



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

# أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة.

**The impact of strategic alertness on the Small and Medium Enterprises competitiveness in Oman**

إعداد

شبيب بن عبدالله بن سالم الشكلي

2010198

إشراف

الدكتور: رمزي سلام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2022م / 1443هـ



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

### إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وإن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: شبيب بن عبدالله بن سالم الشكيلي

التوقيع:

## الملخص

تهدف هذه الدراسة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يتناول اليقظة الاستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق التفوق والتميز والنجاح التنافسي لوصول المؤسسات لأهدافها في ظل المتغيرات التنافسية المعقدة، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لهذا النوع من المواضيع المتعلقة بجمع المعلومات من عدة مصادر ثم تصنيفها وتحليلها، وسأقوم بعمل استبانة ستوزع على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، ثم معالجتها إحصائياً من خلال برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية (SPSS). كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التنافسية والتكنولوجية والتسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، وعلى إطلاع ومعرفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بها واعتمادهم عليها ومدى تأثيرها البالغ في تحقيق الميزة التنافسية. وما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة البحثية الأولى في السلطنة التي تسعى للتعريف باليقظة الاستراتيجية ولفت الانتباه لها، وإبراز دورها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة لمواكبة التطورات الحديثة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، التي تربط المؤسسات بمحيطها الداخلي والخارجي ومعرفتها بكل ما يحدث في البيئة المحيطة بها. وهذا الأمر سيكون له انعكاساته الإيجابية لبقاء وديمومة المؤسسات ومقدرتها وميزتها التنافسية، متأملاً أن يساهم هذا الأمر في تعزيز اقتصاد السلطنة من خلال مقدرتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة الشركات الموردة لمختلف المنتجات وأن تكون في المستقبل مصدرة لمنتجاتها خارجياً.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Summary

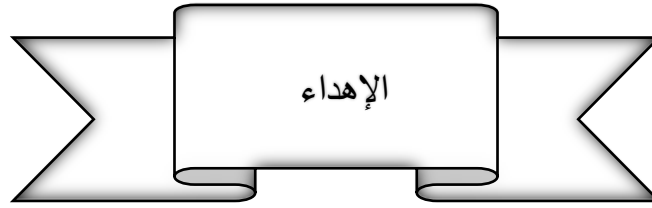
This study intends to emphasize the significance of the role that the strategic vigilance philosophy plays in enhancing the competitiveness of small and medium-sized businesses. It is involved with gathering data from many sources, categorizing it, and then evaluating it. I will create a questionnaire to be distributed to a number of small and medium-sized businesses in the Sultanate in order to gather information from various sources, classify it, and then analyze it. I will then process the data statistically using the Statistical Data Analysis Package (SPSS) program. Through this study, we also discovered the importance of strategic vigilance, including its competitive, technological, and marketing dimensions, in achieving competitive advantage in small and medium-sized businesses, as well as the dependence of these businesses on it and the extent of its significant influence on achieving competitive advantage.

What highlights this study is that it is the first in the Sultanate to define strategic vigilance, draw attention to it, emphasize its significance in gaining a competitive advantage, and keep up with recent developments in strategic management, which connect institutions to their internal and external environments and their awareness of everything that happens in the surrounding environment. Hopeful that this issue will strengthen the Sultanate's economy by enabling small and medium-sized businesses to compete with suppliers of a variety of goods and to export their goods abroad, this issue will have favorable repercussions for the survival and sustainability of institutions, their capacity, and their competitive advantage.

Keywords: strategic vigilance, competitive advantage, small and medium enterprises.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال



إلى روحك الطاهرة وذكرائك الخالدة، إلى مدرسة الأخلاق والتربية أمي الغالية، إلى صاحب الصمود في وجه  
العناء ومعلمي في الحياة والدي، إلى رفيقة دربي وسندي ومشوار نجاحي زوجتي الغالية، إلى فلذات كبدي وقرة  
عيني أبنائي، إلى كل من ألهمني فكرا ومعرفة أهديكم هذه الدراسة، فقد كنتم خير داعم وخير سند. رحم الله من  
فارقونا جسدا ولم تغيب ذكراهم وأمد الله في عمر الصالحين منا.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## شكر وتقدير

قال الله تعالى "وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ

حَمِيدٌ" صدق الله العظيم. وقال رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لم يشكر الله)

بادي ذي بدء الشكر والحمد لله جل في علاه فالإلية ينسب الفضل كله في إكمال هذه الدراسة حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السماوات والأرض، وبعد الحمد لله فأني أخص بالتقدير والشكر والدي اللذان علماني السلوك القويم وأنارا حياتي بقبسات الهداية وعلماني أن الصبر طريق النجاح، ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لجامعة الشرقية ولكافة الدكاترة الذين تعلمت على أيديهم طيلة مرحلتي الدراسية والذين كان لهم الدور الكبير لإكمال هذه الرسالة، كما أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير للفاضل الدكتور رمزي سلام مشرف رسالتي الأكاديمية على اهتمامه ومتابعته وحرصه لإتمام هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر لكل الأصدقاء والزملاء اللذين وقفوا معي وساندوني خلال مرحلتي الدراسية سواء بالسؤال أو النصح والتوجيه أو المساعدة لاستيعاب بعض متطلبات المرحلة الدراسية.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	➤ الملخص .....
ت	➤ الإهداء .....
ث	➤ شكر وتقدير .....
ج	➤ قائمة المحتويات .....
ح	➤ الفهرس .....
د	➤ قائمة الجداول .....
ذ	➤ قائمة الأشكال .....
1	➤ الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها .....
11	➤ الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة .....
25	➤ الفصل الثالث الدراسات السابقة .....
34	➤ الفصل الرابع منهجية الدراسة .....
41	➤ الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات .....
75	➤ المراجع .....



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## الفهرس

أ	الملخص .....
ت	الإهداء .....
ث	شكر وتقدير .....
ج	قائمة المحتويات .....
ح	الفهرس .....
د	قائمة الجداول .....
ذ	قائمة الأشكال .....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها .....
2	1. المقدمة .....
4	2. مشكلة الدراسة .....
6	3. أسئلة الدراسة .....
7	4. أهداف الدراسة .....
8	5. أهمية الدراسة .....
9	6. فرضيات الدراسة .....
10	7. أنموذج الدراسة .....





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

11	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة .....
12	. I المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية .....
15	. II اليقظة التنافسية .....
16	. III اليقظة التكنولوجية .....
17	. IV اليقظة التسويقية .....
18	. V المبحث الثاني: الميزة التنافسية .....
25	الفصل الثالث: الدراسات السابقة .....
26	. I ملخص الأدبيات السابقة .....
33	. II ميزة البحث .....
33	. III آفاق البحث .....
34	الفصل الرابع: منهجية الدراسة .....
35	. I منهجية الدراسة .....
35	. II حدود الدراسة .....
35	. III مجتمع الدراسة .....
36	. IV الاستبيان .....
39	. V المعطيات الشخصية .....



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

40.....	.VI أداة البحث
40 .....	.VII المعالجة الإحصائية
41 .....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
42 .....	.I مدى مصداقية الاستبيان وثباته
43 .....	.II المؤهل التعليمي للمستجيبين حسب النوع
44 .....	.III الخبرة العلمية للمستجيبين حسب النوع
45 .....	.IV الوضع الحالي للمستجيبين حسب النوع
46 .....	.V قياس المتوسط المرجح المحور الأول (اليقظة التنافسية)
49 .....	.VI قياس المتوسط المرجح الثاني (اليقظة التكنولوجية)
52 .....	.VII قياس المتوسط المرجح المحور الثالث (اليقظة التسويقية)
56 .....	.VIII قياس المتوسط المرجح المحور الرابع (الميزة التنافسية)
59 .....	.IX تقييم كافة المحاور
60 .....	.X الارتباط بين المحاور
60 .....	.XI اختبار الفرضيات
62 .....	.XII اختبار الفرضيات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي
64 .....	.XIII معامل الارتباط بين اليقظة التنافسية ونقاط المحور
65.....	.XIV معامل الارتباط بين اليقظة التكنولوجية ونقاط المحور



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

66.....	معامل الارتباط بين اليقظة التسويقية ونقاط المحور	.XV
68.....	معامل الارتباط بين الميزة التنافسية ونقاط المحور	.XVI
70.....	اختبار التوزيع الطبيعي	.XVII
70.....	الإجابة على أسئلة الدراسة	.XVIII
73.....	التوصيات	.XIX
75 .....	المراجع	.XX



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	الدراسات السابقة (1-2)	1
27	الدراسات السابقة (3-4)	2
28	الدراسات السابقة (5-6)	3
29	الدراسات السابقة (7-8)	4
30	الدراسات السابقة (9-11)	5
31	الدراسات السابقة (12-14)	6
32	الدراسات السابقة (15-16)	7
36	الاستبيان (اليقظة التنافسية)	8
37	الاستبيان (الميزة التكنولوجية)	9
38	الاستبيان (اليقظة التسويقية)	10
39	الاستبيان (الميزة التنافسية)	11
42	يوضح الثبات والمصدقية لكل محور	12
43	يوضح المؤهل التعليمي للمستجيبين حسب النوع	13
44	يوضح الخبرة العملية للمستجيبين حسب النوع	14
45	يوضح الوضع الحالي للمستجيبين حسب النوع	15
46	يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التنافسية	16
49	يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التكنولوجية	17
52	يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التسويقية	18



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	يوضح مقياس المتوسط المرجح الميزة التنافسية	19
59	يوضح مقياس المتوسط المرجح لكافة المحاور	20
60	يوضح معامل الارتباط كافة محاور الاستبانة	21
63	جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1)	22
64	جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1)	23
65	يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول ونقاط المحور	24
66	يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني ونقاط المحور	25
67	يوضح معامل الارتباط بين المحور الثالث ونقاط المحور	26
69	يوضح معامل الارتباط بين المحور الرابع ونقاط المحور	27
70	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	28

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	قيمة الواردات خلال الفترة (2010-2020)	1
6	قيمة الاستهلاك النهائي خلال الفترة (2010-2020)	2
10	أنموذج البحث	3
43	الرسم البياني رقم (1) يوضح المؤهل التعليمي والنوع	4
44	الرسم البياني رقم (2) يوضح الخبرة العملية حسب النوع	5
45	الرسم البياني رقم (3) يوضح الوضع الحالي حسب النوع	6



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## 1. المقدمة

لقد أصبح التغيير نحو الأعمال الريادية أمراً مطلوباً ومهماً، كون استمرار النمو الاقتصادي أصبح مرتبطاً بعملية تطوير الأعمال الريادية وتزايد رواد الأعمال وإنشاء المؤسسات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. ورغم بساطة مفهوم ريادة الأعمال إلا انه ينطوي على عمق كبير لأنه أساس إنشاء الأفكار والمشاريع المبتكرة القادرة للنجاح والاستمرار وهذا ما جعل مفهوم ريادة الأعمال يدخل في صلب النظريات الاقتصادية والنمو والتطور، كما ذكر العالم الاقتصادي النمساوي (جوزيف شومبيتر) أن أحد أسباب التخلف وتباطؤ النمو هو عدم وجود رواد الأعمال الراغبين في استغلال الفرص الاستثمارية بكافة أشكالها وابتكار كل ما هو جديد، ووصف في نظريته رائد الأعمال بأنه المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، كونه يملك المقدرة في خلق المشاريع الجديدة وتطوير سلع معينة وفتح منافذ تسويقية وتصديرية جديدة وهو الذي يحول دون دخول الاقتصاد الكلي في دوامة الانكماش والجمود.

وكون أغلب الدول النامية تعاني عجز في الميزان التجاري فقد تمكنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من هذا العجز من خلال خفض الواردات وزيادة حجم الصادرات، من خلال توفير سلع بديلة للسلع المستوردة وتوفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة. (أشواق، 2020)

ويشهد وقتنا الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة، نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي، مما جعل المؤسسات تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها والتكيف معها، فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنشط اليوم في سباق عالمي تميزه تحديات وتهديدات، تستهدف

بشكل مباشر ديمومة المؤسسة (عمراني، قراري، جباري، و مليكي، 2017) ، وهذا الأمر يتطلب توفر يقظة قادرة على مواجهة هذه التغيرات.

ضمن هذا السياق، فقد اهتمت أغلب الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية لا يمكن أن تنتظر ما سيحدث في محيطها حتى تقوم بردة الفعل، بل عليها اكتساب مزايا تضمن لها تحقيق السبق ومعرفة الأحداث قبل وقوعها، وأن تكون على داريه وعلم بكافة أحداث محيطها قبل الآخرين، مما يتيح لها السبق وسرعة التحرك قبل منافسيها. وهذا الأمر يتطلب مراقبة ومسح لجوانب محيطها تحسباً لأي تهديد أو خطر ممكن، وانتهازاً لأي فرصة محتملة، ورصد أية إشارات ضعيفة أو علامات إنذار مبكر للحصول على معلومات وبيانات ذات طبيعة استباقية تمكنها من تنبيه متخذي القرار بإمكانية حدوث شيئاً ما قد يكون له تأثيراً على المؤسسة، وهذا ما يسمى باليقظة (اليمين، 2013). ومع مطلع القرن الجديد، أصبح عالم الأعمال يتقدم بوتيرة متسارعة، وأصبحت المنظمات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير ويتجدد باستمرار، وأصبحت المنافسة تشمل على الابتكار والتميز ودرجة الاستجابة لتشمل متطلبات العملاء، وهذا ما وصفه الاقتصادي "مايكل بورتر" مصطلح الميزة التنافسية، التي تمكن وتساعد المنظمة من تحصين وحماية مكانتها في الأسواق العالمية، فأصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المنظمات في كافة القطاعات، فالمرونة والسرعة والقدرة على التفاعل تعتبر من العوامل الهامة لحصول المنظمات على الميزة التنافسية، وأصبحت قدرة أصحاب القرار الوصول بشكل سريع على نتائج جيدة. ففي كافة القطاعات تسعى وتبحث المنظمات عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها. ويعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

ونظراً لأهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها المحتمل في تحقيق التوجه الريادي في المنظمات، بما يحقق لها أداءً متميزاً يساهم في تعزيز التوجه الريادي من خلال دعم النشاطات الإبداعية وسلوكيات تحمل المخاطرة والاستباقية ومن ثم المحافظة على ميزة تنافسية مستدامة، تسعى هذه الدراسة للتعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة، ومحاولة التحسين والتغير من خلال ما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات.

## II. مشكلة الدراسة

إن التطور السريع الذي يشهده القطاع الاقتصادي، التكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسات تنشط ضمن محيط يمتاز بتعقيد متزايد وتنافسية كبيرة، وهو الأمر الذي سيؤثر على أهداف المؤسسات ويضرب باستقرارها، أي يجعلها ضمن دائرة الخطر.

ويعتبر بروز التنافسية كواقع وحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، إضافة للتحديات السابقة، جعلت المؤسسات مطالبة بضرورة فهم العلاقة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك بهدف الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تهديداتها. وحتى يتم فهم هذه العلاقة يجب على المؤسسات رصد بيئة الأعمال بصورة متواصلة من خلال جمع معلومات كل ما هو جديد وتوقع ما سيستجد في محيطها، ومن ثم يصبح الحذر واليقظة الاستراتيجية عامل مهم وأساسي لتكيف المؤسسات مع التغيرات ونجاحها.

وحيث أن الميزة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتسارع في الاقتصاد المحلي وتؤثر في ديمومتها، فالتطور يجعل المؤسسات قادرة على تغطية الاحتياجات في السلطنة



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

ويجعلها قادرة على تصدير منتجاتها خارج السلطنة وبالتالي يساهم في تطورها ومقدرتها على منافسة المنتجات الواردة للسلطنة من المؤسسات الخارجية حيث تشير البيانات الصادرة من المركز الوطني للإحصاء أن متوسط قيمة الواردات خلال الفترة من (2010-2020) بلغ (9.8) مليار ريال عماني كان منها ما نسبته 33% موجه للاستهلاك النهائي (السلع الاستهلاكية) كالحليب والألبان والأدوية والمواد التجميلية والملابس بما (3.2) مليار ريال عماني. وعليه فإن تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ستمكن هذه المؤسسات الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على منافسة الشركات الخارجية الموردة للمنتجات وهذا الأمر سيساهم في انتعاش اقتصاد السلطنة من خلال زيادة الصادرات الغير النفطية للسلطنة التي تبلغ 4 مليار من 13.6 مليار ريال عماني بما نسبته 30% فقط.



الشكل رقم (1): قيمة الواردات خلال الفترة (2010-2020) المصدر: المركز الوطني للإحصاء والمعلومات



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

### توطين الصناعات الاستهلاكية

### الفرص الاستثمارية



الشكل رقم (2): قيمة الاستهلاك النهائي خلال الفترة (2010-2020) المصدر: المركز الوطني للإحصاء والمعلومات

### III. أسئلة الدراسة

#### السؤال الرئيسي

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة.

واشتق منه الأسئلة التالية:

- ما مدى معرفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة التنافسية؟
- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقظة تكنولوجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو تأثير اليقظة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟

#### IV. أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة هو السعي للتعرف على الدور الذي تلعبه فلسفة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يتناول اليقظة الاستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق التفوق والتميز والنجاح التنافسي ولوصول المؤسسات للأهداف المسطرة.

ومن خلال البحث سعيت أيضاً:

- إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتسويقية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة الاستراتيجية.
- الوقوف على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ردف الاقتصاد من خلال تعزيز الصادرات وتقليل الواردات.
- نشر ثقافة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز نمو وديمومة المؤسسات ومساهمتها تعزيز اقتصاد السلطنة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ٧. أهمية الدراسة

### ٧.١ الأهمية النظرية العلمية

ندرة الأبحاث التي أجريت في السلطنة عن اليقظة الاستراتيجية ودورها الهام في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبار أن التفوق والريادة في الوقت الراهن يتوقف على مدى امتلاك المؤسسات لمجموعة من العناصر والمزايا التنافسية الخاصة بها والتي يجب أن تكون مميزة وصعبة التقليد من المنافسين، وحتى تستطيع المؤسسات امتلاك هذه الميزة لابد لها من أن تكون على علم بكل ما يجري في البيئة المحيطة بها، أي لابد لها أن تمتلك اليقظة الاستراتيجية.

كذلك تكمن أهمية هذا البحث أيضاً في المحاولة للفت الانتباه على أهمية فلسفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحقيق أهدافها وصياغة استراتيجياتها المستقبلية، ولإيصال دور وأهمية اليقظة الاستراتيجية لأصحاب المؤسسات ومتخذي القرارات بها بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي ستسمح لهم بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد احتياجات التطور ومتابعتها، لتتمكن من تحقيق الاكتفاء المحلي لتقليل الواردات الخارجية وزيادة حجم الصادرات الخارجية.

## V.ii الأهمية العملية

1. تعزيز مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التنافسية والتكنولوجية والتسويقية).
2. تعزيز مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
3. إيصال أهمية ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. توجيه اهتمامات متخذي القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة الاستراتيجية وتفعيلها الأمثل داخل مؤسساتهم.

## .vi الفرضيات

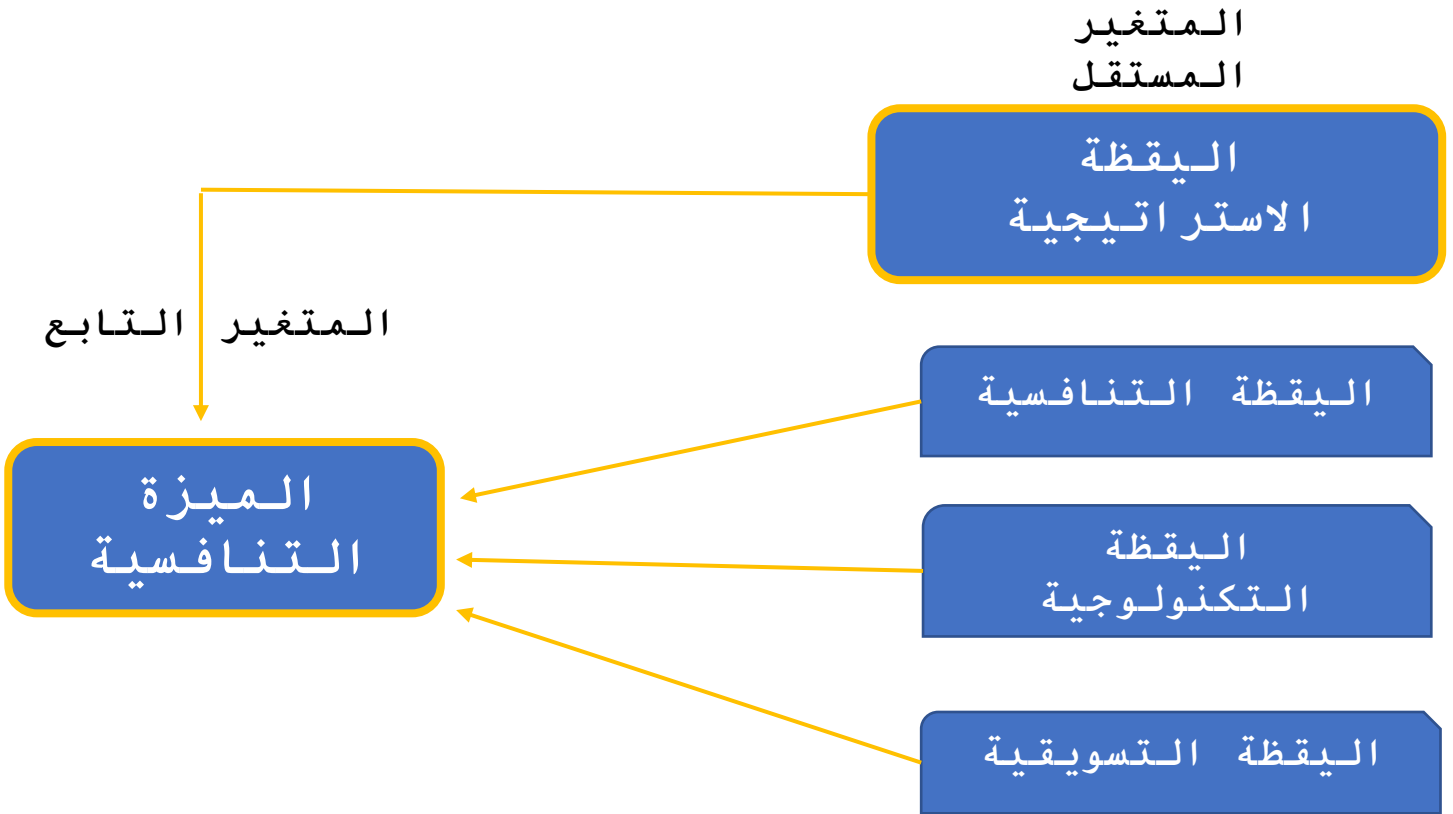
### الفرضية الرئيسية

لليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة.

وتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- لليقظة التنافسية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 2- لليقظة التكنولوجية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 3- لليقظة التسويقية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

VII. نموذج الدراسة



الشكل رقم (3): نموذج البحث



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة



## 1. اليقظة الاستراتيجية

### 1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية

#### نشأتها:

منذ نشأة المؤسسات وهي بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لمعرفة اتجاهات أسواقها ووضعها التنافسي، وقد ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية في اليابان منتصف القرن التاسع عشر، وفي نهاية الخمسينات ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، ونهاية الثمانينات في فرنسا.

يرتبط مفهوم اليقظة بعمليات المراقبة والمتابعة والرصد البشري والتكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسات لمتابعة ومراقبة البيئة المحيطة بها والكشف عن أي اضطرابات قد تظهر فجأة ومعالجتها واتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة، وهذا لن يحصل إلا عن طريق جمع المعلومات وتقييم البيئة المحيطة. (سريدي و بوجمعة، 2019).

### 1.1.1 تعريف اليقظة:

لغة:

اليقظة: صحوة، انتباه، خلاف النوم، عكس غفلة.

"جمع: أَيْقَاطٌ. [ي ق ظ]. (صِيغَةُ فَعِلٍ). -رَجُلٌ يَيْقُظُ : -حَذِرٌ، فَطِنٌ، مُتَنَبِّهٌ. -ظَلَّ يَيْقُظُ مُتَرَقِّباً كُلَّ

حَرَكَةٍ." (معجم المعاني الجامع، بلا تاريخ)

اصطلاحاً:

أجمع الدارسون والمختصون بعدة تعاريف ومن بينها ما يلي:

هي المراقبة الذكية والشاملة لبيئة المؤسسة عن طريق البحث على المعلومات المستقبلية والواقعية، وقد عرفها (Afnor) بأنها نشاط متكرر ومتواصل يسعى لمراقبة مستمرة على البيئة حتى تستطيع توقع التطورات. وعرفها (Choot) بأنها عملية جماعية مستمرة، يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد من خلال تعقب وتتبع المعلومات المتوقعة التي تتعلق بالتغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة.

وتعرف بأنها النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكافة المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وهي عملية منظمة من بحث وتحليل واختيار المعلومات الدقيقة التي توفر مزايا تنافسية. (سريدي و بوجمعة، 2019)

### 1.111 تعريف الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية كلمة يونانية الأصل (Stratēgos) كلمة مشتقة من مقطعين، الأول (stratus) وتعني الجيش، والثاني (ago) وتعني الحركة أو القيادة، وتعتبر الاستراتيجية هي خارطة الطريق للمؤسسات؛ من خلال تحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومهمتها، وعليه فأنها تهدف لزيادة ودعم نقاط قوة المؤسسات وإضعاف نقاط قوة المنافسين. وهي خطة طويلة المدى تسعى للوصول لهدف محدد، وتعد مهارة ضرورية لتحقيق النجاح في السياسة أو الحرب أو الصناعة أو الأعمال وغيرها، وتعرف كذلك بأنها الاستخدام الذكي للموارد من خلال نظام ومعين ومحدد للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. (خضر، 2021)



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

وقد حص التحول الجوهرى لمعنى الاستراتيجية من طرف رواد الفكر الاستراتيجى وكتاب الاقتصاد الصناعى وأبرزهم بورتر (Porter Michael) ومفهومه الذى وصفه فى كتابه Strategy Competitive والذى تمثل بأن الاستراتيجية هى الاختيار الأمثل الذى تتبناه المؤسسات بشأن وضعيتها فى المحيط التنافسى المكون من القوى الخمس المحددة لهيكل الصناعة، وهى الوضعية التى تبنىها تدافع عنها من خلال الأفضلية التنافسية التى تتميز بها. (بوابة علم الإجتماع، 2021)

#### 1.14 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

تطرق العديد من المختصين والمفكرين فى علم الإدارة لتعريف اليقظة الاستراتيجية، وعرفوها بتعاريف كثيرة ومختلفة وذلك لاختلاف وجهات نظرهم ومفاهيمهم وأفكارهم باختلاف بيئة أعمالهم واختصاصهم. يعرف (العالية، 2014) اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية أو نشاط تسمح للمؤسسات بالملاحظة والبحث وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات لتحقيق أهداف استراتيجية وتنافسية، لأجل اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، فهى نظام معلومات مطلع على الخارج يسعى للاستماع المستمر والدائم لمحيط المؤسسات وذلك لإحداث شيء جديد. كما وصفها (خليفة و مجيد) بأنها ذلك النشاط الذى يترك متخذى القرار لتنظيم رؤيتهم لما حولهم من خلال تقديم المعلومة الجيدة والمناسبة للشخص المناسب وفى الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال عملية البحث والتحليل واختيار المعلومات الجيدة وذلك بهدف خلق مزايا تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق المستمر.

## II. اليقظة التنافسية

الاستعلام التنافسي أو اليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال البحث وجمع المعلومات التي نحصل عليها من تحليل للبيئة الداخلية نقاط (القوة، الضعف) والبيئة الخارجية نقاط (الفرص، التهديدات) وإجراء تحليل المنافسين واستخراج النتائج ليتم تطبيقها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة كافة أنشطة المنافسين وذلك من خلال جمع المعلومات الضرورية والدقيقة لفهم سلوكياتهم من أجل الاستعداد لمعرفة ومواجهة تصرفاتهم المستقبلية (قدراتهم واستراتيجياتهم الحالية، ....) وتحليلها من أجل تحديد وتجنب خطر منافسيها. (حرشاوي و هماش، 2020)

كما عرفها (عبدالعال محمد، 2021) بأنها التعرف على استراتيجيات المنافسين وأهدافهم وقدراتهم وأدائهم والجهود التطويرية والابتكارية لكل الفعاليات والإجراءات الإنتاجية والإدارية التي يمارسونها بهدف تحقيق التميز المستمر بعامية الأسواق، دون اعتمادهم على الحماية أو الدعم الحكومي في هذا الجانب، وهو ما يتطلب منهم لتقرب دائم لسياسيات منافسيهم الحاليين والمرتبين من حيث الكفاءات والقدرات والاتفاقيات والتحالفات الإستراتيجية المحلية والعالمية. ورصد كافة الأساليب الجديدة المستخدمة في تحسين الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف وجمع المعلومات ودراسة العلاقات السوقية وكافة المستجدات لتطوير سلعة أو خدمة معينة.

### III. اليقظة التكنولوجية

هي العملية تقوم من خلالها المؤسسة بحصر التكنولوجيات والتقنيات التي يستخدمها زبائنها ومورديها ومنافسيها وشركائها في مجال نشاطها بهدف متابعة التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع (الموردين، الزبائن، ....) وتمكن أصحاب القرار لاتخاذ الإجراءات الوقائية.

كما عرفت بأنها النشاط الذي تقوم من خلاله المؤسسة بمراقبة البيئة التكنولوجية والعلمية المرتبط بها، وذلك عن طريق تتبع المعلومات وجمعها وتصنيفها وتحليلها وإيصالها لأصحاب القرار في المؤسسة ويأتي هدفها الأساسي رصد كل ما هو جديد في المجال العلمي والتكنولوجي للمؤسسة. (بوربالة، 2015)

كما وضع (درقالي و عيايشية، 2016) أن لليقظة التكنولوجية دور مهم في تدعيم الابتكار وخلق الإبداع، وكونها عملية تقوم برصد التطورات التكنولوجية والمعلومات المرتبطة حول البحث والتطوير فهي تساهم في حث المشروع على تبني الابتكارات أو إدارة الابتكارات وذلك من أجل رفع أداء المؤسسة التنافسي والنمو والبقاء في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق جمع المعلومات التكنولوجية أو تلك المعلومات المرتبطة بالبحث والتطوير وتنظيمها وتحليلها لتتمكن المؤسسة في الأخير الخروج بابتكار تحسيني أو جذري.

فالابتكار عملية يسعى فيها الإنسان من خلال استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من أفراد مختلفين ومؤثرات مختلفة أن ينتج إنتاج جديد بالنسبة له ولبيئته على أن يكون هذا الإنتاج ذات قيمة ونفع للمجتمع الذي يعيش فيه، كما يعرف بأنه النمط من التفكير الذي يسعى للتجديد والتطوير.

#### IV. اليقظة التسويقية

تهتم اليقظة التسويقية بمتابعة تطور اهتمامات العملاء على المدى الطويل، فالمنتجون لابد لهم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء وأذواقهم ومدى تطور علاقتهم بالمؤسسة، كذلك تهتم بمتابعة عروض الموردين الخاصة بالمنتجات الجديدة، وهذا النوع من اليقظة يسعى ويسمح بالتعرف على الأسواق والمنتجات الجديدة، كما أنها تسمح للمؤسسة بأن تكون متيقظة لكافة ظروف السوق ومتيقظة لتغيراته من خلال المعلومات التسويقية، التي يجب على المؤسسات من تطوير مهارات عملية الحصول عليها.

وتمكن المؤسسة معرفة موقعها في سوق الأعمال ومعرفة مراكز الحملات الإعلانية للمنافسين، لذا من الضروري على المؤسسة تحديد كافة رغبات واحتياجات العملاء، وتشجيع تطوير البحوث والابتكار والإبداع الذي يساهم بالتركيز على راس المال الفكري للمؤسسة، كون سرعة تغير الظروف في تسارع مستمر في ظل العولمة. (عبدالجليل، 2020)

فيما وصفها (زكي، 2019) بأنها النشاط الذي من خلاله تدرس المؤسسة العلاقة مع كل من العملاء والموردين، وكذلك معدل نمو السوق، والمهارات الجديدة في السوق، كما تمكن اليقظة التسويقية المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف في تعاملاتها مع السوق بقصد تحسين تنافسيتها وأدائها.

وبالتالي أصبحت اليقظة التسويقية عبارة عن مجموعة مراحل تسمح للمؤسسات بالبحث عن كل المعلومات المتعلقة بأسواقها لتتمكن من وضع الأنشطة التسويقية الجديدة بهدف السعي للحصول على ميزة تنافسية. (يمينة، 2017)

## ٧. الميزة التنافسية

### ٧.١ مفهوم الميزة التنافسية

التنافسية، المنافسة، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، هي مصطلحات مرتبطة ببيئة المؤسسة، ظهرت خلال الثمانيات من القرن العشرين بفضل الأستاذ والكاتب بجامعة هارفرد الأمريكية (مايكل بورتر)، إذ وفرت مقالاته وكتبه خطوطاً إرشادية واستراتيجيات من أجل محاولة المؤسسات السعي لاكتساب مزايا على منافسيها.

وتعبر المنافسة عن وضع الصراع الحاصل بين فئة من المؤسسات المتكافئة في سبيل الحصول على أكبر عدد من العملاء، وهي الصراع الدائم والمتواصل بين المؤسسات ليس من أجل البقاء فقط بل من أجل التميز والحصول على موقع تنافسي متميز، فهي تعبر عن التنافس القائم بين أعضاء فئة أو مجموعة اقتصادية واحدة لأجل التعامل مع فئة اقتصادية أخرى. وتعرف كذلك على أنها تعداد المسوقين وتنافسهم وسعيهم لكسب رضا العملاء بالاعتماد على عدة أساليب مختلفة كالجودة، الأسعار، المواصفات، أسلوب البيع، توقيت البيع، الخدمات المقدمة ما بعد البيع، بناء العلاقات مع العملاء، تحقيق الولاء. (الدين، 2013).

## V.ii أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية بحسب (بورتر) لثلاثة استراتيجيات هي:

- الإبداع: التركيز على تطوير المنتج والخدمة بشكل أسرع عن باقي المنافسين.
- التمييز: التركيز على جودة المنتج والخدمة عن باقي المنافسين.
- تخفيض الكلفة: الحصول على إنتاج منخفض التكلفة.

## V.iii نموذج بورتر الخماسي للميزة التنافسية

إن القوى التنافسية الخمسة لبورتر تعتبر أداة تستخدم لتحليل الميزات التنافسية وكذلك العلاقات المتبادلة مع السوق وتقييم استراتيجيات الأسواق والأعمال، كما أنها تقارن بين البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية، وتستخدم المؤسسات نموذج بورتر الخماسي للميزة التنافسية لتطوير إستراتيجيتها التنافسية، من أجل تعزيز موقع المؤسسة التنافسي في السوق وهو شائع الانتشار بين أغلب المؤسسات.

أ- المنافسون الحاليين:

هي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتنتج نفس السلع والخدمات، منذ فترة طويلة ولها كيانات وحضورها ونسبتها في السوق، وهذه المؤسسات تهدد بعضها البعض، كمثال تواجد شركات الاتصالات في بلد واحد.



ب- تهديد المنافسين الجدد:

هم المستثمرون المتوقعون عائد مناسب على استثماراتهم، ويحملون معهم طاقات إنتاجية جديدة ورغبة في الحصول على نصيب من المواد الأساسية والحصة التسويقية للصناعة، وهذا قد ينتج انخفاض في سعر البيع وارتفاع التكلفة وبالتالي يؤدي لانخفاض الأرباح.

ت- تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات التي يتحول إليها العملاء، لتحل محل المنتج الذي يشتريه العميل من الشركات المتواجدة في الأسواق، مثل تحول فئة كبيرة من العملاء لاستخدام الهواتف الجواله بدلا من الهواتف الثابتة، وتحولهم لاقتناء الحاسوب المحمول بلاد من الحاسوب الثابت وهكذا، كما أن للسعر وجودة المنتج وسمعة المؤسسة وولاء العملاء دور كبير في عملية التحول.

ث- قوة تفاوض العملاء:

هي مقدرة العملاء في الضغط على المؤسسات والمنتجين لتخفيض الأسعار وزيادة جودة المنتجات ووصول المنتجات في المكان والوقت المناسب دون زيادة الأسعار.

ج- قوة تفاوض الموردين:

هي مقدرة الموردين على تأمين المنتجات والخدمات في المكان والوقت المناسب لها، فإذا كانت المؤسسة تتعامل مع موردين المواد الأولية من الخارج فهذا الأمر يتطلب منهم جهد كبير وبالتالي تزيد كلفة الحصول على المواد الأولية عكس الموردين المحليون، وفي حالة كان المورد محلي فهو سيتمتع بنوع من الاحتكار والتحكم بالسعر المناسب له على حساب المشتري. (بريكي و زوكه، 2019)

#### V.IV أشكال المنافسة

يرى (الدين، 2013) أن للمنافسة عدة تقسيمات وأشكال، وفقا لمصدرها فإنها تنقسم إلى منافسة محلية وعالمية، ووفقا لحالتها تنقسم لمنافسة مباشرة وغير مباشرة، ووفقا لموضوعها تنقسم لمنافسة سعرية وغير سعرية، ووفقا لهيكل السوق المنافسة في ظل ظروف احتكارية أو أسواق تتميز بالشفافية.

##### أ- المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة.

تنقسم المنافسة لنوعين وهما منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، والمقصود بالمنافسة المباشرة هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط أو قطاع صناعي واحد، أما المنافسة الغير مباشرة فالمقصود بها الصراع الحاصل بين المؤسسات القائمة في مجتمع معين، وتسعى للحصول على كافة الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالسعي للحصول على الكفاءات البشرية والموارد المالية والتنافس على كسب أكبر عدد من العملاء وإرضائهم وكسب ولائهم.

##### ب- المنافسة المحلية والمنافسة العالمية:

يقصد بالمنافسة المحلية بالصراع الناشئ بين المؤسسات في السوق المحلي لبلد واحد، بينما المنافسة العالمية يقصد بها حالة التسابق بين كافة المؤسسات في السوق الدولية.

##### ت- المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية

يقصد بالمنافسة السعرية التركيز على الأسعار في سبيل مواجهة شدة المنافسة، من خلال التأثير على عنصر الخصومات والسعي لتحقيق أو تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة، بينما يقصد بالمنافسة غير

السعرية التركيز على عوامل مختلفة غير السعر، كالتمييز، الجودة، التنوع، الخدمات المميزة لمواجهة باقي المؤسسات المنافسة.

### ث- المنافسة حسب هيكل السوق

المنافسة الكاملة: المنافسة في سوق يتميز بالشفافية المطلقة، مع وضوح حرية تنقل المعلومات، ووجود أعداد كبيرة من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة فيه متماثلة تماماً، ووجود حرية لدخول المنتجين لميدان إنتاج معين، وعدم توفر أو وجود اتفاق بين كافة المنتجين لتوحيد سياستهم، وهذا الأمر له دور كبير في ربح شدة المنافسة في هذه الأسواق.

بينما في الجانب الأخر المنافسة الاحتكارية تعني للتنافس الذي يكون في سوق به عدد قليل من المنتجين، وينتجون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، ويميز كل منها علامتها التجارية، وهناك شكلين نجهما في المنافسة الاحتكارية:

- سوق احتكار قلة: يتميز بسيطرة عدد بسيط من المؤسسات على قطاع معين، ويوجد به عوائق للدخول إليه بسبب إمكانية وجود شراكات وتحالفات بين المؤسسات من أجل توحيد سياستهم، وهنا المنافسة بين هذه المؤسسات تكون منحصرة في أمور بسيطة كالتخفيض البسيط في الأسعار.
- سوق احتكار كامل: يتميز بوجود عدد قليل جداً من المنتجين ووجود منتج واحد فقط، ويتفقون على توحيد كافة سياستهم الإنتاجية وسياستهم التسويقية وذلك من أجل استغلال سوق معين، وهنا المنافسة بينهم منعدمة تماماً.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## V.V كيف يتم تحديد الميزة التنافسية

أوضح (دهليز، 2021) كيفية تحديد الميزة التنافسية، وكيفية تحقيقها، وكيفية المحافظة عليها:

لتحديد المؤسسة ميزتها التنافسية، يجب عليها العمل على فهم وتحديد وتفعيل:

(القيمة) كيفية تقديم قيمة أو فوائد للعملاء

(الزبائن) معرفة من هم الزبائن ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم

(السوق) معرفة السوق الذي تستهدفه

(المنافسون) من يعمل معك في نفس المساحة أو القطاع أو ما شابهها.

## V.VI كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية

- (كفاءة أفضل) تقليل النفقات من خلال تحقيق مستويات أفضل للكفاءة التشغيلية وبالأخص أنشطة سلسلة التوريدات.

- (سمعة وصورة نمطية أفضل) قوة العلامة التجارية.

- (منتجات أفضل) جودة المنتجات وتوفر عدة خصائص مميزة بها.

- (استجابة أفضل) توفير أعلى مستويات جودة العلاقة مع العملاء.

## V.VII كيفية المحافظة على الميزة التنافسية

بالإمكان خلق قيمة تنافسية ولكن سرعان ما سيقولها المنافسون، وبالتالي تذهب هذه الميزة، فالقدرات والموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في صعوبة أو سهولة تقليدها، فكلما كانت الموارد يصعب تقليدها ونقلها كلما استطاعت الميزة التنافسية الاستمرار لمدة طويلة. وبالإمكان للمؤسسة للتحقق من مواردها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- 1- استخدام نموذج (VRIO) للتأكد من أي الموارد بالإمكان الوصول أو تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.
- 2- نموذج سلسلة القيمة (Value Chain) لتحديد ومعرفة الأنشطة التي لها تأثير على إنتاج القيمة وتعزيز الميزة التنافسية.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

1. ملخص الأدبيات السابقة

1.1 جدول رقم (1): الدراسات السابقة (1-2)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
1	(قواسمية و مباركي، 2021)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية  المتغير التابع -المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الفرضية الرئيسية: لا توجد عوائق تعرقل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما لا تعتبر اليقظة من ضمن أساليب التصدي لهذه المشاكل -لا توجد عوائق تواجه نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. -لا تعد اليقظة الإستراتيجية أسلوباً للتصدي لمشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	لا يوجد تطبيق	لا يوجد تطبيق	-تساهم اليقظة الاستراتيجية في التصدي لمختلف المشاكل التي تعرقل نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أسلوباً يتوافق مع تفادي التهديدات أو مواجهتها. -تعتبر معلومات اليقظة الإستراتيجية من أهم العناصر المعتمدة في مواجهة عوائق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	(عبدالعال محمد، 2021)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية وتشمل: اليقظة المجتمعية والقانونية والمعلوماتية والتكنولوجية والتنافسية -المتغير التابع جودة بيئة العمل الابتكارية وتشمل: جودة بيئة العمل الابتكارية	لا يوجد تطبيق	(362) مفردة من مختلف الوظائف الأكاديمية والإدارية بجامعة القاهرة.	إجراء اختبار الثبات لمقياس الدراسة باستخدام معامل ( $\alpha$ ) كرونباخ	يوجد تأثير معنوي بنسب متفاوتة لأبعاد المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) على أبعاد المتغير التابع (جودة بيئة العمل الابتكارية).



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## 1.11 جدول رقم (2): الدراسات السابقة (3-4)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
3	(وهيبة، 2021)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية المتغير التابع -المؤسسات الاقتصادية	الفرضية 1: يوجد مستوى متوسط لممارسة اليقظة التكنولوجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. الفرضية 2: يوجد مستوى متوسط لممارسة اليقظة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. الفرضية 3: يوجد مستوى متوسط لممارسة اليقظة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	الدراسة التطبيقية على 10 مؤسسات اقتصادية بولاية جيجل، أما عينة الدراسة تمثلت نفس المؤسسات بالإضافة الى رؤساء الأقسام والمصالح والفاعلين في عملية اتخاذ القرار حيث تم توزيع 60 استبانة	استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)	-يوجد مستوى مرتفع قليلاً لممارسة اليقظة التكنولوجية، والتنافسية. -يوجد مستوى مرتفع نسبياً لممارسة اليقظة التجارية. -يوجد مستوى متوسط لممارسة اليقظة البيئية.
4	(فتيحة، 2021)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية المتغير التابع -ترشيد القرارات	-يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. -توجد قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. -تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة، باختيار عينة عشوائية في 62 إداري.	سلم ليكرت خماسي الأبعاد	-تعمل اليقظة الاستراتيجية على تقديم المعلومات الاستراتيجية التي تتصف بالشمولية والتكامل والاستمرارية والوضوح والدقة للإدارة العليا لاختيار استراتيجياتها التنافسية. -أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية. -أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في عملية التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية.



1.iii جدول رقم (3): الدراسات السابقة (5-6)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
5	(قداري و باسيدي، 2021)	المتغير المستقل -الابتكار التكنولوجي المتغير التابع -الميزة التنافسية	الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية بالمؤسسة. -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية. -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والميزة التنافسية بالمؤسسة. -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية بالمؤسسة.	توزيع الاستبانة على عدد 54 عامل من مجمع الهامل بادرار	البرنامج الإحصائي SPSS	-بينت نتائج اختبار الفرضيات أن الابتكار التكنولوجي دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية. -كما أظهرت نتائج التحليل أن لأبعاد الابتكار التكنولوجي دور في تعزيز الميزة التنافسية، ولكن بدرجات متفاوتة.
6	(ماخوس، 2021)	المتغير المستقل -الابتكار التكنولوجي المتغير التابع -الميزة التنافسية	الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي وتعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة. -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في المنتج وتعزيز التنافسية للمشاريع الصغيرة. -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في العمليات وتعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة. -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في البحوث والتطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة.	-المنشآت الغذائية في محافظة اللاذقية. -الاستبانة	البرنامج الإحصائي SPSS	-ضعف الابتكار التكنولوجي في البحث والتطوير للمشاريع الصغيرة لسلع الغذائية محل الدراسة. -محدودية الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة المنتجة لسلع الغذائية محل الدراسة.

1.IV جدول رقم (4): الدراسات السابقة (7-8)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
7	(حرشاوي و هماش، 2020)	المتغير المستقل -اليقظة التكنولوجية -اليقظة التنافسية -اليقظة التسويقية  المتغير التابع -الميزة التنافسية	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. -يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية. -يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية. -يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية.	-الاستبانة. -جميع العاملين بمؤسسة موبليس وكالة بمدينة المسيلة وفروعها الأخرى بدوائر الولاية.	مقياس رنسيس ليكارت خماسي الدرجات	-تسمح اليقظة الاستراتيجية بجمع المعلومات الأولية وتحقيق الميزة التنافسية. -اليقظة الاستراتيجية يقظة شاملة لها عدة أبعاد وجوانب تبحث عن المعلومات الاستراتيجية.
8	(حميدي و بن عنتر، 2020)	المتغير المستقل -الإبداع والابتكار  المتغير التابع -الميزة التنافسية	لا يوجد تطبيق	لا يوجد تطبيق	لا يوجد تطبيق	-أصبح الإبداع يمثل الفيصل في نجاح المؤسسات وتطوير قدراتها التنافسية. -حتى تستطيع المؤسسات الحديثة الاندماج في اقتصاد المعرفة، لابد من اهتمامها بمجال العلوم والبحث العلمي، وتحفيزها لعملية الإبداع والابتكار.

I.V جدول رقم (5): الدراسات السابقة (9-11)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
9	(صلاح الدين، 2020)	لا يوجد تطبيق	لا يوجد تطبيق	-الاستبانة -جميع القيادات الأكاديمية الجامعية بجامعة السلطان قابوس والبالغ عددهم 151	البرنامج الإحصائي SPSS	لا يوجد تطبيق
10	(عبدالجليل، 2020)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية المتغير التابع -التوجه الريادي	-توجد عالقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي . -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي .	شركة ما بين النهرين	البرنامج الإحصائي SPSS	-وجود ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) والتوجه الريادي -أن لليقظة الاستراتيجية تأثير في التوجه الريادي
11	(بريكي و زوكة، 2019)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية المتغير التابع -الميزة التنافسية المستدامة	-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية) والميزة التنافسية المستدامة	جميع الموظفين في مؤسسة موبيليس في وكالتي أدرار وتمنراست	البرنامج الإحصائي SPSS	-اليقظة الاستراتيجية هي نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل لمحيط المؤسسة ورصد تغيراتها . -تحافظ اليقظة الاستراتيجية على اهتمام المؤسسة بزيائنها وكسب رضاهم .

I.VI جدول رقم (6): الدراسات السابقة (12-14)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
12	(عوايد و طليبة، 2019)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية  المتغير التابع إدارة الأزمات	الفرضية الرئيسية: يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	البرنامج الإحصائي SPSS & برنامج EXCEL	-يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي السليم.
13	(قادي، 2019)	لا يوجد تطبيق	ثقافة اليقظة الاستراتيجية غير موجودة في أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية	المؤسسات الصناعية بالجزائر	البرنامج الإحصائي SPSS	-آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة. -عدم اهتمام متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية باليقظة الاستراتيجية. -بعض المؤسسات يكون نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة.
14	(نجم، 2019)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية  المتغير التابع -التحسين المستمر	-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتحسين المستمر -يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر	-الاستبانة، عينة قصدية بلغت 78 فرد -الشركة العامة للمنتوجات الغذائية-بغداد	البرنامج الإحصائي SPSS	-أكدت نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثير أنواع اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي في التحسين المستمر وبدلالة معنوية عالية، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

I.VII جدول رقم (7): الدراسات السابقة (15-16)

م	الكاتب/الدراسة	المتغيرات	الفرضيات	مجتمع/عينة الدراسة	وحدات قياس المتغيرات	أهم النتائج
15	(خلفاوي، 2019)	لا يوجد تطبيق	لا يوجد تطبيق	-الاستبانة -عدد 144 عامل بمؤسسة محبوبة	لا يوجد تطبيق	-المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين أو المرتقبين، وتهمل باقي متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة. -يتم تحليل ومعالجة البيانات من قبل المدير وبعض الرؤساء ولا يوجد بالمؤسسة مختصين أو لجان للعمل بذلك.
16	(سريدي و بوجمعة، 2019)	المتغير المستقل -اليقظة الاستراتيجية المتغير التابع -التفكير الإبداعي	-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتفكير الإبداعي بمؤسسة Electroniques Condor بولاية برج بوعريبيج -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة Condor حول محاور أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم	مؤسس "ة Condor" لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج	معامل ألفا كرونباخ "Crombakh AI	-أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية وبين مستوى التفكير الإبداعي في المؤسسة

## II. ميزة البحث

ما يميز هذا البحث كونه الأول في السلطنة الذي يهتم بتعزيز مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وقد تناولنا في هذا البحث ثلاثة أنواع منها وهي اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتسويقية وبيان دور كلا منها في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة بهدف السعي لمقدرة هذه المؤسسات من مواجهة التحديات والصعوبات ومعرفة التهديدات وتحويلها لفرص تمكنها من البقاء والديمومة، كما يميز هذا البحث مساهمته في لفت النظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدرتها لرفع الاقتصاد تماشيا مع رؤية عمان 2040 من خلال تقليل الواردات والمساهمة في زيادة الصادرات.

## III. آفاق البحث

- إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتسويقية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة الاستراتيجية.
- الوقوف على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ردد الاقتصاد من خلال تعزيز الصادرات وتقليل الواردات.
- نشر ثقافة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز نمو وديمومة المؤسسات ومساهمتها تعزيز اقتصاد السلطنة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

## أ. منهجية الدراسة

لبناء الإطار النظري لهذا البحث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من عدة مصادر ثم تصنيفها وتحليلها، والإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات سأقوم بعمل دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، باستخدام الاستبيان والمقابلات المباشرة كأدوات لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، ثم معالجتها إحصائياً من خلال برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

## ب. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف ولايات السلطنة
- ب. الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث من (2022/1/1) لغاية (2022/5/29)
- ت. الحدود البشرية: عينة من أصحاب القرار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ج. مجتمع الدراسة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة حيث يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة على حسب الإحصائيات 127 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة وسأقوم بتوزيع الاستبانة على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أتمكن الحصول على ما يقل عن (150) عينة قابلة للتحليل.



.IV . الاستبيان

جدول رقم (8) الاستبيان (اليقظة التنافسية)

فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيدا ثم وضع علامة (☑) في الخانة المناسبة والاختيار الأنسب لكم علما وأن:  
 (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة

الجزء الأول: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي تلك النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة.

في رأيك هل مكنت اليقظة التنافسية مؤسستنا من القدرة على:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	فهم جيد لخطط المنافسين.					
2	التوقع المسبق لتحركات المنافسين.					
3	تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة.					
4	استقطاب أهم عملاء المنافسين.					
5	محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين.					



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

جدول رقم (9) الاستبيان (الميزة التكنولوجية)

فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيدا ثم وضع علامة (☑) في الخانة المناسبة والاختيار الأنسب لكم علما و أن:  
(1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة

الجزء الثاني: اليقظة التكنولوجية

العملية تقوم من خلالها المؤسسة بحصر التكنولوجيات والتقنيات التي يستخدمها زبائنهم ومورديها ومنافسيها وشركائها في مجال نشاطها بهدف متابعة التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع (الموردين، الزبائن، ....) وتمكن أصحاب القرار لاتخاذ الإجراءات الوقائية.

في رأيك هل مكنت اليقظة التكنولوجية مؤسستنا من القدرة على:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة.					
2	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.					
3	تفعيل نشاط البحث والتطوير.					
4	محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة.					
5	إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد).					



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

جدول رقم (10) الاستبيان (اليقظة التسويقية)

فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيدا ثم وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة والاختيار الأنسب لكم علما وأن:  
(1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة

الجزء الثالث: اليقظة التسويقية

النشاط الذي من خلاله تدرس المؤسسة العلاقة مع كل من العملاء والموردين، وكذلك معدل نمو السوق، والمهارات الجديدة في السوق، كما تمكن اليقظة التسويقية المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف في تعاملاتها مع السوق بقصد تحسين تنافسيتها وأدائها.

في رأيك هل مكنت اليقظة التسويقية مؤسستنا من القدرة على:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة.					
2	البحث عن أسواق خارجية ودخلية					
3	زيادة فرص الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مميزة					
4	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين وإيجاد مصادر توريد جديدة.					
5	تقليل تكاليف المواد الأولية.					



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

#### جدول رقم (11) الاستبيان (الميزة التنافسية)

فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيدا ثم وضع علامة (☑) في الخانة المناسبة والاختيار الأنسب لكم علما وأن:  
(1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة

#### الجزء الرابع: الميزة التنافسية

تعبّر عن التنافس القائم بين أعضاء فئة أو مجموعة اقتصادية واحدة لأجل التعامل مع فئة اقتصادية أخرى. وتعرف كذلك على أنها تعداد المسوقين وتنافسهم وسعيهم لكسب رضا العملاء بالاعتماد على عدة أساليب مختلفة كالجودة، الأسعار، المواصفات، أسلوب البيع، توقيت البيع، الخدمات المقدمة ما بعد البيع، بناء العلاقات مع العملاء، تحقيق الولاء.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وعدم الاستقرار.					
2	تقدم مؤسستنا خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها.					
3	تقدم مؤسستنا خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين.					
4	تسعى مؤسستنا على تحقيق السبق على المنافسين.					
5	تعمل مؤسستنا على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.					

#### 7. المعطيات الشخصية

يهتم هذا الجانب بكافة البيانات الشخصية للموظفين:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الخبرة المهنية
- الوظيفة الحالية

## VI. أداة البحث:

استخدام العينة العشوائية على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## VII. الأساليب الإحصائية

تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال احتساب (الانحراف المعياري، والوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، واختبار F، واختبار T، والانحدار الخطي البسيط)

## VIII. صدق أداة الدراسة

تم التحقق من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الدكاترة الأفاضل بجامعة الشرقية ودكتور خارجي من جامعة نزوى وموظف مختص بهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بهدف التحقق من صدق الفقرات والأخذ بملاحظاتهم وآرائهم لإعادة صياغة الفقرات أو إجراء بعض التعديلات.

## IX. ثبات أداة الدراسة.

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام برنامج (SPSS) بطريقة (كرونباخ الفا) (Alpha Crunbach) كونها تعتمد على الاتساق الداخلي التي تمكننا من أخذ فكرة عن مدى اتساق وملائمة الأسئلة مع بعضها البعض وكذلك مع كافة الأسئلة.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

## 1. مدى مصداقية الاستبيان وثباته

وبإجراء اختبارات الثبات على أسئلة الاستبيان عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ تبين وجود ثبات (0.934) هو جيد جدا بمعنى آخر انه في حالة تم إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة عند نفس الظروف ستكون الإجابات مشابهة بإجابات المرة الأولى بدرجة كبيرة وبالتالي زيادة قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة صدق البيانات المتحصل عليها من الاستبيان في حالة تم عكس نتيجة العينة على مجتمع الدراسة وهم في هذه الحالة يمثلون كافة المستجيبين للاستبيان. هذا ما يبينه الجدول أدناه.

والجدول التالي يوضح الثبات والمصدقية لكل محور، حيث كان المحور الثاني المتعلق باليقظة التكنولوجية هو الأكثر ثباتا بمعنى إنه إذا تم إعادة السؤال على أشخاص آخرين فإن الاستجابات تكون نفسها بنسبة (81.7%)

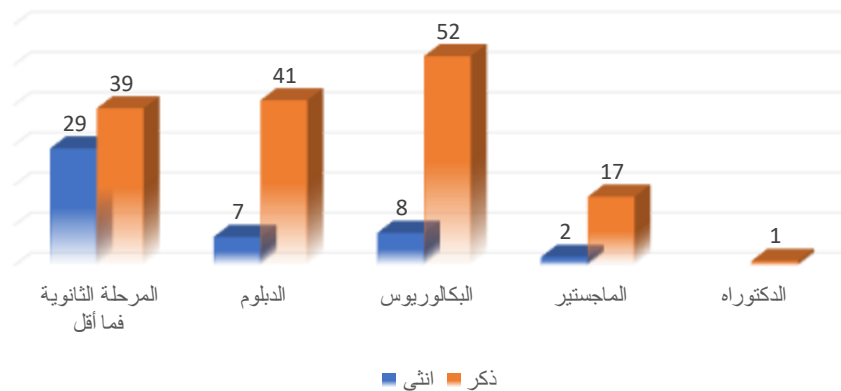
جدول رقم (12) يوضح الثبات والمصدقية لكل محور			
م	المحور	الثبات	المصدقية
1	اليقظة التنافسية	0.769	0.876
2	اليقظة التكنولوجية	0.817	0.904
3	اليقظة التسويقية	0.740	0.860
4	الميزة التنافسية	0.741	0.860
	الإجمالي	0.934	0.966

## .II المؤهل التعليمي حسب النوع

تشير نتائج تحليل الاستبانة إلى إن عدد (150) من الذكور استجابوا للاستبيان المخصص لدراسة اليقظة بما نسبته (76.5%) في حين كان عدد (46) مستجيب من الإناث، كما تشير النتائج إلى إن ما نسبته (30.6%) من المستجيبين يحملون الشهادات الجامعية بعدد (60) مستجيب في حين كان عدد (1) من المستجيبين يحملون شهادة الدكتوراه، والجدول رقم (13) يوضح المؤهل التعليمي للمستجيبين.

جدول رقم (13) يوضح المؤهل التعليمي للمستجيبين حسب النوع			
المؤهل الدراسي	أنثى	ذكر	الإجمالي
المرحلة الثانوية فما أقل	29	39	68
الدبلوم	7	41	48
البكالوريوس	8	52	60
الماجستير	2	17	19
الدكتوراه	1	1	1
<b>الإجمالي</b>	<b>46</b>	<b>150</b>	<b>196</b>

الشكل رقم (٤): الرسم البياني رقم (١) يوضح المؤهل التعليمي والنوع





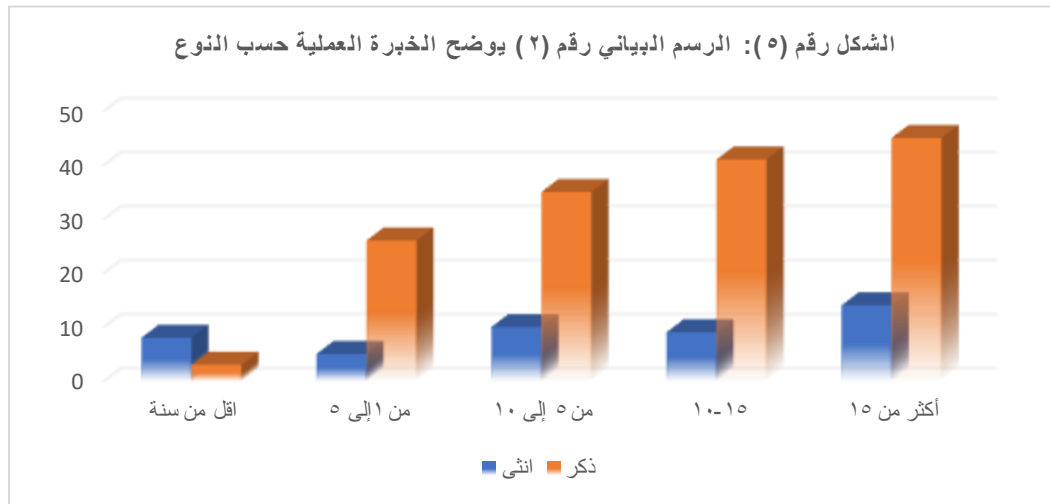


جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

### III. الخبرة العملية للمستجيبين حسب النوع

من الجدول أدناه، وبالنظر إلى الخبرة العملية يتضح إن ما نسبته (30.1%) من المستجيبين للاستطلاع سنوات العمل أكثر من 15 سنة بعدد (59) مستجيب وهو ما يثبت إن درجة الوعي لديهم عالية في حين إن عدد (42) من المستجيبين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقط استجابوا للاستبانة بما نسبته (21.4%) من إجمالي المستجيبين.

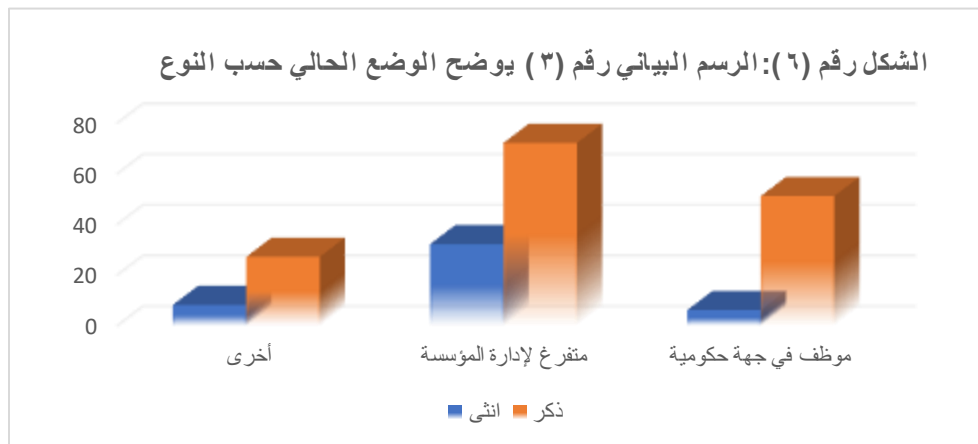
جدول رقم (14) يوضح الخبرة العملية للمستجيبين حسب النوع			
الخبرة العملية	أنثى	ذكر	الإجمالي
أقل من سنة	8	3	11
من 1 إلى 5	5	26	31
من 5 إلى 10	10	35	45
10-15	9	41	50
أكثر من 15	14	45	59
الإجمالي	46	150	196



#### IV. الوضع الحالي للمستجيبين حسب النوع

من الجدول أدناه، يظهر إن الوضع الحالي للذين استجابوا للاستطلاع، حيث يتضح إن أغلب المستجيبين متفرغين لإدارة مشاريعهم الخاصة بعدد (104) مستجيب وبنسبة إجمالية وقدرها (53.1%) من إجمالي المستجيبين، في حين كان عدد من المستجيبين بتصنيف أخرى يعملون في القطاع الخاص أو ما زالوا في السلك الدراسي بعدد (35) مستجيب.

جدول رقم (15) يوضح الوضع الحالي للمستجيبين حسب النوع			
الإجمالي	نكر	أنثى	الوضع الحالي
35	27	8	أخرى
104	72	32	متفرغ لإدارة المؤسسة
57	51	6	موظف في جهة حكومية
196	150	46	الإجمالي





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## ٧. قياس المتوسط المرجح المحور الأول (اليقظة التنافسية)

جدول رقم (16) يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التنافسية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول (اليقظة التنافسية)	
موافق	0.84837	3.9082	50	90	44	12		العدد	فهم جيد لخطط المنافسين
			25.5	45.9	22.4	6.1		النسبة (%)	
موافق	1.06996	3.801	55	80	36	17	8	العدد	التوقع المسبق لتحركات المنافسين
			28.1	40.8	18.4	8.7	4.1	النسبة (%)	
موافق	0.7934	4.1786	76	85	29	6		العدد	تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة
			38.8	43.4	14.8	3.1		النسبة (%)	
موافق	0.80623	4.0357	60	89	42	4	1	العدد	استقطاب أهم عملاء المنافسين
			30.6	45.4	21.4	2	0.5	النسبة (%)	
موافق	0.90899	3.7245	35	94	49	14	4	العدد	محاكاة تركيبية إنتاج، تسويق... من المنافسين
			17.9	48	25	7.1	2	النسبة (%)	
موافق	0.64254	3.9296	276	438	200	53	13	العدد	تقييم المحور
			28.16%	44.69%	20.41%	5.41%	1.33%	النسبة (%)	



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

من الجدول أعلاه، وبسؤال المستجيبين عن (إن اليقظة التنافسية ساهمت في فهم جيد لخطط المنافسين) أجاب نسبة (71.4%) من المستجيبين أن اليقظة التنافسية ساهمت في خلق فكر تنافسي وجعلهم يفهمون خطط المنافسين في السوق في حين كان ما نسبته (6.1%) من المستجيبين لم يفهموا خطط المنافسين وهو ما أثر عليهم بنسبة كبيرة فضل عدد (22) مستجيب الحيادية في ذلك.

وعند سؤال رواد الأعمال المستجيبين عن التوقع المسبق لتحركات المنافسين في السوق المحلي أجاب نسبة (68.9%) إن اليقظة التنافسية مكنهم من التوقع المسبق لتحركات المنافسين في السوق وهو ما يجعل المؤسسة في إطار متقدم من الخدمات التي تقدمها للمستهلكين، استخدام التطبيقات الإلكترونية ساهم في زيادة المبيعات في مشروعهم وتحفظ نسبة (18.4%) من المستجيبين في الإجابة أما ما نسبته (12.8%) يرون إن اليقظة لم تمكنهم من فهم حركات المنافسين.

من أهم المهارات التي يمتلكها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي معرفة المنافسين الأشد خطر على المؤسسة، حيث أجاب بما نسبة (82.2%) يمتلكون هذه المهارات بحيث تم تحديد المنافسين وسارعوا في تطوير منتجاتهم وخدماتهم في حين يرى ما نسبته (3.1%) إنهم لا يمتلكون هذه المهارات وهي نسبة قليلة جدا.

تساهم اليقظة التنافسية في استقطاب أهم عملاء المنافسين بسبب ارتباطها بقدره المالك على خلق أفكار جديدة تساهم في تحديد المنافسين الأكثر خطر على المؤسسة وساهمت بشكل كبير في فهم المنافسين وبذلك يرى (76%) من المستجيبين في الاستبانة إن لديهم هذه المهارة، في حين (2.5%) لم يتمكنوا من استقطاب أهم عملاء المنافسين وهي نسبة قليلة جدا وفضل ما نسبة (21.4%) من المستجيبين الحيادية في هذا السؤال.

من أهم أسباب تقدم المؤسسات في السوق المحلي هي قدرتهم على محاكاة تركيبات المنتجات الأكثر أهمية وقدرتهم على تسويقها في السوق المحلي لهذا كان ما نسبته (65.9%) لديهم هذه الميزة بسبب اليقظة التنافسية، والجدير بالذكر إن ما نسبته (25%) من المستجيبين فضلوا الحيادية في هذا السؤال بسبب عدم قدرتهم على فهم السؤال جيدا.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

من خلال شرح نقاط المحور الأول يتبين إن اتجاه المحور الأول في درجة الموافق وتقترب بشكل كبير إلى درجة الموافقة بشدة بحيث تكون درجة الموافقة بشدة من (4.2) وتقييم المحور (3.93) وكان أكثر النقاط درجة في اليقظة التنافسية تحديد المنافسين الأكثر خطرا على المؤسسة بدرجة (4.17)، في حين كان أقلها القدرة على محاكات تركيبة المنتجات المنافسين بدرجة (3.73).

نتيجة (1): مكنة اليقظة التسويقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قدرتها على تحديد المنافسين الأكثر خطر في السوق وجعلتها على قدرة تامة من محرفة احتياجات المستهلكين بسبب التحرك المسبق لاستقطاب أكبر شريحة من المجتمع.

توصية (1): يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير قدرتها على محاكاة المؤسسات الأكثر تطور في تركيبة المنتجات ومعرفة طرق تسويقها.

## VI. قياس المتوسط المرجح المحور الثاني (اليقظة التكنولوجية)

جدول رقم (17) يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التكنولوجية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثاني (اليقظة التكنولوجية)					العدد	النسبة (%)
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0.97884	3.7041	36	93	50	7	10	العدد	اكتشاف وتبني
			18.4	47.4	25.5	3.6	5.1	النسبة (%)	اختراعات غير مسجلة
موافق	0.87328	4.148	78	81	26	10	1	العدد	تصنيف الأسواق وفق
			39.8	41.3	13.3	5.1	0.5	النسبة (%)	معياري تكنولوجي
موافق	0.87065	3.9694	57	89	38	11	1	العدد	تفعيل نشاط البحث
			29.1	45.4	19.4	5.6	0.5	النسبة (%)	والتطوير
موافق	0.98416	3.9745	65	82	34	9	6	العدد	محاكاة برامج أكثر
			33.2	41.8	17.3	4.6	3.1	النسبة (%)	فعالية في تقليل التكلفة
موافق	1.00173	3.9592	66	79	33	13	5	العدد	إحداث ابتكارات في
			33.7	40.3	16.8	6.6	2.6	النسبة (%)	المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)
موافق	0.71672	3.951	302	424	181	50	23	العدد	تقييم المحور
			30.82%	43.27%	18.47%	5.10%	2.35%	النسبة (%)	

تعد اليقظة التكنولوجية من أهم المحاور التي تساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من حيث الأنظمة التي تسهل العمل الريادي، ويرى ما نسبته (65.8%) من المستجيبين إن

التكنولوجيا تساهم في تبني اختراعات غير مسجلة وتساهم في تطوير خدماتهم وسرعة إنجازها،

وفضل ما نسبته (25.5%) الحيادية في هذا الأمر.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

يتم تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي بنسبة (81.1%) حسب رأي المستجيبين للاستطلاع، بحيث إن اليقظة التكنولوجية تساهم في رفع مستوى السوق المحلي وبالتالي رفع تصنيف المنتجات المحلية، في حين يرى ما نسبته (5.6%) عكس ذلك.

تساهم اليقظة التكنولوجية في تفعيل نشاط البحث العلمي والتطوير بنسبة (74.5%) حسب رأي المستجيبين بحيث إن البحث عن المعارف تزيد نشاط البحث والتطوير في حين كان ما نسبة (6.1%) يرون إن اليقظة التكنولوجية لا تساهم في البحث العلمي وتطوير المؤسسات وهي نسبة قليلة جدا ومن الممكن إن تكون لفئة لا تعطي أهمية للتكنولوجيا.

من أهم مميزات التكنولوجيا إنها تحاول تقلل التكاليف في العملية الإنتاجية ومن أبرزها البحث عن برنامج تكون أكثر فاعلية في العملية الإنتاجية وهذا ما يراه ما نسبته (75%) من المستجيبين للدراسة في حين يرى (7.7%) منهم إن اليقظة التكنولوجية لما تساهم في إيجاد هذه البرامج وفضل (17.3%) الحيادية في هذا الأمر.

تعتبر الابتكارات والتحسينات التي تحدث تغير أو تحسين في المنتجات أو الخدمات من أهم الإنجازات في المؤسسات ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام التكنولوجيا، بحيث يرى ما (74%) من المستجيبين إن اليقظة التكنولوجية تساهم في إحداث تحسينات في تطوير المنتج بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام في حين يرى (8.8%) من المستجيبين غير ذلك.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

من خلال شرح نقاط محور اليقظة التكنولوجية يتبين إن اتجاه هذا المحور في درجة الموافقة وتقترب بشكل كبير إلى درجة الموافقة بشدة بحيث تكون درجة الموافقة بشدة من (4.2) وتقييم المحور (3.951) وكان أكثر النقاط درجة في اليقظة التكنولوجية هي تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي بدرجة (4.148)، في حين كان أقلها إن اليقظة تساهم في اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة بدرجة (3.704).

نتيجة (2): مكنة اليقظة التكنولوجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القدرة على استخدام التكنولوجيا في العملية الإنتاجية بهدف التقليل من التكاليف التشغيلية.

توصية (2): يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير قدرتها على استخدام كافة التقنيات التي من شأنها إن تساعدها على مقارعة الشركات الكبرى وتقليل التكاليف سواء كانت تشغيلية أو إنتاجية.





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## VII. قياس المتوسط المرجح المحور الثالث (اليقظة التسويقية)

جدول رقم (18) يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثالث (اليقظة التسويقية)	
								العدد	النسبة (%)
موافق	0.89657	4.1786	80	87	16	10	3	العدد	الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة
			40.8	44.4	8.2	5.1	1.5	النسبة (%)	
موافق	1.12666	3.5867	45	68	52	19	12	العدد	البحث عن أسواق خارجية ودخلية
			23	34.7	26.5	9.7	6.1	النسبة (%)	
موافق	0.88448	3.8673	46	95	40	13	2	العدد	زيادة فرص الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مميزة
			23.5	48.5	20.4	6.6	1	النسبة (%)	
موافق	0.92797	3.9796	58	95	29	9	5	العدد	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين وإيجاد مصادر توريد جديدة
			29.6	48.5	14.8	4.6	2.6	النسبة (%)	
موافق	0.8105	4.1582	73	89	27	6	1	العدد	تقليل تكاليف المواد الأولية
			37.2	45.4	13.8	3.1	0.5	النسبة (%)	
موافق	0.65456	3.9541	302	434	164	57	23	العدد	تقييم المحور
			30.82%	44.29%	16.73%	5.82%	2.35%	النسبة (%)	



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

وبقياس سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال اليقظة التسويقية يتبين إنه يتأثر بعدة عوامل مهمة ابرزها الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة مع المستهلك حيث تشير النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبانة إن ما نسبته (85.2%) من المستجيبين إن لديهم القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء وبناء علاقات دائمة معهم بسبب ثقتهم من جودة منتجاتهم أو الخدمات المقدمة من قبلهم في حين كان رأي ما نسبته (6.6%) من رواد الأعمال المستجيبين إنه ليس لديهم الفهم الدقيق لمتطلبات السوق والمستهلك وهي نسبة قليلة جدا.

اليقظة التسويقية للمؤسسات جعلت نسبة البحث عن الأسواق الداخلية والخارجية في ازدياد بسبب قدرتها على توفير كافة المنتجات والخدمات بنسبة (57.7%) بحيث الأقبال الكبير عن منتجاتهم والتوسع الداخلي والخارجي، في حين كان عدد (15.8%) يرون إن اليقظة التسويقية لم تساعدهم على البحث عن الأسواق الداخلية والخارجية فيما فضل (26.5%) الحيادية في هذا السؤال بسبب عن قدرتهم على تقييم مؤسساتهم.

يرى ما نسبته (72%) من المستجيبين لدراسة إن اليقظة التسويقية ساهمت في زيادة فرص الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مميزة لمؤسساتهم وجعلت الابتكار من أهم العوامل النجاح في مؤسساتهم في حين كان نسبة (7.6%) إنهم لم يجعلوا الابتكار من أهم العوامل التي تساعدهم على النجاح وفضل باقي المستجيبين الحيادية في هذا السؤال.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المورد وإيجاد مصادر توريد جديدة من أهم المهارات المكتسبة في الجيل الحالي حيث إن تراكم المعارف حول أفضل الموردين تجعل لصاحب المؤسسة رصيد من المعلومات حول احتياجات السوق بنسبة (78.1%) حسب رأي المستجيبين، في حين كان رأي (7.2%) من المستجيبين وهي نسبة قليلة جدا إن المستجيبين لا توجد لديهم المعارف حول مصادر التوريدات التي تساهم في تحسين مؤسساتهم.

إيجاد طريقة لتقليل التكاليف الأولية من أفضل الطرق التي تساعد على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وهي مهمة للبقاء في السوق حيث يرى ما بنسبة (82.6%) من المستجيبين وهي نسبة كبيرة جدا إنهم أوجدوا الطريقة التي من شأنها تقلل التكاليف الأولية من المنتجات في حين (3.6%) من المستجيبين يرون غير ذلك.

ملخص المحور (اليقظة التسويقية) إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكنتها اليقظة التسويقية من عدة جوانب في تطويرها منتجاتها وخدماتها في السوق وجعلتهم على علم ودراية برغبات المستهلكين، حيث كان تقييم المحور بدرجة (3.9) وهي درجة الموافقة. وكانت نقطة إن اليقظة التسويقية مكنت صاحب المؤسسة من الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة هي التي حققت أكبر درجة في الموافقة بدرجة (4.17) بمعنى إن أكثر من (85.2%) من المستجيبين إن لديهم القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء وبناء علاقات دائمة في حين كان أقل درجة هي القدرة على البحث عن الأسواق الداخلية والخارجية بدرجة (3.58) إي بنسبة (57.7%).



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

نتيجة (3): اليقظة التسويقية مكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة نقاط أهمها معرفة احتياجات العميل من المنتجات والخدمات وجعلتهم يبحثون عن تسويق منتجاتهم في الأسواق الخارجية والعالمية.

توصيه (3): أن تقوم الحكومة متمثلة في بعض الجهات الحكومية (وزارة التجارة وترويج الاستثمار - هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوعية المستهلكين حول طرق التسويق الحديثة والتجارة الإلكترونية)



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

VIII. قياس المتوسط المرجح المحور الرابع (الميزة التنافسية)

جدول رقم (19) يوضح مقياس المتوسط المرجح الميزة التنافسية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الرابع (الميزة التنافسية)	
								العدد	النسبة (%)
موافق	1.03101	3.8622	57	81	41	8	9	العدد	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وعدم الاستقرار
			29.1	41.3	20.9	4.1	4.6	النسبة (%)	
موافق	1.0026	3.8112	48	90	39	11	8	العدد	تقدم مؤسستنا خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها
			24.5	45.9	19.9	5.6	4.1	النسبة (%)	
موافق	0.88317	4.1582	77	86	24	5	4	العدد	تقدم مؤسستنا خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين
			39.3	43.9	12.2	2.6	2	النسبة (%)	
موافق	0.94155	4.0255	65	91	24	12	4	العدد	تسعى مؤسستنا على تحقيق السبق على المنافسين
			33.2	46.4	12.2	6.1	2	النسبة (%)	
موافق	0.9332	4.0306	72	72	40	10	2	العدد	تعمل مؤسستنا على تجليد ميزتها التنافسية باستمرار
			36.7	36.7	20.4	5.1	1	النسبة (%)	
موافق	0.67231	3.9776	319	420	168	46	27	العدد	تقييم المحور
			32.55%	42.86%	17.14%	4.69%	2.76%	النسبة (%)	



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

من الجدول أعلاه، وبسؤال المستجيبين عن (تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وعدم الاستقرار) أجاب نسبة (70.4%) من المستجيبين أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهمت في خلق محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وتطوير المنتج بشكل كبير في حين كان ما نسبته (8.7%) من المستجيبين إن المجتمع المؤسسي المحيط بهم لم يخلق لهم جو تنافسي ولم يساهم في تطوير منتجاتهم وفضل عدد (20.9%) من المستجيبين الحيادية في هذا السؤال وهي النسبة الأكبر في الحيادية في هذا المحور.

وعند سؤال رواد الأعمال المستجيبين عن إن الميزة التنافسية ساهمت في تقديم خدمات ذات خصائص متميزة ومتفردة عن باقي المنافسين أجاب نسبة (70.4%) إن التنافسية جعلتهم يتميزون عن غيرهم في إيجاد منتجات وخدمات ساهمت في تميزهم وإتقانهم في تقديم الخدمات للمجتمع المستهلك وهو ما جعلهم في إطار متقدم عن غيرهم من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحفظ نسبة (19.9%) من المستجيبين في الإجابة أما ما نسبته (9.7%) يرون إنهم لم يتمكنوا من تقديم شي مميز عن غيرهم.

إذا طبقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كافة أبعاد اليقظة سواء التنافسية أو التسويقية أو تم استخدام كافة التطبيقات التكنولوجية سيكون من الصعب على المؤسسات الأخرى الوصول إلى المميزات التي تقدمها أو الخدمات أو حتى يصعب تقليدها من قبل المنافسين بسبب الجودة العالية، وهذا كان رأي المستفيدين بنسبة (83.2%) في حين يرى ما نسبته (4.2%) إنهم لا يمتلكون هذي المنتجات أو الخدمات وهي نسبة ضئيلة جدا.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

تساهم الميزة التنافسية في تحقيق السبق على المتنافسين في استقطاب أهم عملاء المنافسين بسبب الجودة المرتبطة بالخدمات والمنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ تساهم في معرفة أحوال السوق ومتغيراته وتحديد المتطلبات الأكثر أهمية لارتباطها بقدرة المالك على خلق أفكار جديدة وبذلك يرى (79.6%) من المستجيبين في الاستبانة إن لديهم هذه الميزة، في حين (8.1%) لا توجد لديهم هذه الميزة.

تعمل بعض المؤسسات على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار بسبب المنافسة بين المؤسسات وقدرتهم على مجابهة احتكارات السوق ولهذا كان ما نسبته (73.4%) لديهم القدرة على تجديد كافة المنتجات والآليات التسويقية التي تساهم في بقائها وديمومتها في السوق، والجدير بالذكر إن ما نسبته (20.4%) من المستجيبين فضلوا الحيادية في هذا السؤال بسبب عدم قدرتهم على تقييم مؤسساتهم.

من خلال شرح نقاط المحور الأول يتبين إن اتجاه المحور الأول في درجة الموافق (3.978) وكان أكثر النقاط درجة في الميزة التنافسية هي تقدم مؤسساتنا خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين بدرجة (4.15)، في حين كان أقلها تقدم مؤسساتنا خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها بدرجة (3.81).

نتيجة (4): مكنة الميزة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قدرتها على تحديد الأهداف والممكنات التي تجعلها منافسة وتساهم في ديمومتها.

توصية (4): يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إن ترسم مسار محدد وخطة استراتيجية لها تجعلها في مقدمة المؤسسات في السلطنة.

## IX. تقييم كافة المحاور

الجدول التالي يوضح التقييم النهائي لمحاور الاستبانة، حيث كانت كافة المحاور على درجة عالية من الموافقة بدرجة تفوق (3.9). وكانت الميزة التنافسية في المركز الأول تليها اليقظة التسويقية وحلت في المركز الثالث اليقظة التكنولوجية وحلت في المرتبة الأخيرة اليقظة التنافسية.

جدول رقم (20) يوضح مقياس المتوسط المرجح لكافة المحاور

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التقييم النهائي	
موافق	0.64254	3.9296	276	438	200	53	13	العدد	اليقظة التنافسية
			28.16%	44.69%	20.41%	5.41%	1.33%	النسبة (%)	
موافق	0.71672	3.951	302	424	181	50	23	العدد	اليقظة التكنولوجية
			30.82%	43.27%	18.47%	5.10%	2.35%	النسبة (%)	
موافق	0.65456	3.9541	302	434	164	57	23	العدد	اليقظة التسويقية
			30.82%	44.29%	16.73%	5.82%	2.35%	النسبة (%)	
موافق	0.67231	3.9776	319	420	168	46	27	العدد	الميزة التنافسية
			32.55%	42.86%	17.14%	4.69%	2.76%	النسبة (%)	
موافق	0.62008	3.9531	1199	1716	713	206	86	العدد	التقييم النهائي للدراسة
			30.59%	43.78%	18.19%	5.26%	2.19%	النسبة (%)	



## X. الارتباط بين المحاور

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط بين المحاور الأربعة، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين اليقظة التسويقية واليقظة التكنولوجية بدرجة (0.880) وهي علاقة قوية طردية بمعنى إن اليقظة التكنولوجية تأثر بشكل كبير على اليقظة التسويقية، بمعنى كل ما كانت التكنولوجية في المؤسسة زادت مهارات التسويق فيها، في حين إن كل المحاور معدل الترابط بينها يزيد عن (0.7) وهي علاقة قوية جدا.

جدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط كافة محاور الاستبانة				
اليقظة	التنافسية	التسويقية	التكنولوجية	الميزة التنافسية
التنافسية	1	.812**	.795**	.710**
التسويقية	.812**	1	.880**	.785**
التكنولوجية	.795**	.880**	1	.832**
الميزة التنافسية	.710**	.785**	.832**	1

## XI. اختبار الفرضيات

يتضح من الجدول رقم (21) إن هناك قوة ارتباطية بينية لفرضيات الدراسة، حيث إن قيم الارتباط بين الفرضيات ذات دلالة إحصائية، وأصغر معامل ارتباط هو (0.710) وأكبر معامل ارتباط هو (0.880) وهو دليل قوي على صحة فرضيات الدراسة.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

1- لليقظة التنافسية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الجدول أعلاه يتضح إنه يوجد معامل ارتباط (0.710) وبتالي يوجد ارتباط كبير بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية بمعنى كل ما زادت اليقظة التنافسية للمؤسسة زادت الميزة التنافسية لها وهي ما يوجد صحة الفرضية الفرعية رقم (1).

2- لليقظة التكنولوجية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الجدول أعلاه يتضح إنه يوجد معامل ارتباط كبير (0.832) وبتالي يوجد ارتباط كبير بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية بمعنى كل ما زادت اليقظة التكنولوجية للمؤسسة زادت الميزة التنافسية لها وهي ما يوجد صحة الفرضية الفرعية رقم (2).

3- لليقظة التسويقية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الجدول أعلاه يتضح إنه يوجد معامل ارتباط كبير (0.785) وبتالي يوجد ارتباط كبير بين اليقظة التسويقية والميزة التنافسية بمعنى كل ما زادت اليقظة التسويقية للمؤسسة زادت الميزة التنافسية لها وهي ما يوجد صحة الفرضية الفرعية رقم (3).

الفرضية الرئيسية: لليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالسلطنة. من خلال صحة الفرضيات الفرعية وهي جزء من الفرضية الرئيسية يتبين أن اليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمعامل ارتباط كبير (0.824) بمعنى أن اليقظة الاستراتيجية تأثر في الميزة التنافسية بأكثر من (82%).



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## XII. اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير اليقظة بأنواعها المختلفة (التنافسية، التسويقية، التكنولوجية) على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويشق منها الفرضيات الفرعية

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير اليقظة التنافسية على الميزة التنافسية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير اليقظة التسويقية على الميزة التنافسية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير اليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمدى تأثير اليقظة بأنواعها المختلفة (التنافسية، التسويقية، التكنولوجية) على الميزة التنافسية باستخدام معامل الانحدار البسيط لبيان درجات التأثير، وفيما يلي توضيح النتائج:



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1)

معامل التحديد	معامل الارتباط	Sig. الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.678	0.824	.000b	153.74 3	20.74	3	62.234	بين المجموعات	تأثير اليقظة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية
				5			داخل المجموعات	
				.135	192	25.907	المجموع	
					195	88.141		

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), اليقظة التسويقية, اليقظة التنافسية, اليقظة التكنولوجية

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه ، نتائج تحليل التباين الأحادي لليقظة التنافسية ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة (F) ( 153.743 ) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.000 ) وهي أقل من مما يدل على وجود فروق إحصائية وكذلك يتبين إن معامل الارتباط بين اليقظة بأنواعها والميزة التنافسية بلغ ( 0.824 ) وهو معامل ارتباط طردي قوي ذات دال إحصائية عند مستوى ( @ = 0.05 ) ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ ( 0.678 ) إي إن اليقظة بأنواعها فسرت ما قيمته ( 67.8 % ) من تحقيق الفاعلية في الميزة التنافسية.



جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (2)					
Sig.الدلالة الإحصائية	قيمة t	Beta	B	المتغيرات المستقلة	
.003	2.975		.509	الثابت	تأثير اليقظة (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية) على تحقيق الميزة التنافسية
.310	1.018	.071	.075	التنافسية	
.029	2.203	.197	.185	التكنولوجية	
.000	6.987	.602	.618	التسويقية	
Dependent Variable: a. الميزة التنافسية					

### XIII. معامل الارتباط بين اليقظة التنافسية ونقاط المحور.

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط بين محور اليقظة التنافسية ونقاط المحور، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين اليقظة التنافسية ومدى تأثيرها على الفهم الجيد على خطط المنافسين بدرجة (0.795) وهي علاقة قوية طردية بمعنى إنه كل ما زادت الفهم الجيد للمنافسين وخططهم زادت اليقظة التنافسية لصاحب المؤسسة، والجدير بالذكر إن معامل الارتباط في كل النقاط عالي جدا إلا في نقطة استقطاب أهم عملاء المنافسين. والجدول التالي يوضح العلاقة بين نقاط المحور بعضها البعض حيث جاءت أكبر درجة ارتباط بين الفهم الجيد لخطط المنافسين والقدرة على محاكاة تركيبة المنافسين من المنتجات أو التسويق هو أمر له علاقة بحيث كلما كان القدرة على خلق منتج مشابه للمنتجات الآخرين كانت القدرة على فهم خطط المنافسين والعكس صحيح.



جدول رقم (24) يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول ونقاط المحور

المحور الأول	اليقظة التنافسية	فهم جيد لخطط المنافسين	التوقع المسبق لتحركات المنافسين	تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة	استقطاب أهم عملاء المنافسين	محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين
اليقظة التنافسية	1	.795**	.781**	.693**	.545**	.785**
فهم جيد لخطط المنافسين	.795**	1	.545**	.535**	.237**	.559**
التوقع المسبق لتحركات المنافسين	.781**	.545**	1	.447**	.258**	.455**
تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة	.693**	.535**	.447**	1	.142*	.424**
استقطاب أهم عملاء المنافسين	.545**	.237**	.258**	.142*	1	.391**
محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين	.785**	.559**	.455**	.424**	.391**	1

#### XIV. معامل الارتباط بين اليقظة التكنولوجية ونقاط المحور.

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط بين محور اليقظة التكنولوجية ونقاط المحور، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية والفهم الدقيق لمتطلبات العملاء وبناء علاقات دائمة بدرجة (0.776) وتقليل تكاليف الإنتاج بنفس الدرجة تقريباً بمعنى إن التكنولوجيا تساهم في تقريب العملاء من المؤسسات وتساهم في تقليل تكاليف الإنتاج، فكلما استطاعت المؤسسة استخدام بعض الأنظمة التكنولوجية اقتربت من العملاء وكذلك ساهمت في تقليل تكاليف الإنتاج.



جدول رقم (25) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني ونقاط المحور

المحور الثاني (اليقظة التكنولوجية)	اليقظة التكنولوجية	الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة	البحث عن أسواق خارجية وداخلية	زيادة فرص الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مميزة	تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين وإيجاد مصادر توريد جديدة	تقليل تكاليف المواد الأولية
اليقظة التكنولوجية	1	.776**	.689**	.640**	.654**	.775**
الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة	.776**	1	.312**	.373**	.436**	.688**
البحث عن أسواق خارجية وداخلية	.689**	.312**	1	.351**	.257**	.370**
زيادة فرص الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مميزة	.640**	.373**	.351**	1	.215**	.344**
تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين وإيجاد مصادر توريد جديدة	.654**	.436**	.257**	.215**	1	.420**
تقليل تكاليف المواد الأولية	.775**	.688**	.370**	.344**	.420**	1

#### XV. معامل الارتباط بين اليقظة التسويقية ونقاط المحور.

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط بين محور اليقظة التسويقية ونقاط المحور، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين اليقظة التسويقية وإحداث ابتكارات في المنتج بدرجة (0.831) وهي علاقة قوية طردية بمعنى إنه كل كانت قدرت المؤسسة على ابتكار منتج أو تحسينه بحيث يواكب رغبات العملاء زادت اليقظة التسويقية مع قدرت المؤسسة على استقطاب العدد الكبير من العملاء. والجدول التالي يوضح العلاقة بين نقاط المحور بعضها البعض حيث جاءت أكبر درجة



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

ارتباط بين اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة وإحداث ابتكارات في المنتج وهي علاقة قوية  
طردية بمعنى إنه عند تطوير أو تحسين في المنتج يساهم في اكتشاف وتبني اختراعات غير  
مسجلة بدرجة (0.709).

جدول رقم (26) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثالث ونقاط المحور

المحور الثالث (اليقظة التسويقية)	اليقظة التسويقية	اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة	تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	تفعيل نشاط البحث والتطوير	محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة	إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)
اليقظة التسويقية	1	.792**	.741**	.688**	.741**	.831**
اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة	.792**	1	.417**	.332**	.503**	.709**
تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	.741**	.417**	1	.444**	.416**	.576**
تفعيل نشاط البحث والتطوير	.688**	.332**	.444**	1	.460**	.428**
محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة	.741**	.503**	.416**	.460**	1	.415**
إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)	.831**	.709**	.576**	.428**	.415**	1





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

## XVI. معامل الارتباط بين الميزة التنافسية ونقاط المحور.

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط بين محور الميزة التنافسية ونقاط المحور، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين الميزة التنافسية والعمل على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار بدرجة (0.804) وهي علاقة طردية قوية بمعنى كل عملت المؤسسة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار زادت الميزة التنافسية والجدير بالذكر إن العلاقة بين تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغير وعدم الاستقرار والعمل على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار وهي أعلى درجة ارتباط بين نقاط المحور في كافة الاستبانة بدرجة (0.831) بمعنى إنه يجب على كل مؤسسة إن تعمل في المحيط المناسب لها لكي تعمل على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

جدول رقم (27) يوضح معامل الارتباط بين المحور الرابع ونقاط المحور

المحور الرابع (الميزة التنافسية)	الميزة التنافسية	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وعدم الاستقرار	تقدم مؤسستنا خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها	تقدم مؤسستنا خدمات ذات مزايًا يصعب تقليدها من طرف المنافسين	تسعى مؤسستنا على تحقيق السبق على المنافسين	تعمل مؤسستنا على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار
الميزة التنافسية	1	.802**	.523**	.647**	.732**	.804**
تعمل المؤسسة في محيط تنافسي يمتاز بسرعة التغيير وعدم الاستقرار	.802**	1	.178*	.339**	.437**	.831**
تقدم مؤسستنا خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها	.523**	.178*	1	.231**	.244**	.149*
تقدم مؤسستنا خدمات ذات مزايًا يصعب تقليدها من طرف المنافسين	.647**	.339**	.231**	1	.414**	.343**
تسعى مؤسستنا على تحقيق السبق على المنافسين	.732**	.437**	.244**	.414**	1	.489**
تعمل مؤسستنا على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	.804**	.831**	.149*	.343**	.489**	1

## XVII. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول التالي إن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (28): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي		
Tests of Normality		
	Kolmogorov-Smirnova	المحاور
df	Sig.	
196	0.089	اليقظة التنافسية
196	0.124	اليقظة التكنولوجية
196	0.13	اليقظة التسويقية
196	0.141	الميزة التنافسية
196	0.086	تقييم المحاور

## XVIII. الإجابة على أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة؟

اليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالسلطنة. من خلال صحة الفرضيات الفرعية وهي جزء من الفرضية الرئيسية يتبين أن اليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمعامل ارتباط كبير (0.824) بمعنى أن اليقظة الاستراتيجية تؤثر في الميزة التنافسية بأكثر من (82%).

الأسئلة الفرعية للدراسة:

➤ ما مدى معرفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة التنافسية؟

من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح قياس المتوسط المرجح المحور الأول (اليقظة التنافسية) ومن خلال شرح نقاط المحور الأول يتبين إن اتجاه المحور الأول في درجة الموافق وتقترب بشكل كبير إلى درجة الموافقة بشدة بحيث تكون درجة الموافقة بشدة من (4.2) وتقييم المحور (3.93) وكان أكثر النقاط درجة في اليقظة التنافسية تحديد المنافسين الأكثر خطرا على المؤسسة بدرجة (4.17)، في حين كان أقلها القدرة على محاكات تركيبة المنتجات المنافسين بدرجة (3.73). وهذا ما يؤكد معرفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة التنافسية وأهميتها في بقاء وديمومة المؤسسة.

➤ هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقظة تكنولوجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التكنولوجية ومن خلال شرح نقاط محور اليقظة التكنولوجية يتبين إن اتجاه هذا المحور في درجة الموافق وتقترب بشكل كبير إلى



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

درجة الموافقة بشدة بحيث تكون درجة الموافقة بشدة من (4.2) وتقييم المحور (3.951) وكان أكثر النقاط درجة في اليقظة التكنولوجية هي تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي بدرجة (4.148)، في حين كان أقلها إن اليقظة تساهم في اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة بدرجة (3.704). وهو ما يدل على امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة التكنولوجية وتولي أهمية بالغه لها لتطويرها وتحديثها وفقا للمتغيرات التكنولوجية الحديثة.

➤ ما هو تأثير اليقظة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح مقياس المتوسط المرجح لليقظة التسويقية ومن خلال ملخص المحور (اليقظة التسويقية) يتضح إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكنتها اليقظة التسويقية من عدة جوانب في تطويرها منتجاتها وخدماتها في السوق وجعلتهم على علم ودراية برغبات المستهلكين، حيث كان تقييم المحور بدرجة (3.9) وهي درجة الموافقة. وكانت نقطة إن اليقظة التسويقية مكنت صاحب المؤسسة من الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، وبناء علاقات دائمة هي التي حققت أكبر درجة في الموافقة بدرجة (4.17) بمعنى إن أكثر من (85.2%) من المستجيبين إن لديهم القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء وبناء علاقات دائمة في حين كان أقل درجة هي القدرة على البحث عن الأسواق الداخلية والخارجية بدرجة (3.58) إي بنسبة (57.7%). وهو ما يدل أن اليقظة التسويقية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية من عدة نقاط أهمها معرفة احتياجات العميل من المنتجات والخدمات وجعلتهم يبحثون عن تسويق منتجاتهم في الأسواق الخارجية والعالمية.

## XIX. التوصيات

- ضرورة نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بكافة أبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان لما لها من دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية.
- ضرورة نشر ثقافة الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان لما لها من دور كبير في بقاء وديمومة المؤسسات.
- إعداد برامج أكاديمية ودورات تأهليه مختصة بكافة جوانب اليقظة الاستراتيجية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- اعتماد أصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنهج وأسلوب اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات.
- عمل لجنة بشراكة القطاع العام والقطاع الخاص مختصة ومعنية برفع كفاءة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفد اقتصاد السلطنة.
- تخصيص موقع معين معني بتوفير كافة البيانات والمعلومات الهامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والعالمي، لضمان موثوقية المعلومات والبيانات.
- مساهمة القطاع العام كـ (وزارة التجارة وترويج الاستثمار - هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) في توفير الدعم اللازم كالتوعية والاستشارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكين من منافسة الشركات الموردة.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

- توفير كافة متطلبات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكين من المنافسة ورفع كفاءتها وتصدير منتجاتها للخارج لتساهم في رفع الصادرات وتساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير قدرتها على محاكاة المؤسسات الأكثر تطور في تركيبة المنتجات ومعرفة طرق تسويقها.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير قدرتها على استخدام كافة التقنيات التي من شأنها إن تساعدها على مقارعة الشركات الكبرى وتقليل التكاليف سواء كانت تشغيلية أو إنتاجية.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إن ترسم مسار محدد وخطة استراتيجية لها تجعلها في مقدمة المؤسسات في السلطنة وخارجها.
- إجراء دراسات ميدانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوقوف على مدى قدراتها التنافسية ورفع مستوى يقظتها.
- الاطلاع على تجارب الدول الأخرى وعمل دراسات لرفع مستوى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد.

## XX. المراجع

أحمد بورباله. (2015). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أحمد خليفة، و شعباني مجيد. (بلا تاريخ). فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات". *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*.  
أحمد نظير عبدالجليل. (23, 2, 2020). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي - دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين. *مجلة الإدارة والاقتصاد*.

أسماء حرشايوي، و إكرام هماش. (2020). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة موبليس - المسيلة. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.  
آيات زكي الشрман. (28 أغسطس, 2019). مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات التربوية والنفسية*.

بوابة علم الاجتماع. (17 مايو, 2021). مفهوم الاستراتيجية. تم الاسترداد من بوابة علم الاجتماع:

<https://www.b-sociology.com/strategy.html20%/What-is-the02/2021>





جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

بوزيان وهيبة. (6 7, 2021). واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية ببعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية

جيجل - الجزائر - .مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.

تقي علي نجم. (2019). تأثير اليقظة الأستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة.

جميلة بريكي، و فتيحة زوكة. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة

حالة: مؤسسة موبيليس لوكالتي - تمرانت. جامعة أحمد دراسة أدرار.

حواسني يمينة. (2017). اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات. مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية.

خالد عبد دهليز. (2021). الإدارة الاستراتيجية، الفصل السادس: الميزة التنافسية والاستراتيجيات المؤسسية.

جامعة الشرقية - سلطنة عمان.

داوش فتيحة. (2021). فاعلية اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة

ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بالمسيلة. جامعة دمحم بوضياف بالمسيلة.

ديمة حسن ماخوس. (29 4, 2021). دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة

- دراسة ميدانية على المنشآت الغذائية في محافظة اللاذقية. *Tishreen University Journal*

. for Research and Scientific Studies



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

زواو ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

سلمى سريدي، و نسرين بوجمعة. (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة "Condor" لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج-. جامعة 8 ماي 1945.

سليمان قداري، و أحمد باسيدي. (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار. جامعة أحمد دراية أدرار. سليمة قواسمية، و صفاء مباركي. (24 أغسطس, 2021). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العوائق والتحديات). مجلة البحوث والدراسات التجارية.

سهام درقالي، و نسيمه عياشيه. (2016). دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع، دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) - قالمة - جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .

شمس ضيات خلفاوي. (2019, 6 2). العلاقة التفاعلية بين اليقظة والأداء التسويقي - دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

طجين العالية. (2014). دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى

التنافسية لبورتر - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش. جامعة محمد خيضر -

بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير .

عبدالرزاق حميدي، و عبدالرحمان بن عنتر. (2020, 10 27). دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسات الجزائرية. *Revue des Réformes Economiques et Intégration*.

فالتة اليمين. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

مجد خضر. (9 مايو, 2021). مفهوم الاستراتيجية. تم الاسترداد من موضوع:

[https://mawdoo](https://mawdoo.com/%D3https://mawdoo)

[https://mawdoo](https://mawdoo.com/%D3https://mawdoo)

[https://mawdoo](https://mawdoo.com/%D3https://mawdoo)

محمد حمدي زكي. (2019, 1 28). أثر اليقظة الإستراتيجية في تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات

الأعمال المصرية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية). *المجلة العلمية للاقتصاد*

*والتجارة*.

محمد قادري. (2019, 12 10). إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. *مجلة*

*البحوث القانونية والاقتصادية*.



جامعة الشرقية  
A'SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

مريم عمراني، يمينة قراري، فادية جباري، و سمير مليكي. (14 يونيو، 2017). الابتكار كخيار استراتيجي

لتنمية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *Les cahiers du MECAS*.

معجم المعاني الجامع. (بلا تاريخ). تعريف ومعنى اليقظة في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي.

تم الاسترداد من معجم المعاني الجامع: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

A%8E%D8%9D%8B%8E%D8%9D%82%9E%D8%9A%D8%9D%84%9D%7A%8ar/%D

/F8%9D%9A%8E%D8%9D%8B%8E%D8%9D%82%9E%D8%9A%D8%9F-%8%9D%9

مهني أشواق. (2020). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية النشاط الاقتصادي. مجلة

استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية.

نسرین صلاح الدين. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس : دراسة ميدانية.

مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.

نفيسة عوابد، و سعاد طليبة. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية -

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

هدى محمد عبدالعال محمد. (يوليو، 2021). عوامل اليقظة الاستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل

الابتكارية دراسة ميدانية - جامعة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية -

جامعة دمياط.