيادة التكاليف من غير الممكن أن تتحقق إذا تم النظر إلى خفض التكلفة من وجهة نظر داخلية لا تتجاوز حدود المصنع، حيث أنه وبذلك النظرية تتوقف عملية خفض التكلفة عند حد معين دون إمكانية الاستفادة من مجالات أخرى والتي توفرها النظرة الشاملة لخفض التكلفة، بحيث تتسع النظرة لتشمل كل منشآت الأعمال التي تشترك في إنتاج منتج معين. [Peeters & Quintens, 2015]

ثانياً: إستراتيجية التمايز السلعي.

إستراتيجية التمايز السلعي هي تلك الإستراتيجية التي تمكن منشآت الأعمال من تقديم منتجات أو خدمات بمواصفات مميزة عن المنافسين الآخرين وذلك من خلال إدراك حاجات العملاء ورغباتهم (مرونة أكثر، الجودة المرتفعة، خدمة العملاء، تصميم المنتج، أكثر ملاءمة) حيث يلمس العملاء هذه الخصائص، وتستند إليها منشآت الأعمال في تحديد السعر دون الحاجة لضغط التكاليف محققة أرباحاً تنافسية، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية: [Blocher, et al., 2019]

- تحقق أرباحاً كبيرة في الأجل القصير ناجمة عن التفرد ببعض الخصائص وليس من زيادة حجم المبيعات.
- تصلح للمنتجات الجديدة ذات المستويات التكنولوجية المرتفعة.
- هناك إمكانية خفض الأسعار في الأجل الطويل.
- الأخذ بعين الاعتبار الجودة الناتجة عن ضغوط المنافسة.

رابعا: إستراتيجية تركيز السوق.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على سوق معين، أو عملاء معينين، أو منتج أو خدمة معينة، وهذه الإستراتيجية تختلف عن سابقتها، حيث أنها موجهة لخدمة شريحة محددة من العملاء، أو قطاع خاص من السوق، وتستطيع منشآت الأعمال أن تحقق التمايز بمقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقة أفضل من منافسيها، أو تحقيق أقل التكاليف في خدمة هذا القطاع.

أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تجمع بين خصائص الإستراتيجيتين السابقتين، فهي تعمل على التمايز في منتج معين أو سوق معينة، الأمر الذي يؤدي إلى العمل على إرضاء العملاء سواء من حيث السعر أو الجودة...الخ.

المبحث الثالث : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

٣-١-٣. فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها و شروط فعاليتها وغايتها بالنسبة للمؤسسة؟

أولاً: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي:

نظام اليقظة المركزي: هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

نظام اليقظة اللامركزي: هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات. (Pankaj Dhatrak 2021)

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت) ، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

ثانياً: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات و الخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية ، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل

ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولابد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:

١- الوسائل البشرية: يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، و تضم هذه الوسائل كلا من : (Mostafa Al-Qady(2020

- المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

- شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

- مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته و أهدافه.

٢- المصادر المنهجية والتقنية: تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها). (Mostafa Al-Qady(2020

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

- اتصال داخلي جيد وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

- التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.

- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

٢-٣-٣. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار (Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, "P.E. and Smith, S.D. 2019),

١- توفير المعلومة:

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها".

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيتها، و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية و تحقيق التميز. (Key Business Solutions Inc, 2013),

٢- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين".

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسها. (Ivanov, D. (2020).

ثانيا: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر. (Hoque, Z, 2001)

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتيه بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتيه بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. "لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و

أخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة Gary Spraakman, 2020)

ثالثا: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة ، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو".

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغيرا كاملا) أو لهدف عام(اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة.

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين و تطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية وبعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، و ذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي " وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد

بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دورانها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

٣-٣. اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآتي ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها. كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم. Bortolotti,

T., Romano, P. and Nicoletti, B., (2010)

- التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين
- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ.
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة ، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي: (David, F.R., 1997),

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية: , Jacqueline and Jacqueline, (2015)

- تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين ، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي و مجابهة المنافسين.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول: منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.
- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة و في القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.
- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال. وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى. Emmanuel Eno,(2018)

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية لأثر اليقظة الاستراتيجية علي ريادة الاعمال في شركة Ayah
Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة

٣-١. المقدمة

بعد التطرق في الفصل الثاني للدراسة التي تناولنا فيه الجانب النظري لكل من اليقظة الاستراتيجية وريادة الأعمال وكذا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة مبرزين بذلك واقع اليقظة الاستراتيجية وريادة الأعمال التي ركزنا فيها على بعد الميزة التنافسية بالشركة وكذا مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية بتحقيق ريادة الأعمال من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

٣-١-١. طريقة الدراسة

يتم في هذا الجزء التطرق الى المنهج المستخدم في الدراسة بالإضافة الى تحديد عينة الدراسة اولاً: المنهج المستخدم في الدراسة ، يتمثل المنهج الذي يعتمد عليه الباحثين في إعداد البحث للوصول الى الاهداف والنتائج , ونظرا لطبيعة الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف الخاصة بموضوع البحث حيث يتمحور حول اثر اليقظة الاستراتيجية على ريادة الأعمال في شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة وللوصول الى الإجابة على الاشكالية المطروحة والمتمثلة في كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال في شركة Ayah Studios لتطوير ألعاب الهواتف المحمولة

٣-١-٢. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

سعت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع وفي ضوء هذا الهدف فقد أمكن للباحثين صياغة عدة اسئلة للتعرف على مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة المتغيرات الدراسة الرئيسية اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة عدة فرضيات منها فرضية رئيسية تقيس المتغير المستقل على المتغير التابع وأربع فرضيات فرعية تقيس أبعاد اليقظة الاستراتيجية جميعها ودرجة تأثيرها في أبعاد المتغير التابع بالإضافة الى اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة واختبار استقلالية متغيرات الدراسة.

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لفقرات الاستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والأهمية النسبية الإحصائية وصولاً إلى الحكم على

طبيعتها ومستوياتها في المشاريع محل الدراسة ؛ بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة. تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يلي في الجدول التالي:

الجدول ٣-١ : مقياس ليكرت

البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية: حيث تم تحديد الأهمية النسبية طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة بعد الرجوع إلى عدد من الدراسات منها (المعلواني، الناظر ، ٢٠٢٠) (النجار ، الشوابكة ، ٢٠٢٠).

الاهمية النسبية =	الحد الأعلى للبيانات – الحد الأدنى للبيانات
	عدد المستويات
	$1,333 = 3/1-5 =$

٣-١-٣. نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية وتم قياسه من خلال خمسة أبعاد:

١ - اليقظة التنافسية

الجدول (٣-٢) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
١	تمتلك ادارة الشركة استخبارات تنافسية لمعرفة اتجاه المنافسين	٣,٨٩	٠,٨١١	٢	مرتفع
٢	تستخدم ادارة الشركة استراتيجيات تنافسية حسب الموقف	٣,٨٤	٠,٧٤٧	٤	مرتفع
٣	تراقب ادارة الشركة التغييرات في استراتيجيات	٣,٨٠	٠,٨١٣	٥	مرتفع

				المنافسين	
٤	تعمل ادارة الشركة لرفع مستوى جودة منتجاتها المقدمة لعملائها	٤,٣٦	٦٨٢.	١	مرتفع
٥	تحدد ادارة الشركة نقاط والضعف لمنافسها	٣,٨٨	٠,٨٧٣	٣	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واليقظة التنافسية	٣,٩٥	٨١٥.	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٢-٣) أن المتوسطات الحسابية لليقظة التنافسية تراوحت بين (٤,٣٦) - (٣,٨٠) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات اليقظة التنافسية مرتفعة وهذا يؤكد اهتمام المشاريع الريادية باليقظة التنافسية لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨١٥). وقد جاءت الفقرة تعمل إدارة الشركة لرفع مستوى جودة منتجاتها المقدمة لزيائنها. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت تراقب إدارة الشركة التغيرات في استراتيجيات المنافسين . بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وبأهمية نسبية مرتفعة وينضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التنافسية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٦٨٢) - (٠,٨١٣)، وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التنافسية.

٢- اليقظة الريادية

جدول (٣-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة الريادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تحدد ادارة الشركة المخاطر قبل وقوعها	٣,٦٧	٩٤٧.	٥	متوسط
٢	توفر ادارة الشركة نظاما متكاملًا يساعد في البحث عن فرص جديدة	٣,٧٩	٨١٦.	٢	مرتفع
٣	تستقرا ادارة الشركة الاحداث التي يمكن أن تحدث	٣,٦٨	٨٢٤.	٤	مرتفع
٤	تعتبر ادارة الشركة بأن الابداع ضرورة لمستقبل أعمالها	٤,٣٢	٨٢٦.	١	مرتفع
٥	تعمل ادارة الشركة أبحاث ودراسات علمية للحصول	٣,٧١	١,١٩١	٣	مرتفع

علي أفكار جديدة				
مرتفع	-	٠,٩٦	٣,٨٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة الريادية

نلاحظ من الجدول (٣-٣) أن المتوسطات الحسابية لليقظة الريادية تراوحت بين (٣,٦٧-٤,٣٢) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات اليقظة الريادية مرتفع وهذا يؤكد اهتمام المشاريع الريادية باليقظة الريادية لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٩٦). وقد جاءت الفقرة "تعتبر إدارة الشركة بأن الإبداع ضرورة لمستقبل أعمالها ... بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) بأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت " تحدد إدارة الشركة المخاطر قبل وقوعها ". بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وبأهمية نسبية مرتفعة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الريادية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٤٧-٠,٨٢٦) ، وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الريادية.

٣. اليقظة البيئية

جدول (٤-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة البيئية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تعتمد ادارة الشركة علي مصادر متعددة للحصول علي المعلومات عن البيئة الخارجية	٤	٠,٧١٧	٢	مرتفع
٢	ترصد ادارة الشركة كل ما يتعلق بالأحداث المحيطة	٣,٩٩	٨٣٠.	٣	مرتفع
٣	تتابع ادارة الشركة المعلومات ذات الطبيعية التشريعية المتعلقة بأنشطتها	٤	٠,٧٩٤	٢	مرتفع
٤	تولي ادارة الشركة اهتماما بالمنتجات الصديقة بالبيئة	٣,٧٩	٩٨٨.	٤	مرتفع
٥	تسعي إدارة الشركة لمعرفة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية	٤,٠٣	٠,٧٢٣	١	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة البيئية	٣,٩٦	٠,٨٢٦	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٤-٣) أن المتوسطات الحسابية لليقظة البيئية تراوحت بين (٣,٧٩-٤,٠٣) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات اليقظة البيئية مرتفع وهذا يؤكد اهتمام المشاريع

الريادية باليقظة البيئية لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢١). وقد جاءت الفقرة "تسعى إدارة الشركة لمعرفة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت "تولي إدارة الشركة اهتماماً بالمنتجات الصديقة للبيئة.. بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبأهمية صبية مرتفعة وينصح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة البيئية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٧٢٣ - ٠,٩٨٨) وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اليقظة البيئية.

٤. اليقظة التكنولوجية.

جدول (٥-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التكنولوجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
١	تقوم ادارة الشركة بأبحاث لتطوير التكنولوجيا الخاصة بها	٤,١٩	٠,٨٠١	١	مرتفع
٢	تقوم ادارة الشركة بعمل شراكة مع المنظمات الرائدة في مجال نشاطها للحصول على تكنولوجيا جديدة	٤,٢٠٧	٠,٩٢١	٣	مرتفع
٣	تسعى ادارة الشركة لاكتشاف الطاقات الابداعية لموظفيها والمتعلقة بالجوانب التكنولوجية	٤	٠,٧٩٤	٢	مرتفع
٤	تحرص ادارة الشركة علي تدريب الموظفين علي استخدام التكنولوجيا الجديدة	٣,٧٩	٩٨٨.	٤	مرتفع
٥	تتابع ادارة الشركة بشكل دائم مجالات البحث والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا	٤,٠٤	٠,٩٠٧	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التكنولوجية	٤,١٠	٠,٨٨٩	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٥-٣) أن المتوسطات الحسابية لليقظة التكنولوجية تراوحت بين (٤,٠٠ - ٤,١٩) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات اليقظة التكنولوجية مرتفع وهذا يؤكد اهتمام المشاريع الريادية باليقظة التكنولوجية لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨٩) مما يؤكد على اتفاق المستجوبين على

فقرات مضامين العبارات الموضحة في الجدول رقم (٤-٥) فهم موافقين على انه مجرد مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد . وقد جاءت الفقرة " تقوم إدارة الشركة بأبحاث لتطوير التكنولوجيا الخاصة بهاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت " تسعى إدارة الشركة لاكتشاف الطاقات الإبداعية لموظفيها والمتعلقة بالجوانب التكنولوجية .. بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي (٤,٠٠)، وبأهمية نسبية مرتفعة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التكنولوجية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩١٣-٠,٨٠١) . وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التكنولوجية .

٥. اليقظة التجارية

جدول (٦-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اليقظة التجارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تسعى إدارة الشركة لاقتناص الفرص غير المشبعة لعملائها	٣,٧٩	٩٤٨.	٣	مرتفع
٢	تقتنص ادارة الشركة الفرص المتاحة أمامها في الاسواق	٣,٩٩	٠,٨٣٠	١	مرتفع
٣	تجري إدارة الشركة دراسات حول سلوك المستهلك	٣,٧٤	٠,٩٤٢	٤	مرتفع
٤	تتابع إدارة الشركة معدل نمو الاسواق الجديدة.	٣,٨٣	٠,٧٦٤	٢	مرتفع
٥	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تعمل علي تحديثها بكل ما يتعلق بمورديها الحاليين.	٤,٠٤	٠,٩٠٧	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التجارية	٣,٨٠	٠,٨٧٦	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٦-٣) أن المتوسطات الحسابية لليقظة التجارية تراوحت بين (٣,٦٥) و(٣,٩٩) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات اليقظة التجارية مرتفع وهذا يؤكد اهتمام المشاريع الريادية باليقظة التجارية لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٧٦). وقد جاءت الفقرة تقتنص إدارة الشركة

الفرص المتاحة أمامها في الأسواق بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت . تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تعمل على تحديثها بكل ما يتعلق بمورديها الحاليين بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٨٤٤) وبأهمية نسبية مرتفعة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التجارية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٤٨-٠,٧٦٤) ، وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اليقظة التجارية .

ثانياً: المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية وتم قياسه بأربعة أبعاد

١. الجودة التنافسية

جدول (٧-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
١	تنافس ادارة الشركة من خلال الجودة	٤,٢٠	٠,٨٢٨	١	مرتفع
٢	تتطابق منتجات الشركة مع متطلبات الاداء التي طلبها العملاء	٤,٠٥	٧٤٨.	٤	مرتفع
٣	تطبق ادارة الشركة أنظمة الاعتماد والجودة العالمية علي كل عملياتها	٣,٨٩	٩٦٤.	٥	مرتفع
٤	تعمل إدارة الشركة باستمرار علي تحسين الوعي بالجودة للأفراد العاملين لديها	٤,١١	٠,٧١٤	٢	مرتفع
٥	تقوم إدارة الشركة بالتحسين المستمر لنشاطاتها وعملياتها	٤,٠٩	٠,٨٣٠	٣	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التجارية	٤,٠٧	٠,٨٢٨	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٧-٣) إن المتوسطات الحسابية للجودة التنافسية تراوحت بين (3.89 - 4.20) ولأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الجودة التنافسية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٨٢٨) . وقد جاءت الفقرة "تنافس إدارة الشركة من خلال الجودة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذه النتيجة تفسر اهتمام المشاريع الريادية بالجودة، في حين حلت "تطبق إدارة الشركة أنظمة الاعتماد والجودة

العالمية على كل عملياتها بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٦٤) وبأهمية نسبية مرتفعة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجودة التنافسية حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٨٢٨) (٠,٩٦٤).

٢. المرونة التنافسية.

جدول (٨-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تنافس ادارة الشركة من خلال الجودة	٤,٢٠	٠,٨٢٨	١	مرتفع
٢	تتطابق منتجات الشركة مع متطلبات الاداء التي طلبها العملاء	٤,٠٥	٧٤٨.	٤	مرتفع
٣	تطبق ادارة الشركة أنظمة الاعتماد والجودة العالمية علي كل عملياتها	٣,٨٩	٩٦٤.	٥	مرتفع
٤	تعمل إدارة الشركة باستمرار علي تحسين الوعي بالجودة للأفراد العاملين لديها	٤,١١	٠,٧١٤	٢	مرتفع
٥	تقوم إدارة الشركة بالتحسين المستمر لنشاطاتها وعملياتها	٤,٠٩	٠,٨٣٠	٣	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة التنافسية	٤,٠٧	٠,٨٢٨	-	مرتفع

تلاحظ من الجدول (٨-٣) أن المتوسطات الحسابية للمرونة التنافسية تراوحت بين (٤,٠٧ ٣,٨٨) وأن الأهمية النسبية المتوسط العام لفقرات المرونة التنافسية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٨٤٦). وقد جاءت الفقرة " تكييف إدارة الشركة برامجها مع احتياجات السوق بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذه النتيجة تفسر أن المشاريع الريادية على تطلع دائم في احتياجات السوق وتلبية المتطلبات والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئة في تصميم الخدمات وتقديمها للزبائن في حين حلت " تمتلك إدارة الشركة القدرة على تنويع منتجاتها في الأسواق المنافسة لها بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩٠٦) وبأهمية نسبية مرتفعة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة التنافسية حيث تراوحت قيم

الانحراف المعياري بين (٠,٩٠٦٠,٦٩٢)، وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة التنافسية.

٣. الإبداع والابتكار التنافسي

جدول (٩-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع والابتكار التنافسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تقدم إدارة الشركة منتجاتها بشكل جيد	٣,٩٦	٦٩٩.	١	مرتفع
٢	تولي إدارة الشركة اهتماما كبيرا للأفكار الابداعية التي يقدمها العاملون	٣,٩٤	٩٤٣.	٢	مرتفع
٣	تستعين إدارة الشركة بجهات متخصصة لتوفير بيئة للإبداع والابتكار	٣,٧٤	١,٠١١	٤	مرتفع
٤	تحدث ادارة الشركة في أساليب تصميم العمليات لزيادة الابداع في المنتج	٣,٩٣	٩٣٨.	٣	مرتفع
٥	تخصص ادارة الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير	٣,٦٥	٩٥٢.	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع والابتكار التنافسي	٤,٠٧	٠,٨٢٨	-	مرتفع

تلاحظ من الجدول (٩-٣) أن المتوسطات الحسابية الإبداع والابتكار التنافسي تراوحت بين (٣,٦٥) و(٣,٩٦) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الإبداع والابتكار التنافسي مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٠,٩٠٥). وقد جاءت الفقرة . تقدم إدارة الشركة منتجاتها بشكل جديد . بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتفسر هذه النتائج هدف وطبيعة المشاريع الريادية والهدف الأساسي التي تسعى اليه فالإبداع والابتكار جزء لا يتجزأ في المشاريع الريادية وذلك ليساعدها في التقدم والوصول الى طرق مبتكرة وجديدة في حين حلت " تخصص إدارة الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير بالمرتبة الأخيرة، ومتوسط حسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٩٥٢) وبأهمية نسبية متوسطة وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود وعي بشكل كافي العملية تشجيع الإبداع والابتكار ودعمه لذلك يجب على الإدارة القيام

بدعم الأفكار الريادية وزيادة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتقديم حوافز للموظفين الذين يولون أهمية لهذه المواضيع ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع والابتكار التنافسي حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٦٩٩-١,٠١١) وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الإبداع والابتكار التنافسي.

٦. التكلفة

جدول (١٠-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوي
١	تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا متطورة تعمل على تقليل تكلفة التنفيذ	٣,٩١	٠,٨٢٥	١	مرتفع
٢	تستخدم إدارة الشركة أنظمة رقابية فعالة لتخفيض تكاليف الانتاج	٣,٧٥	٠,٨٦٤	٤	مرتفع
٣	تستخدم إدارة الشركة الموارد المتاحة بشكل أفضل من المنافسين	٣,٨٧	٠,٨٧٧	٢	مرتفع
٤	تحدث ادارة الشركة في أساليب تصميم العمليات لزيادة الابداع في المنتج	٣,٩٣	٩٣٨.	٣	مرتفع
٥	تخصص ادارة الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير	٣,٦٥	٩٥٢.	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة	٤,٠٧	٠,٨٢٨	-	مرتفع

لاحظ من الجدول (١٠-٣) أن المتوسطات الحسابية للتكلفة تراوحت بين (٣,٦٣) و (٣,٩١) وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التكلفة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٣٠). وقد جاءت الفقرة "تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا متطورة تعمل على تقليل تكلفة التنفيذ بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تهتم لما وضعت من أجله مواكبة التطور التكنولوجي والسعي إلى تقليل الكلف في حين حلت " تخفض إدارة الشركة تكاليف إنجاز المشاريع مقارنة بالشركات المنافسة بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٣) و بانحراف معياري (٠,٨٣٦) وبأهمية نسبية

متوسطة ويتضح من النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التكلفة حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٧٠٢) ، (٠,٨٧٧) ، وهو ما يعكس بدوره التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التكلفة.

جدول (١١-٣) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة Skewness (& Kurtosis)

متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	الالتواء	التفرطح
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة تنافسية	-٠,٩٥٩	١,٧١٦
	اليقظة الريادية	-٠,٦٤٧	٦٨٧.
	اليقظة البيئية	-٠,٢٤٢	٢٤٦.-
	اليقظة التكنولوجية	-٠,٥٤١	٠,٤٧
	اليقظة التجارية	-٠,٧٦٩	١,٧٢٨
تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية	الجودة التنافسية	-٠,٥٤١	١,٦٠٢
	المرونة التنافسية	٠,٨٢٥	٠,٣٤٣
	الابداع التنافسي	٠,٦٧٧	٣٤٣.
	التكلفة	٠,١٥٥	٠,٢٦٥

لاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجري الباحثين كل من فحص الالتواء والتفرطح كما هو مبين في الجدول (١١٤) حيث تراوحت قيم الالتواء بين (-٠,٩٥٩ - 0.155 -To) وقيم التفرطح بين (٠,٢٦٥ - 1.728 -TO) وهذا يدل على أن كافة بيانات متغيرات الدراسة وهذا يدل على أن معظم متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair et al., 2006, Gujarati and Porter, 2008)

١٢-٣ جدول اختبار الاستقلالية

متغيرات	Coefficients	
	Vip	Tolerance
اليقظة تنافسية	١,٨٩٦	٠,٥٢٧
اليقظة ريادية	٢,٢٠١	٠,٤٥٤
اليقظة التجارية	٢,١٩٣	٠,٤٥٦

١,٨٨٧	٠,٥٣٠	اليقظة التكنولوجية
١,٨٣٢	٠,٥٤٦	اليقظة البيئية
١,٧٣٨	٠,٥٧٥	الجودة التنافسية
١,٧٣٤	٠,٥٧٧	المرونة التنافسية
١,٦٠٩	٠,٦٢١	الابداع والابتكار التنافسي
١,٣٦٨	٠,٧٣١	التكلفة

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، تم إجراء (Variance (VIF Inflation Factor بعض الاختبارات، مثل معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة حيث أنه من المفترض مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة ١٠ وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠,٥) (Hair et al., ٢٠٠٦) والجدول رقم (١٢٤) يبين نتائج هذه الاختبارات. (٥٤) اختبار فرضيات الدراسة في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضيات. Multiple linear regression الرئيسية والفرعية لتحليل الانحدار المتعدد

٣-٤-١. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في

جدول (٣-١٤) لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣-١٣) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحصوبة	درجة التأثير B الاستراتيجية	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحصوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.053	1.962	0.141	0.000	5	54.116	0.723	0.736	0.858	تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية
		اليقظة عافسية		الأحدار					
*0.003	3.030	0.235		97					
		اليقظة رياضية		البواقي					
0.477	0.713	0.050	0.000	102	المجموع	0.723	0.736	0.858	
		اليقظة البيئية							
*0.000	4.358	0.312							
		اليقظة التكنولوجية							
*0.000	3.810	0.294							
		اليقظة التجارية							

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند (Sig ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (٤-١٣) أن معامل الارتباط ($R = 0.858$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (١١٦,٥٤)، وبمستوى دلالة = Sig) (٠,٠٠٠)، وهو أقل من ٠,٠٥، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R = 0.736$) وهي تشير إلى أن (٧٣,٦٪) من التباين في اليقظة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة بيتا B لبعد اليقظة تنافسية) قد بلغت (٠,١٤١) وأن قيمة ١ (١٩٦٢)، وبمستوى دلالة = Sig) (٠,٠٥٣)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة رياضية) بقيمة بلغت (٠,٢٣٥) وأن قيمة (هي (٣,٠٣٠)، وبمستوى دلالة = Sig) (٠,٠٠٣)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما ظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة البيئية) بقيمة بلغت (٠,٠٥٠) وكانت قيمة (٠,٧١٣)، وبمستوى دلالة = Sig) (٠,٤٧٧)، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لهذا البعد. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة التكنولوجية بقيمة بلغت (٠,٣١٢) وقيمة (٤,٣٥٨)، وبمستوى دلالة = Sig) (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية (٢-٥-٤) وينبثق عن الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية

الفرضية الفرعية الأولى (٠.١١): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٢٠,٠٥) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الجودة التنافسية للمشاريع الريادية

جدول (١٤-٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحصوة	درجة التأثير B للبيظة الاستراتيجية		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحصوة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
*0.026	2.253	0.200	البيظة عاقسية	0.000	5 الأحدار	28.809	0.577	0.598	0.773	الجودة التنافسية
0.081	1.760	0.168	البيظة ريادية		97 الوفاقي					
0.441	0.774	0.067	البيظة البيئية		102 المجموع					
*0.000	3.733	0.330	البيظة التكنولوجية							
0.077	1.785	0.170	البيظة التجارية							

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند (Sig ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (١٤-٣) أن معامل الارتباط (R) = ٠,٧٧٣ يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية على المتغير التابع الجودة التنافسية هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (٢٨,٨٠٩)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥ حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٨) و R² وهي تشير إلى أن (٥٩,٨%) من التباين في اليقظة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في الجودة التنافسية) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة بيتا B لبعد البعد اليقظة تنافسية) قد بلغت (٠,٢٠٠) و قيمة ١ (٢,٢٥٣)، وبمستوى دلالة (Si = ٠,٠٢٦)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة ريادية) بقيمة بلغت (٠,١٦٨) وأن قيمة ١ عنده هي (١,٧٦٠)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٨١)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما ظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة البيئية بقيمة بلغت (٠,٠٦٧) وكانت قيمة ١ (٠,٧٧٤)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٤٤١)، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لهذا البعد. وظهرت قيمة بيتا البعد عند اليقظة التكنولوجية بقيمة بلغت (٠,٣٣٠) وأن قيمة (٣,٧٣٣) عنده هي (٣,٧٣٣) وبمستوى

دلالة (Sig = ٠,٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة التجارية) بقيمة بلغت (٠,١٧٠) وأن قيمة ١ عنده هي (١,٧٨٥)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٧٧)، بناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) α لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الجودة التنافسية للمشاريع الريادية

الفرضية الفرعية الثانية (H012): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية. في المرونة التنافسية للمشاريع الريادية

جدول (٣-١٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β البيطة الاستراتيجية		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.155	1.433	0.141	البيطة تنافسية	0.000	5	19.985	0.482	0.507	0.712	المرونة التنافسية
0.472	0.722	0.076	البيطة ريادية		الأحدار					
0.543	0.611	0.059	البيطة البيئية		البواقي					
*0.019	2.395	0.234	البيطة التكنولوجية		102					
*0.002	3.236	0.342	البيطة التجارية							

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند (Sig ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (١٥٤) أن معامل الارتباط (٠,٧١٢) - (R) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية على المتغير التابع المرونة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (١٩,٩٨٥)، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) - (Sig) وهو أقل من ٠,٠٠٥، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (٠,٥٠٧) (٢) وهي تشير إلى أن (٥٠,٧%) من التباين في اليقظة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين

في (المرونة التنافسية) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة بيتا B لبعد اليقظة تنافسية) قد بلغت (٠,١٤١) وأن قيمة (عنده (١,٤٣٣)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,١٥٥)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وظهرت بيتا B لبعد اليقظة ريادة) بقيمة بلغت (٠,١٦٨) وأن قيمة: هي (١,٧٦٠)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٨١)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما ظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة البيئية بقيمة بلغت (٠,٠٥٩) وكانت قيمة ١ (٠,٦١١)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٥٤٣)، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لهذا البعد. وظهرت B عند اليقظة التكنولوجية) بقيمة بلغت (٠,٢٣٤) وأن قيمة ١ عنده هي (٢,٣٩٥)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠١٩)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة التجارية (بقيمة بلغت (٠,٣٤٢) وأن قيمة ١ هي (٣,٢٣٦)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٠٢)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في المرونة التنافسية للمشاريع الريادية

الفرضية الفرعية الثالثة (H013) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الإبداع والابتكار التنافسي للمشاريع الريادية

جدول (١٦-٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحصوبة	درجة التأثير B للنقطة الاسم/الوصفية		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحصوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.853	-0.186	-0.019	النقطة عاصمية	0.000	5 الانحدار	18.269	0.458	0.485	0.696	الإبداع والابتكار والتنافسي
*0.000	3.848	0.416	النقطة ريادةية		97 الوفاي					
0.903	-0.122	-0.012	النقطة البيئية		102 لمجموع					
*0.012	2.563	0.257	النقطة التكنولوجية							
0.162	1.410	0.152	النقطة التجارية							

*يعتبر التأثير ذو دلالة إحصائية عند (Sig ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (١٦-٣) أن معامل الارتباط $r = 0.696$ (يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية) على المتغير التابع (الإبداع والابتكار التنافسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي $(18,269)$ ، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ وهو أقل من 0.05 ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.485) (٢) وهي تشير إلى أن (48.5%) من التباين في اليقظة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في الإبداع والابتكار التنافسي مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة بيتا B لبعد اليقظة التنافسية) قد بلغت (0.19) ، وأن قيمة (0.186) ، وبمستوى دلالة (0.853) - (Sig) ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي وظهرت قيمة بيتا لبعد اليقظة الريادية) بقيمة بلغت (0.416) ، وأن قيمة: هي (3.848) ، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما ظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة البيئية بقيمة بلغت (0.12) وكانت قيمة: (0.122) ، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.903)$ ، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لهذا البعد. وظهرت قيمة بيتا B لبعد اليقظة التكنولوجية) بقيمة بلغت (0.257) ، وأن قيمة: هي (2.063) ، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.012)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وقيمة بيتا B لبعد اليقظة التجارية) بقيمة بلغت (0.152) ، وأن قيمة: هي (1.410) ، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.162)$ - (Sig) ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي نصّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(as0.05)$ لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية في الإبداع والابتكار التنافسي للمشاريع الريادية

الفرضية الفرعية الرابعة $(H014)$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها اليقظة التنافسية، اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية لبعد التكلفة للمشاريع الريادية

جدول (١٧-٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع					
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير B الاستراتيجية		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط						
0.324	0.991	0.119	البقطة عاقسة	0.000	5 الحدار	6.904	0.224	0.262	0.512	التكلفة					
0.670	0.428	0.055	البقطة رياضية		97 الخطي										
0.715	0.366	0.043	البقطة البيئية		102 المجموع										
0.243	1.174	0.141	البقطة التكنولوجية												
0.052	1.968	0.254	البقطة التجارية												

*يعرف التأثير ذو دلالة إحصائية عند (Sig ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (٣-١٧) أن معامل الارتباط ($R = 0.512$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة البقطة الاستراتيجية بأبعادها البقطة التنافسية، البقطة الرياضية، البقطة البيئية البقطة التكنولوجية البقطة التجارية على المتغير التابع (التكلفة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (٦,٩٠٤)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من ٠,٠٥، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.262$ وهي تشير إلى أن (٢٦,٢%) من التباين في البقطة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين لبعدها (التكلفة) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة بيتا B لبعدها التنافسية قد بلغت (٠,١١٩) وأن قيمة: (٠,٩٩١)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.324$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وظهرت قيمة بيتا B لبعدها الرياضية بقيمة بلغت (٠,٠٥٥) وأن قيمة: هي (٠,٤٢٨)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.670$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما ظهرت قيمة بيتا B لبعدها البيئية بقيمة بلغت (٠,٠٤٣) وقيمة: (٠,٣٦٦)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.715$)، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لهذا البعد. وظهرت قيمة بيتا B لبعدها التكنولوجية بقيمة بلغت (٠,١٤١) وأن قيمة هي (١,١٧٤)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.243$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وظهرت قيمة بيتا B لبعدها التجارية بقيمة بلغت (٠,٢٥٤) وأن قيمة: هي (١,٩٦٨)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.052$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي نصّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبقطة الاستراتيجية بأبعادها البقطة التنافسية، البقطة الرياضية، البقطة البيئية البقطة التكنولوجية البقطة التجارية في تكلفة المشاريع الرياضية

الفصل الرابع :
الخلاصة والنتائج والتوصيات

١-٤. المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثين بتطوير نموذج جديد للدراسة بالاعتماد بشكل رئيسي على دراسة الدراسات السابقة ذات العلاقة تحتوى النموذج على بعدين رئيسيين هما : بعد اليقظة الاستراتيجية وبعد تحقيق الميزة التنافسية تم قياس بعد اليقظة الاستراتيجية من خلال الأبعاد التالية اليقظة الريادية، اليقظة البيئية اليقظة التكنولوجية اليقظة التجارية، واليقظة التنافسية) أما بعد تحقيق الميزة التنافسية فتم قياسه من خلال الأبعاد التالية الجودة التنافسية، المرونة التنافسية الإبداع والابتكار التنافسي، والتكلفة).

ركزت هذه الدراسة على تطبيق وفحص الأنموذج المطور على قطاع المشاريع الريادية وذلك كون تلك المشاريع ذات أهمية كبيرة لاقتصاد دولة ، ولأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، تم تطوير استبانة للدراسة الجمع البيانات من قبل الإداريين العاملين في قطاع المشاريع الريادية وقبل عملية جمع البيانات تم تحكيم الاستبانة من قبل أساتذة مختصين من ، وذلك للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة

٢-٤. نتائج الدراسة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي من الممكن أن تثرى وتعزز الأدبيات والنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما تأمل الباحثين أن تقود نتائج هذه الدراسة إلى مجموعة من القرارات الهامة والمفصلية للشركات الريادية

دلت النتائج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في المشاريع الريادية بعد إجراء التحليل على عينة الدراسة إنها ذات مستوى مرتفع حيث جاء في المرتبة الأولى بعد اليقظة التكنولوجية وتدل هذه النتيجة على الاهتمام الكبير من عينة الدراسة على استخدام تكنولوجيا متطورة، يليها في المرتبة الثانية بعد اليقظة البيئية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد اليقظة التنافسية وفي المرتبة الرابعة بعد اليقظة الريادية وفي المرتبة الخامسة بعد اليقظة التجارية . وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام عينة الدراسة بتطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لأنها واحدة من أهم الأساليب الحديثة في استراتيجيات الأعمال ومن خلالها يتم نشر المعلومات المفيدة لتجنب التهديدات واستثمار الفرص فتكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية بتأثيرها على مستويات الأداء والتنافسية داخل المشاريع الريادية .

٣-٤. التوصيات

بالاعتماد على النتائج أو الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يقوم الباحثين هنا بتقديم التوصيات التي من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المشاريع الريادية وذلك على النحو التالي :

- ١- التأكيد على أن تكون المشاريع الريادية في يقظة إستراتيجية دائمة لمتابعة التغيرات في البيئة واكتساب القدرة على مواكبتها ومواجهة التهديدات المحتملة.
- ٢- التحسين المستمر لأداء الموظفين ومساهماتهم في تنفيذ ونجاح اليقظة الاستراتيجية وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة في المشاريع الريادية وذلك من خلال العمل على تفعيل آليات تشجع على العصف الذهني وورش العمل وجلسات المناقشة، وكذلك من خلال تقديم مكافئات مادية ومعنوية للأفراد الذين يأتون بأفكار إبداعية جديدة حتى تتمكن من تطوير مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المشاريع الريادية .
- ٣- تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال تطوير لجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدهم بكل الموارد اللازمة للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعريف كافة المستويات الإدارية في مجمع الملك حسين لأعمال بأهمية اليقظة الاستراتيجية كمورد معلوماتي هام من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال.
- ٤- استعمال نظام معلوماتي محكم داخل المشاريع الريادية ويكون له وحدات عمل داخل كل تشكيلاتها، ليرصد التحركات الأخيرة لكل عمليات التطوير في بقية المشاريع ذات الاختصاص بعملها ورفع تقارير للجهات المهمة لتكون محط اهتمام في رسم خططها ووضع استراتيجياتها.
- ٥- يجب أن تستمر مشاريع ريادة الأعمال في اكتساب مزايا تنافسية، فلا يكفي أن يكون لها مزايا، بل يجب أن تتبع دورة حياتها من خلال تطبيق نظام يقظة استراتيجي لفهم وتطوير المزايا الحالية وإيجاد مزايا جديدة والحفاظ على جودتها والسعي للتطوير المستمر الذي يلبي احتياجات، ورغبات المستهلكين.
- ٦- على المشاريع الريادية أن تستخدم مواردها لتنمية مهارات أفرادها وتدريبهم ميدانياً التحليل المعلومات والبيانات للمساهمة في زيادة قدرتهم على إيجاد رؤية واضحة للفرص البيئية الهامة المتاحة.

- ٧- الاهتمام بأمن اليقظة بكل أبعاده ومؤثراته وذلك لحماية المعلومات وتجنب تسربها والذي قد يسمح للمنافس باقتناص فرص مهمة في المحيط كما قد يسبب ضرب أي معلومة مهمة الوقوع في خطر قد يصعب تجاوزه.
- ٨- ضرورة الاستعانة بخبراء المختصين لما يتعلق الأمر بالنقطة التكنولوجية فالخبير يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

٤-٤. التوصيات للدراسات المستقبلية

- ١- أن الدراسة أجريت في تطابق بيئة جغرافية واحدة وهي بيئة الأعمال الأردنية، وهي إحدى دول منطقة الشرق الأوسط وعليه فإن عامل التحقق من المصادقية الخارجية الدراسة يعني أن هناك تحفظات على نتائجها ولا بد من أخذها بعين الاعتبار، لذلك يفتح كدراسة مستقلة إجراء مثل هذه الدراسة في بيئات جغرافية أخرى للتأكد من مصداقية الصالح
- ٢- الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات الكمية فالدراسات المستقبلية مدعوة الاستخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة.
- ٣- يأمل الباحثين أن يكون دراسة بعد اليقظة الريادية كأحد أبعاد النقطة الاستراتيجية نقطة انطلاق لاعتمادها في الدراسات المستقبلية
- ٤- تعزيز الاهتمام باليقظة البيئية في شركات الريادية في مجمع الملك حسين للأعمال من خلال الاهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة للبيئة وتعزيز الوعي للموظفين بالأمور المتعلقة في هذه المجالات من خلال تشجيع المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

- ١- أحمد فتحي، (٢٠٢٠)، "نظام تكاليف تدفق القيمة كميزة تنافسية ومدى مطابقته لبيئة الأعمال الليبية: دراسة حالة" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص ٩-٢٨.
- ٢- بد الله عددان (٢٠٢١) دور اليقظة الريادية في تعزيز إدارة الإبداع الشامل دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية محافظة دهوك مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز ١٠ (١) ٣٦-٥٢
- ٣- خلفاوي، شمس (٢٠١٧) مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الإبداع دراسة حالة مؤسسة جزائرية، مجلة أفاق العلوم، ١ (٨) ١٢
- ٤- در قالي، عيايشة (٢٠١٦)، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ٨ ماي.
- ٥- الدين، زواو، (٢٠١٩)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف.
- ٦- الزهيري، إبراهيم ٢٠١٨، اليقظة الاستراتيجية: مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية مجلة التربويه، ٥٢، ١-٤٠.
- ٧- سارة سويلم، (٢٠٢٠)، "دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة لهايير بنده" المؤتمر العلمي الدولي الخامس، دور العلوم الاجتماعية والإنسانية الطبيعية في دعم التنمية المستدامة. <http://arab.kmshare.net/>
- ٨- سحنون، هبة (٢٠١٨) أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٤٣، ١٣٥ - ١٤٥
- ٩- سعدية، عبد الرزاق (٢٠٢٠) واقع تطبيق الأساليب التنافسية في المؤسسات الصحية دراسة على عدد من المؤسسات الصحية الخاصة بولاية البويرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٣، (١)، ٤٠٧-٤١٦
- ١٠- السنوسي، حجازي (٢٠٢٠) أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٣٦٤-٣٥١ (٢) ٩
- ١١- سويد، فوزية (٢٠١٨) دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد.

- ١٢- عز الدين، بشرى (٢٠١٩) دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة بنك الاستثمار المالي، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ١٣- عساف، حسين (٢٠١٥) أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن: رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- ١٤- عماد عبد الحميد، (٢٠١٩)، " إطار مقترح لمدخل ستة سيجما دون فاقد لتحسين الأداء المتوازن المستدام لمنظمات الأعمال مع التطبيق علي صناعة الأجهزة المنزلية بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ١٥- عمر ولد عابد المين علواطي (٢٠١٧) آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية مؤسسة الاسمنت بالشلف الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية (١٧) ٣-١٥
- ١٦- عنوان سهام (٢٠٢١)، إدارة الذكاء التنافسي كالية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا ١٩ covid مجلة التربية ، ٢ ، (٨٣) ١-٣٥
- ١٧- غلاب، مليكة (٢٠١٢) واقع النقطة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن .
- ١٨- قالتها اليمين (٢٠١٣) اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعيدة من المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ١٩- محمد عمر الدنف، (٢٠٢٠)، " زيادة درجة ملائمة أنظمة التكاليف من خلال التكامل بين نظام التكاليف علي أساس النشاط الموجه بالوقت وأسلوب التكلفة المستهدفة بغرض التوجه الاستراتيجي في منشآت الأعمال- دراسة حالة " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٢٠- محمد فرحات، (٢٠٢٠)، " سلاسل التوريد وأزمة "كوفيد-١٩": المشكلات الراهنة والاتجاهات المستقبلية المحتملة" مركز الإمارات للسياسات.
- ٢١- هاني أحمد محاريق، (٢٠١٧)، " أثر التكامل بين نظام تخطيط موارد المنشأة ونظام محاسبة استهلاك الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنشآت الأعمال الصناعية : دراسة نظرية وميدانية ، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- 1- Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, P.E. and Smith, S.D. (2019), "Cost Management: A Strategic Emphasis", 8th ed., McGraw Hill Education, New York, NY.
- 2- Bortolotti, T., Romano, P. and Nicoletti, B., (2010), "Lean First, Then Automate: An Integrated Model for Process Improvement in Pure Service-Providing Companies. In B. Vallespir and T. Alix (Eds.)", Advances in Production Management Systems, New Challenges, New Approaches SE, Vol. 338, No. 72, PP. 579–586.
- 3- David, F.R., (1997), "Strategic Management", Prentice Hall International, INC, U.S.A, 6th Edition. P.61.
- 4- Digman, Lester A, (2019), "Strategic Management: Concepts Decision Cases" , Second edition , USA, Irwin.
- 5- Douglas, Alex, & Jacqueline and Ochieng , Jacqueline, (2015), "Lean Six Sigma in East Africa: Findings from a Pilot Study", Conference TQM Journal, Vol. 27, No. 6: 19th International Conference on ISO and TQM, At Nairobi, Kenya.
- 6- Emmanuel Emeakponuzo & Emmanuel Eno, (2018), "Lean Accounting and Waste Management in Brewery Industry in Nigeria " Advances in Research, Vol 15, No(1): PP .1-11.
- 7- Gary Spraakman, (2020) "Ramifications of Covid -19 on management accounting teaching and research", journal of Accounting Organizational Change, <https://www.emerald.com/insight/1832-5912.htm>.
- 8- Hoque, Z, 2001, "Strategic Management Accounting in The Value-Chain Framework: a Case Study", Journal of Cost Management, March/April, P.22.
- 9- IMA, Statement Of Management Accounting SMA, (2006a), "Lean Enterprise : Fundamental , business performance management".
- 10- IMA, Statement Of Management Accounting SMA, (2006b), "Accounting for Lean Enterprise :major change to the accounting paradigm , strategic cost management.
- 11- Ivanov, D. (2020), "Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the corona virus outbreak (COVID-19/

- SARS-CoV-2) case”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 136, 101922.
- 12- Kraja Ylvije. Osmani Elez (2013): *Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania* *European Scientific Journal* Vol (9) No (16) ISO 690.
 - 13- La Inteligencia, C. Y. E. D. *Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage*. Ad-Minister, 173.
 - 14- Lackman, C., & Lanasa, J. M. (2013). *Competitive Intelligence and Forecasting Systems: Strategic Marketing Planning Tool for SME's*. *Atlantic Marketing Journal*, 2(2), 7.
 - 15- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). *Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior*. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390-2423.
 - 16- Machado, H. P. V., Faia, V. S., Silva, J. D., (2016), *Entrepreneurial alertness: Study of the Influence of Individual Characteristics and Entrepreneurship*, *Journal of Brazilian Business Review*, Vol 13, N.5.
 - 17- Mahmood, Z. M., Faris, A. A., & AL-DAHAN, J. M. (2020) *The Blind Spots Leadership And Its Effect In Achieving The Strategic Vigilance*.
 - 18- Maikah, J. S. (2015). *Competitive strategies and organizational performance at east african portland cement company* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
 - 19- Master Key Business Solutions Inc, (2013), *“Identifying Waste In Your Contact Centre”, Using Lean Continuous Improvement to Strengthen Contact Centre Performance*.
 - 20- Mostafa Al-Qady(2020) *An Institutional Perspective to Improve Management Accounting Practices in the Lean Enterprise: Value Stream Costing Approach”* Thesis submitted as Partial Fulfillment for the PhD in Management Accounting) Tanta University Faculty of Commerce.
 - 21- Pankaj Dhatrak(2021)” *Lean manufacturing a vital tool to enhance productivity in manufacturing* “<https://www.sciencedirect.com>.

- 22- Peeters, Johan & Quintens, Lieven,(2015) "Purchasing and Cost Management in The Supply Chain Towards an integrative framework" Work in Progress First Draft.<http://www.vve.be/nl/vveDag/1.6.%20peeters.pdf> .
- 23- Setini, M, Yasa, N. N. K., Gede Supartha, I. W., Ketut Grantari, 1, & Rajiani, I. (2020). The Passway of Women Entrepreneurship: Starting from Social Capital with Open Innovation, through to Knowledge Sharing and Innovative Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
- 24- Sodhi, H.S. (2020), "Lean Six Sigma: a clinical treatment for the recovery of Indian manufacturing sector from the after-effects of corona virus", *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 17 No. 3, pp. 311-322. <https://doi.org/10.1108>.
- 25- Stephen, O; Ireneus, N and Moses, O. (2019). Entrepreneurial Marketing Practices and Competitive Advantage of Small and Medium Size Enterprises in Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 7 (3), 130.
- 26- Sukaatmadja, L, Yasa, N., Rahyuda, H., Setini, M., & Dharmanegara, I (2021). Competitive advantage to enhance internationalization and marketing performance woodcraft industry: A perspective of resource-based view theory. *Journal of Project Management*, 6(1), 45-56.
- 27- Tang, J, Kacmar, K.M., and Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of new Opportunities, *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 38.
- 28- Tang, J. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 29- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of business venturing*, 27(1), 77-94
- 30- Tayyeburad, R., & Vakil Alroaia, Y. (2020). Analysis of factors affecting entrepreneurship, market, knowledge management in clean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(4), 291-304.

- 31- Tortorella, G., Narayanamurthy, G., Godinho Filho, M., Portioli Staudacher, A. and Mac Cawley, A.F. (2020), "Pandemic's effect on the relationship between lean implementation and service performance", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 31 No. 2, pp. 203-224. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0182>.