

اليقظة الاستراتيجية ودورها في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية بالتطبيق على مؤسسة تواب بوسعادة

## Strategic Vigilance and its Role in Supporting the Organization's Competitiveness in International Markets by Application to the Tawab Foundation in Bou Saada

فيشوش حمزة<sup>1</sup>، حملاوي فاطمة<sup>2</sup>، تلي أحلام<sup>3</sup> / Fichouche Hamza<sup>1</sup>, Hamlaoui Fatna<sup>2</sup>, Telli Ahlam<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، hamza.fichouche@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، hamlaouifatna@gmail.com

<sup>3</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، telliahlamhouria@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/26

تاريخ الاستلام: 2024/05/06

**ملخص:** يهدف هذا البحث الى تقديم نموذج لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بإحدى المؤسسات الاقتصادية، وبيان فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية في شقها النظري مسلطين الضوء على أبرز ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيرات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، فضلا عن إطار عملي تحليلي اعتمدنا فيه على منهج دراسة الحالة؛ من خلال أداء عينة من 46 موظف من مؤسسة تواب بنسبة استرجاع للردود 84,78% بصفتهم فاعلين في إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية بأنواعها (التجارية، التكنولوجية، التنافسية، والبيئية) ودعمها لتنافسية المؤسسة بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع والابتكار، المرونة، التسليم). وتوصلت نتائج الدراسة لضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة وتحديد أي بعد تنافسي يخدم المؤسسة الاقتصادية بفاعلية ويمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل ظروف المنافسة الدولية.

**كلمات مفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، التنافسية، الأسواق الدولية، مؤسسة تواب. **تصنيف JEL:** F4, D33, L15, D41.

**Abstract:** This research aims to provide a model for applying strategic vigilance in an economic institution, and demonstrate the effectiveness of strategic vigilance in supporting the institution's competitiveness in international markets in its theoretical aspect, highlighting the most prominent issues proposed by writers and researchers regarding the research variables, relying on the descriptive approach, as well as a practical analytical framework that we have adopted. It uses a case study approach; Through the performance of a sample of 46 employees from the Tawab Foundation with a response rate of 84.78%, as they are active in establishing a system of strategic vigilance of all kinds (commercial, technological, competitive, and environmental) and supporting the organization's competitiveness in all its dimensions (cost, quality, creativity and innovation, flexibility, delivery).

The results of the study revealed the necessity of establishing a system of strategic vigilance in the institution under study and determining which competitive dimension effectively serves the economic institution and enables it to survive and continue under conditions of international competition.

**Keywords:** Strategic Vigilance, Competitiveness, International Markets, Tawab Foundation.

**Jel Classification Codes :** D41, L15, D33, F4.

**Résumé :** Cette recherche vise à fournir un modèle d'application de la vigilance stratégique dans une institution économique et à démontrer l'efficacité de la vigilance stratégique pour soutenir la compétitivité de l'institution sur les marchés internationaux dans son aspect théorique, en mettant en évidence les questions les plus importantes proposées par les auteurs et les chercheurs concernant la variables de recherche, en s'appuyant sur l'approche descriptive, ainsi que sur un cadre d'analyse pratique que nous avons adopté. Il utilise une approche d'étude de cas ; Grâce à la performance d'un échantillon de 46 employés de la Fondation Tawab avec un taux de réponse de 84,78%, car ils sont actifs dans la mise en place d'un système de vigilance stratégique de toutes sortes (commerciale, technologique, concurrentielle et environnementale) et dans le soutien de la compétitivité de l'organisation. dans toutes ses dimensions (coût, qualité, créativité et innovation, flexibilité, livraison). Les résultats de l'étude ont révélé la nécessité d'établir un système de vigilance stratégique dans l'institution étudiée et de déterminer quelle dimension concurrentielle sert efficacement l'institution économique et lui permet de survivre et de continuer dans des conditions de concurrence internationale.

**Mots clés :** Vigilance stratégique, Compétitivité, Marchés internationaux, Fondation Tawab.

**Codes de classification Jel :** D41, L15, D33, F4.

## 1. مقدمة :

يشهد العالم تحولات جذرية وتوجهات جديدة، ومن بين هذه التغييرات اليقظة حيث أصبحت تعتبر مدخلا أساسيا للمؤسسة ومصدر تميز وتفوق بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وعليه فقد أصبحت المؤسسة من الضروري عليها معرفة ما يدور في محيطها والامام بكل الأحداث، ولتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها وحجز مكان لها في السوق وتحقيق أسبقية على منافسها، فهي مطالبة بمعرفة العلاقة بينها وبين محيطها ومعرفة مكوناته الأساسية وأبعاده المستقبلية. فتسعى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية للتجاوب مع الحجم الكبير للمعلومات ولتتمكنها من المنافسة الدولية الحالية، وذلك من خلال إرساء نظام لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة، وفي الوقت المناسب، والتي تساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الملائمة وفق الأهداف المنشودة لها. بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة، والتقليل من حالة ألا تأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية المتوقعة.

وعلى ضوء ما تم ذكره ومما سبق دراسته والاهمية التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية توليها اهتماما بالغا لموضوع اليقظة الاستراتيجية وسعيها في دعم تنافسية المؤسسة خصوصا على الصعيد الدولي حري بنا التطرق إلى طرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية في مؤسسة تواب في بوسعادة؟

ومن هذا الاشكال الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور اليقظة التنافسية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

- ما دور اليقظة التكنولوجية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

- ما دور اليقظة التجارية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

- ما دور اليقظة البيئية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة سلفا قمنا بوضع على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لليقظة التجارية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تدعيم علاقتها مع عملائها ومورديها؛

الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تنمية خاصية الابداع والابتكار؛

الفرضية الثالثة: لليقظة التنافسية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال رصد للمنافسين ومساهمتها في التفوق

عليهم؛

الفرضية الرابعة: لليقظة البيئية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال ربط الاهداف البيئية بالتوازي مع الاهداف الاقتصادية.

1.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أهمية وجود نظام لليقظة الاستراتيجية داخل كل مؤسسة اقتصادية، وإلى

الأهمية البالغة التي يلعبها هذا النظام، في تحقيق اهداف كل مؤسسة وصياغة استراتيجياتها المنشودة مستقبلا، فهو يعمل على

جس نبض المعلومة اينما كانت ومدى مساهمتها في توجيه خياراتهم، وتحديد احتياجات التطور الذي تسعى كل مؤسسة

للوصول لتحقيقه. كذلك ابراز مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام اليقظة الاستراتيجية كخطوة لبناء ميزة تنافسية وأخذنا

مؤسسة تواب لصناعة الواح الجبس في بوسعادة كمثال عن ذلك. وفي ظل اشتداد المنافسة في التجارة الدولية، والسعي

لكسب مكانة وحصص في هذه الأسواق، لابد للمؤسسة من وضع خطة تمكنها من دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتقييم

مدى استعدادها لإرساء قاعدة تنافسية متينة وذلك من خلال معرفة مدى اعتماد مؤسسة تواب على البحث والتطوير

كأسلوب لخلق منتج ذو صبغة عالمية وريادية لتحقيق درجات المنافسة العالمية.

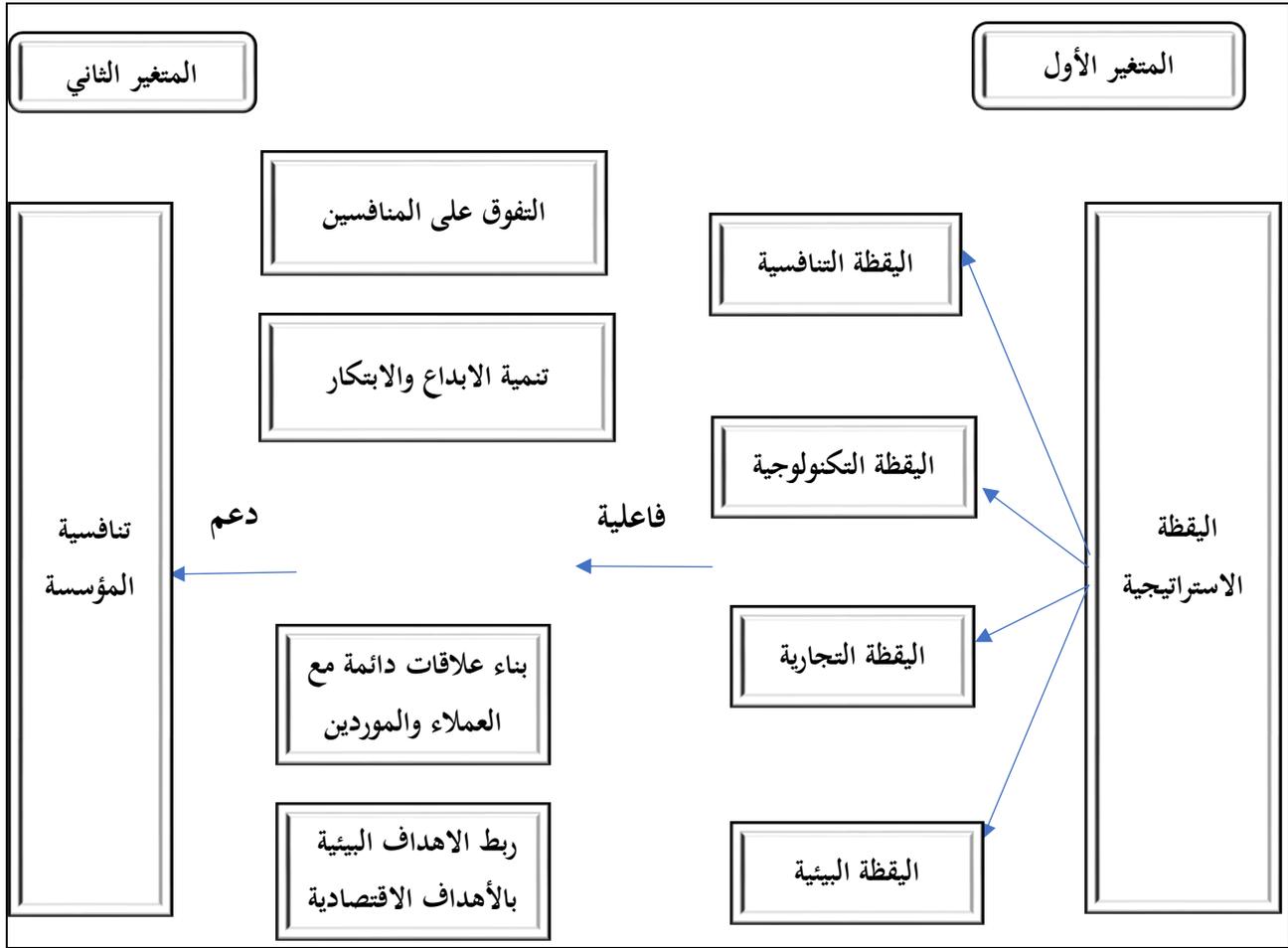
2.1. أهداف الدراسة فيما يخص أهداف البحث تندرج ضمن معرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية لبقاء المؤسسة ونموها

واستمراريتها، وكذا دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق أبعاد اليقظة الاستراتيجية؛ مع خلق ميزة تنافسية عن طريق

خطوات اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى فاعلية نظام اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق العالمية.

3.1. منهج الدراسة: من أجل دراسة الموضوع وللإجابة على الأشكال المطروح وبناء الجانب النظري للدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بكونه من أكثر المناهج التي تلائم هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مختلف المصادر وكذا تصنيفها وتبويبها، ولتأكيد واثبات أو نفي صحة الفرضيات قمنا بإجراء استبيان الكتروني وأخرورقي لجمع الآراء حول اليقظة الاستراتيجية و الأبعاد التنافسية المحققة من خلالها، حيث وجه لمسؤولي المؤسسة ونخبة الاطارات و الفاعلين بمؤسسة محل الدراسة كأداة لجمع المعلومات ثم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية .

4.1. أنموذج الدراسة: يتمثل مضمون الدراسة في الشكل ادناه الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (التنافسية)، حيث سيتم دراسة فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في مؤسسة تواب بيوسعادة، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. مدخل إلى اليقظة الاستراتيجية

1.2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية: تناول العديد من الباحثين مفهوم اليقظة بصفة عامة واليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت هذه التعاريف بمرور الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات، وللفهم الدقيق لهذا المصطلح فقد عرفت بأنها جمع البيانات حول الأبعاد والعلاقات في المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، والمعارف التي من شأنها أن تساعد المديرين في تخطيط مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها (زواو، 2019، الصفحات 2-3)، كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة المؤسسة الاقتصادية وسبق التغيرات، فهي عملية متواصلة من المعلوماتية يكون من خلالها المسير في ملاحظة بمحيطه حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب وتصنف هذه العملية وفقا لمجموع نظم المعلومات وتسمح للمديرين بالقيادة الجيدة والتسيير الحسن في الأوقات الصعبة، وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية ككيان أو هيكل متكون من أجزاء فرعية تتأثر بتدفقات المعلومات والبيانات الواردة من محيط المؤسسة عموما

(بن خديجة، 2018، صفحة 101، 102)، وهي أيضا الرصد الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتعرف على البيانات الحقيقية المبينة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك اليقظة هي نشاط مستمر ودائم منه تهدف إلى الكشف عن الأنشطة للبيئة التكنولوجية والتنافسية، لأجل اتخاذ القرارات في المستقبل (Laurent, 2001, p. 48)، بناء على ما تم عرضه سابقا نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية ويقصد بها السلوك والأسلوب الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية في وضعية تتركز على الرقابة والتتبع لمحيطها، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات سواء التقنية والعلمية والتكنولوجية والاقتصادية لتحسين تنافسياتها، الأمر الذي يمنحها الاستفادة من الفرص والمزايا وتفادي نقاط الضعف والتهديدات المحيطة بالمؤسسة في وضع استباقي.

2.2 أنواع اليقظة الاستراتيجية: تتضمن اليقظة الاستراتيجية لاستمرارية المؤسسة الاقتصادية ومواجهة تحديات المنافسة في ظل تحديات متغيرات المحيط الخارجي مجموعة من التصنيفات من أجل البقاء وتحقيق الأهداف يمكن حصرها فيما يلي: 1.2.2 اليقظة التنافسية: يقصد بها العملية التي يتم من خلالها البحث عن المعلومات ذات العلاقة بتنافسية المؤسسة الاقتصادية، ثم توزيعها ومعالجتها وكذلك تتبع المنافسين بمختلف أنواعهم ومراقبتهم. كما تسمح اليقظة التنافسية بوضع استراتيجيات الفعالة والمستقبلية من خلال ضبط حالات عمل المؤسسة (بن كعكع، معروف، وقورين، 2021، صفحة 98). 2.2.2 اليقظة التكنولوجية: تركز على المحيط التكنولوجي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعمل المؤسسة تحديد التقنيات التكنولوجية المرتبطة بمجال أعمالها، والتي من يمكن أن يتم تنفيذها لأجل ضمان الحصول على الميزة التنافسية، وهناك جانبين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية التتبع والرصد الجانب الأول يتعلق ببراءات الاختراع والملكية الصناعية، فعلى المؤسسة الاقتصادية القيام بعملية مراقبة ورصد لبراءات الاختراع لها ولمنافسيها. أما الجانب الثاني فيتمثل في اليقظة الخاصة بالمنتجات المبتكرة، بمعنى مراقبة ورصد المنتجات الجديدة في السوق والبدائل المتاحة التي تعمل على تجاوز المنافسين، وتخفيض تكاليف الإنتاج (علوط ومعين، 2018، صفحة 202).

3.2.2 اليقظة التجارية: وتتمثل في دراسة العلاقات التجارية للمؤسسة فيما يخص العملاء والموردين، تكون مركزة على تطورات احتياجات ورغبات العملاء في الأجل طويل المدى في الوضع الحالي أي أن المحافظة على العميل هو أساس أهداف المؤسسة الاقتصادية، فاليقظة التجارية يجب أن تقوم على ما يعرف بنظام تحليل شكاوى العملاء، التسويق الشرائي يسمح بتفعيل اليقظة التجارية الخاصة بالموردين (بوزيان، 2021، صفحة 264).

4.2.2 اليقظة البيئية: والمقصود باليقظة البيئية منظومة المتغيرات البيئية العامة للمؤسسة الاقتصادية، والتي تتكون من مجموعة من العوامل المتمثلة في المجالات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والطبيعية والبيئية، والتي يمكن أن تؤثر على نشاط التنظيم. (بلحاج، 2012، صفحة 9).

### 3. التنافسية:

1.3 مفهوم التنافسية: يقصد بالتنافسية قدرة المؤسسة الاقتصادية على تزويد الزبائن بالسلع والخدمات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق العالمية، وذلك من خلال تحقيق النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة (مصطفى أحمد، 2011، صفحة 21)، وتعرف أيضا على أنها مقدرة المؤسسة على انتاج المنتجات بجودة عالية وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وذلك تحقيقا لرغبة وحاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (سالم، 2021، صفحة 236)، وهذا التعريف ركز على الجودة والسعر والمرونة والوقت الملائم؛ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التنافسية تعتبر آلية من آليات العولمة عموما والعولمة الاقتصادية خصوصا وتعني قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء في بيئة العمل من خلال تلبية رغبات الزبائن المختلفة لمختلف السلع والخدمات مع إمكانية النفاذ إلى الأسواق الدولية.

2.3 أبعاد قياس تنافسية المؤسسة: من خلال المفاهيم المتعلقة بالتنافسية في المؤسسة الاقتصادية يمكن حصر مجموعة من الأبعاد لقياس التنافسية والمتمثلة في: التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة، ووقت التسليم.

1.2.3 الجودة: ان تحقيق رضا الزبائن وضمن ولائهم في ظل سوق المنافسة لا يتحقق الا من خلال تعظيم القيمة في السلع والخدمات المقدمة بصفة عامة والتي يعرفها المستهلكين بالجودة (بن علي و بوزيان ، 2009)، فالجودة تعكس اقبال الزبائن على سلع وخدمات المؤسسة ، فالجودة هي مقياس التميز للسلعة أو الخدمة، كما أنها انعكاس لمدى تلبية حاجات ورغبات

الزبون ومفاضلة النوعية ورضى الزبون على السعر، كما أن الجودة تعتمد على شهادات تثبت جودة ونوعية المنتج لكسب رهان ولوج الأسواق الدولية أو ما يعرف بشهادات الايزو التي تمنح نتيجة تطبيق معايير الجودة بواسطة المنظمة الدولية للتقييس ISO، مما يعطي مزايا وقدرة تنافسية للمنتج، وتحسين صورة المؤسسة لدى جميع العملاء، وبناء علاقة متينة وقوية مع الموردين.

2.2.3. التكلفة: إن تخفيض تكلفة المنتج أو عوامل الإنتاج مما يقدم المنتج بأقل سعر للمستهلك أو العميل من أهم المصادر للحصول على ميزة تنافسية، وتعتبر خفض التكلفة أهم بعد تنافسي سعت اليه المؤسسات الاقتصادية بما ينعكس على السعر النهائي للسلعة أو الخدمة، تكون له ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه السعر والذي يتوقف شراءه للسلعة أو الخدمة.

3.2.3. الابداع: يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيو كلاسيكي جوزيف شومبيتر، وقد عرف الإبداع أنه (الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه، أي أن الإبداع كل تغيير تاريخي ولا رجوع عنه في طريقة القيام بالأشياء، (فيدشوش، 2024).

4.2.3. المرونة: وهي مدى الاستجابة السريعة للتغيرات في طلب الزبائن فضلا عن زيادة الرضا في التسليم الموجه بواسطة تخفيض الوقت وتظهر المرونة بصورة عامة من خلال مرونة المنتجات بتغير في تفضيلات الزبائن والتغير في التكنولوجيا، أو من خلال مرونة الحجم بتغيير حجم الإنتاج تماشيا مع مستوى الطلب بالزيادة أو النقصان في الأسواق (سالم إ.، 2021، صفحة 240).

5.2.3. وقت التسليم: ويقصد به سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، فالزمن يعتبر من الابعاد التنافسية الجديدة وله أهمية كبيرة في قرار الشراء، ولا شك بأن الفترة الزمنية لسريان عملية التسليم السلعة أو الخدمة للزبون تعد فرصة تنافسية مهمة، فالمؤسسة الاقتصادية التي تستجيب لطلب زبائنها تحقق فرصة بيعيه وهامش ربح قبل غيرها، مما يرسخ تميز هذا السلعة أو الخدمة في ذهن الزبائن فضلا على أن سرعة الاستجابة للعملاء تقلل من المخزون إلى أدنى حد ممكن (محمد، 2020).

#### 4. تحليل النتائج:

1.4. أساليب الدراسة: استكمالا للجانب النظري من الدراسة، تم تخصيص هذا المحور لمعالجة مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، وزع على مستوى محل الدراسة -مؤسسة تواب ببوسعادة-، وتم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22)، و تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى الثقة 90% لتحليل وتفسير نتائج الاختبارات التي تم اجراؤها على مستوى مؤسسة تواب، وتفرغ الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة في مقياس ليكرات الخماسي: المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري، ومن أجل قياس وثبات الاستبيان ومصداقية المستجوبين في الإجابة على الأسئلة وفق مقياس ألفا كرونباخ.

#### 2.4. أدوات الدراسة:

1.2.4. وصف الاستبيان: يتكون مجتمع الدراسة من الفاعلين والذين لهم دور في رسم قرارات المؤسسة محل الدراسة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة تواب ببوسعادة، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة 46 موظف، وتم توزيع استبيانات الكترونية لمن لديهم بريد الكتروني وظيفي والباقي ورقي، بغرض جمع بيانات حول فاعلية اليقظة الاستراتيجية ودعمها لتنافسية مؤسسة تواب ببوسعادة، وتم استرجاعها كاملة وتم استبعاد 7 استمارات مكررة لوجودها في الإجابات الالكترونية، ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين، القسم الأول عبارة عن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة في المؤسسة ويشمل العمر والمستوى الدراسي ومنصب العمل والخبرة المهنية، أما القسم الثاني وهو عبارة عن محاور الدراسة ويحتوي على 27 عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول متعلق بالمتغير الأول المتمثل في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة

تواب ببوسعادة من خلال 12 عبارة، في حين المتغير الثاني يخص التنافسية في الأسواق الدولية بمؤسسة تواب ببوسعادة من خلال 15 عبارة.

2.2.4. ثبات الاستبيان: النتائج الموضحة في الجدول أدناه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث بلغت لجميع عبارات الاستبيان 0.907 وهذا يدل على أن الثبات مرتفعا ودال احصائيا.

**الجدول رقم (01): قياس ثبات الاستبيان بمقياس ألفا كرونباخ**

ألفا كرونباخ	النسبة
0.907	90 %

**3.2.4. مناقشة النتائج:**

**الجدول رقم (02): تحليل اتجاه العينة لمحور أبعاد اليقظة الاستراتيجية**

الرقم	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	عبارات القياس	الاجسامي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التوجه العام
01	اليقظة التجارية	تهتم المؤسسة بمعرفة الزبائن وعروض الموردين	4,44	0,60	1	الموافقة بشدة
02		هناك توافق بين كميات المخزون واحتياجات السوق وتلبيتها بشكل متواصل	4,28	0,56		الموافقة بشدة
03		تقوم المؤسسة بمراقبة البيئة الخارجية للحفاظ على عملاتها	4,08	0,74		الموافقة
04	اليقظة التكنولوجية	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا وبرامج عالمية في التسيير	3,87	0,95	3	الموافقة
05		المؤسسة على اطلاع فيما يخص الابتكارات والأبحاث	3,79	0,77		الموافقة
06		تقوم المؤسسة بمراقبة التكنولوجيات الدولية في خطوط الانتاج وأساليب البحث والتطوير	3,79	0,86		الموافقة
07	اليقظة التنافسية	تعتبر دراسة السوق أهم مصدر للمعلومات حول المنافسين	4,31	0,61	2	الموافقة بشدة
08		يتم التعامل مع المعلومات الخاصة بالعملاء الدوليين بدقة	3,85	0,87		الموافقة
09		تحرص المؤسسة على معرفة نقاط القوة والضعف لمنافسيها	4,10	0,79		الموافقة
10	اليقظة البيئية	تقوم المؤسسة باستعمال التكنولوجيا للحفاظ على البيئة والالتزام بقوانينها	4,08	0,62	1	الموافقة
11		للمؤسسة وحدة صحية للعلاج ومراقبة طبية من طب العمل	4,15	0,87		الموافقة
12		المؤسسة توفر ألبسة خاصة بالعمل لحماية العامل	4,54	0,55		الموافقة بشدة
		المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	4,11	0,48		الموافقة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS22).

يحتوي هذا المحور على متغير اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة-تواب ببوسعادة-، ولقد تم قياسها وفق أنواعها وشملت المحاور التالية اليقظة التجارية، التكنولوجية، التنافسية والبيئية، فمن خلال الجدول نتضح عينات إجابات الدراسة لمؤسسة تواب، حيث يرى أفراد العينة أن اليقظة التجارية والبيئية موجودة بقوة، وجاءت العبارة (12) والعبارة (1) والعبارة (07) بمتوسط حسابي (4,54) و(4,44) و(4,31) على الترتيب بموافقة بشدة، في حين نجد كل من العبارة (02) (03) (04) (05) (06) (08) (09) (10) (11) بمتوسط حسابي (4,28) (3,87) (3,79) (3,79) (3,85) (4,10) (3,85) (4,10) (4,08) (4,08) (4,15) على الترتيب بالموافقة وهو أغلب توجه أسئلة هذا المتغير، وعليه كان المتوسط

الحسابي الإجمالي للعبارات هو (4,11) ما يدل على الموافقة على التوجه العام لأفراد العينة حول إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة تواب ببوسعادة.

أما بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بالتنافسية في الأسواق الدولية بمؤسسة تواب ببوسعادة جاء المتوسط العام لمحاور المتغير (4,10) والانحراف المعياري (0,47) ومنه التوجه العام لمحاور المتغير التنافسية في مؤسسة تواب بالموافقة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): تحليل اتجاه العينة لمحور التنافسية في الأسواق الدولية بمؤسسة تواب

الرقم	أبعاد التنافسية	عبارات القياس	الحساب المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التوجه العام
13	التكلفة	هناك رقابة على كميات المواد المستخدمة والتقليل قدر الإمكان من المواد المستهلكة	4,05	0,65	3	الموافقة
14		تستخدم المؤسسة عمليات البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	4,21	0,70		الموافقة بشدة
15		تدعم المؤسسة خفض الكلفة عن طريق تدريب الموظفين استخدام للتكنولوجيا والرقمنة في خطوط الإنتاج	3,90	0,79		الموافقة
16	الجودة	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية	4,38	0,59	2	الموافقة بشدة
17		تحرص المؤسسة على تقديم منتجاتها بأقل العيوب الممكنة باستخدام أساليب متعددة للرقابة على الجودة	4,38	0,67		الموافقة بشدة
18		تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة	4,31	0,66		الموافقة بشدة
19	الابداع والابتكار	تسعى المؤسسة للاستفادة من خبرات الموظفين عن طريق تدريبه وتدريبهم وتكوينهم	3,97	0,87	5	الموافقة
20		المشاركة في المعارض الجامعية لطلبة الهندسة المدنية للاستفادة من ذكاء الطلاب وابداعهم	3,46	0,94		الموافقة
21		اعتماد الرقمنة لتسويق المنتجات والتعريف بالمؤسسة	3,90	0,75		الموافقة
22	المرونة	لدى العامل استعداد دائم للمساعدة والاستجابة لطلبات الإنتاج كما يمتلكون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء عدة وظائف	4,21	0,61	4	الموافقة بشدة
23		تتميز نشاطات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	4,08	0,58		الموافقة
24		تقوم المؤسسة بتأجيل الطلبات العادية والتفرغ للطلبات تصدير	3,49	1,02		الموافقة
25	التسليم	تمتلك المؤسسة خطوط نقل لتوزيع منتجاتها في التراب الوطني	4,49	0,60	1	الموافقة بشدة
26		تمتلك المؤسسة نقاط توزيع لمنتجاتها تغطي الوطن لتلبية عملائها	4,36	0,67		الموافقة بشدة
27		تستخدم المؤسسة استراتيجية التسليم للتفوق على منافسيها حيث تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في أسرع وقت ممكن	4,26	0,59		الموافقة بشدة
		المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	4,10	0,47		الموافقة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS22)

4.2.4. تحليل العلاقة بين المتغيرين: من الجدول أدناه (الجدول رقم 04) المتوسط الحسابي للمتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية 4,1013 مما يدل على الموافقة بين أسئلة المتغيرين، والانحراف المعياري 0,45374 مما يدل على عدم التباين في إجابات أفراد العينة محل الدراسة.

الجدول رقم (04): العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0,48401	4,1068	اليقظة الاستراتيجية
0,47111	4,0957	التنافسية في الأسواق الدولية
0,45374	4,1013	المجموع بين المتغيرين

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS22).

3.4. اختبار ومناقشة الفرضيات: في هذا المحور سيتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها لموضوع إشكالية الدراسة وهي:  
-الفرضية الأولى: لليقظة التجارية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تدعيم علاقتها مع عملائها ومورديها؛  
-الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار؛  
-الفرضية الثالثة: لليقظة التنافسية دور في دعم تنافسية المؤسسة من خلال رصد المنافسين ومساهمتها في التفوق عليهم؛  
-الفرضية الرابعة: لليقظة البيئية دور في دعم تنافسية المؤسسة من خلال ربط الأهداف البيئية بالتوازي مع الأهداف الاقتصادية.

1.3.4. اختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط بيرسون، وهو المناسب لهذا الاختبار ومن شروطه:  
الشرط الأول: إلزامية التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما في الدراسة؛  
الشرط الثاني: وجوب عشوائية واستقلالية أفراد العينة؛  
الشرط الثالث: وجوب العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (05): مصفوفة الارتباط بين كل محور من اليقظة الاستراتيجية وأبعاد التنافسية

المحور	التكلفة	الجودة	الابداع والابتكار	المرونة	التسليم
اليقظة التجارية	0,58	0,58	0,61	0,41	0,60
Sig	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
اليقظة التكنولوجية	0,49	0,56	0,45	0,13	0,65
Sig	0,00	0,00	0,00	0,43	0,00
اليقظة التنافسية	0,56	0,43	0,53	0,44	0,30
Sig	0,00	0,01	0,00	0,01	0,06
اليقظة البيئية	0,72	0,69	0,73	0,59	0,75
Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS22).

من خلال الجدول رقم (05) نستنتج أنه يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة ماعدا بعد المرونة بالنسبة لليقظة التكنولوجية، ونوعا ما التسليم في اليقظة التنافسية، ومنه يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين محاور اليقظة الاستراتيجية وأبعاد التنافسية بمعنى أنه كلما كان نظام اليقظة الاستراتيجية معتمدا في المؤسسة محل الدراسة - تواب ببوسعادة - كلما وجدنا تطور وتحسين في أبعاد التنافسية.

وباستخدام برنامج (SPSS22) تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين محاور اليقظة الاستراتيجية ومتغير التنافسية، حيث نجد أن مؤسسة تواب ببوسعادة تعتمد نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال تقوية العلاقة بين الأبعاد التنافسية (التكلفة والجودة والابداع والابتكار والتسليم) فدرجة الارتباط جاءت قوية أما بعد المرونة معتدل وذلك من خلال الجدول أدناه.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين أبعاد التنافسية واليقظة الاستراتيجية

المحور	التكلفة	الجودة	الابداع والابتكار	المرونة	التسليم
اليقظة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون	**0,73	**0,70	**0,71	**0,47
	R	1	1	1	1
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,003
الدرجة	قوي	قوي	قوي	معتدل	قوي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS 22).

وتم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين محاور اليقظة الاستراتيجية ومتغير التنافسية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (07): معامل الارتباط العام بين محور التنافسية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية

المحور	اليقظة التجارية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة البيئية
التنافسية في الأسواق الدولية	معامل الارتباط بيرسون	**0,65	**0,58	**0,53
	R	1	1	1
	Sig	0,000	0,000	0,003
الدرجة	قوي	قوي	معتدل	معتدل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS 22).

2.3.4. مناقشة الفرضيات: من خلال الدراسة الميدانية على مؤسسة تواب لصناعة الجبس ببوسعادة يمكننا مناقشة الفرضيات، فمن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ( $R=1$ ) وبالتالي وجود علاقة طردية بين المتغيرين في الدراسة فكلما كان تطبيق لليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة تواب ببوسعادة كانت هناك زيادة وكفاءة في أبعاد تنافسياتها. الفرضية الأولى: يوجد دور لليقظة التجارية في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تدعيم علاقتها مع عملائها وموردتها.

وجاءت هذه الفرضية بدرجة ارتباط قوي من خلال الجدول رقم (06)، ويرجع ذلك من أن مؤسسة تواب تركز على بناء علاقات قوية مع العملاء وتحسن خدمة عملائها بما يضمن ولائهم لمنتجاتها، وذلك من خلال حرصها على تواجد منتجاتها عبر كامل التراب الوطني من خلال 39 نقطة توزيع ومشاركتها في المعارض الوطنية والدولية من أجل تقديم قيمة مضافة وتجربة ممتازة تتيح لها الفوز بولاء عملائها وتفضيلهم على المنافسين، كما أن دراستها للسوق وتحليل متغيراته ورصد للمعلومات وفهم اتجاهات وتحديات السوق تمكنها من التعرف على الفرص والتحديات، مما يلعب دور في اتخاذ استراتيجية للتكيف مع متغيرات التنافسية، وذلك بضبط انتاجيتها والتحكم في التكلفة بالرقابة المستمرة لعناصر الإنتاج، ودراسة جودة المنتج وتحسينه بإجراء اختبار للمواد وتركيبها في مخبر المؤسسة، ومن خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (05) نجد أن الابداع والابتكار جاء بارتباط قوي 0,61 وهذا ما يدل على التحسين المستمر للمنتج عن طريق دراسة المواد وهو ما أكسب مؤسسة تواب حصة سوقية مهمة في الجزائر.

-الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية المؤسسة من خلال الابداع والابتكار ويتم استخدام التكنولوجيا في خطوط الإنتاج في مؤسسة تواب ببوسعادة لضبط مواد الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات فخطوط الإنتاج بالمراقبة المستمرة لمسار الإنتاج وتطويره في المؤسسة تحقق جودة تزيد من الطلب على المنتج في السوق دون غيره، ومن خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (05) جاءت المرونة بمعامل ارتباط ضعيف 0,130 وهذا ما يفسر أن المرونة تعتمد على العامل البشري.

-الفرضية الثالثة: لليقظة التنافسية دور في دعم تنافسية المؤسسة عن طريق رصد المنافسين ومساهمتها في التفوق عليهم

من خلال دراسة السوق والفهم الجيد لاتجاهات المنافسين، فقد تم ضبط استراتيجية مؤسسة تواب ببوسعادة بفتح وحدة انتاج جديدة في أولاد جلال (ولاية بسكرة) لدعم تنافسيها كون أن المؤسسة رائدة في منتجاتها، ومن خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (05) نجد ان معامل الارتباط لليقظة التكنولوجية مع محور أبعاد التنافسية 0,576 بما يلزم مؤسسة تمحل الدراسة الاطلاع الجيد على ما يخدم عملياتها الإنتاجية وتحسينه لتقوية وتعزيز حصتها السوقية.

-الفرضية الرابعة: لليقظة البيئية دور دعم لتنافسية مؤسسة تواب من خلال ربط الأهداف البيئية مع الأهداف الاقتصادية حيث إن هذه الفرضية جاءت بدرجة ارتباط قوية جدا، ما يدل على انتهاج مؤسسة تواب نظام بيئي باستخدام المصافي (Filtre) للحفاظ على البيئة، ما يعزز من سمعتها وصورتها الاجتماعية بجعل من أولوياتها توفير البيئة الاجتماعية والصحية للموظف، كما أن التزامها بالبيئة القانونية والضريبية يجنبها دفع غرامات ويقلل من التكاليف الناجمة عن نشاطاتها وعملياتها، أي إن التوجه البيئي بالابتكار تبني ممارسات مستدامة بتطوير منتجات تلي احتياجات العملاء، بالإضافة إلى امتلاك مؤسسة تواب ببوسعادة لأسطول نقل بري يمكنها من التحكم في تكاليف المنتج وزيادة تنافسيها بتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني.

#### 5. خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا معالجة إشكالية الدراسة، يتضح لنا أن تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التي تسعى إلى التواجد في الأسواق الدولية هو الحجر الأساس لإعطاء فرصة للتواجد وتقوية القدرة التنافسية عن طريق التحكم في الأساليب والمستويات الإنتاجية والتسويقية وامتلاك التكنولوجيا العملية لترح منتج مستمر ذو جودة عالية، لذا فإن المؤسسة بتطبيقها لنظام اليقظة الاستراتيجية تبقى على اطلاع على محيطها الخارجي ومراقبة منافسيها. ونجد أن مؤسسة تواب ببوسعادة بتبنيها نظام اليقظة الاستراتيجية توصلت إلى الفاعلية المنشودة لدعم تنافسيها في الأسواق الدولية وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج باستخدام اختبار بيرسون والمعامل R، وتم التوصل إلى تحقيق النتائج التالية:

-لليقظة التجارية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب ببوسعادة من خلال دعم علاقتها مع عملائها ومورديها؛  
-لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب ببوسعادة من خلال الابداع والابتكار؛  
-لليقظة التنافسية دور في تحقيق دعم تنافسية مؤسسة تواب ببوسعادة من خلال رصد المنافسين ومساهمتهما في التفوق عليهم؛

-لليقظة البيئية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب ببوسعادة من خلال ربط الأهداف البيئية بالتوازي مع الأهداف الاقتصادية.

وبناء على ما تقدم ذكره من نتائج توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نرى أنها من الممكن أن تساهم في زيادة وتفعيل الأبعاد التنافسية لمؤسسة تواب ببوسعادة، وتتمثل في:

-ضرورة تبني نظام اليقظة الاستراتيجية بوجود مكتب للرقابة على جميع المصالح الفاعلة في المؤسسة والتنسيق فيما بينها لمعرفة مردود كل مصلحة والتحسين في الأداء التنافسي لها؛

- الاستمرارية في تحسين جودة المنتج عن طريق الابداع والابتكار للتميز والاستمرارية لمواجهة التنافسية؛  
-تفعيل الأداء التشغيلي للعمال بإشراكهم في نظام اليقظة الاستراتيجية بصفتهم المورد الأساسي في المؤسسة وإدراك أهميتهم ومساهمتهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها؛

-ضرورة تحسين العمليات الرقمية من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛  
-اعطاء اهتمام خاص بالمحيط الخارجي للمؤسسة وتحليله عن طريق متابعة كل التغيرات الطارئة عليه؛

-انشاء خلية لليقظة التنافسية على مستوى كل مؤسسة، تكون مجهزة بالإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية؛  
-تشجيع الابتكار من خلال تعزيز وتشجيع المبادرة من قبل العاملين، وتقييم وتحليل المشاكل التي يمكن أن تعيق تكامل

العامل مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

## 6. قائمة المراجع:

- Laurent, H. (2001). *Maitriser et pratiquer la veille stratégique*. France: Afnor pratique.
- إلياس سالم. (30 جوان، 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الصفحات 230-248.
- أمينة بن علي، و العجال بوزيان. (2009). الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات. ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة سعيدة، الجزائر.
- حامد رضوان مصطفى أحمد. (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمزة فيشوش. (2024). محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة. محاضرة على منصة التعليم عن بعد مودل- جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- ضياء الدين زواو. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية -. مائدة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- طاهر صالح محمد. (2020). <https://www.drmtaher.com>. تم الاسترداد من مدونة الدكتور محمد ماهر صالح: [https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post\\_09.html](https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_09.html)
- فتيحة علوط، و أمين السيد معين. (15 06، 2018). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، الصفحات 195-209.
- ليلي بن كعكع، جيلالي معروف، و حسنية قورين. (31 مارس، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة-غليزان-. مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، الصفحات 95-110.
- مريم بلحاج. (2012). أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة:دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية. ماجستير إدارة الأعمال. كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن: جامعة آل البيت، الأردن.
- منصف بن خديجة. (2018). اليقظة الاستراتيجية. عمان-الأردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.
- وهيبة بوزيان. (30 جويلية، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها-دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات المصدرة بولاية جيجل-. مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، الصفحات 261-277.