

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ نورالدين إيمان

- دحمان يسرى

- خليل أمينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- معالم سعاد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- نورالدين إيمان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- رايس وفاء

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د / إيمان نور الدين

من إعداد الطلبة (ة):

- دحمان يسرى

- خليل أمينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- معاليم سعاد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- إيمان نور الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- رايس وفاء

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله

نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا

إلى إمام الذاكرين وسيد الأولين والآخرين ومنارة العلم وسيد الخلق وإمام المرسلين الأمي الذي علم

المتعلمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من قال فيهما الله تعالى " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

. إلى من تحت أقدامها الجنة وجعلها الرسول صلى الله عليه وسلم أولى الناس بحسن الصحبة

" أمي العزيزة حفظها الله "

. إلى سندي ومصدر الأمان ومن أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان

"أبي الغالي رعاه الله "

إلى إخوتي وأخواتي الغاليين والسند في الحياة (سارة، أية، وليد، يحيى، إياد) وإلى ابن أختي (أنس) و زوج

أختي(خالد)

وإلى من أشعر براحة معهم و سندنا بعد الله والوالدين ومن وجدناهم في ضعفنا خالائي وجدتي العزيزة

حفظكم الله لنا

اللهم أنه ليس بجهدى واجتهادى إنما بتوفيقك وكرمك وبفضلك جعلتنا اليوم من

" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

يسرى

الإهداء

الحمد لله عند البدء وعند الختام ، الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله.

إلى التي حملتني وهنا على وهنا، إلى التي أهدت لي دعائها ورضها

" أمي العزيزة حفظها الله".

إلى من احمل اسمه بكل عز وافتخار، لمن مهد لنا الطريق بتعبه، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل

" أبي العزيز حفظه الله".

إلى من أرى السعادة في أعينهم وشاركهم كل لحظات حياتي

"إخوتي" سليم و أيوب" وأخواتي" فتحية،سعدية، قمر" أدامكم الله سندا وعونا .

إلى صغار العائلة" فرح شفاء و تسنيم".

إلى صديقاتي ورفيقات دربي.

أمينة

الشكر والعرفان

الشكر أولا إلى الله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي وهبا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته إلى إتمام هذا العمل ويدعونا واجب الشكر والعرفان أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة وساهم معنا ولو بكلمة أو رأي ونخص بالذكر الأستاذة الدكتورة "إيمان نور الدين" وذلك على إشرافها على هذا البحث .

كما يسعدني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر وأطيب مشاعر الامتنان إلى كل من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا يد المساعدة وأخص بالذكر الأستاذ "لطيسة عبد الحليم".

ونشكر أيضا كل أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بإثراء هذا العمل شكرا تنطقها قلوبنا على ألسنتنا، نشكركم كلمة تعني لنا الكثير وتحمل من الشعور الكثير.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة - بسكرة، و معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو اليقظة الإستراتيجية وأثرها في الاستجابة التنافسية. لتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة مكونة من (40) موظف ، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي للبيانات. كما تم اجراء مقابلة مع نائب المدير.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها تبني مؤسسة قديلة للمياه المعدنية اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة (اليقظة التنافسية،اليقظة التكنولوجية،اليقظة البيئية،اليقظة التجارية) ، كما تعتمد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على مجموعة من الأدوات اللازمة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في نظم المعلومات،وظيفة البحث والتطوير،كما تما إيجاد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة-بسكرة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز موقعها الالكتروني وإعطائه أهمية أكبر نظرا للتطور التكنولوجي المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية ، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، الاستجابة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to recognize the impact of strategic vigilance in enhancing the competitive and aimed at knowing the trends of researchers in this institution ،response of Guedila-Biskra to achieve the research ،towards strategic vigilance and its impact on competitive response objectives we used and a data collection form It was distributed to a sample of approximately and the program (SPSS) was also used in statistical analysis of data. An ،40 employees ، The study reached several key findings،interview with the Deputy Director was also used including the Guedila Water Company's adoption of various types of strategic alertness and commercial) to a large extent. The company ، environmental، technological،(competitive including information ،relies on a range of tools necessary to achieve strategic alertness a statistically significant ،systems and research and development functions. Furthermore positive effect of strategic alertness on enhancing competitive responsiveness in the Guedila the study provides a set of ،Water Company in Biskra was found. Consequently notably enhancing its online presence and giving it greater importance ،recommendations ،due to rapid technological advancements.

Keywords: Strategic Vigilance , competitive vigilance, Environmental vigilance , technological vigilance, Commercial vigilance ,competitive response.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ط	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاستجابة التنافسية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التنافسية
2	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
3	المطلب الثاني: الفرق بين المنافسة والتنافسية
4	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية
4	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
6	المبحث الثاني: أساسيات حول الاستجابة التنافسية
6	المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية وأهميتها
8	المطلب الثاني: أنواع الاستجابة التنافسية
9	المطلب الثالث: أبعاد الاستجابة التنافسية
11	المبحث الثالث: مقومات الاستجابة التنافسية
11	المطلب الأول: دورة حياة الاستجابة التنافسية
12	المطلب الثاني: متطلبات الاستجابة التنافسية
13	المطلب الثالث: وعراقيل الاستجابة التنافسية
16	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للبقطة الإستراتيجية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مدخل للبقطة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: مفهوم البقطة الإستراتيجية
23	المطلب الثاني: أهمية البقطة الإستراتيجية
24	المطلب الثالث: أهداف وخصائص البقطة الإستراتيجية
26	المبحث الثاني: سيرورة البقطة الإستراتيجية
26	المطلب الأول: معلومات ومثلو البقطة الإستراتيجية
31	المطلب الثاني: مراحل البقطة الإستراتيجية
33	المطلب الثالث: أنواع البقطة الإستراتيجية
37	المبحث الثالث: تفعيل نظام البقطة الإستراتيجية

37	المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
40	المطلب الثاني: نظم اليقظة الإستراتيجية
41	المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية
41	المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية
44	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة	
46	تمهيد
46	المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة
47	المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة
48	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة قديلة
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
51	المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة
51	المطلب الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة
53	المطلب الثاني: واقع الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة
54	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: أداة وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
60	المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
61	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
68	المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
72	خلاصة
74	خاتمة
77	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
9	أبعاد الاستجابة التنافسية	02
14	عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة	03
22	عناصر الذكاء الاقتصادية	04
28	معلومات اليقظة الإستراتيجية	05
29	الأفراد المكونين لجماعة اليقظة	06
33	مراحل اليقظة الإستراتيجية	07
37	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمسة المنافسة	08
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	09
58	تمثيل بياني لنسبة توزيع الجنس للعينة	10
58	تمثيل بياني لنسبة توزيع السن للعينة	11
59	تمثيل بياني لنسبة توزيع المؤهل العلمي للعينة	12
60	نسبة توزيع المؤهل العلمي للعينة	13

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ممثلو اليقظة الإستراتيجية ودورهم	30
02	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة	56
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية	57
04	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	61
05	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	62
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة التكنولوجية	62
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة التنافسية	63
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة التجارية	63
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة البيئية	64
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية	65
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور الاستجابة التنافسية	65-66
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستجابة التنافسية	67
13	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	68
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	69
15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	70

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
93	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	01
94	قائمة محكمي الاستبيان	02
95-98	استبيان الدراسة	03
99-102	مخرجات برنامج (Spss)	04
103-104	تصريح خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث	05
105	إذن بالطبع	06

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن تحت ما يسمى بالثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي مست جوانب عديدة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية و خاصة جانب إدارة الأعمال الذي أصبح يشهد توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات الخاصة بكل الميادين، وذلك بسبب التقدم الذي تحدثه هذه التحولات مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة والتي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في كافة القطاعات، ولذلك أصبحت المؤسسات تسعى وتعمل على مواكبة هاته التكنولوجيا من خلال تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها لضمان البقاء والاستمرارية والريادة في الأسواق كذلك.

كما أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا وأساسيا في ظل هذه الأحداث، يتيح لمن يملكه القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق بسرعة كبيرة، وبهذا تظهر أهمية امتلاك المؤسسة لنظام جديد يمكنها من خلاله رصد الإشارات الضعيفة لكل ما يحدث في بيئتها بشكل مستمر ودائم، وهذا ما يسمى باليقظة الإستراتيجية التي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار من خلالها على تطوير وضمان نشاط المؤسسة وتحسين تنافسيتها، وكذلك يسهل للمؤسسة عملية كشف المعلومات الإستراتيجية التي تمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها، كما تسمح بالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الإستراتيجية التي قد تنتج بسبب المنافسة، خاصة في ظل الظروف التنافسية التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن وفي هذا الصدد، ترتبط إدارة المؤسسات اليوم بوجود نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يساعدها على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ قراراتها الصائبة، ولهذا تسعى المؤسسات إلى تبني اليقظة الإستراتيجية باعتبارها عنصرا مهما في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية نظرا لأهميتها ومساهمتها في تحقيق استجابتها التنافسية.

1/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ولكي نجيب على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية ؟

- ما هو مستوى اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

- ما هو مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

- ما هو أثر اليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

- ما هو أثر اليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

- ما هو أثر اليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

- ما هو أثر اليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

2/ الدراسات السابقة

1.2/ الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية :

- دراسة (محاط، 2014): بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي من خلال التعرف وتحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، والتطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي ومختلف أبعاده، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع، وتمثلت أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الدراسة في الاستبيان، أما عينة الدراسة تمثل كافة عاملين المصالح الموجودة، كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأداء التسويقي الجيد هو الأثر الذي ينجز عن تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال، كذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية حيث أنها تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل التغيرات بيئتها الخارجية، كما أن المؤسسة تلجأ إلى مصادر معلوماتها من شبكة الانترنت، حيث

اقترحت الباحثة مجموعة من الاقتراحات من بينها ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى موظفي وإطارات المؤسسة الاقتصادية.

● **دراسة (سويد و زغيدي، 2018):** بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع، وتمثلت أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الدراسة في الاستبيان، أما عينة الدراسة فقد تم توزيع 49 استمارة على الموظفين، حيث توصلت الباحثين إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في عملية اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية الالتقاط التهديدات والفرص التطورية.

2.2/ الدراسات المتعلقة بالاستجابة التنافسية :

● **دراسة (عيشوش، 2016):** بعنوان: دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج- ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و قام بتوزيع 219 استبيان على إطارات المؤسسات لمعرفة أهمية الأثر المتبادل بين متغيرات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة اعتماد متبادل ايجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الاستجابة التنافسية.

● **دراسة (بوسعدية، 2021):** بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، وتكونت عينة البحث من 90 استمارة ، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق التفاعل بين مكوناته أصبح ضرورة حتمية في ظل التحديات الإدارية المعاصرة، حيث تتولد

لدى المؤسسة التي تستثمر في رأس المال الفكري استجابة تنافسية مدعومة بأبعادها الثلاث السرعة، الاتساق والفعالية مما يساهم في تعزيز موقعها.

- **دراسة (يجياوي، 2023):** بعنوان: أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر النظري والتطبيقي الذي تحدثه الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة: تؤثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية من خلال توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة ودعمها واستخدامها بذكاء المدراء الاستراتيجيين في الرد والتجاوب مع الضغوطات البيئية المحيطة.

3.2 / الدراسات المتعلقة بالمغربيين

- **دراسة (بركبية، التجاني، و لشلح، 2022):** بعنوان: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (50) فرد من إطارات المؤسسة محل الدراسة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن اليقظة تلعب دورا رئيسيا في تحقيق الاستجابة التنافسية من خلال توفير معلومات استباقية ذات طابع استراتيجي والتي تساهم فيما بعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يكون تأثيرها حاسما بالنسبة لمستقبل المؤسسة

● الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، وباعتبار أن اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) تحتوي على الأبعاد التالية: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، بينما المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) ممثل في الأبعاد (السرعة، والفعالية، والاتساق)، حيث تم دمج الأبعاد المتعلقة باليقظة الإستراتيجية بغض الدراسات السابقة التي يتم اخذ البعض منها، دون ربطها بأبعاد الاستجابة التنافسية، بحيث اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات من حيث المؤسسة والعينة محل الدراسة.

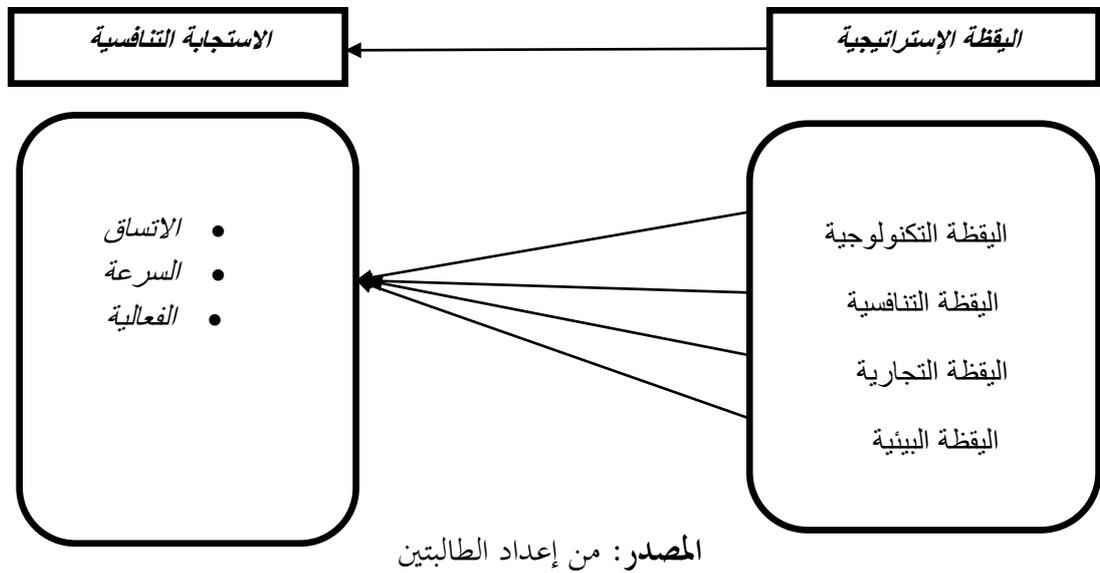
3/ نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

الأول: المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه باليقظة الإستراتيجية ، والذي نريد اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال أبعاده الأربعة المكونين له وعلاقة كل منها بالمتغير التابع.

الثاني: المتغير التابع: و هو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغيره بتغير المتغير المستقل، وتسعى الطالبتين للكشف عن أثر المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر بالاستجابة التنافسية.

الشكل 01: نموذج الدراسة



4/ فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة، ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟ ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرادة، وانطلاقاً من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربعة فرضيات فرعية والتي سنتطرق إليها فيما يلي.

أ/ الفرضية الرئيسية: للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية التالية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة.

ب/ الفرضيات الفرعية: انطلاقا من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

5 / المصطلحات الإجرائية للدراسة:

اليقظة الإستراتيجية: ذلك النشاط الذي يمكننا فيه البقاء بالعلم بكافة المستجدات في القطاع الذي نشغله.

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن المعلومات ذات الصلة بتنافسية المؤسسة، نشرها معالجتها وكذلك رصد المنافسين (المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين)، مراقبة استراتيجياتهم وسياساتهم.

اليقظة البيئية: أنها اليقظة التي تشمل باقي عناصر أو مكونات محيط المؤسسة الخارجي والتي تخص كل من المجال الاجتماعي، الثقافي، القانوني والسياسي.

اليقظة التكنولوجية: أنها عملية الملاحظة وتحليل للمحيط التقني والعلمي تتبعها عملية الإرسال للمعلومات المنتقاة والمعالجة إلى المسؤولين، والتي يتم استعمالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

اليقظة التجارية: أداة تستطيع المؤسسة من خلالها بمراقبة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع زبائنها ومورديها.

الاستجابة التنافسية: هيا قدرة الشركة على الاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات ورغبات عملائها.

6/ منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ومحاولة اختبار صحة الفرضيات ، قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من موضوع البحث، لأنه يهدف إلى جمع البيانات والحقائق ومحاولة الوصول إلى نتائج، أما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية" ، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في الاستبيان والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة قدرها(40) عامل بالمؤسسة، وتم استخدام برنامج (spss) في التحليل الإحصائي.

7/ حدود الدراسة :

تشمل حدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والموضوعي والجغرافي، و الذي تم العمل في حدوده الدراسة، حيث تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تحدد الصورة الشاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمحددات التالية:

1. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني في الفترة الزمنية الواقعة بين (2023/2024).

2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

3. الحدود البشرية: وهي تحديد مجتمع البحث من ثم عينة الدراسة على عدد معين من المفردات، فاقترنت الحدود البشرية على موظفي مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية للبحث.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على تناول أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الاستجابة التنافسية.

8/ أهداف الدراسة :

سمحت هذه الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- تحديد مفهوم الاستجابة التنافسية وإبراز مختلف أبعادها.
- تسليط الضوء على القيمة الإستراتيجية لمعلومات اليقظة، ودفع مسيري المؤسسات إلى تبني نظام اليقظة الإستراتيجية باعتباره عامل أساسيا في تحقيق الاستجابة التنافسية.
- إبراز المساهمة الفعالة التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع اليقظة في مؤسسة قديلة.

9/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة الربط بين اليقظة الإستراتيجية و الاستجابة التنافسية من خلال أبعاد كل متغير، كما تعد من الدراسات المهمة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، إذ تقدم صورة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لا تزال محل البحث والدراسة واهتمام الباحثين والمختصين، وكذلك تلقى اهتماما كبيرا على مستوى المؤسسات والتي تسعى إلى تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين استجابتها التنافسية باستمرار، كما توضح مدى تأثير و مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

10/ صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة ما يلي:

- عدم قبول معظم المؤسسات للقيام بالدراسة.

- عدم وجود تسهيلات كافية لإجراء الدراسة بالمؤسسة، والتأخر في إعطاءنا الموافقة لإجراء توزيع الاستبيان حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة تم ملأ و إرجاع 8 استمارات فارغة، بالإضافة إلى تحفظ المؤسسة من تزويدنا ببعض المعلومات الخاصة بالدراسة ويمكن إرجاع ذلك إلى التخوف من المؤسسات المنافسة.

11/ خطة مختصرة للبحث:

من اجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع وكذا محاولة منا للإجابة على الإشكالية وكذا التساؤلات الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري يتضمن فصلين، وجانب تطبيقي يتضمن فصل واحد، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، وهي كالتالي:

تعر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، حيث خصص الفصل الأول للتعلم في دراسة الاستجابة التنافسية من خلال التطرق إلى ماهية التنافسية من خلال تقديم مفهومها والفرق بينها وبين المنافسة، وأيضاً أساسيات حول الاستجابة التنافسية وختمنا فصلنا بمقومات الاستجابة التنافسية.

أما الفصل الثاني فخصص للمعالجة النظرية للمتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية، حيث تناولنا فيه مدخل لليقظة الإستراتيجية وسيورتها وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وفي الأخير العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية.

ثم الفصل الثالث والمتعلق بالإطار التطبيقي والميداني للدراسة والذي تضمن تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأيضاً منهجية الدراسة وأدوات الدراسة ثم صدق وثبات نتائج الدراسة، و تم عرض النتائج الخاصة بالاستبيان بالاعتماد على مخرجات SPSS وأخيراً اختبار الفرضيات.

اعتماداً على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الأخير، نوضح نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحات الدراسة وآفاقها في الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاستجابة التنافسية

تمهيد

في ظل التطورات والتغيرات السريعة من مختلف مجالات الاقتصادية والقانونية والسياسية وخاصة التكنولوجية، التي مست جوانب عديدة منها بيئة الأعمال أصبحت تواجه المؤسسات الحديثة منافسات بدرجة عالية، مما تطلب من المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تبني خيار استراتيجي مناسب وملائم يضمن لها اكتساب الميزة التنافسية واستمرارها، من أجل تحسين موقفها في السوق ضد الضغوطات التي يحدثها المنافسين.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للاستجابة التنافسية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاستجابة التنافسية.

المبحث الثالث: مقومات الاستجابة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

في ظل المنافسة المحلية و العالمية أصبح لزاما على المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة أن تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها، كما يجب أن تكون لها القدرة على التكيف مع التحولات التي تحدث في بيئتها، لذلك وجب على هذه المؤسسات إيجاد مكانة لها في السوق مع الحفاظ عليها لأكبر فترة ممكنة، أي على المؤسسات أن تتميز بالتنافسية.

وانطلاقا مما سبق سنتطرق في المبحث الأول حول ماهية التنافسية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي:

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

المطلب الثاني: الفرق بين التنافسية والمنافسة.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

مع تزايد الاهتمام بموضوع التنافسية لما لها من أهمية كبيرة في بقاء المؤسسات واستمراريتها فقد أولى الباحثين اهتماما بالموضوع وبهذا الصدد سنحاول في هذا المطلب التطرق لمفهوم التنافسية، لكن قبل ذلك يجدر الإشارة أولا لمفهوم المنافسة حتى يتسنى لنا فيما بعد التفريق بين كل من المنافسة والتنافسية.

أولا: مفهوم المنافسة

ويعرف البعض المنافسة على أنها: على أنها تزاخم التجار أو الصناع على ترويج أكبر قدر من منتجاتهم أو خدماتهم من خلال جذب أكبر عدد من العملاء. (طيطوس، 2021، صفحة 530)

ويعرف فقهاء الاقتصاد المنافسة بأنها: هي المنظم لآليات جهاز الأسعار التنافسية، وهي التي تجعل كل من المنتجين والمستهلكين يتركون أسعار وكميات السلع المطروحة للتداول في السوق حتى تتحدد تلقائيا، من خلال تفاعل سوق العرض والطلب بحرية تامة. (المنصوري، 2021، الصفحات 310-311)

ثانيا: مفهوم التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى. (حجاج و رزوق، 2022، صفحة 242)

يقصد بالتنافسية حسب المعهد الدولي لإدارة التنمية بأنها "قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية" (دفرور و شاهد، 2018، صفحة 23)

حيث يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على "أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل". (راشي، 2020، صفحة 204)

تعرف التنافسية على أنها حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة. (شني و بن لخصر، 2017، صفحة 112)

و بحسب تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD): التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجمالية والهجومية وبالعولمة والاقتراب، و يربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق الأهداف، ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية. (دردور، 2019، صفحة 377)

ومما سبق يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات مناسبة بالوقت والسعر المناسب، أي الاستجابة لحاجات المستهلكين والزبائن بأكثر كفاءة وفعالية من باقي المنافسين.

المطلب الثاني: الفرق بين المنافسة والتنافسية

من اجل التفريق بين المنافسة والتنافسية نقول أن المنافسة تحدد وضعية المؤسسة في سوق تتميز بحرية الدخول، أي كل فرد وكل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج أو في البيع، وتتفاوت حدة المنافسة من قطاع

إلى آخر حسب عدد المنافسين، أما التنافسية فتعبر عن فعل سلوكي تصدره المؤسسات لإثبات وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة، فالمتنافسون هم أولئك الذين يشغلون مراكز القيادة أو الريادة في السوق .

ومما سبق نجد أن التنافسية هي مفهوم أعمق من المنافسة، فكل من يعمل في قطاع معين مهما كان حجمه ومبيعاته يندرج ضمن مفهوم المنافس أو المنافسة بينما التنافسية تختص بالمؤسسات الرائدة. (قوي، 2023، صفحة 234).

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في بيئة الأعمال المعاصر، من أهم تلك الأسباب: (بن الزين، 2018، صفحة 24)

- تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد انفتاحها أمام حركة التجارة الدوليّة نتيجة اتفاقيات دولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبيّة في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطوّر أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة نتيجة لتوفر قواعد معلومات متطورة وآليات اتصال حديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفّق نتائج البحث و التطور التقنيّة مع تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبيّة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحوّل السوق إلى سوق مشترين تتركز القوّة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

يعتمد قياس تنافسية المنظمة على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة الإنتاجية والحصة السوقية، وهي كالآتي: (سالم، 2021، صفحة 234)

1/ الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2/ تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3/ الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلا) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل الفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4/ الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

و تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة).

المبحث الثاني: أساسيات حول الاستجابة التنافسية

أصبح ارتباط استمرار المؤسسة في القطاع الذي تشغله بقدرتها على تعزيز سلوكياتها الناجحة واستجابتها التنافسية، فلذلك أصبحت الاستجابة التنافسية ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة مع المتغيرات البيئية، لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء والمحافظة على حصتها السوقية.

المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية

تعد القدرة على التنافس في عالم الأعمال اليوم ضرورة حتمية لبقاء المنظمات وازدهارها، بحيث تأتي الاستجابة التنافسية كعامل رئيسي للحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

أولاً: مفهوم الاستجابة

تعني كلمة استجابة في معجم المعاني العربي: هي مقياس للوقت المستغرق قبل الرد على شيء ما،

كما عرفها معجم كامبريدج للأعمال على أنها جودة رد الفعل تجاه شيء ما أو شخص ما، ويكون الرد سريعاً أكثر مرونة وأكثر إيجابية تجاه العالم الخارجي. . (بجاوي، 2023، صفحة 86)

ويقصد بها الرغبة في تقديم المساعدة للعملاء من خلال تزويدهم بالخدمة فور طلبها سواء كان من خلال الإجابة على الاستفسارات أو معالجة الشكاوي والمشاكل (جبار علي و ربيع، 2023، صفحة 17).

وتعرف أيضاً على أنها فعل على المستوى الاستراتيجي، وتعظم أهميتها مع تزايد المنافسة والاحتياجات الزبونية (عيشوش، 2016، صفحة 16).

ثانيا: مفهوم الاستجابة التنافسية:

تعددت المصطلحات التي نجدتها ترتبط بمفهوم الاستجابة التنافسية منها رد الفعل التنافسي، التجاوب التنافسي، التصرف التنافسي، التحركات التنافسية وغيرها من المصطلحات، فقد عرفها بعض الباحثين كما يلي: (عبد اللطيف، 2022، صفحة 291)

- عرفها (Swartz & Gilbert & Davies) بأنها قياس قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في الظروف والأحداث الخارجية، والهدف العام هو تحسين أداء الشركة التجاري عن طريق خلق ميزة على منافسيها في قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية، كم تعرف أيضا على أنها قياس لقدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة معا متطلبات السوق المتغيرة، والتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة.

- ويعرفها (Holweg) على أنها قدرة نظام التصنيع أو المنظمة على الاستجابة لطلبات العملاء في السوق.

- وعرفها (chen et al) هيا قدرة الشركة على الاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات ورغبات عملائها. (Santos Bernardes و Hanna، 2009، صفحة 39)

بينما يركز (Jeffrey G) وآخرون على استجابة السوق في حديثهم عن الاستجابة التنافسية وتم تعريفها على أنها كفاءة تنظيمية تسمح للمنظمة بالتفاعل بسرعة مع متطلبات السوق المتغيرة، وتستطيع الشركات المستجيبة من خلالها التكيف بسرعة مع الظروف البيئية المتغيرة، بحيث يمكن أن يكون التكيف السريع حاسما عندما تعكس تلك الظروف قدر كبير من عدم اليقين والغموض (Covin, Garrett، و Slevin، 2009، صفحة 783).

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستجابة التنافسية هيا مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للرد على التهديدات أو الفرص التي يطرحها المنافسون في السوق، تهدف هذه الإجراءات إلى الحفاظ على الميزة التنافسية أو تحسينها في مواجهة التنافس.

ثالثا: أهمية الاستجابة التنافسية

إن زيادة شدة المنافسة والاضطرابات و التعقيدات للبيئة المتسارعة، أدت إلى وضع المنظمات تحت ضغوطات كبيرة، مما جعل تلك المنظمات بحاجة إلى قدر مناسب من المرونة من اجل القدرة على الرد بشكل السريع نحو تلك التعقيدات، ولذلك أدركت المنظمات أهمية الاستجابة التنافسية لأسباب عديدة منها: (الياسري، طالب، و عبد علي، 2020، صفحة 6)

- تعزيز إمكانية المنظمات وقدرتها لاستجابة لتغير رغبات الزبائن و حاجاتهم المختلفة، وخلق عملية التفاعل بينها وبين زبائنها.

- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات والبيئة والضغوطات، التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكين من إدارة نشاطها في تلك الشروط.

- المساهمة في تعزيز قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق عديدة ومختلفة، وتطوير إمكانياتها في توليد قيمة حقيقية للزبائن.

المطلب الثاني: أنواع الاستجابة التنافسية

هناك أنواع متعددة في الاستجابة التنافسية التي يقوم المديرون بإتباعها من اجل مواجهة التغيرات الداخلية وكذلك الخارجية وهي: (التجاني، لشلح، و بركيبة، 2022، الصفحات 16-17)

1/ الاستجابة الدفاعية:

في هذا النوع من الاستجابة الدفاعية تتخذ المؤسسات نهجا أكثر تحفظا، وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدال من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، بحيث غالبا ما تركز على الأسواق المتخصصة والاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى هياكل أكثر ديناميكية وتتطلب مزيدا من التنسيق على مستوى المركز، وتحقق الاستجابة الدفاعية الميزة التنافسية من خلال العمل الناجح في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية، مع أدنى مستوى من حالة عدم التأكد بالمقارنة، وتستطيع المؤسسة إدامة التركيز الداخلي من خلال التركيز على نطاق ضيق من الأسواق والمنتجات المحددة بدقة مع خسارة مقابلة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتكمن الاستجابة الدفاعية في الحفاظ على سمعة

كونها هيا من المبادرين في صناعتها، كما أنها لا تولي اهتماما للتطورات خارج مجال الخاص بها، وتسعى لاختراق أسواقها الحالية، لذلك يأخذ منها مكان توخي الحذر، والمديرون المدافعون هم عادة متحفظون ويركزون على أنشطة الإبداع الخاصة بالمنتجات الحالية ونتيجة لذلك فإنهم كلما واجهوا فرصة أو تهديدا اتجهوا صوب اختيار التجديد في صناعة معينة.

2/ الاستجابة الهجومية:

تعتمد الاستجابة الهجومية على البحث عن الفرص السوقية باستمرار، وتجربة الاستجابات المحتملة للتغيرات في البيئة، والمؤسسات الهجومية غالبا ما تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، كونها مهيكلة بطريقة عضوية جدا وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عال من اللامركزية، وتستطيع المؤسسات الهجومية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني تكنولوجيا جديدة ودخولها أسواق جديدة، مع منتجات جديدة إبداعية وتحافظ هذه المؤسسات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة في الكفاءة التشغيلية.

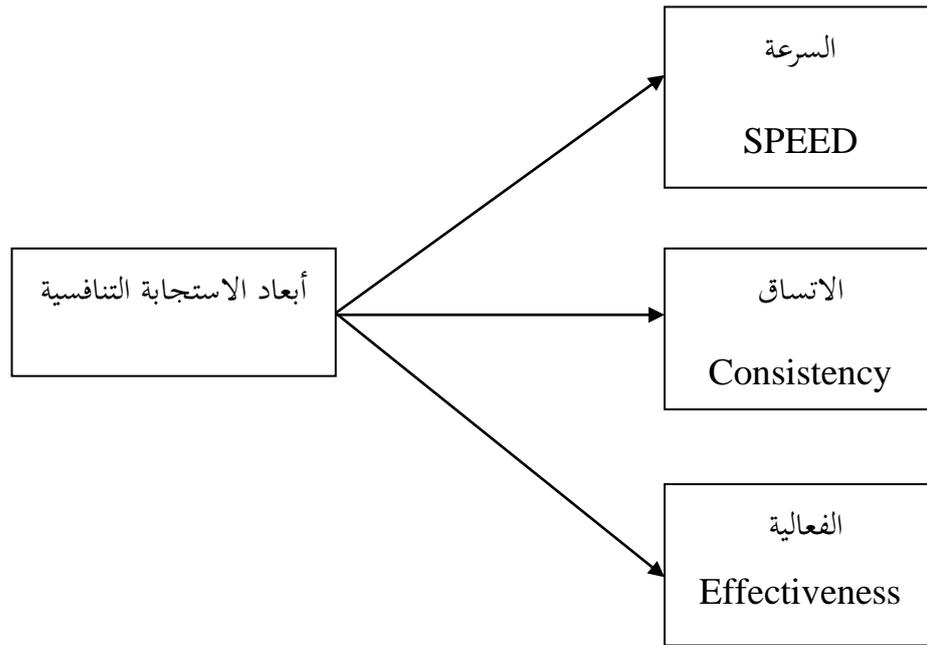
3/ الاستجابة الاحترازية:

تعتبر مزيج بين الاستجابة الدفاعية والاستجابة الهجومية إذ يتضمن عناصر من كل السلوكيات الإستراتيجية للمدافعين والمهاجمين فالمؤسسات التي تتبنى هذه الاستجابة تعمل على مسح البيئة باستمرار للحصول على أفكار جديدة، وتبين تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث تحاول استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين السلطة المركزية من جهة، والاستقلال الذاتي من جهة أخرى الحالية والزبائن الحاليين، والمؤسسات التي تتبع الاستجابة الاحترازية تعمل في نوعين من مجالات السوق/المنتج، أحدهما ديناميكي والثاني مستقر، ففي الأسواق المستقرة تعمل هذه المؤسسات بشكل روتيني وكفاء بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية، أما في الأسواق الديناميكية فإن تلك المؤسسات تولي الاهتمام لمنافسيها وتبحث عن الأفكار جديدة.

المطلب الثالث: أبعاد الاستجابة التنافسية

من أجل أن تتمكن المنظمة من تحقيق الاستجابة وبسرعة لمختلف التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية يجب عليها أن تركز على أبعاد أساسية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 02: أبعاد الاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أبعاد الاستجابة التنافسية

1/ السرعة: (SPEED)

يلعب الوقت دور مهما في المنظمات كونه يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية خصوصا عند تقديم خدمة جديدة أو منتج، بحيث يمثل الوقت القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، عن طريق التركيز عن خفض المدة الزمنية وكذلك السرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن، أي يعني قدرة المنظمات على تقديم منتجات أو خدمات محسنة أو جديدة إلى السوق بسرعة إلى الزبائن بعد أن يتم طلبها، تعد سرعة الاستجابة مصدر جديد للميزة التنافسية، إذا تتنافس معظم الشركات على أساس السرعة وهذا يتطلب إلى اتخاذ إجراء بشكل سريع من قبل المنظمة، وكذلك تفويض عملية اتخاذ الإجراءات وهكذا يتم إتمام العمل بواسطة فرق متعددة المهارات. (علوان و الحساوي، 2022، صفحة 180) بحيث تكمل وظيفة هذا البعد في جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات

والمهام المطلوبة لهم، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها (الفتية، 2018، صفحة 182).

2/ الاتساق: (Consistency)

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكها المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، بحيث يعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل خاصة المؤسسات العالمية أين يجب أن تتحدد كل أجزائها لتعمل في آن واحد تجاه التغيرات البيئية المختلفة، والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد، لذلك وجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزاءها المختلفة وجعلها في توافق مستمر.

إن اتساق العملية هي نظام يدعم إستراتيجية المؤسسة ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة وذلك بتسهيل عملية تقييم نقاط القوة والضعف لديها وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، بحيث يتم تقديم منتجات وخدمات بطريقة مستمرة تزيد من رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة، كما أنها تتيح اتساق العملية للمؤسسة التعامل مع المجهول والرد على التغيرات التنافسية الحاصلة. (حواوة، 2019، صفحة 43)

3/ الفعالية: (Effectiveness)

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، و انسجام أهدافها مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة. (الشماع و حمود، 2000، صفحة 327)

ولقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة مثل غيره من المفاهيم الإدارية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، فقد عرف "بارنرد" الفاعلية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقق أهدافها، ويعرفها الفار بأن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على بقاء والنمو والتكيف، بغرض النظر عن الأهداف التي تحققها.

وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حين تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا لم تستطيع تحقيق أهدافها فإنها لا تتسم بالفاعلية.

تعرف الفاعلية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى نتائج مرتقبة، حيث ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من نمو للمبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة مع منافسيها. (الداوي، 2009، صفحة 219)

المبحث الثالث: مقومات الاستجابة التنافسية

تعد الاستجابة التنافسية من العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها للدخول إلى السوق وكسبه، محاولة بذلك التصدي إلى هجمات المنافسين والدفاع على مكنتها وحصصها فيه، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة في تحقيق عملية الاستجابة في ظل الظروف شديدة التنافس.

المطلب الأول: دورة حياة الاستجابة التنافسية

يوضح نموذج دورة حياة الأنشطة التي يجب على المؤسسة القيام بها لاكتشاف التغيرات في بيئتها الخارجية والاستجابة لها، وتمر دورة حياة الاستجابة بخمسة مراحل: (Davies، 2005، الصفحات 69-70)

1/ الاستشعار والالتقاط: في هذه المرحلة من دورة الحياة، تستمر المؤسسة بمسح البيئة باستمرار، وبعد إدراك حدوث التغيير، تستحوذ المؤسسة على هذا التغيير في أنظمتها.

2/ التفسير وإنشاء الوعي: بمجرد حدوث إجراء أو حدث خارجي، يتم تحديد أهميته ومعناه بالنسبة للمؤسسة، ثم يتم توصيل الحدث داخليا.

3/ التحليل والإعلام: التحليل التنافسي يضع التغيير في السياق ويساعد في تحديد كيفية تأثير التغيير على الأعمال.

4/ المداولة واتخاذ القرار: تتم مناقشة الاستجابات البديلة للتغيير ويتم اتخاذ قرار قيادي حول كيفية استجابة المؤسسة، يتم تخصيص الموارد لضمان استجابة سريعة ومتسقة وفعالة.

5/ الاستجابة والمشاركة: يتم المشاركة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإصدار التوجيهات وتحديد الموارد اللازمة، من أجل استجابة سريعة وفعالة.

6/ القياس والتصحيح: يتم تحديد سرعة الاستجابة واتساقها وفعاليتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الحاجة.

المطلب الثاني: متطلبات الاستجابة التنافسية

حتى تنجح المنظمات في عملية الاستجابة للبيئة التنافسية، عليها أن تحدد المتطلبات والإجراءات اللازمة لتمكين من التجاوب مع التغييرات البيئية والتفاعل معها، وقد أشار (Ansoff) إلى مجموعة من الإجراءات تتمثل في: (بجاوي، 2023، صفحة 92)

- معرفة الفرصة والتهديد القائمين في البيئة الخارجية وتحديد نوع كل منهما، أجل التهيؤ والاستعداد اللازم للمواجهة.

- تشخيص وضعية المنظمة في الوقت الحالي ومدى قدرتها على تنفيذ نوع معين من الاستجابة بحسب ما تفرضه البيئة الخارجية، مع مراعاة تدابير الاستعداد الداخلي.

- تقدير الوقت اللازم الذي ستحتاجه المنظمة لتنفيذ عملية الاستجابة، وتعود كفاءة استغلال الوقت إلى حسن استغلال الوقت والإسراع مدى استعداد المنظمة فكلما كان الاستعداد موفقا كلما أدى ذلك إلى أكثر في عملية الاستجابة للضغوطات البيئية

وكأخر خطوة بحسب (Ansoff) هي المواجهة وتنفيذ الاستجابة التنافسية.

بالإضافة إلى أن هناك سبعة مفاتيح أيضا تمكن المنظمات في تسهيل عملية الاستجابة التنافسية، تتمثل في:

- الكشف عن الفرص/ التهديدات التي تتطلب الاستجابة.

- تقييم المعلومات المتاحة والواردة، واتخاذ قرار الاستجابة من عدمها.

- تطوير شكل وطريقة الاستجابة.

- الحصول على الموارد والمعدات اللازمة لتنفيذ الاستجابة من خلال اقتنائها أن لزم الأمر.

- التمكين في وضع الأنشطة الداعمة والبنية التحتية حيز إجراء التغيير في حال تطلب ذلك.

- تنفيذ الاستجابة بترتيب كل العمليات في المكان الصحيح.

- وأخيرا التسليم من خلال الاستجابة للعوامل الخارجية والتفاعل معها.

وقد حددها (Madjdi&Husig) كما يلي: (الطائي و عبد اللطيف، 2017، الصفحات 167-168)

1/ فهم الحاجة إلى التغيير: في هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية، ولا بد من وجود فريق خاص لفحص البيئة بصورة عامة لمعرفة أهم المشاكل المعوقة، وكذلك يتم في هذه المرحلة يتم التغيير وان تنتهج القيادة نهج واضحاً و مفهوماً.

2/ الاستكشاف ووضع التصورات: تقوم المنظمة في بإجراء العديد من التحليلات لزيادة المعرفة، والإلمام بالمشاكل الناشئة بغرض فهم الوضع وصياغة أفضل، وفي هذه المرحلة يتم وضع التخطيط الأولي واكتشاف البيئة الجديدة.

3/ التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع آليات تحويل الرؤية إلى واقع جديد ووضع إجراءات تتلاءم مع خطة المنظمة، بحيث تأخذ المنظمة جميع التدابير لتنفيذ هذه الخطة.

4/ التعديل: تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالرصد البيئي من أجل معرفة نتائج التنفيذ.

المطلب الثالث: عراقيل الاستجابة التنافسية

حتى تتم عملية الاستجابة التنافسية لا بد من مراعاة العراقيل التي يمكن أن تصادفها المنظمة أثناء تصرفها مع البيئة وأخذها في الحسبان وعدم لفت النظر عنها، فإهمالها قد يعني خروجها من السوق وتتمثل هذه العراقيل في أربع نقاط مهمة حددها (al & Helfer Pirre-Jean) كالتالي: (بجاوي، 2023، صفحة 93)

- إدراك سيء للإشارات المتأتية من البيئة.

- تفسير خاطئ للإشارات المتأتية من البيئة.

- اتخاذ قرارات ردود أفعال بطيئة جداً.

- تنفيذ سيء للقرارات/الردود.

والشكل التالي يوضح عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة:

الشكل 03: عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة



وتظهر المشاكل المتعلقة بالإدراك لدى المديرين وأصحاب القرار كعراقيل تحد من قدرة المؤسسة من الاستجابة لبيئتها الخارجية، وهذا على النحو الموضح في الشكل أعلاه. كما أن هناك مجموعة من العوامل السلوكية تؤثر في المسير أثناء عملية صنع واتخاذ القرار، وتمثل تلك المؤثرات السلوكية في: (طياوي، 2018، الصفحات 21-22)

أ. قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته:

تشكل القيم والاتجاهات إطاراً مرجعياً ومرشداً يوجهه عندما تقابله مشكلة ما تتطلب إيجاد حل لها. وتؤثر القيم والاتجاهات في صنع القرار في إمكانية إصدار أحكام قيمة عند تحديد الأهداف، حول الاحتمالات المتعددة وإعداد الحلول البديلة، عند اختيار البديل، عند اختيار وسائل التنفيذ، عند الرقابة والتقييم.

ب . الشخصية : تتأثر عملية صنع القرار بشخصية المقرر، من خصائص فيزيولوجية ونفسية، وقدرات وميول، وذلك كما يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جوانب عملية صنع القرار جميعها، فالبعض يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية بينما يجيد الآخرون في جانب آخر.

- ترتبط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية صنع القرار

- إن علاقة الشخصية بعملية صنع القرارات يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل، مثل: الجنس والمركز الاجتماعي.

- الناس الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيرا بآراء نظرائهم، ومن المتغيرات والجوانب المهمة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرارات هو الميل نحو المخاطرة، وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات، فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو مواجهة المخاطر، ويتصف بالجرأة والإبداع، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف تماما عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب .

(ت) عوامل دافعية :

يتفاوت المديرين من حيث أهمية وألوية الحاجات التي يسعون لإشباعها مما يؤثر في عملية صنع القرارات فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته يشعر بالرضا بالسعادة والإنجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، وكذلك المدير الذي يسعى إلى التقدير والاحترام، في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار يسعى إلى تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة، أو ليس متأكدا تماما من نتائجها، أو اتخاذ قرار لا يرضي عنه رئيسه.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للاستجابة التنافسية الذي أصبح من المصطلحات الحديثة، إذ تطرق المبحث الأول إلى ماهية التنافسية مفهومها وأسباب الاهتمام بها وكذلك مؤشرات قياسها والفرق بينها وبين المنافسة.

بينما تناول المبحث الثاني على أساسيات الاستجابة التنافسية، بحيث عرفنا الاستجابة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على توفير متطلبات واحتياجات عملائها بغية بقائها واستمرارها في الأسواق وهذه الميزة التنافسية تجعلها تنافس ضد منافسيها، وقمنا بدراسة أبعادها المتمثلة في: السرعة، الفعالية، الاتساق، كما تطرقنا إلى أهمية و أنواع الاستجابة التنافسية: الاستجابة الهجومية، الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الاحترازية.

أما المبحث الثالث والأخير، فقد تم التطرق إلى دورة حياة الاستجابة التنافسية والعراقيل والمتطلبات اللازمة من أجل نجاح المنظمات للاستجابة التنافسية للمتغيرات البيئية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

يشهد العالم في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحصل في بيئة الأعمال المعاصرة، وهذا راجع إلى تغيير رغبات و أذواق العملاء، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ولذلك يفرض على المؤسسات أن تكون على استعداد دائم لمواكبة والتكيف مع هذه التغيرات، و تقديم كل ما لديها من آليات وابتكارات جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية و البقاء في المنافسة وكذلك زيادة حصتها في الأسواق، ولا يمكن تحقيق هذه المزايا إلا بنظام إستراتيجي يزود المؤسسة بجميع المعلومات التي قد تحصل بيئتها المتقلبة والمتغيرة التي تعمل فيها، ومن أجل معرفة نقاط القوة والضعف، الفرص التي تستغلها والتهديدات التي تتجنبها، وهذا ينطبق على نظام اليقظة الإستراتيجية لأنها توفير المعلومات اللازمة لفهم البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة منها و للتغلب على التحديات.

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

المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

إن استخدام نظم المعلومات التقليدية لم يعد بالغ الأهمية في الوقت الراهن، وعلى هذا الأساس ظهر نوع جديد من نظم المعلومات يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في إطار ما تفرضه التغيرات الحالية السريعة والمتزايدة، ولذلك وجب على المؤسسات أن تعمل جاهدة في تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها والعمل على معرفة الأسواق واليات عملها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها وهذا وفق نظام يسمى باليقظة الإستراتيجية، وانطلاقاً مما سبق سنتطرق في المبحث الأول حول مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

انتشر مصطلح اليقظة الإستراتيجية انتشاراً واسعاً ضمن اقتصاديات الدول الغربية بناءً على إسهامات العديد من الباحثين، وعلى الرغم من النشأة الحديثة لهذا المفهوم، إلا وأن المنظمة وخاصة في ظل عصرنا الحالي بحاجة أكبر إلى وضع نظام فاعل، فتفاوت وجهات نظر الباحثين بهذا المجال عن ما هي اليقظة الإستراتيجية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض مفاهيم اليقظة الإستراتيجية، ولكن قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية سنتطرق لمصطلح اليقظة وهو كالتالي:

أولاً: مفهوم اليقظة

ظهر مصطلح اليقظة في القرن التاسع عشر وفي أمريكا منتصف القرن الماضي أما في فرنسا فقد ظهر في أواخر الثمانينات، ويرجع مصطلح اليقظة إلى الكلمة اللاتينية (vigila) والذي يعني القيام بالمراقبة والحراسة وحسب موسوعة (La rous) الانتباه إلى الشيء ومراقبته. (مضر، 2022، صفحة 154)

فتعددت مفاهيم اليقظة من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وسنحاول التطرق للبعض منها فيما يلي: فاليقظة لغوياً حسب معجم مرشد الطلاب تعني الصحوة والحذر والاحتراس والتنبه من النوم كما أنها توفد

الذهن، كما عرفها مجاني للطلاب بأنها انتباه من النوم، انتباه الوقوف على حقيقة الأمر صحوة (لموس، 2019، صفحة 174)، ويقصد باليقظة أيضا أنها حالة الوعي أي أن تكون دائما في حالة الاستعداد والتأهب لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالتحديد.

أما اصطلاحا فتعرف اليقظة على أنها : جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، والإشارات القوية والضعيفة التي تصدر من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (بحة و العبداني، 2016، صفحة 211). كما تعرف أيضا على أنها عملية منظمة من بحث و تحليل ثم انتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة (حديد و حديد، 2005، صفحة 189).

ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

عرف مصطلح اليقظة الإستراتيجية كغيره من المصطلحات الاقتصادية العديد من التعاريف أهمها ما يلي:

يعرفها (Jean Michel Ribault) على أنها القيام بالمراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة (سعد الدين و منحوخ، 2023، صفحة 190).

كما عرفها (Michel Cartier) على أنها ذلك النشاط الذي يمكننا فيه البقاء بالعلم بكافة المستجدات في القطاع الذي نشغله (بلبصير و بن بريك، 2018، صفحة 331).

عرفها (Lesca) هيا عملية إعلامية وإنسانية وتنظيمية تجعل المؤسسة على اتصال بالمصادر النشطة للمعلومات الخارجية عن طريق تعبئة الموارد، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستباقية تقوم المؤسسة من خلالها بتتبع ونشر المعلومات من البيئة الخارجية لاستخدامها في العمل (وقنوني و عبد الكريم، 2020، صفحة 37).

وتعرفها المنظمة الفرنسية للتقييس على أنها النشاط المتكرر و المستمر إلى حد ما للمراقبة الفعالة واستباق التغيرات الطارئة التي تحصل في المحيط التكنولوجي، التجاري،... الخ (رملي، 2014، صفحة 256).

ويعرف بعض الباحثين اليقظة الإستراتيجية على أنها تلك العمليات التي يتم تنفيذها بشكل جماعي من قبل المؤسسة، والتي تقوم في الأساس على جمع المعلومات وتوفير مهارات الانتباه والذكاء الإستراتيجي، من أجل التعرف على المتغيرات التنافسية والتشغيلية التي تحيط بالمؤسسة، والتي قد تؤثر على طريقة عمله (غندور و طايبي، 2022، صفحة 1581).

كما تعرف أيضا على أنها آلية أو مسار معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات والعمل على جمعها وتحليلها والقيام بنشرها لكي يتم استخدامها من اجل اتخاذ القرارات في المنظمة (أقوم، 2021، صفحة 81). وكذلك أنها تنظيم يسعى لاستباق التغيرات و معرفة بيئة الأعمال، فهي سيرورة معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها كي تتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير (قواسمية و مباركي، 2021، صفحة 11).

ومن خلال ما ورد من التعريفات المذكورة يتبين أن اليقظة الإستراتيجية "هيا عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، واتخاذ القرارات المناسبة.

مفاهيم مرتبطة باليقظة الإستراتيجية :

تواجدت العديد من المصطلحات والمفاهيم في إدارة الأعمال التي ترتبط باليقظة الإستراتيجية إما القريبة أو المكملة لها، نذكر منها الذكاء الاقتصادي، الذكاء الإستراتيجي لهذا سنقوم بالتطرق لهم كالتالي:

أولاً: الذكاء الاقتصادي

أ . مفهوم الذكاء الاقتصادي

عرفه (Luhn) على أنه القدرة على فهم العلاقات المتبادلة وتقديم الحقائق بطريقة يسترشد بها العمل حول الهدف المنشود (حنا داود و البرواري، 2023، صفحة 484).

كما يعرف على أنه مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطوير مؤسسة اقتصادية ما (عواد و محمود، 2018، صفحة 151).

ب . خصائص الذكاء الاقتصادي:

- . جود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين
- . السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.
- . الاستخدام الاستراتيجي و التكنولوجي للمعلومات ذات الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات.
- . تشكيل جماعات الضغط و التأثير.

ت . عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في: (Guerraini, 2022، الصفحات 160-161)

1/ اليقظة الإستراتيجية: عرفها فرانسوا ناكوبيك على أنها "ملاحظة وتحليل البيئة من اجل تجنب التهديدات واستغلال فرص التنمية"، تلعب اليقظة الإستراتيجية دور متكامل في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها فيما يلي:

التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط

الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من اجل التطوير.

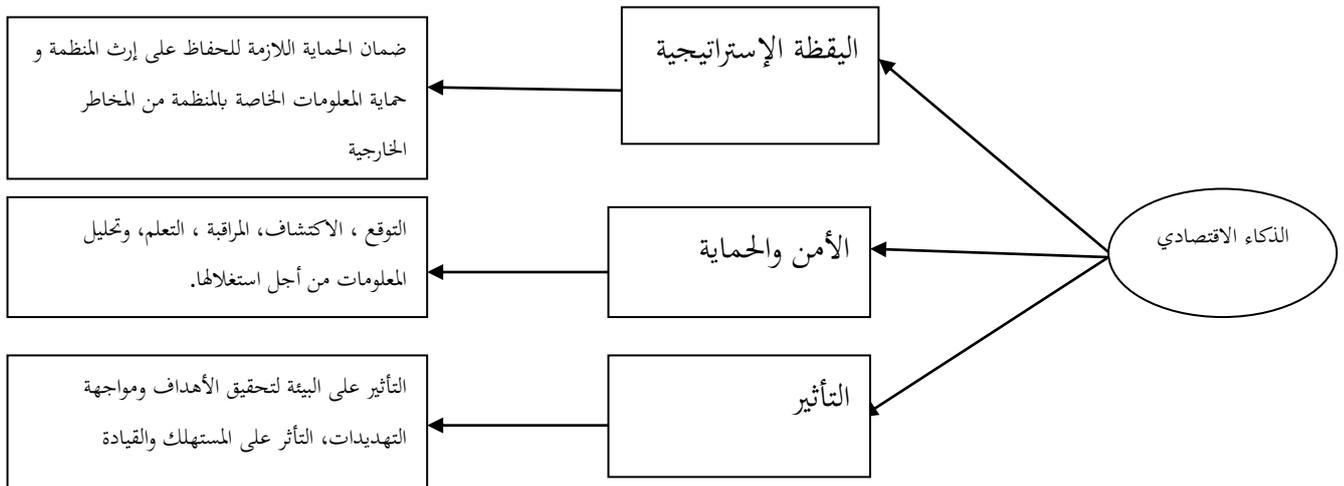
المراقبة المستمرة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق.

2/ الحماية (الأمن): من خلال توفير أنظمة أمنية للمعلومات المتعلقة بالأصول المادية.

3/ التأثير: هو استخدام المعلومة بطريقة تكمن المنظمة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهداف إستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة.

والشكل التالي يوضح عناصر الذكاء الاقتصادي:

الشكل 04: عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: (Guerrairi، 2022، صفحة 161)

ثانيا: الذكاء الإستراتيجي

أ. مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

مجموعة القدرات العقلية المميزة التي يتصف بها قادة المنظمات، من خلال الشكل الذي يتيح لهم تأمين الرؤية الأزمة لبيئة الأعمال والواقع التنافسي، من أجل الاستعداد للمستقبل بشكل سليم فضلا عن التعامل مع التغيرات الأزمة لمواجهة التحديات الجديدة لاتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز من قدرة المنظمة لرسم خطط طويلة المدى تساهم من خلالها في تحقيق أهدافها. (النعمة و حمود، 2023، صفحة 186)

القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمتسارعة، عندما تشير جميع الإشارات في البيئة التنافسية إلى التغيير. (اسماعيل، عمر، و علي، 2022، صفحة 163).

ب. أهمية الذكاء الإستراتيجي: (زواو و بن سالم، 2023، صفحة 312)

. بناء المركز الاستراتيجي لمؤسسة خاصة القيادية منها.

. تعزيز القدرات الإستراتيجية لمؤسسة، وهندسة بناء علاقتها مع العملاء والموردين في ضوء قراءة السيناريوهات ممكنة الحدوث.

. تحقيق وضمان النجاح والتفوق الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بجميع أنواعها المختلفة بأهمية كبيرة في تنافسية المنظمات الاقتصادية، وهيا كما يلي: (قرون، 2022، صفحة 142)

. تعتبر المورد الأساسي لصنع واكتساب مزايا تنافسية، وذلك من خلال أنها تسمح بامتلاك معلومات استباقية ذات قيمة.

- . تسمح بالتعرف الجيد على المحيط التنافسي وجميع عناصره وذلك من خلال الرصد لكل مستجداته.
- . تسمح بالتوقع الجيد لمستجدات المحيط، من أجل تجنب التهديدات قبل وقوعها واكتشاف الفرص لاقتناصها.
- . تعزيز الإبداع والابتكار.
- . المساهمة في مواكبة التطورات البيئية التنافسية، بما في ذلك التطورات التكنولوجية.
- . دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لتتسم بفعالية والجودة.
- . طرح وتقديم منتجات جديدة، التموقع أو الدخول في أسواق جديدة. (قادري، 2020، صفحة 449)
- . زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أحسن وأفضل.
- . تساعد في الرفع من درجة الأمن و إدارة الأخطار. (دباح و بلبل، 2022، صفحة 441)
- . تسمح للمنظمة برد فعل سريع و الاستعداد في الوقت المناسب.
- . تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة من خلال المعلومات التي تم جمعها لأنها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته. (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 5)
- . ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية

أولاً: خصائص اليقظة الإستراتيجية

- تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وهي كالتالي: (عبد التواب و عبد العال، 2018، الصفحات 15-16)

1/ الإستراتيجية:

هي المسؤولة عن توجيه المنظمة نحو المستقبل، كما تساعد على اتخاذ القرارات غير متكررة، التي تكون لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

2/ تطوعية:

فهي ليست مفروضة على الأفراد ولكنها تستمد من ووعي الأفراد المؤسسة بالأحداث السابقة للمتغيرات المستقبلية، والانتباه الحاد بتنشيط كل الحواس للبحث عن المعلومات.

3/ الذكاء الجماعي:

أي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد والتي تقوم بملاحظة الإشارات أو العلامات في المحيط وإعطائها معنى معين من أجل تحقيق هدف العمل الجماعي للفريق.

4/ التوقع:

وهو البحث عن المعلومات التي تكون لها ميزة تنبؤية، بحيث تقدم توضيحات ومعرفة للمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

5/ المحيط:

يمثل العوامل المؤثرة بطريقة عملية على المؤسسة، وهو ليس مفهوم مجرد، يتكون المحيط من جوانب مختلفة: اقتصادية وثقافية وإحصائية واجتماعية، سياسية وتكنولوجية.

6/ الإبداع:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسير المعلومة المستقصى عنها، فالمعلومة التي هيا بصدد التقصي عنها لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية مستقبلية للمنظمة. (ميلودي و بوراوي، 2017، صفحة 715)

7/ الإستباقية :

معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات إستباقية إستشرافية، تسمح للإدارة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف معها.

ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية: (سعد السالم، 2022، صفحة 102)

- . تقديم صورة واضحة للمنظمة الأعمال والأساليب التنافسية التي يقوم بها المنافسون والتنبؤ بالمستقبل.
- . مساعدة المنظمة لمتابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لتشخيص التهديدات والفرص الموجودة.
- . تحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التفوق على منافسيها.
- . مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عملها. (وقنوني و عبد الكريم، 2020، صفحة 38)
- . معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع، البحث والتطوير.
- . تحليل البيئة التقنية والتكنولوجيا والعلمية للمنظمة. (زوين و عبد الدهام، 2023، الصفحات 155-178)
- . تحقيق مستوى عال في معالجة المعلومات المختلفة وفقا لوضع المنظمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات.
- . تحقيق الكفاءة الشاملة في نظم المعلومات الإستراتيجية وفي المجالات (التسويقية والبيئية والتجارية).
- . رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال. (بلحاج، 2017، صفحة 199)
- . تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال التنسيق بين النشاطات و تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة لتغيرات الخارجية والداخلية.
- . تحدد إشارات الضعف في البيئة، وبالتالي خفض حالة عدم التأكد وإمكانية مواجهة التحديات والفوز بالفرص.

المبحث الثاني : سيرورة اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية تقوم على مجموعة من الخطوات الأساسية، كما أن لها نظام وأساليب لتشغيلها مما يكسبها مزايا عديدة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: معلومات و ممثلو اليقظة الإستراتيجية

أولا : معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف للمتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية، خاصة المعلومات التي تنبؤها بالإحداث الممكن أن تحدث في المستقبل من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، وكذلك من أجل معرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تعمل لتجنبها، ولهذا تعتبر هذه المعلومات مصدر أساسيا لليقظة الإستراتيجية حيث تنقسم كالتالي: (علاوي، 2016، صفحة 152)

1/ معلومات التحكم (Control Information):

وهي المعلومات التي تنتجها الشركة وتقوم بتوجيهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بالمؤسسات التي لديها أحسن أداء، ويتم تسير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منسوبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة.

2/ معلومات التأثير (Influence Information):

هي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة للأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية مثال عن الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3/ المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information):

هيا المعلومات الرئيسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، حيث تشمل المعلومات الإستراتيجية التي تجمع خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وكما أنها تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

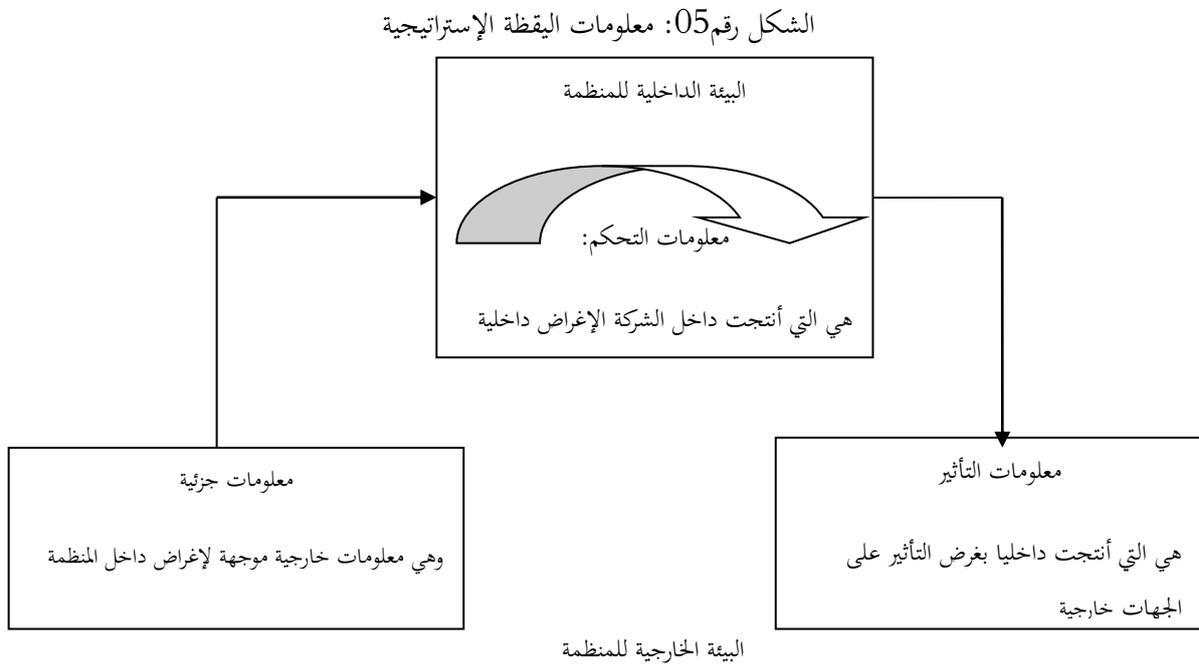
المزايا التي توفرها المعلومات الجزئية للمؤسسة منها: (عبوش، 2022، صفحة 356)

. تساهم في تحسين الكفاءات، الحصول على مزايا تنافسية.

. تقلل من عدم التأكد وهذا بترجمتها أحداث المستقبل المحتملة.

. تمكنها من ربح الوقت وربح هامش للتصرف والعمل قبل الآخرين.

والشكل التالي يوضح معلومات اليقظة الإستراتيجية:



المصدر: (روبيح، 2003، صفحة 7)

كما يمكننا تقسيم معلومات اليقظة حسب أنواعها إلى: (قرون، 2022، صفحة 125)

1/ معلومات إستراتيجية: هي المعلومات التي تقوم اليقظة الإستراتيجية باستهدافها، وكل الإشارات الضعيفة ذات البعد الإستراتيجي في مختلف جوانب بيئة المنظمة.

2/ معلومات تنافسية: هي المعلومات التي تقوم اليقظة التنافسية باستقطابها، حيث تشمل جميع مجالات المنافسة المتعلقة بالمنافسين المحتملين والمنافسين المباشرين وغير مباشرين.

3/ معلومات تكنولوجية: هي معلومات تستهدفها اليقظة التكنولوجية، الخاصة بجميع التطورات العلمية والتكنولوجية.

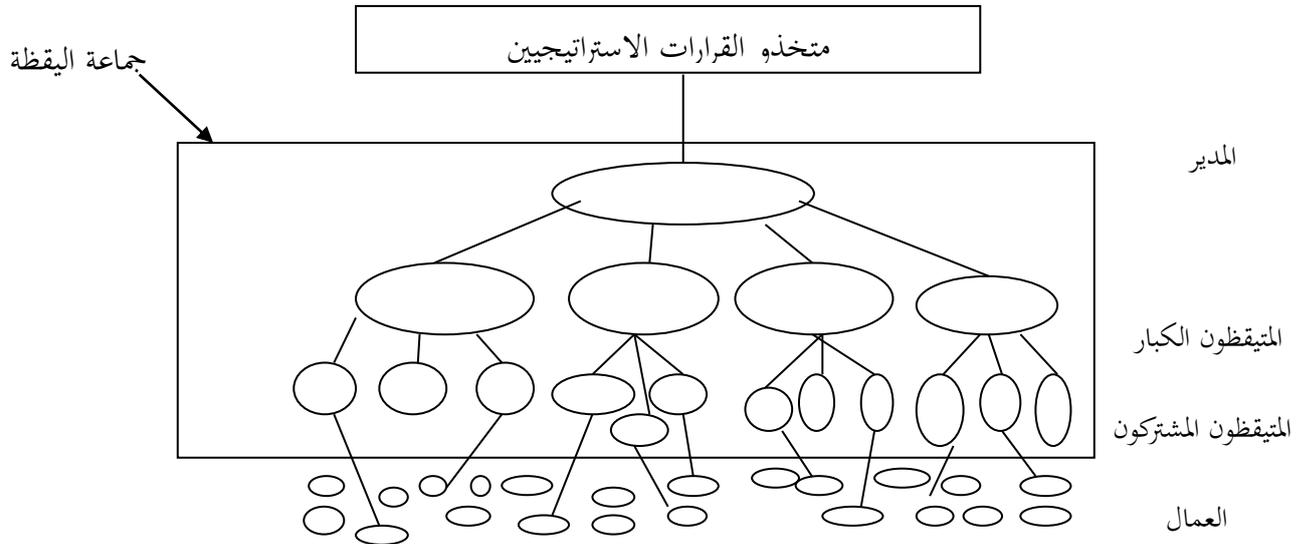
4/ معلومات تجارية: هي معلومات تستهدفها اليقظة التجارية، وتتمثل في ما يخص الموردين الحاليين والمحتملين كما تخص الزبائن.

5/ معلومات بيئية: هي معلومات تقوم اليقظة البيئية باستهدافها، حيث تهتم بجميع المعلومات الاجتماعية والسياسية، القانونية.

ثانيا : ممثلو اليقظة الإستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية توفير ممثلو عملية اليقظة، حيث تقوم على أساس العمل الجماعي ويعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ومهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص، والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، حيث يعمل المتيقظ معا شبكة من المشاركين في هذه العملية ، وتمثل جماعة اليقظة في المدير والمتيقظون الكبار والمتيقظون المشتركون، حيث يعمل المدير على توصيل نتائج مراحل اليقظة الإستراتيجية إلى متخذي القرار ويعمل المتيقظون المشتركون على توجيه العمال إلى ما تتطلبه مراحل اليقظة كما انه يوجد اتصال متبادل بين مستوى والمستوى الذي يليه داخل جماعة اليقظة وخارجها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 06 : الأفراد المكونين لجماعة اليقظة.



المصدر: (شادي، 2017، صفحة 435)

من خلال الشكل نلاحظ أن فريق اليقظة يتكون من مختلف الأعوان الذين لديهم علاقة مباشرة مع اليقظة، وحسب (cartier) يمكن توضيح دور وخصائص كل واحد من الأعوان من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: ممثلو اليقظة الإستراتيجية ودورهم

الخصائص	الدور	
<p>تحديد أهداف المؤسسة جيدا المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذي القرارات الإستراتيجيين Les décideurs stratégiques</p>
<p>مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية . معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات</p>	<p>هزمة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة. إعداد والإشراف على دفتر الشروط. مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>المدير Le directeur</p>
<p>القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .</p>	<p>تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة. المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<p>الحيازة على مصادر المعلومات القدرة على مشاطرة الإستراتيجية مع المعلومات فيما بينهم. المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</p>	<p>تحديد مصادر المعلومات. استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<p>نشاط حيوي دائم في العمل . روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمن المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، وإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بذلك دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. كما يوجد من يقدم الدعم التقني للمسؤول عن الموزع والمتخصصين</p>	<p>العمال Les employés</p>

	في الجانب المعلوماتي .	
--	------------------------	--

المصدر: (صلاح الدين، 2020، الصفحات 215-216)

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة تقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية بضرورة المرور بالمراحل التالية : (تغريد، خليل إبراهيم، وحمودي، 2019، الصفحات 9-10)

أولاً: تحليل البيئة

يتطلب في دراسة وتحليل المتغيرات البيئية المختلفة التي لها تأثير مباشر في بقاء المنظمة ونجاحها على المدى البعيد مجهوداً، وهذا يعتمد على قدرتها في اغتنام الفرص التي تنتجها البيئة الخارجية، بحيث تتجنب التهديدات التي تفرضها تلك البيئة، ويتضمن أربعة أنشطة هي:

1. المسح البيئي: وهي عملية تقوم بجمع المعلومات عن الأهداف والاتجاهات لمساعدة الإدارة في رسمها الخطط المستقبلية للمنظمة لكي تتمكن من وضع استراتيجيات تضمن لها مركزاً جيداً في الأسواق، كما يساعدها على تشخيص الفرص والتهديدات البيئية، وهناك أنواع من المسح البيئي يتضمن، المسح المنظم وغير المنظم والمسح المستمر ويمثل الأخير أكثر فعالية من سابقه.

2. المراقبة: وهي عملية منظمة تعطي صورة أكثر وضوحاً عن العوامل والمتغيرات البيئية التي لها تأثير أكبر من غيرها في قرارات المنظمة وأنشطتها

3/ التنبؤ: يهدف إلى معرفة احتمالية والتوقيت الأثر الذي يمكن أن تحدثه العوامل والمتغيرات البيئية في المنظمة باستخدام طرق للتنبؤ مثل العصف الذهني و تحليل الاتجاه.

4/ التقييم: تعد مرحلة مهمة يتم فيها إجراء مقابلة للفرص والتهديدات والنقاط القوة والضعف التي يتم تشخيصها في من خلال موارد المنظمة وقدرتها على اختيار إستراتيجية تحقق أفضل حالة توافق بحيث تضمن مركزا تنافسيا يوفر لها أفضل الأرباح.

ثانيا: جمع وتحصيل المعلومات (بوخخم و مصباح، 2019، صفحة 31)

بعدها تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها و إستراتيجياتها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، و المفاضلة بينها طبقا لأهميتها و تكلفتها، ثم تضع الخطط و البرامج اللازمة لذلك مع تسخير الأدوات والوسائل و التقنيات المساعدة على جمع، وتحصيل المعلومات، وفي هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية:

* المعلومات الرسمية: تشمل المعلومات الإعلامية والإرشادية التي يحصل عليها الفرد ببساطة من المصالح الحكومية، و مراكز البحوث و قواعد البيانات، أو براءات الاختراع.....الخ.

* المعلومات غير الرسمية: تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية، كما يمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، لذلك يجب أن تتطابق مع تقارير الملتقيات و المؤتمرات و المعارض و البعثات و الموردين والزبائن... وغيرهم.

ثالثا: مرحلة التحليل والتركيب

يجب التأكد من صحة المعلومات المحصلة، وذلك بفرزها، و تصنيفها، و تحليلها لاستنباط آثارها، ثم القيام بتركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، و عرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها و إعطائها قيمتها الحقيقية.

رابعا: نشر المعلومات

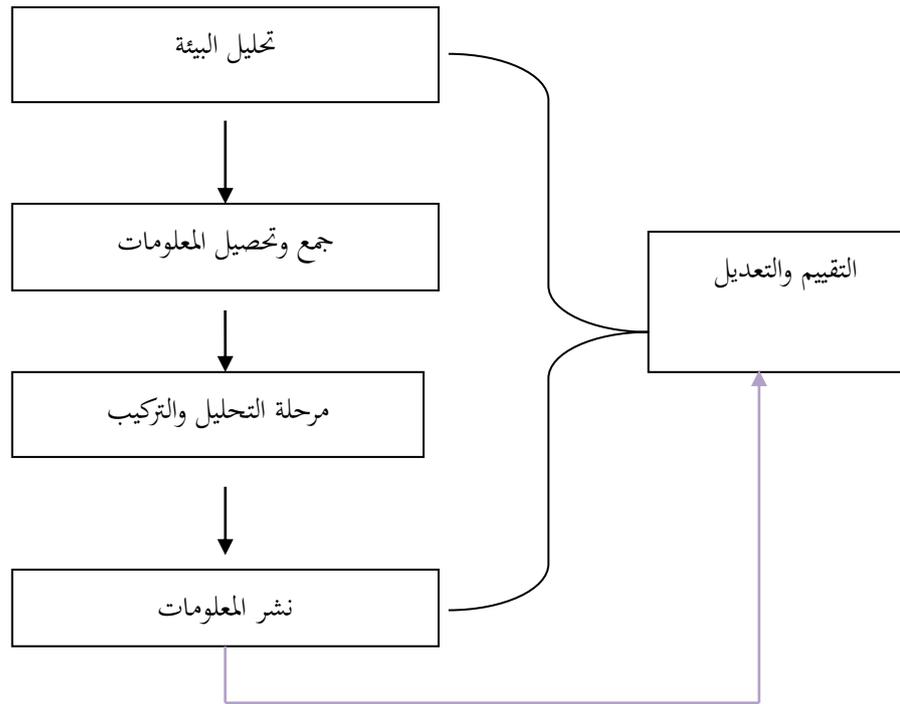
يتم من خلال هذه المرحلة وضع المعلومات والمعرفة الناتجة من قبل المراحل السابقة (المسح البيئي، جمع وتحصيل المعلومات، مرحلة التحليل والتركيب)، في يد المستخدمين المحتملين وذلك غالبا ما يكونون المسؤولون عن عملية اتخاذ القرارات، والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية. (السيد و علوط، 2018، صفحة 200)

خامسا: التقييم والتعديل النهائي

تكمل مهمة هذه المرحلة في إجراء التقييم النهائي للمعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد إذا ما كانت تحتاج إلى تعديل من عدمه، أو أنها أصبحت مفيدة و جاهزة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. (اسماعيل أ.، 2020، صفحة 6)

والشكل التالي يوضح مراحل اليقظة الإستراتيجية:

الشكل 07: مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : أنواع اليقظة الإستراتيجية

تعددت أنواع اليقظة الإستراتيجية إذ لا يمكن حصر عملية اليقظة في أنواع محددة بحيث أنها تختلف باختلاف الغاية منها ولقد اتفق الباحثين على عدد من الأنواع وهي كما يلي :

1/ اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance):

أ. تعريف اليقظة التنافسية:

هي النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن المعلومات ذات الصلة بتنافسية المؤسسة، نشرها معالجتها و كذلك رصد المنافسين (المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين)، مراقبة استراتيجياتهم، سياساتهم، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، كما تسمح بضبط حالات عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات عمل أكثر فعالية. (جيلاني، بن كعكع، و قورين، 2021، صفحة 98)

كما تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة المؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا: منتجات المؤسسة المنافسة (الحصة السوقية ، القطاعات السوقية)، الشركاء(شركة الموردين المقاولين) تقنية البيع والتوزيع (خطة التوزيع ، الأسعار المطبقة)، البحث والتطوير (براءات الاختراع المسجلة والاختراعات)، الإنتاج (تكلفة الإنتاج، المواد المستعملة) (تشوار، 2009، صفحة 269).

ب. أهداف اليقظة التنافسية:

تهدف اليقظة التنافسية حسب "بورتر" إلى معرفة المعلومات المتعلقة بالمنافسين وجمعها في خمسة نقاط وهي: (قمري و عرابي، 2020، صفحة 94)

- الأداء الحالي للمنافس.

- إستراتيجية المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافسين .

- الكفاءات الحالية للمنافسين.

- الأهداف الجديدة للمنافسين.

2/ اليقظة التجارية (Commercial Vigilance):

أ. تعريف اليقظة التجارية:

تقوم اليقظة التجارية بتوفير المعلومات لقادة الشركات التي تساعدهم على فهم الأسواق الناشئة و الاتجاهات الناشئة بشكل أفضل في البيئة المباشرة للقطاع الذي يعملون فيه، وأصبح اليوم التحدي الكبير الذي يواجه أي الشركة يكمن في أهميتها الاجتماعية، فلذلك يجب على المدراء مواكبة الاتجاهات الاجتماعية الناشئة ورغبات المستهلكين وتوجهاتهم وذلك من خلال عملية اليقظة التي تزودهم بالمعلومات التي يتم جمعها ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. (قاسمي و جعلاب، 2022، صفحة 281)

كما أن اليقظة التجارية تركز على زبائن الشركة ومورديها والمتعاقدين في تطوير المنتجات والخدمات ودراسات اتجاهات السوق وبيانات الاستيراد والتصدير، فاليقظة الجيدة هي الأساس لقرارات تسويقية جيدة من خلال استخدام المعلومات التي تنتجها اليقظة، ولها مساهمة في التأثير على إستراتيجيات إدارة التسويق.

تهدف المؤسسة من خلال ممارسة اليقظة التجارية على إيجاد حلول للأسئلة التالية: (عمرون و بن قصير، 2018، صفحة 277)

. ما هي خصائص المنتجات التي يقدمها منافسو المؤسسة؟

. ما قدرات عملاء المؤسسة، مورديها ومن هم شركائهم؟

. المنتجات التي يمكن إنتاجها و طرحها مستقبلاً؟

. ما المقاييس المطبقة على كل منتج؟

. ما أسعار المنتجات المنافسة؟

و من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما: (سعد الدين، 2023، صفحة 33)

أ- الزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة): و يتعلق بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، على المدى الطويل و كذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

ب- الموردون (السوق الأمامية للمؤسسة): يجب أن يتم تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، والعلاقة بين الموردين و المؤسسة، وكذلك إمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بتكلفة أقل.

3/اليقظة التكنولوجية (technological Vigilance)

أ. تعريف اليقظة التكنولوجية:

هي مجموع التقنيات المتاحة التي تهدف إلى تنظيم بطريقة نظامية عملية جمع و تحليل، إرسال و استغلال المعلومات التكنولوجية، كما تعرف أيضا على أنها عملية الملاحظة وتحليل للمحيط التقني والعلمي تتبعها عملية الإرسال للمعلومات المنتقاة والمعالجة إلى المسؤولين، والتي يتم استعمالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (بركاني، 2014، صفحة 334)

وتتمثل اليقظة التكنولوجية عموما في: (رجيمي و غلاب، 2022، صفحة 410)

- جمع المعلومات العلمية والتقنية ، لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه: من الاكتشافات العلمية، وظهور مفاهيم جديدة.

ب. أنواع اليقظة التكنولوجية:

تعدد أنواع اليقظة التكنولوجية فقد تم تصنيفها وفق للزمن: (عبد الجواد و عبد الحليم علي، 2023، الصفحات 15-16)

1/اليقظة المضبوطة(الدقيقة): ترتبط بتحميل المعلومات الموجودة في إطار محدد وفي فترة معينة كما ترتبط بدراسة السوق.

2/ اليقظة الظرفية: وهي عبارة عن مراقبة منظمة لمواضيع محددة، تكون المؤسسة قد حددت هدف لمراقبته بصفة دائمة.

3/ اليقظة الدورية: مراقبة منتظمة تكون حسب الهدف ودورية المصادر التي تتم مراقبتها وتظهر المعلومة في: ميزانيات المؤسسة، التقارير والدراسات، المؤتمرات.

4/ اليقظة الدائمة: تسمح برصد إشارات الضعيفة، المعلومات المسماة مؤشرات الإنذار في عموم البيئة وتنتج عن عمل ما يسمى برادار الإنذار.

4/ اليقظة البيئية (Environmental Vigilance):

أ. تعريف اليقظة البيئية:

تعتبر اليقظة البيئية عن مختلف المفاهيم، الأدوات والممارسات التي تسمح بالربط الملائم بين مختلف المعارف والمعلومات هدفها التحكم في الآثار البيئية على الشركة وتطوير ديناميكيتها البيئية و تحسيس الأفراد بضرورة الوقاية من التلوث، وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات والمعارف البيئية، كما تركز على جميع مكونات البيئة الخارجية للمنظمة بحيث تختص بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والثقافية والقانونية، وتعد مهمة صعبة على المنظمة لأنها تتعلق بمجموعة من المتغيرات البيئية التي لها علاقة بالمنظمة. (عبد السادة، 2021، صفحة 155)

ب. تسمح اليقظة البيئية ب:

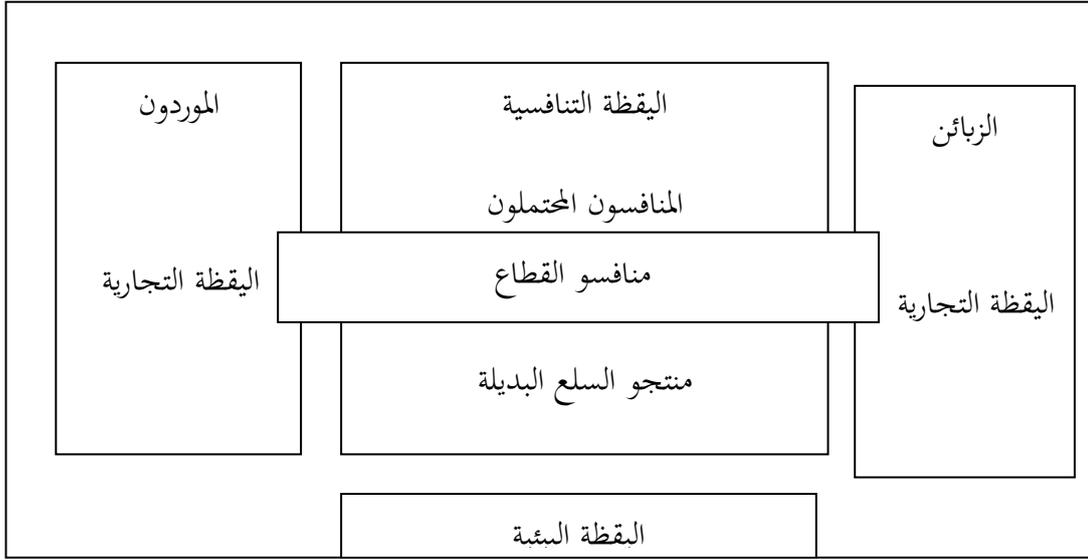
- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية الدينية العرقية ... الخ)

- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.

- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور، وتبعب التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات وقواعد، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة. (عقون ش.، 2016، صفحة 275)

والشكل التالي يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمسة المنافسة:

الشكل 08: أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمسة المنافسة



المصدر: (أنساعد و قمري، 2020، صفحة 30)

المبحث الثالث: تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية

يعتبر تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية أداة قوية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، بواسطة طرق ووسائل تساعد اليقظة في تحقيق هذه الميزة، كما أن لليقظة الإستراتيجية أساليب لتشغيلها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في عملية اليقظة على عدة طرق تسمح لها بالحصول على موقع تنافسي قوى في السوق و على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، و من أهم هذه الطرق هي : (بن أحمد و كاري، 2022، الصفحات 509-510)

1/ طريقة المعايرة:

هي طريقة قامت بها شركة (RANK YEROX) في السبعينيات من اجل رصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناشئة، حيث تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعة يمكن الاعتماد عليها في

اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، يعرفها كارن على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمؤسسة الرائدة أو تلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية".

والهدف منها هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه المنظمة كيف يكون التحسين.

قدم (CAMP) تعريفا آخر للمعايرة على أنها: " البحث عن الطرق الأكثر فعالة لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق"، وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا هذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية. (علوطي و ولد عابد، 2017، صفحة 10)

2/ دراسة السوق: (عقون، 2016، صفحة 282)

تعد دراسة السوق من طرق اليقظة المهمة و تطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعيا منها للحصول على المعلومات عن بيئتها ومنافسيها.

وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لتوفير وإنتاج المعلومة الصحيحة و المفيدة في عملية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. و هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة"، تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة يؤثر على كل أنشطتها الأخرى . و من أهم العناصر التي تكون محلا للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين و المرتقبين، تحليل المنافسين، الأسعار الموردين، منتجات المنافسين... الخ، وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمور التسوق كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي:

. الدراسة الوثائقية.

. مقابلات المختصين.

. اجتماعات مع المستهلكين.

. المشاهدة.

. التحقيقات.

وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم الأعمال، حجم المبيعات، ودراسة نوعية تهتم بالتنوع و تهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترفيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.

3/ تحليل swot

يعتبر من بين الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية من أجل الحصول على معلومات بيئتها، يعرف تحليل swot بأنه عملية يقوم بها فريق عمل من اجل تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على الفاعلية المحتملة، مما يساهم في تطوير الإستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص التي تتيح للمؤسسة، ومن أجل التغلب على نقاط الضعف والتهديدات (بعيطيش و بوساق، 2021، صفحة 441).

ثانيا: وسائل اليقظة الإستراتيجية

من اجل القيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت، ومن أهم الوسائل نذكر:

1/ الأجهزة والمعدات: وهي المكونات المادية الملموسة والتي تقوم بأداء جميع مهمات المعالجة للبيانات وتشغيل المعلومات وأيضا إدخال وإخراج ومعالجة البيانات والمعلومات وبثها للمستفيد. (حيدر و محمود، 2013، صفحة 110)

2/ البرمجيات: هي برمجيات تمكن الحاسوب من إدخال ومعالجة البيانات بناء على تعليمات تؤدي إلى الحصول على النتائج بشكل دقيق وسليم. (حيدر و محمود، 2013، صفحة 127)

3/ شبكة الانترنت:

تعتبر شبكة الانترنت وسيلة ضرورية لجمع المعلومات لليقظة الإستراتيجية، من خلال تطوير قدرة المنظمة على جمع مختلف المعلومات

فور نشرها وذلك بفضل خدماتها المتعددة، كخدمة شبكة الويب والخدمات الأخرى، كما أن الإنترنت تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، كما أنها تساهم في الكشف على الإشارات الإنذار المبكرة واستباق الأحداث وتجديد المعلومات، وتساعد على تطوير الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية.

لذلك تلعب الانترنت دور هاماً في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، ومن ثم المساعدة في اتخاذ القرار، كما انه يجب على كل المنظمات استخدامها مهما كان حجمها. (وقنوي ب.، 2015، صفحة 340)

المطلب الثاني: نظم اليقظة الإستراتيجية

أولاً: نظم اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداها مركزي والآخر لامركزي وهما كالتالي: (بن يطو و شنوف، 2021، الصفحات 313-314)

1/ نظام اليقظة المركزي:

يعتمد هذا النوع من الأنظمة على قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين، ثم تتم معالجتها وفق برامج خاصة، من بعدها يتم نشر هذه البيانات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2/ نظام اليقظة اللامركزية:

يتكون هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة الإستراتيجية متكاملة فيما بينها، ويرتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تقوم بتمثيلها، ومن ثم كل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات

الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد هذا النظام أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات. عموماً لا

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

المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

يمكن تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين هما: (شعبان و ددباغي، 2015، صفحة 37)

1/ آلية التحكم:

تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءاً بالطلب السريع والعاجل من المسئول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة.

2/ آلية الإنذار:

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادراتهم الشخصية بتنبيه المسئول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسئولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية

أولاً: علاقة اليقظة التكنولوجية بالاستجابة التنافسية

تعد اليقظة التكنولوجية أداة أساسية لضمان بقاء المؤسسات على صلة في السوق الديناميكي الحالي، ويقصد باليقظة التكنولوجية مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز متخذي القرار داخل المؤسسة، (فادم، 2023، صفحة 515)، أما الاستجابة التنافسية هيا قدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة، والمهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية. (عبد اللطيف ط.، 2022، صفحة 291)

لذلك تلعب اليقظة التكنولوجية دورا مهما في الاستجابة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وزيادة سرعة الاستجابة فعندما تكون المؤسسة على دراية بالتطورات التكنولوجية، يمكنها تحديد المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، ووضع الإجراءات اللازمة للتعامل معها بالإضافة إلى ذلك يمكن لليقظة التكنولوجية أن تساعد المؤسسة في أن تعمل بفعالية من خلال الاستفادة من الفرص الجديدة التي توفرها التطورات التكنولوجية، من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق، كما أنا اليقظة التكنولوجية تعمل على إتاحة اتساق العمليات للمؤسسة للتعامل مع المجهول والرد على التغيرات التنافسية الحاصلة.

ثانياً: علاقة اليقظة التنافسية بالاستجابة التنافسية

اليقظة التنافسية أداة أساسية لتعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات، تهتم اليقظة التنافسية بالبحث عن معلومات الخاصة بالمنافسين الحاليين ومعالجتها ونشرها من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف)، وتحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة. (كاوع و الجلي، 2021، صفحة 230)، تعزز اليقظة التنافسية اتساق الاستجابة التنافسية من خلال تعزيزها لفهم المؤسسة للتحديات والفرص في بيئة التنافس، وعندما تكون المؤسسة على دراية بتطورات السوق ونقاط القوة والضعف للمنافسين يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة وسريعة لضمان التنافسية، كما أن اليقظة التنافسية تحفز على مراقبة الابتكارات والاتجاهات الصاعدة، مما يساهم في تحسين سرعة

الاستجابة للتطورات في السوق، أيضا تشجع اليقظة التنافسية على تطوير مهارات الابتكار والتكيف، مما يجعل المؤسسة أكثر فعالية وجاهزية للاستجابة الفعالة للمتغيرات التنافسية.

ثالثا: علاقة اليقظة التجارية بالاستجابة التنافسية

تعرف اليقظة التجارية على أنها أداة تستطيع المؤسسة من خلالها بمراقبة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع زبائنها ومورديها، وتعرف على أنها الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول علاقتها بالموردين والزبائن وتطورات السوق، (سعد الدين، 2023، صفحة 33)، ويكمن دور اليقظة التجارية في الاستجابة التنافسية للمؤسسة من خلال حصولها على المعلومات اللازمة والضرورية عن كل من العملاء والموردين، والهدف منها معرفة رغبات وسلوك المستهلكين وكذا الزبائن المحتملين، ومعرفة أحوال الموردين وطرحهم لمنتجات جديدة، قصد تحسين وتطوير تقنياتها التجارية ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل من أجل زيادة سرعة استجابتها لهم بحيث تكون الاستجابة بفعالية واتساق وفي الزمان والمكان المناسبين، لتحقيق رضاه وولائه.

رابعا: علاقة اليقظة البيئية بالاستجابة التنافسية

تعرف اليقظة البيئية على أنها اليقظة التي تشمل باقي عناصر أو مكونات محيط المؤسسة الخارجي والتي تخص كل من المجال الاجتماعي، الثقافي، القانوني والسياسي، (قاسمي الحسني و حفصي، 2022، صفحة 69)، تلعب اليقظة البيئية دورا مهما في الاستجابة التنافسية وذلك من خلال مراقبة جميع التطورات في تلك المجالات والتي من شأنها التأثير على قطاع نشاط المؤسسة، وتساعد أيضا المؤسسة في الاتساق لتلك التغيرات الخارجية التي تخلق فرصا جديدة أو تهدد المؤسسة، ويتم ذلك من خلال مسح المؤسسة للمعلومات البيئية وجمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات والذين بدورهم يقومون بتحديد واختيار المعلومات الأساسية بفعالية لتتم عملية الاستجابة.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية، حيث تناولنا فيها مجموعة من المفاهيم الخاصة باليقظة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وخصائصها، أنواعها، ومجالاتها.

فاليقظة الإستراتيجية هي النشاط الذي يمكننا فيه البقاء بالعلم بكافة المستجدات في القطاع الذي نشغله وتعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراسة اليقظة الإستراتيجية وفقا لعدة أبعاد اختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر، في حين اعتمدنا في دراستنا هذه على الأبعاد التالية : (اليقظة التنافسية، ، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية)، حيث يتم تشغيل اليقظة الإستراتيجية وفق آليتين (آلية التحكم، آلية الإنذار)

كما أن لليقظة الإستراتيجية معلومات تساعد المؤسسة على التعرف للمتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية وهي: معلومات التحكم، معلومات الجزئية، معلومات التأثير، بالإضافة إلى نظامين يتمثلان في نظام اليقظة المركزي، ونظام اليقظة اللامركزية وفي الأخير توصلنا إلى علاقة اليقظة الإستراتيجية من خلال مختلف أبعادها بالاستجابة التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان واقعية ومدى صحة هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بمخدم أهداف البحث، ولقد وقع اختبار الباحثين لأنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- المبحث الثالث: منهجية الدراسة

- المبحث الرابعة: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

في هذا المبحث سوف نحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تقديم لمحة حول نشأتها و هيكلها التنظيمي مروراً بأهميتها وأهدافها، وكذلك معرفة المصطلحات الإجرائية للدراسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاث عناصر، سنتناول في الأول نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

أولاً: نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقاً للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييره للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات المؤسسات التابعة للدولة وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها لخواص، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل سنة 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بيه في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة/ سنويا، تشغل حالياً حوالي ما يقارب 400 عاملاً، بلغ رقم أعمالها سنة 2010 ما يقارب 1.353.636.337 سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشتمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة قديلة

أولا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة:

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.

ثانيا: أهداف مؤسسة قديلة:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- أن تكون نموذجا متميز ورائد وموثوق في مجال المياه المعدنية.

- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات السوق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

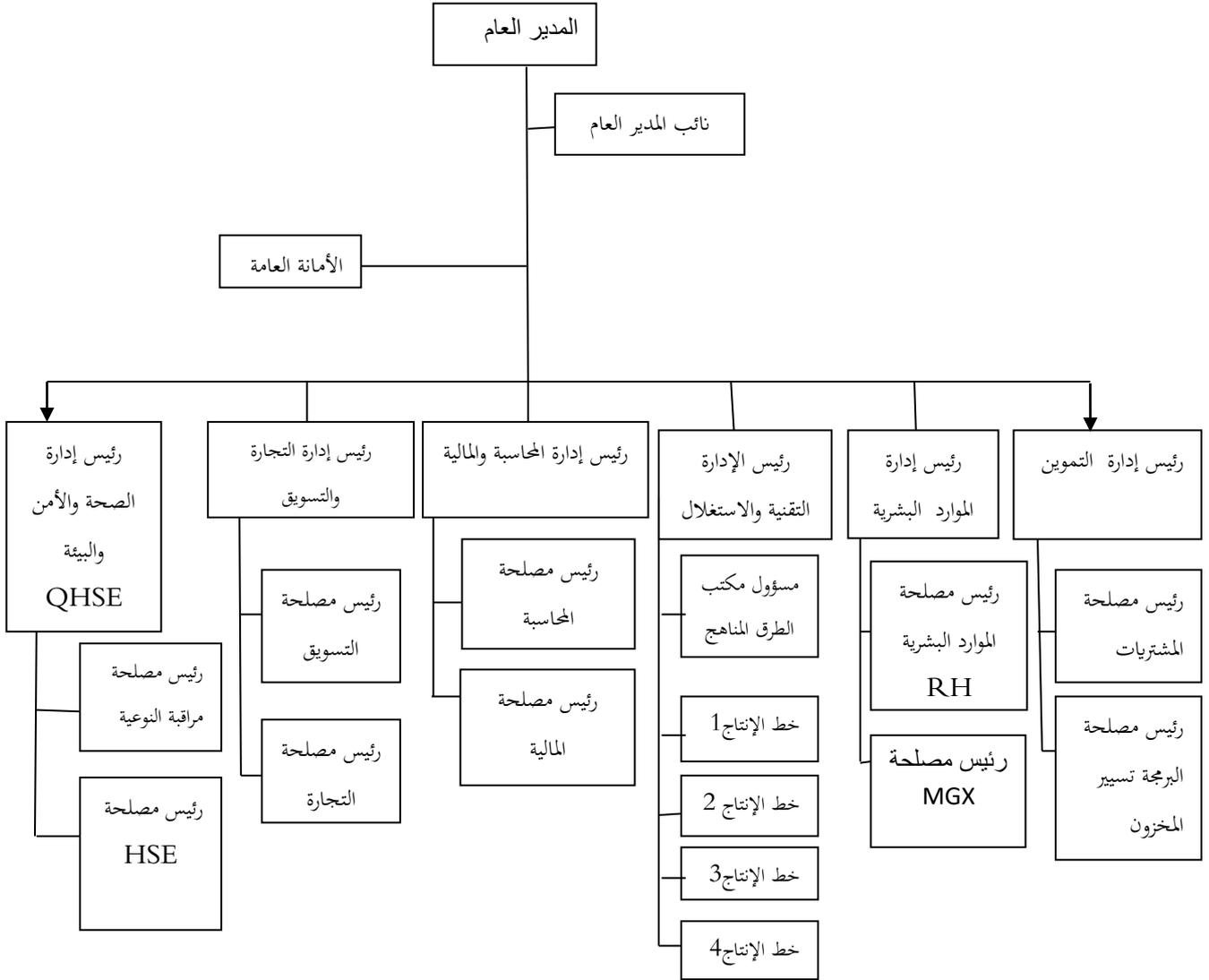
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة . ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة . ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

الشكل 09: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من وثائق المؤسسة

1/ الإدارة العامة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية لإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين و التفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.

2/ الأمانة العامة: تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل وغيرها من الأعمال المكتبية.

3/ نائب المدير العام:مسؤول ينوب عن المدير العام في حالات الغياب المبرر وغير المبرر، وفي الحالات الاستثنائية الأخرى.

4/ إدارة الصحة والأمن والبيئة QHSE:تضم مصلحتين هما:

أ . مصلحة مراقبة النوعية:دوريا تتضمن قسمي

- قسم المخبر

- قسم مراقبة النوعية

ب . مصلحة HSE:تضم قسمين

-قسم لصحة والبيئة:هيا عدة أعون لأمن الصناعي ،وعمال النظافة.

-قسم الحراسة:تضم عدة حراس وفق الدوام المخصص لهم من رئيس القسم.

5/ إدارة التموين:تتضمن مصلحتين هما

أ - مصلحة المشتريات:تضم عدة إداريين، يهتمون بشراء المواد الأولية،قطع الغيار المحلية والمستوردة المتعلقة بالآلات والمعدات

ب . مصلحة البرمجة وتسيير المخزون: تتولى عملية تخزين المنتجات الموجهة للبيع.

6/ إدارة المالية و المحاسبة:

أ . مصلحة المحاسبة :بها محاسب معتمد ومساعد، يهتمون بمسك الدفاتر المحاسبية وغيرها من الأعمال المحاسبية

ب . مصلحة المالية:بها محاسب مكلف بجانب المالي للمؤسسة من خلال التحليل المالي لحسابات المؤسسة،

7/ مصلحة الموارد البشرية :يتم فيها متابعة كل ما يتعلق من توظيف، تقاعد.... إلخ، كما تسيير على متابعة

حركتهم اليومية ومراقبة

أ. مصلحة MGX: بها أربعة أقسام

. قسم الإعلام الآلي: بها متخصص في الإعلام الآلي يقوم بتركيب الأجهزة الكمبيوتر وصيانة عبر مختلف المكاتب.

- قسم اللوجستية: بها متخصص في البرامج الحديث لإعلام الآلي في الجانب العملي بالمؤسسة.

- قسم MCX: بها إداريين.

- قسم HE: يهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب

8/ إدارة التقنية والاستغلال: تتضمن عدة وحدات ووحدة للطرق

. مكتب الطرق والمناهج: بها عدة عاملين متخصصين، عامل متخصص في الآليات، مساعد تقني، عامل بالورشة

. خط إنتاج 1، 2، 3، 4، 1: يقوم بالإشراف المباشر على الإنتاج عبر مختلف مراحل الإنتاج

9/ إدارة التجارة و التسويق: منقسمة لقسمين: رئيس قسم التسويق ورئيس قسم التجارة

المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة

لتحليل والتعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة وكذلك دورها في تعزيز الاستجابة التنافسية قمنا بإجراء مقابلة مع نائب مدير مؤسسة قديلة للمياه المعدنية السيد مكيحلي فتحي لطفي وذلك يوم 2024/05/29 على الساعة 10 الذي قام بالإجابة على مجموعة من الأسئلة التي سوف نوضحها مع الإجابات المدلى بها من طرفه.

المطلب الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة

قمنا بتقسيم هذا المحور إلى مجموعة أبعاد، من حيث طرح الأسئلة والإجابة عليها بما يخدم موضوع بحثنا

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

- هل تتابع المؤسسة التقنيات الحديثة في مجال نشاطها؟

أكد نائب المدير أن المؤسسة مجهزة بأحدث التقنيات في مجال تعبئة المياه المعدنية، فالمؤسسة تمتلك نوعية الآلات متطورة فرنسية وألمانية وكذلك إيطالية الصنع، حيث أن المؤسسة تتعامل مع هذه المؤسسات عند دخول تقنيات جديدة من أجل اقتنائها، وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة بحيث تحرص على تقديم أحسن منتج في السوق وعلى أي مستوى في نفس خط الإنتاج فهي تمتلك نوعية آلات رائدة في تعبئة المياه والمشروبات عالميا.

- هل تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين؟

حسب نائب مدير مؤسسة قديلة انه عند ظهور أي تطور أو تغيير تكنولوجي تقوم المؤسسة بدراسة مردوديته وإن كان يقوم بإعطاء قيمة مضافة للمؤسسة، وأكد المدير أنا المؤسسة دائمة البحث والتطوير وذلك بصفة مستمرة للتقنيات الحديثة وأنها تتعامل مع الشركات الخاصة بالأجهزة المياه المعدنية.

وهذا يدل على أن المؤسسة يقظة تكنولوجيا وذلك من خلال استخدام أحدث للتكنولوجيا في الآلات ذات الجودة العالية وكذا مواكبة التطور الذي يضيف قيمة لها.

ثانيا: اليقظة التجارية: هل تقوم المؤسسة ب:

- بمتابعة تطورات الحاصلة في أذواق الزبائن واحتياجاتهم؟

أكد نائب المدير أن المؤسسة تتابع أذواق الزبائن واحتياجاتهم من خلال منصات التواصل الاجتماعي فيسبوك وغيرها الخاصة بالمؤسسة التي يشرف عليها شخص واحد ، وانه لا توجد مصلحة خاصة بالزبائن لعدم ضرورة وأهمية الأمر فلا توجد شكاوي من قبل المستهلكين كما أكد أن المؤسسة تهتم جدا بعملائها.

- بدراسة السوق وقطاع نشاطها؟

حسب نائب المدير أن المؤسسة دائما في دراسة للسوق وذلك لتعدد منافسين المؤسسة، لذلك المؤسسة على إطلاع دائم لقطاع نشاطها من اجل معرفة ما يحصل فيه.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة متيقظة تجاريا من خلال معرفتها جميع ما يحصل في قطاع نشاطها وكذلك دراستها الدائمة للسوق.

ثالثا: اليقظة التنافسية

- هل تدرس المؤسسة باستمرار إمكانية دخول منافسين جدد لسوق؟

أجاب نائب المدير أن المؤسسة لديها الإمكانيات اللازمة التي تجعلها على استعداد دائم لمواجهة أي دخول للمنافسين الجدد، حيث أن قطاع المياه المعدنية يشهد المنافسة عديدة، لذلك إمكانية دخول منافسين جدد احتمالية كبير للمؤسسة حيث توجد حوالي 100 أو أكثر للمؤسسات للمياه المعدنية في الجزائر.

- هل تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة؟

حسب نائب المدير أن المؤسسة لا تسعى في الوقت الحالي لدخول أسواق جديدة وذلك لتركيزها على عملائها وتلبية احتياجاتهم، وأنه من غير الممكن الإعلان عنها أو الإفصاح عن هذا الأمر إلا في حالة حدوثه لأنه يمثل أسبقية للمنافسين.

رابعا: اليقظة البيئية:

. هل تراعي الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع؟

أكد نائب المدير أن المؤسسة تعمل جاهدة للمشاركة بأي شكل من الأشكال في الأحداث الاجتماعية الكبرى، وأن المؤسسة تنشط في هذه الأحداث مراعاة للمجتمع من أجل تخفيف الأعباء عليه، كتوزيع قفة رمضان والدخول المدرسي والعيد وكذلك تخفيض أسعار منجاتها في هذه المناسبات.

فمثلا مؤسسة قديلة في كل سنة من شهر أكتوبر والذي يصادف اليوم العالمي لمرضى سرطان الثدي تقوم بمشاركة فعالة في حملات تحسيسية توعية من خلال توفير عدد من الأطباء والدكاترة النفسيين. كذلك قامت المؤسسة بتنظيم حملة إعلانية حول التبذير وأخطاره.

. هل تتابع المؤسسة باستمرار المنشورات والتقارير الوزارية التي تؤثر على نشاطها؟

نعم تقوم المؤسسة بمتابعة المنشورات و التقارير الوزارية باستمرار، هذا ما أجاب به نائب المدير، فالمؤسسة على الاطلاع بجميع التقارير الوزارية حيث لدى المؤسسة قسم مكلف بهذا الأمر، كما أن هناك مواقع وزارية

الكثوية تتابعها المؤسسة باستمرار لما لها من أهمية و لما قد تحمله من توجيهات لعمل المؤسسة كالجريدة الرسمية و غيرها.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة متيقظة بيئيا من خلال مراعاتها الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع، وكذلك معرفتها بمنشورات والتقارير الوزارية.

المطلب الثاني: واقع الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

1/ السرعة:

. هل تحاول المؤسسة أن ترضي طلبات زبائنها بسرعة والجودة المطلوبة؟

أكد نائب المدير على أن إرضاء الزبائن هو الأولوية القصوى لدينا حيث أن المؤسسة في استماع دائم لرغبات ومتطلبات العملاء، وأن المؤسسة تعمل جاهدة لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها لتقديمها للزبون بالسرعة و الجودة المطلوبين.

. هل تقوم المؤسسة بتغيرات فورية حينما تعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة؟.

نعم تكون آنية بمجرد وصول الشكوى، ويكون ذلك حسب درجة خطورة المشكلة بحيث أنها تقوم باجتماع فوري وطارئ لايجاد حلول المشاكل العادية فيتم حلها في الاجتماعات العادية التي تقام في كل أسبوع، وصرح لنا نائب المدير المؤسسة انه لا توجد لديهم شكاوى.

حسب ما أدلى به السيد نائب مدير مؤسسة قديلة ، نستطيع القول أن مؤسسة قديلة تتميز بالسرعة في الاستجابة التنافسية من خلال إرضاء طلبات زبائنها بسرعة والجودة المطلوبة، كما أن المؤسسة تقوم بتغيرات آنية حينما علمها بعدم رضا زبائنها.

2/ الفعالية:

. هل توقعات المؤسسة عند طرح منتجات جديدة تكون في اغلب الأحيان صائبة؟.

حسب نائب المدير فالمؤسسة لا تملك إستراتيجية التنوع في المنتجات، لأنها تركز على منتج واحد وهو المياه المعدنية، وأنها فقط تهتم بتغيير في أشكال وأحجام القارورة لهذا، وأنها لا تسعى لتقديم أو تنوع منتجاتها لان ذلك يخالف مع رسالة المؤسسة.

. هل يكون تجاوب الزبائن عال دوما عند تقديم عروض ومنتجات جديدة؟.

نعم يكون هنالك تجاوب عال لبعض المنتجات هذا ما أكده نائب المدير، فالعروض التي تقدمها المؤسسة دائما تلاقي تجاوب عالي فمثلا القارورة الرياضية لاقت إقبال كبير من الزبائن.

3/ الاتساق:

. هل تدرس المؤسسة باجتماع إطاراتها دوريا حول الأحوال والتغيرات الحاصلة.

حسب ما أكده لنا نائب مدير المؤسسة أنه يتم أسبوعيا تنظيم اجتماعات، خاصة بين جميع الأقسام المؤسسة التي تقوم دوريا باجتماعات لتقوم بتتبع التغيرات الحاصلة سواء في متطلبات العملاء أو حتى معرفة وتحسين الأحوال الداخلية والخارجية.

. هل تقسيم العمل يكون بانسجام مع المؤهل العلمي والخبرة والكفاءات؟.

تقوم المؤسسة يتقسم العمل على حسب المؤهل العلمي، وأنها تعطي كل موظف المنصب الذي يصلح له حسب خبرته ومؤهله العلمي، و في حالة خروج أحد الكفاءات تبحث المؤسسة عن كفاءات أخرى لملأ المنصب الشاغر.

إذن نستطيع القول أن المؤسسة تسعى وتحاول جاهدة لتحقيق الاستجابة التنافسية وذلك من خلال تنفيذ أبعادها المتمثلة في السرعة الفاعلية والاتساق.

نتائج المقابلة:

1/ اليقظة التكنولوجية:

متابعة التقنيات الجديدة

استخدام تكنولوجيا متطورة المتمثلة في الآلات ذات الجودة العالية.

2/ اليقظة التنافسية:

تعمل المؤسسة على دراسة المنافسين الجدد وكذلك منافسيها من اجل العمل على بقائها في الريادة.

3/ اليقظة التجارية:

متابعة احتياجات الزبائن وأذواقهم.

متابعة قطاع نشاطها.

4/ اليقظة البيئية:

مراعاة الأحداث الاجتماعية والثقافية التي تعزز علاقة الزبون بالمؤسسة.

التزام المؤسسة بالقوانين الحكومية والتقارير الوزارية.

5/ السرعة

- إرضاء الزبائن بسرعة والجودة المطلوبة.

- قيام المؤسسة بتغيرات آنية حين علمها بعدم رضا زبائنها عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

6/ الفعالية: وجود تجاوب عال للعروض المؤسسة التي تقدمها المؤسسة من تحسين للمنتجات.

7/ الاتساق: تنظم المؤسسة اجتماعات أسبوعية لتقوم بتتبع التغيرات الحاصلة سواء في متطلبات العملاء أو حتى

معرفة وتحسين الأحوال الداخلية والخارجية.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى أداة وعينة

الدراسة وكذلك أساليب وطرق المعالجة الإحصائية، وفي الخيار قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أداة وعينة الدراسة

أولاً: مصادر جمع معلومات الدراسة

تنقسم مصادر الحصول على المعلومات إلى قسمين هما:

1/ المصادر الثانوية لجمع البيانات: تم في معالجة الإطار النظري الاعتماد على المصادر الثانوية والتي تعبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع الدراسة، والتي تتمثل في الكتب الورقية والالكترونية والمجلات والمقالات التي لها صلة بموضوع البحث والمذكرات الماجيستر والدكتوراه، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2/ المصادر الأولية لجمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تم تصميمها خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة وكذلك لقياس اتجاهات مفردات العينة وفق محاور الدراسة، فقد قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور، حيث يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية، فاشتمل هذا الجزء على البيانات العامة المتعلقة بالمجتمع الدراسة الذي تمثل في الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، وهذا بهدف التعرف على بعض خصائص الإطارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، أما المحور الثاني فقد تعلق بجانب اليقظة الإستراتيجية ويتكون من (16) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد لقياس اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، أما المحور الثالث فيتعلق بالجانب الاستجابة التنافسية ويتكون من (13) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لقياس الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة والمتمثلة في السرعة، الفعالية، الاتساق، كما تم الاعتماد على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، إذا يقابل كل عبارة من العبارات المحورين قائمة تحمل الخيارات التالية: غير موافق بشدة ، غير موافق، موافق جداً، موافق، محايد، وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزان نسبية.

ثانياً: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات بمؤسسة المياه المعدنية قديلة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (400) فرداً، استخدمنا طريقة المسح الشامل وقمنا بتوزيع استبانة على الإطارات بالمؤسسة التي بلغ عددها (40)

استمارة وتم استرجاعها كلها لكن (32) استمارة فقط كانت صالحة للدراسة والاستمارات الأخرى لا يمكن الاعتماد عليها لعدم اكتمالها.

المطلب الثاني: أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات صدق وثبات الاستبيان

أولاً: أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن التساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). في معالجة البيانات إحصائياً واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

1/مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2/ معامل الثبات: وذلك لقياس ثبات أداة البحث

3/ تحليل تباين الانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

4/ تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) على المتغير التابع وهو الاستجابة التنافسية.

5/ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي.

6/ معامل الثبات " ألفا كرونباخ " (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان

1/ ثبات الاستبيان: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,70) فأكثر

2/ صدق الاستبيان: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها

3/ صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيق الأهداف الدراسة.

4/ الصدق الذاتي: يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من ذلك نعلم على الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 02: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة

أبعاد الاستبيان	عدد العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	16	0,891	0,943
الاستجابة التنافسية	13	0,819	0,903
الإجمالي	29	0,920	0,959

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام للاستبيان مرتفعة إذا بلغت 0,920، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها مقبولة وقد تراوحت ما بين 0,819 و 0,891 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي يبلغ معامل العام 95% وهو معامل عال في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص إطارات عينة الدراسة بمؤسسة المياه المعدنية قديلة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

أولاً: عرض البيانات العامة الشخصية

سيتم تناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

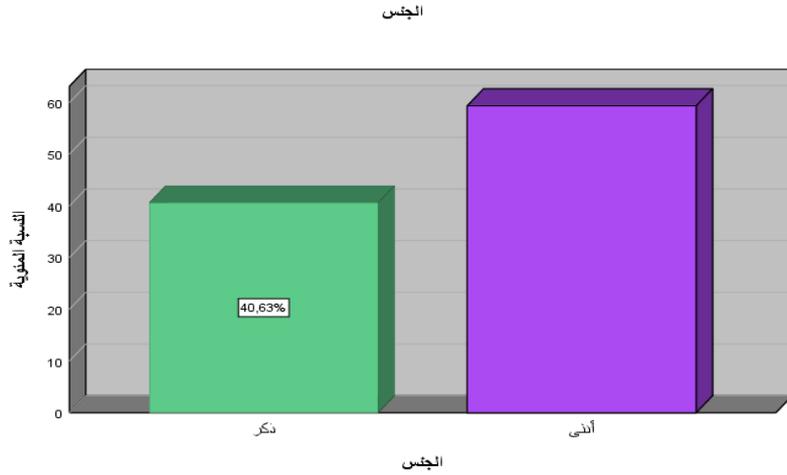
الجدول 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
4,59	19	أنثى	الجنس
40,6	13	ذكر	
100	32	المجموع	
21.88	7	من 18 إلى 30 سنة	السن
46.88	15	30 إلى 40 سنة	
31.25	10	40 إلى 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
100	32	المجموع	
18.8	6	ليسانس	المؤهل العلمي
25.0	8	ماستر	
43.8	14	تقني سامي	
12.5	4	شهادات أخرى	
100.0	32	المجموع	
34.4	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية في المجال
37.5	12	من 5 إلى 10 سنوات	
12.5	4	من 10 إلى 15 سنة	
15.6	5	من 15 إلى 20 سنة	
0	0	أكثر من 20 سنة	
100.0	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج (spss)

1/ النوع : يتضح من الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة من العاملين في عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (13) عاملاً بنسبة (59,4)، وبلغ عدد إناث (19) عاملة بنسبة (40,6) من مجموع أفراد العينة، ويعود سبب تمركز الإناث أكثر من الذكور في الإدارة لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهم.

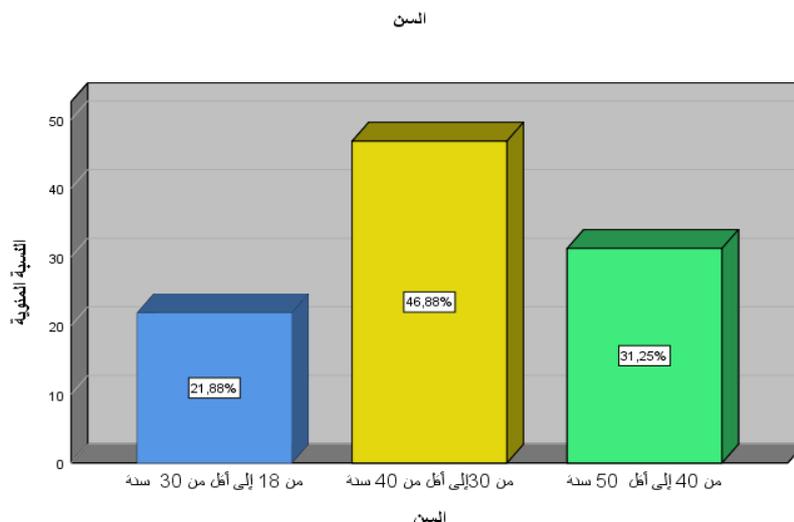
الشكل 10: التمثيل البياني لنسبة توزيع الجنس للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج (spss)

2/ السن : من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن اغلب أعمار أفراد العينة يتراوح ما بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (15)، في حين أن نسبة (10) يتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، كما نجد نسبة (7) يتراوح أعمارهم (من 18 إلى أقل من 30 سنة)، ونسبة (0) أعمارهم (أكثر من 50 سنة)، ويمكن القول أن المؤسسة تملك تنوع في الفئات العاملة لديها.

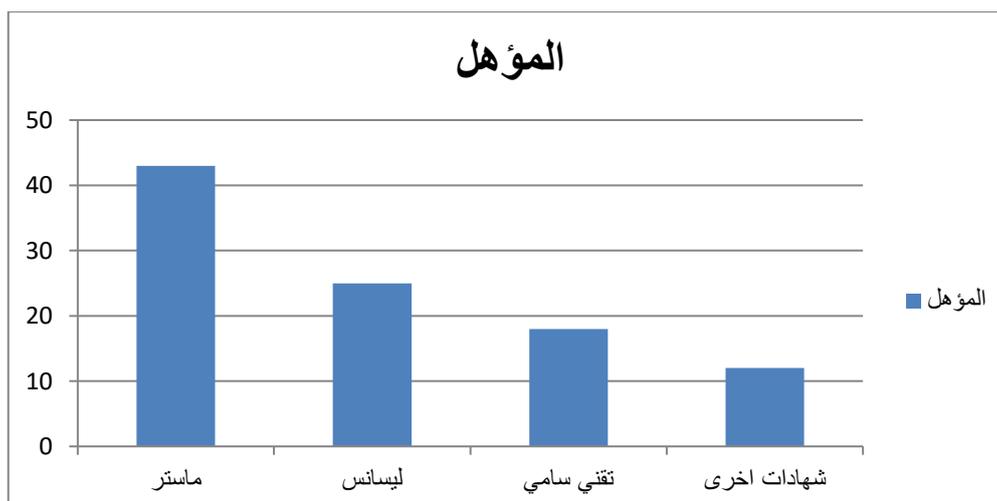
الشكل 11: التمثيل البياني لنسبة توزيع السن للعينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3/ المؤهل العلمي: من خلال الجدول (03) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة (ماستر) بنسبة (43,8)، في حين أن نسبة (25,0) لحاملي شهادة (ليسانس)، أما المتحصلين على شهادة (تقني سامي) فنسبتهم بلغت (18,8)، أما الدراسات الأخرى فبلغت (12,5) هذا طبيعي لأن جميع أفراد العينة هم من الإطارات العليا.

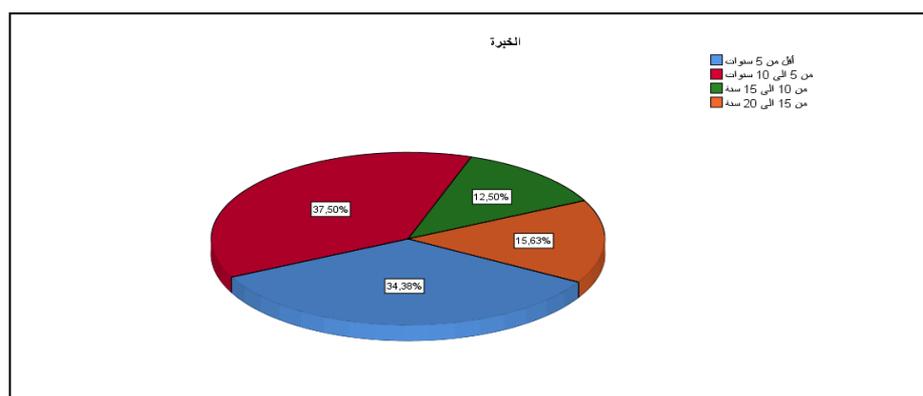
الشكل 12: التمثيل البياني لنسبة توزيع المؤهل العلمي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

4/ الخبرة المهنية في المجال: نلاحظ في جدول (03) أن اغلب الإطارات المؤسسة لديهم خبرة ما بين (5 إلى أقل 10 سنوات) بنسبة (37,5)، وهيا تمثل اكبر نسبة وهذا ، ثم نسبة(34.4) تتراوح سنة الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات)، تليها نسبة(15,6) فقد بلغت سنوات الخبرة لديهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين(من 10 إلى أقل من 15 سنة) نسبة (12,5).

الشكل 13: نسبة توزيع المؤهل العلمي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى اليقظة الإستراتيجية ومستوى الاستجابة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness&kurtosi) ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [3 ، -3] و (Kurtosis) محصورة بين [7، -7] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [1- و 1] ، و (Kurtosis) محصورة بين [3، -3] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول(04): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Skewness		Kurtosis	
	الأبعاد	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري
اليقظة التكنولوجية	-0.332	0,0414	-1104.0	0.809
اليقظة التنافسية	0,0283	0,0414	0,0139	0.809
اليقظة التجارية	-0,0378	0,0414	-0,0330	0.809
اليقظة البيئية	-0,0150	0,0414	0,0024	0.809
اليقظة الإستراتيجية	-0,0349	0,0414	0,0067	0.809
السرعة	-0,0088	0,0414	-0,0594	0.809
الفعالية	-0,0683	0,0414	1.386	0.809
الاتساق	-1,0369	0,0414	0,1433	0.809
الاستجابة التنافسية	-1379,0	0,0414	0.2399	0.809

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0,332 و -1,369) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين (-1,104 و 1,433).

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

نتناول في هذا الفرع كل من تحليل نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 5 - 1 الموضح في الجدول رقم) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية.

الجدول (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
(1)	(1.97-1)	غير موافق بشدة
(2)	(2.59-1.80)	غير موافق
(3)	(3.39 - 2.60)	محايد
(4)	(4.19 - 3.40)	موافق
(5)	(5 - 4.20)	موافق بشدة

الإجابة عن السؤال: ما مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: عبارات اليقظة الإستراتيجية

1/ تحليل فقرات اليقظة التكنولوجية

الجدول(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة

التكنولوجية

العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
1. تحتم المؤسسة بكل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي .	4,03	0,8220	2	موافق
2. تسعى المؤسسة لتطوير نظام أمن المعلومات الخاص بها.	4,03	0,740	3	موافق
3. تصمم المؤسسة الخدمات والمنتجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي.	4,09	0,734	1	موافق
4- تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث لتطوير تكنولوجياتها باستمرار.	3,78	0,706	4	موافق
اليقظة التكنولوجية	3,9844	0,61872	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات اليقظة التكنولوجية حازت على موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي (3,9844) وانحراف معياري (0,61872) و هذا يشير إلى درجة كبيرة في اليقظة التكنولوجية، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتصميم الخدمات والمنتجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي في ميدان نشاطها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,734)، أما عبارة "تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث لتطوير تكنولوجياتها باستمرار" لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,706).

2/ تحليل فقرات اليقظة التنافسية:

الجدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة التنافسية

العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
5. تحرص المؤسسة على دراسة الوضعية للمنافسين بصورة مستمرة	4,00	0,6720	1	موافق
6. تتابع المؤسسة نوعية ودرجة تحديد المنافسين.	3,63	0,707	4	موافق
7. تتقرب المؤسسة باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها .	3,91	0,641	2	موافق
8- تتابع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين.	3,88	0,609	3	موافق
اليقظة التنافسية	3.8516	0,52693	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد عبارات اليقظة التنافسية حازت على موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي (3,8516) وانحراف معياري (0,52693) وهذا يشير إلى درجة كبيرة في اليقظة التنافسية، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على دراسة الوضعية للمنافسين بصورة مستمرة في ميدان نشاطها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,6720)، أما عبارة " تقوم المؤسسة بمتابع نوعية ودرجة تحديد المنافسين" لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,707).

3/ تحليل فقرات اليقظة التجارية

الجدول(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة التجارية

العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
9. تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في أذواق الزبائن واحتياجاتهم.	4,06	0,716	2	موافق
10. تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب العملاء المحتملين.	4,44	0,619	1	موافق بشدة
11. تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين .	4,03	0,740	3	موافق
12- تعمل المؤسسة على متابعة عملائها من خلال خدمات ما بعد البيع	4,00	0,842	3	موافق
اليقظة التجارية	4,1328	0.56791	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات اليقظة التجارية حازت على موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي (4,1328) وانحراف معياري (0,56791) وهذا يشير إلى درجة كبيرة في اليقظة التجارية, حيث أن المؤسسة محل الدراسة تسعى باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب العملاء المحتملين. في ميدان نشاطها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,44) وانحراف معياري (0,619)، أما أن تقوم المؤسسة بمتابعة عملائها من خلال خدمات ما بعد البيع. لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,842).

4/ تحليل فقرات اليقظة البيئية

الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور اليقظة البيئية.

العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
13. تطلع المؤسسة باستمرار على التشريعات المتعلقة بنشاطها .	4,52	0,5700	1	موافق بشدة
14- تعمل المؤسسة على المراقبة المستمرة لتأثيرات نشاطها على البيئة	3,72	0,683	4	موافق
15- تتعامل المؤسسة بإيجابية مع قيم و تقاليد المجتمع	3,88	0,751	3	موافق
16. إطلاع المؤسسة عند تصميم منتجاتها على معايير الأمن والسلامة البيئية .	3,31	0,693	2	موافق بشدة
اليقظة البيئية	4,1016	0,49129	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات اليقظة البيئية حازت على موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي (4,1016) وانحراف معياري (0,49129) وهذا يشير إلى درجة كبيرة في اليقظة البيئية, حيث أن المؤسسة محل الدراسة تطلع المؤسسة باستمرار على التشريعات المتعلقة بنشاطها. الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,52) وانحراف معياري (0,5700)، أما أن تعمل المؤسسة على المراقبة المستمرة لتأثيرات نشاطها على البيئة. لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,683).

5/ تحليل أبعاد اليقظة الإستراتيجية

الجدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
اليقظة التكنولوجية	3,9844	0,61872	3	موافق
اليقظة التنافسية	3,8516	0,52693	4	موافق
اليقظة التجارية	4,1328	0,56791	1	موافق
اليقظة البيئية	4,1016	0,49129	2	موافق
اليقظة الإستراتيجية	4,0173	0.43317	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (4,0173) وانحراف معياري (0.43317) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40 - 4,19)، حيث تولى الأهمية لليقظة التجارية بدرجة كبيرة من الأنواع الأخرى حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4,1328) وانحراف معياري (0,56791)، ثم تليها اليقظة البيئية بمتوسط حسابي (4,1016) وانحراف معياري (0,49129)، وبعدها اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3,9844) وانحراف معياري (0,61872)، أما اليقظة التنافسية فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,8516) وانحراف معياري (0,52693). بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاء بمستوى كبير وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد اليقظة مجتمعة (4,0173) ،وبانحراف معياري (0.43317)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية اليقظة الإستراتيجية.

الإجابة عن السؤال: ما مستوى ممارسة الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد الاستجابة التنافسية

ثانيا: عبارات الاستجابة التنافسية.

الجدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور الاستجابة التنافسية.

العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
17. المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين .	3,72	0,6340	3	موافق
18. يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية لمنافسينا	3,50	0,762	4	موافق
19. عندما تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير .	3,88	0,707	1	موافق
20- تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة	3,78	0,659	2	موافق
السرعة	3,7188	0,54532	3	موافق
21. هنالك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين أو تجديد لمنتجاتنا وخدماتنا .	3,91	0,588	2	موافق
22. يمكن للمؤسسة أن تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين	3,69	0,693	4	موافق
23. عندما تحدث تغيرات كبيرة في البيئة تكيف المؤسسة بنجاح دائما	3,71	0,693	3	موافق
24- القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة	3,56	0,564	5	موافق
25- يلتزم موظفي المؤسسة بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليين.	4,13	0,554	1	موافق
الفعالية	3,8000	0,46281	2	موافق
26. تقوم المؤسسة بتغييرات أنية عند علمها بعدم رضا زبائنها عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	4,22	0,751	1	موافق بشدة
27. المؤسسة قادرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسون	3,84	0,5740	4	موافق
28. تملك المؤسسة الموارد (بشرية ، تكنولوجية) من اجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال	3,88	0,609	3	موافق
29. نقيم المؤسسة بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا.	4,13	0,833	2	موافق
الاتساق	4,0156	0,49161	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

1/ السرعة: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها السرعة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3,7188) وانحراف معياري (0,54532) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في اليقظة البيئية ، لأن المؤسسة محل

الدراسة تقوم بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,707)، أما يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية لمنافسينا. لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (0,762).

2/ الفعالية: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها الفعالية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3,8000) وانحراف معياري (0,46281) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الفعالية ، لأن موظفي المؤسسة محل الدراسة يلتزمون بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليين الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (0,554)، أما القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0,564).

3/ الاتساق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة يكون فيها الاتساق بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4,0156) وانحراف معياري (0,49161) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الاتساق ، لأن مؤسسة محل الدراسة تقوم بتغييرات أنية عند علمها بعدم رضا الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4,22) وانحراف معياري (0,751)، أما المؤسسة قادرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسون لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,5740).

5/ تحليل أبعاد الاستجابة التنافسية

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستجابة التنافسية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
السرعة	3,7188	0,54532	3	موافق

الفعالية	3,8000	0,46281	2	موافق
الاتساق	4,0156	0,49161	1	موافق
الاستجابة التنافسية	3,8411	0,37064	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس الاستجابة التنافسية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,8411) وانحراف معياري (0,37064) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40 - 4,19)، حيث تولى الأهمية للاتساق بدرجة كبيرة من الأنواع الأخرى حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4,0156) وانحراف معياري (0,49161)، ثم تليها الفعالية بمتوسط حسابي (3,8000) وانحراف معياري (0,46281)، وبعدها السرعة بمتوسط حسابي (3,7188) وانحراف معياري (0,54532).

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاء بمستوى كبير وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد الاستجابة التنافسية مجتمعة (3,8411)، وبانحراف معياري (0,37064)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالاستجابة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها.

وفيما يلي عرض النتائج:

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على انه:

الفرضية الصفرية "H0" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05

الفرضية البديلة "H1" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,778	4	0,697	12,799	0.000
الخطأ	1.470	27	0,054		
المجموع الكلي	4,259	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط (R=0,80)

معامل التحديد (R²=0,655)

بناء على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة F المحسوبة (35,356) ، وبما أن مستوى المعنوية (0,000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما يتضح في الجدول الموالي:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	(B)	T	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
اليقظة الإستراتيجية	1,321	3,223	0,003	12,799	0,809	0,655

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة (قديلة) ، وهذا ما يثبتته معامل الارتباط بقيمته الموجبة 0,809، من وجهة نظر ممارسي المحسوبة لليقظة الإستراتيجية إذا بلغت قيمة F المحسوبة 12,799، وقيمة T المحسوبة 5,946، عند مستوى الدلالة 0,003 وهو أقل من قيمة 0,05 و تشهير قيمة معامل الارتباط R إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين إذا بلغ 0,809 أي 80,9% فيما بلغت قيمة معامل التحديد

$R^2 = 0,655$ أي بنسبة 65,5%، من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الاستجابة التنافسية)، تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد و باقي النسبة ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى، و التي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية لمؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا على الانحدار المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول(15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المتغير المستقل	B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta	الخطأ المعياري
اليقظة التكنولوجية	0,030	0,352	0,7280	050,0	0,086
اليقظة التنافسية	0,290	2,979	0,006	0,412	0,097
اليقظة التجارية	0,310	2,979	0,007	0,475	0,106
اليقظة البيئية	001,0	0,006	0,996	0,001	0,117

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وقد تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

● اختبار الفرضيات الفرعية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

من خلال الجدول يتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا ما دعمته قيمة T البالغة 0,352 بمستوى الدلالة 0,7280 وهو أكبر من 0,05، وكذلك قيمة المنخفضة لمعامل خط الانحدار B (0,030) و بالتالي و من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

من خلال الجدول يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا ما دعمته قيمة T البالغة 2,979 بمستوى الدلالة 0,006، وهو أصغر من 0,05، وكذلك قيمة معامل خط الانحدار المتوسطة B إذا بلغت (0,290) و بالتالي و من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التجارية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التجارية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

من خلال الجدول يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التجارية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا ما دعمته قيمة T البالغة 2,912 بمستوى الدلالة 0,007، وهو أصغر من 0,05، وكذلك قيمة معامل خط الانحدار المتوسطة B إذا بلغت (0,310) و بالتالي و من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

من خلال الجدول يتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا ما دعمته قيمة T البالغة 0,006 بمستوى الدلالة 0,996 وهو أكبر من 0,05، وكذلك قيمة المنخفضة لمعامل خط الانحدار B التي بلغت (0,001) و بالتالي و من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05.

ثالثا: تفسير نتائج الفرضيات

✓ اليقظة الأكثر أهمية في مؤسسة قديلة هي اليقظة التجارية بحيث أنها هي البعد المؤثر في تعزيز الاستجابة التنافسية، وهذا من خلال سعي المؤسسة للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب الزبائن المحتملين من خلال متابعة التطورات الحاصلة في رغباتهم والاستجابة لها.

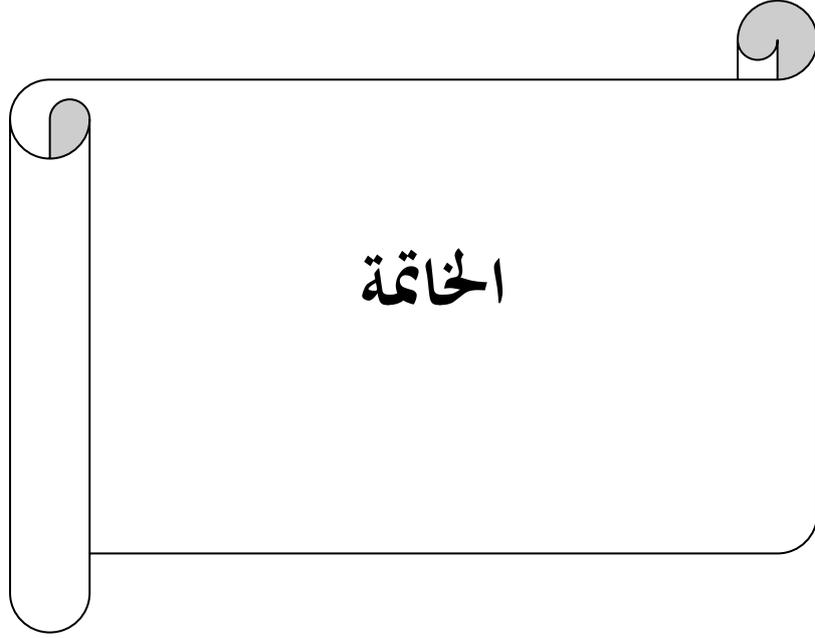
- ✓ وتركز مؤسسة قديلة بالدرجة الثانية على اليقظة التنافسية، وهذا من راجع لاهتمام المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة وضعية المنافسين ما أكدته العبارة (5) من الاستبيان والتي جاءت بأكبر متوسط حسابي في بعد اليقظة التنافسية وقدره (4,00)
- ✓ تأتي في المرتبة الثالثة اليقظة التكنولوجية والتي تركز على تطوير تقنيات جديدة وكذلك البحث على تكنولوجيا متطورة ومن هنا نستنتج أن المؤسسة نجحها مرهون بكيفية تصنيع المنتج .
- ✓ تأتي اليقظة البيئية في الرتبة الاخيرة كونها تركز على ما يحصل في بيئة المؤسسة المتمثلة في القوانين الوزارية وحتى الأنشطة الاجتماعية والثقافية التي تنشط فيها المؤسسة.
- ✓ من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضيات وجدنا أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال بعد اليقظة التجارية وهذا راجع لإعطائها أهمية كبيرة لمعرفة ما يحصل في بيئة المؤسسة الخارجية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولقد اعتمدنا على المقابلة و الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على إطارات بالمؤسسة ، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "اليقظة الإستراتيجية" و "الاستجابة التنافسية" وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "وبعد تحليل المقابلة واسترجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أنه مستوى توفر اليقظة الإستراتيجية والاستجابة مستوى كبير حيث توصلنا كذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى

0.05، ووجدنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والتنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية

لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة



الخاتمة

خاتمة:

أصبح ارتباط و استمرار المؤسسة في القطاع الذي تشغله بقدرتها على تعزيز سلوكياتها الناجحة واستجابتها التنافسية، كما أن الاستجابة التنافسية ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة مع المتغيرات البيئية، لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء والمحافظة على حصتها السوقية، فتناولنا إلى مجموعة من التعاريف حول الاستجابة التنافسية حيث تكمل أهمية الاستجابة التنافسية في تعزيز إمكانية المنظمات وقدرتها لاستجابة لتغير رغبات الزبائن و حاجاتهم المختلفة، وخلق عملية التفاعل بينها وبين زبائنهم، وزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات والبيئة والضغوطات، التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكين من إدارة نشاطها في تلك الشروط.

أما اليقظة الإستراتيجية فقد تطرقنا من خلالها إلى مجموعة من التعاريف المختلفة والمتعددة، وكذلك أهميتها وأهدافها فتمثل الهدف الأساسي من اليقظة الإستراتيجية هو مساعدة المنظمة لمتابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لتشخيص التهديدات والفرص الموجودة.، أما من ناحية الأهمية فقد تكمن أهميتها في تحقيق المكانة التنافسية بحيث تعتبر المورد الأساسي لصنع واكتساب مزايا تنافسية، وذلك من خلال أنها تسمح بامتلاك معلومات استباقية ذات قيمة، كذلك تسمح للمنظمة برد فعل سريع و الاستعداد في الوقت المناسب.

ولقد تم التوصل في الجانب النظري إلى العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية، بحث توصلنا أن اليقظة الإستراتيجية لها اثر في تعزيز الاستجابة التنافسية وذلك من خلال التأثير على أبعاده التي تم التطرق لها سابقا والتي تم بناء الفرضيات عليها.

لإبراز أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية ، تناول الإطار الميداني دراسة كيفية اعتمدت على المقابلة وكذا الاستبانة وذلك من اجل جمع البيانات ا ولتي تمت مع عينة من إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، تمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج إلى التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات.

النتائج:

لقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، بحيث انطلقنا من طرح مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا لاختبارها من خلال الدراسة الميدانية والتي أجريناها بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا ما سمح لنا بالتوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية:

- ✓ اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعا مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية، الاجتماعية..
- ✓ تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات على مجموعة من الطرق والوسائل من أهمها الانترنت، وطريقة المعايير لمعالجتها.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهتم بها المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، بعدها تخضع مجتمعة للمعالجة والتحليل، وهذه العملية بمثابة غريلة المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاستغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة..

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- من خلال دراستنا الميدانية، وتحليلنا لنتائج المقابلة ا ولاستبيان، يمكننا تقديم بعض التوصيات كما يلي:
- ✓ أظهرت الدراسة أنه أغلب عمال المؤسسة من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم (51,64).
- ✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة المياه المعدنية قديلة تمارس أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد .
- ✓ لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة قديلة . بسكرة -

- ✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية حيث أن بعد اليقظة التنافسية بمؤسسة قديلة . بسكرة
- ✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تعزيز الاستجابة التنافسية حيث أن بعد اليقظة التجارية بمؤسسة قديلة . بسكرة
- ✓ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تعزيز الاستجابة التنافسية حيث أن بعد اليقظة البيئية بمؤسسة قديلة . بسكرة

ثالثا: التوصيات:

- من خلال دراستنا الميدانية وتحليلنا لنتائج المقابلة والاستبيان، يمكننا تقديم بعض التوصيات كما يلي:
- ✓ تعزيز موقعها الإلكتروني وإعطائه أهمية أكبر نظرا للتطور التكنولوجي المتسارعة.
- ✓ ضرورة اهتمام مسيري المؤسسة بالاستجابة التنافسية لتجنب التغيرات المفاجئة وهجمات المنافسين، فسرعة الاستجابة تعتبر عنصر فعال يمكن من كسب ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة.
- ✓ ضرورة الدراسة المستمرة ومواكبة التغير المتسارع من أجل ضمان استجابة تنافسية عالية .

رابعا: آفاق البحث:

- بعد هذه الدراسة حول أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح مجال البحث من خلال عدة جوانب أخرى منها:
- ✓ دراسة نفس الموضوع على مجموعة من المؤسسات في نفس القطاع.
- ✓ دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية
- ✓ دور الاستجابة التنافسية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- قائمة المجالات:

- 1) أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، و نغم دايع عبد علي. (2020). تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية* ، 16 (66)، الصفحات 1-27.
- 2) أحمد عبد اللطيف محمد، و يوسف حجيم سلطان الطائي. (2017). الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من النكاسل الوظيفي. *مجلة الغري الاقتصادية والادارية* ، 14 (2)، الصفحات 159-181.
- 3) أحمد طيباوي. (2018). الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية* (7)، الصفحات 11-26.
- 4) أمال دردور. (2019). الوضع التنافسي للجزائر ضمن تقارير التنافسية الدولية - قراءة نظرية و تحليلية لمؤشرات التنافسية الدولية. *مجلة المالية والأسواق* ، 5 (10)، الصفحات 375-391.
- 5) أمجد حميد اسماعيل. (2020). قياس أثر انعكاس اليقظة الإستراتيجية على التسويق الابتكاري. *مجلة الريادة للمال والأعمال* ، 1 (02)، الصفحات 2-18.
- 6) اية وقنوني، و نادية عبد الكريم. (2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة* ، 5 (1)، الصفحات 35-50.
- 7) افتخار عبد الحسين كاطع، و الزهراء صباح الجلي. (2021). دور فلسفة الذكاءات المتعددة في تفعيل مفاهيم اليقظة الإستراتيجية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم* (49).
- 8) إلياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية* ، 8 (1)، الصفحات 230-248.
- 9) إبتسام رزوق، و عبد الرؤوف حجاج. (2022). تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF خلال الفترة 2010-2019. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* ، 11 (01)، الصفحات 239-254.
- 10) باية وقنوني. (2015). أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية. *معارف مجلة علمية محكمة* ، 10 (18)، الصفحات 329-342.
- 11) باية وقنوني، و نادية عبد الكريم. (2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة* ، 5 (1)، الصفحات 35-50.
- 12) جميلة قادم. (2023). اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي المنظمات الحدشثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات. *مجلة العلوم الاجتماعية* ، 17 (01)، الصفحات 510 - 528 .

قائمة المراجع

- 13) حاج بن يطو، و صادق شنوف. (2021). اليقظة الإستراتيجية، مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير. *مجلة المالية & الأسواق*، 8 (3)، الصفحات 308-326.
- 14) حامد صالح مضر. (2022). Technological vigilance and its role in the success of E-learning. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 14 (2)، صفحة 154.
- 15) حبيبة سعد الدين. (2023). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 7 (1)، الصفحات 45-26.
- 16) حبيبة سعد الدين، و رزيقة مخوخ. (2023). اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بتعزيز الميزة التنافسية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 8 (1)، الصفحات 200-185.
- 17) حسناء جبار علي، و ياسين ربيع. (2023). تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية*، 2 (22)، صفحة 17.
- 18) حسين دباح، و رياض بلبل. (2022). أثر تطبيق آلية اليقظة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 12 (2)، الصفحات 461-436.
- 19) حمزة رملي. (2014). واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 1 (2)، الصفحات 253-275.
- 20) حمزة غندور، و رتيبة طايبي. (2022). اليقظة الإستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات. *مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 6 (2)، الصفحات 1598-1577.
- 21) خالد روكان عواد، و زيد خوام محمود. (2018). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (55)، الصفحات 166-139.
- 22) خليدة بلصير، و عبد الوهاب بن بركة. (2018). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسي. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 12 (3)، الصفحات 347-328.
- 23) خولة شادي. (2017). المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية : نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 7 (12)، الصفحات 454-426.
- 24) خولة قاسمي الحسني، و هدى حفصي. (2022). اليقظة الاستراتيجية واثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة باليدين للتوصيل السريع في الجزائر. *دفاتر البحوث العلمية*، 10 (02)، 88-64.
- 25) دليلة بن أحمد، و نادية أمينة كاري. (2022). القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية. *مجلة الفكر المتوسطي*، 11 (2)، الصفحات 516-496.

قائمة المراجع

- (26) رتيبة حديد، و نوفيل حديد. (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 189). الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
- (27) رضوان أنساعد، و حليلة قمرى. (2020). تأثير اليقظة الإستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية. مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية ، 14 (2)، الصفحات 23-46.
- (28) رؤى علي عبد السادة. (2021). اليقظة الإستراتيجية وأثرها في صياغة الإستراتيجية المستدامة ". مجلة كلية الراءدين للجامعة للعلوم (50)، صفحة 155.
- (29) سارة عمرون، و إيمان بن قصير. (2018). دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة. مجلة الباحث الاقتصادي ، 5 (1)، الصفحات 273-294.
- (30) سعاد قوئي. (15 فيفري، 2023). التنافسية والميزة التنافسية: ايها اولاً نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ، 7 (8)، الصفحات 232-246.
- (31) سليمة قواسمية، و صفاء مباركي. (2021). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية ، 5 (2)، الصفحات 9-22.
- (32) سميرة بركاني. (2014). اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة تلاقصاا الجديد ، 5 (2)، الصفحات 340-351.
- (33) سيف محمد اسماعيل، إيمان موفق عمر، و هدى مثنى علي. (2022). اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفعالية التنظيمية. مجلة اقتصاديات الاعمال ، 3 (4)، الصفحات 157-176.
- (34) شرف عقون. (2016). اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا لتنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية ، 3 (1)، الصفحات 245-282.
- (35) شعبان بعبطيش، و منيرة بوساق. (2021). استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، 05 (02)، الصفحات 437-458.
- (36) الشيخ الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث ، 7 (7)، الصفحات 217-227.
- (37) صفية رجيمي، و صليحة غلاب. (2022). تداعيات ممارسة اليقظة التكنولوجية على جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية". مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، 8 (2)، الصفحات 405-428.
- (38) صورية شني، و سعيد بن الحضرة. (2017). تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، 1 (2)، الصفحات 105-128.
- (39) ضياء الدين زواو، و فاروق بن سالم. (2023). أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة إقتصاد المال والأعمال ، 7 (02)، الصفحات 328-307.

قائمة المراجع

- 40) طارق احمد بماء الدين حسن عبد اللطيف. (2022). إدارة المعرفة الإستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 97 (2)، الصفحات 287-313.
- 41) طارق راشي. (2020). قراءة في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي للجزائر خلال الفترة 2010-2018. *مراجعة الاصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي*، 14 (1)، الصفحات 202-214.
- 42) عادل ذاك النعمة، و عبد الهادي أحمد حمود. (2023). مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. *مجلة الاقتصاديات الاعمال*، 5 (5)، الصفحات 181-198.
- 43) عبد الامير زوين، و علي طالب عبد الدهام. (2023). تعزيز الأداء التكيفي من خلال اليقظة الإستراتيجية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 19 (2)، الصفحات 155-178.
- 44) عبد الرؤوف حجاج، و ابتسام رزوق. (2022). تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF خلال الفترة 2010-2019. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 11 (1)، الصفحات 239-254.
- 45) عبد الفتاح بوخمخ، و عائشة مصباح. (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6 (1)، الصفحات 23-46.
- 46) عبد النعيم دفور، و الياس شاهد. (2018). الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 8 (2)، الصفحات 21-38.
- 47) عدي حاتم علوان، و صالح مهدي محمد الحسناوي. (2022). تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 18 (74)، الصفحات 171-192.
- 48) عزيز أمين تغريد، بسمة خليل إبراهيم، و وجدان حسن حمودي. (2019). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي. *جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9 (2)، الصفحات 1-26.
- 49) عمار ميلودي، و عيسى بوراوي. (2017). التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الاستراتيجي. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 4 (2)، الصفحات 167-189.
- 50) عمر ولد عابد، و عمر علواطي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 9 (1)، الصفحات 3-15.
- 51) عواطف عبوش. (2022). اليقظة الإستراتيجية كأسلوب لتشجيع الإبداع التكنولوجي. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 15 (1)، الصفحات 352-367.
- 52) عيسى بحة، و حبيبة العيداني. (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. *مجلة الابداع*، 6 (6)، الصفحات 210-224.

قائمة المراجع

- (53) غادة عبد المسيح حنا داود، و أنمار أمين حاجي البرواري. (2023). قياس وتحليل أثر الذكاء الاقتصادي في الأداء الصناعي في ألمانيا. مجلة اقتصاديات الأعمال ، 5 (3)، الصفحات 481-504.
- (54) غانم سعد السالم. (2022). اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها على التوجه الإستراتيجي. مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 4 (2)، الصفحات 98-112.
- (55) فتحي طيطوس. (2021). حرية المنافسة التجارية . حق قيود قانونية. مجلة المعيار ، 25 (56)، الصفحات 528-543.
- (56) فرج شعبان، و مريم ددباغي. (2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات. مجلة المدير ، 2 (2)، الصفحات 15-43.
- (57) كريمة قاسمي، و الزهرة جعلاب. (2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، 6 (1)، الصفحات 272-291.
- (58) كمال رويج. (2003). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الادارية ، 11 (2)، الصفحات 1-33.
- (59) لمين علوطي، و عمر ولد عابد. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (17)، الصفحات 3-15.
- (60) محفوظ هندراوي. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية. الجزائر: مجلة الباحث الاقتصادي.
- (61) محمد سعد جاسم، و مها صباح ابراهيم. (2022). اليقظة التسويقية للخدمة المصرفية وأثرها في جذب الودائع. مجلة الجامعة العراقية (54)، الصفحات 478-489.
- (62) محمد سَعْدُ دفعوس المنصوري. (2021). المنافسة غير المشروعة دراسة قانونية وشرعية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للدراسات القانونية (6)، الصفحات 309-346.
- (63) محمد قادري. (2020). إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، 3 (1)، الصفحات 444-463.
- (64) مروة عزت عبد الجواد، و وليد محمد عبد الحليم علي. (2023). تحسين اليقظة التكنولوجية لكميات التربية بمصر في ضوء نظرية كايزن. مجلة كلية التربية ، 20 (116)، الصفحات 1-73.
- (65) مريم بلحاج. (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية لإستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة إقتصاديات المال والأعمال ، 1 (1)، الصفحات 193-206.
- (66) مريم لمروس. (2019). سياسة اليقظة في الجزائر. مجلة دراسات الاقتصادية (38)، الصفحات 173-188.

قائمة المراجع

- (67) معين أمين السيد، و فتيحة علوط. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 4 (1)، الصفحات 194-209.
- (68) منال أحمد علي الفقيه. (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. كلية التربية ، جامعة إب (13)، الصفحات 31-1
- (69) نجلاء عبد التواب، و عيسى عبد العال. (2018). خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية (3)، الصفحات 1-66.
- (70) نسرين صالح محمد صلاح الدين. (2020). ممارسات اليقظة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية ، 44 (4)، الصفحات 177-261.
- (71) نصيرة علاوي. (2016). واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال. مجلة البشائر الاقتصادية ، 2 (6)، الصفحات 149-165.
- (72) ميمنة حواسني. (2017). اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مجلة الاقتصاد والتنمية (07)، الصفحات 39-60.
- ✓ قائمة الكتب:
- (73) خليل محمد حسن الشماع، و خيضر كاظم حمود. (2000). نظرية منظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (74) نورهان محمد لمن قرون. (2022). اليقظة الاستراتيجية والنظم المعلوماتي. الاردن، عمان: زمزم ناشرون وموزعون
- (75) شاكر البرزنجي حيدر، و حسن جمعة محمود. (2013). تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور(اداري-تكنولوجي).
- ✓ أطروحات ومذكرات:
- (76) أميرة محاط. (2014). أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي (مذكرة ماجستير). كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- (77) إكرام بوسعدية. (2021). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- (78) حمزة بن الزين. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح
- (79) رياض عيشوش. (2016). دور إدارة العرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة دكتوراه). كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- (80) راضية سويد، و فوزية زغيددي. (2018). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر
- (81) رضا بركيبة، محمد صالح التجاني، و حنان لشلح. (2022). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر .

قائمة المراجع

- 82) سلوى حواوة. (2019). مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة. مذكرّة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 89 / هالة مجياوي. (2023). أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي
- 83) مهدي شداوي. (2019). دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية (مذكرة ماستر). 21-22. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 84) محمد الصالح التجاني، حنان لشلح، و رضا بركيبة. (2022). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية. مذكرّة ماستر أكاديمي ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر ، 16-17.

ثانيا: المراجع الاجنبية :

- Ednilson Santos Bernardes , (2009). Mark Hanna. A theoretical review of flexibility agility, (85 *International Journal of* .and responsiveness in the operations management literature .53-30 pp .(1) 29 , *Production Management & Operations*
- nouredine Guerrairi, (2022). Economic Intelligence and competitive advantage Theoretical, (86 *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* .Root and Key Concepts –Global Models .173-157pp ،(3) 5 , *JEGE*
- Omar Mahmoud, (2015). The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case (87 *Accounting and .International Journal of Management* .Study of Governmental Banks in Iran .1160-1141 pp, (10) 2 , *Economics*
- Dennis P Slevin ,Jeffrey G Covin,(2009). Robert P Garrett.Market responsiveness(88 and the role of strategic learning as determinants of ,top management risk taking *Journal of* .788-782pp ،(8) 62 , *Business Research* market pioneering
- Davides,Barry Gilbert Tom, and Jeff Swartz,(2005). *Competitive response: a new lens for* , (89 *evaluating company performance. The Practica* . pp69-

الملحق (01): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 00757 / ل.ع.إ.ت.ع.ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية
جمورة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- يسرى دحمان
- 2- خليل أمينة
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:
" دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-16

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

م.د.أ. هادي بن عبد الله
مصلحة المستخدمين
S.P.A Société Guedila des Eaux
Minérales

م.د.أ. هادي بن عبد الله
مصلحة المستخدمين
S.P.A Société Guedila des Eaux
Minérales

م.د.أ. هادي بن عبد الله
مصلحة المستخدمين
S.P.A Société Guedila des Eaux
Minérales

الملحق (02): قائمة محكمي الاستبيان

الجامعة	الرتبة	المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	نور الدين إيمان	01
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد ب	لطيسة عبد الحليم	02
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد ب	السبتي لطيفة	03

الملحق(03): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص ماستر إدارة إستراتيجية

استبيان البحث

دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، و بعد:

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة و هذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة قديلة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من حظراتكم أن تولو هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

- نور الدين إيمان

- دحمان يسرى

- خليل أمينة

السنة الدراسية: 2024 /2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس أنثى ذكر
2. السن : من 18 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي : ليسانس ماجستير تقني سامي شهادات أخرى
4. الخبرة المهنية في المجال : أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنة 10 إلى أقل من 15 سنة 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الإستراتيجية، بحث أننا نقصد باليقظة الإستراتيجية هي القيام بالمراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة.

- ما مدى موافقتكم بتوفر المتغيرات في واقع العمل لديكم ؟ الرجاء وضع (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبرة	اليقظة التكنولوجية				
1. تهتم المؤسسة بكل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي .					

الملاحق

					2. تسعى المؤسسة لتطوير نظام أمن المعلومات الخاص بها.
					3. تصمم المؤسسة الخدمات والمنتجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي.
					4- تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث لتطوير تكنولوجياتها باستمرار.
اليقظة التنافسية					
					5. تحرص المؤسسة على دراسة الوضعية للمنافسين بصورة مستمرة
					6. تتابع المؤسسة نوعية ودرجة تهديد المنافسين.
					7. تتربص المؤسسة باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها .
					8- تتابع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين.
اليقظة التجارية					
					9. تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في أذواق الزبائن واحتياجاتهم.
					10. تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب العملاء المحتملين.
					11. تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين .
					12- تعمل المؤسسة على متابعة عملائها من خلال خدمات ما بعد البيع
اليقظة البيئية					
					13. تطلع المؤسسة باستمرار على التشريعات المتعلقة بنشاطها .
					14- تعمل المؤسسة على المراقبة المستمرة لتأثيرات نشاطها على البيئة
					15- تتعامل المؤسسة بإيجابية مع قيم و تقاليد المجتمع
					16. إطلاع المؤسسة عند تصميم منتجاتها على معايير الأمن والسلامة البيئية .

الخور الثاني: الاستجابة التنافسية

ويقصد بالاستجابة التنافسية "هيا قدرة الشركة على الاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات ورغبات عملائها".

الملاحق

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الإيجابية					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
السرعة					
					17. المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين .
					18. يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية لمنافسينا
					19. عندما تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير .
					20- تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة
الفعالية					
					21 . هنالك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين أو تجديد لمنتجاتنا وخدماتنا .
					22. يمكن للمؤسسة أن تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين
					23. عندما تحدث تغيرات كبيرة في البيئة تتكيف المؤسسة بنجاح دائما
					24- القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق المرغوبة
					25- يلتزم موظفي المؤسسة بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليتين.
الاتساق					
					26. تقوم المؤسسة بتغييرات أنية عند علمها بعدم رضا زبائننا عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
					27. المؤسسة قادرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسون
					28 . تملك المؤسسة الموارد (بشرية ، تكنولوجية) من اجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال
					29. تقيم المؤسسة بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا.

الملحق 04: مخرجات برنامج (spss)

البيانات الشخصية

الجنس					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
40,6	40,6	40,6	13	ذكر	Valide
100,0	59,4	59,4	19	أنثى	
	100,0	100,0	32	Total	

السن					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
21,9	21,9	21,9	7	سنة 30 من 18 إلى أقل من	Valide
68,8	46,9	46,9	15	سنة 40 من 30 إلى أقل من	
100,0	31,3	31,3	10	سنة 50 من 40 إلى أقل من	
	100,0	100,0	32	Total	

المؤهل					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
18,8	18,8	18,8	6	ليسانس	Valide
43,8	25,0	25,0	8	ماستر	
87,5	43,8	43,8	14	تقني سامي	
100,0	12,5	12,5	4	شهادات أخرى	
	100,0	100,0	32	Total	

الخبرة					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
34,4	34,4	34,4	11	سنوات 5 أقل من	Valide
71,9	37,5	37,5	12	سنوات 10 من 5 إلى	
84,4	12,5	12,5	4	سنة 15 من 10 إلى	
100,0	15,6	15,6	5	سنة 20 من 15 إلى	
	100,0	100,0	32	Total	

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

اليقظة الإستراتيجية :

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
16	,891

الاستجابة التنافسية

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
13	,819

الصدق العام للإستبيان و الثبات :

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
29	,920

اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives					
Kurtosis		Skewness		N	
Erreur standard	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Statistiques	
,809	-1,104	,414	-,332	32	اليقظة التكنولوجية
,809	,139	,414	,283	32	اليقظة التنافسية
,809	-,330	,414	-,378	32	اليقظة التجارية
,809	,024	,414	-,150	32	اليقظة البيئية
,809	-,594	,414	-,088	32	السرعة
,809	1,386	,414	-,683	32	الفعالية
,809	1,433	,414	-1,369	32	الاتساق
,809	,067	,414	-,349	32	اليقظة الإستراتيجية
,809	2,399	,414	-1,379	32	الاستجابة التنافسية
				32	N valide (liste)

تحليل فقرات محور اليقظة الإستراتيجية

Ecart type	Moyenne	
,822	4,03	x11
,740	4,03	x12
,734	4,09	x13
,706	3,78	x14
,61872	3,9844	اليقظة التكنولوجية
,672	4,00	x21
,707	3,63	x22
,641	3,91	x23
,609	3,88	x24
,52693	3,8516	اليقظة التنافسية
,716	4,06	x31
,619	4,44	x32
,740	4,03	x33
,842	4,00	x34
,56791	4,1328	اليقظة التجارية
,570	4,52	x41
,683	3,72	x42
,751	3,88	x43
,693	4,31	x44
,49129	4,1016	اليقظة البيئية
,43317	4,0173	اليقظة الإستراتيجية

تحليل فقرات محور الاستجابة التنافسية

Ecart type	Moyenne	
,634	3,72	y11
,762	3,50	y12
,707	3,88	y13
,659	3,78	y14
,54532	3,7188	السرعة
,588	3,91	y21
,693	3,69	y22
,693	3,71	y23
,564	3,56	y24
,554	4,13	y25
,46281	3,8000	الفعالية
,751	4,22	y31
,574	3,84	y32
,609	3,88	y33
,833	4,13	y34
,49161	4,0156	الاتساق
,37064	3,8411	الاستجابة التنافسية

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	اليقظة, البيئية اليقظة اليقظة, التنافسية اليقظة, التكنولوجية التجارية ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : التنافسية الاستجابة
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 ^a	,655	,604	,23337

- a. Prédicteurs : (Constante), البيئية اليقظة, التنافسية اليقظة, التكنولوجية اليقظة, التجارية اليقظة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,788	4	,697	12,799	,000 ^b
	de Student	1,470	27	,054		
	Total	4,259	31			

- a. Variable dépendante : التنافسية الاستجابة
b. Prédicteurs : (Constante), البيئية اليقظة, التنافسية اليقظة, التكنولوجية اليقظة, التجارية اليقظة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,321	,410		3,223	,003
	التكنولوجية اليقظة	,030	,086	,050	,352	,728
	التنافسية اليقظة	,290	,097	,412	2,979	,006
	التجارية اليقظة	,310	,106	,475	2,912	,007
	البيئية اليقظة	,001	,117	,001	,006	,996

- a. Variable dépendante : التنافسية الاستجابة

الملحق 05: تصريح خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: خليل أمينة.....



الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210537974 الصادرة بتاريخ: 05-05-2024

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

أصرح بشرفي أنني أنتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-06-04

إمضاء المعني بالأمر

الملحق (06): اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بسكرة، في 04/05/2024

إذن بالطبع

أنا الممضى أسفله الأستاذ: **إيمان تواب الدين**
الرتبة: **أستاذ هاضم**
قسم الارتباط: **علوم التسيير**
أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطلبة (ة):
1- **دومان يسرى** 2- **خليل أمينة**

الشعبة علوم التسيير
التخصص: **إدارة استراتيجيات**
بموضوع: **التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة فندقة للمياه المعدنية - جورة**

بسكرة
أخص بطبع المذكرة المذكورة
إمضاء الأستاذ المشرف
