وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

Department of commerce

العنـوان:

فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية بالتطبيق على مؤسسة تواب ببوسعادة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

من إعداد الطالبتين: تلي أحلام – حملاوي فاطنة

لجنة المناقشة

أ.د. نويبات عبد القادر	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. فيشوش حمزة	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
د. روازقي محمد	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2022 /2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

Department of commerce

العنـوان:

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

من إعداد الطالبتين: تلي أحلام – حملاوي فاطنة

لجنة المناقشة

أ.د. نويبات عبد القادر	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. فيشوش حمزة	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
د. روازقي محمد	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2022 /2023

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الذي كان ولازال سندا لي في هذه الحياة قرة عيني والدي الفاضل

أطال الله في عمره ...

والى نبع الحنانة ودفئ القلب والدتي الغالية أطال الله في عمرها...

الى رياحين حياتي في الشدة والرخاء اخوتي إسماعيل وصدام...

واختاي وحبيبات قلبي بسمة وسمرة وأولادهم ...

يوسف، عبد الرحمان، سيف الإسلام، أروى وأشرقت

وفرحة البيت وضحكته سديل ومحمد اسلام ...

الى زوجة أخي سارة...

الى الذي ساندني ودعمني في مواصلة دراستي وكان يشجعني ويزيد من عزيمتي صديقي ورفيقي في الحزن والفرح أسامة

الى زميلتي ورفيقتي في الدراسة وشريكتي في هذا العمل أحلام تلي

والى كل الأساتذة والدكاترة الذين كان لهم الفضل طيلة العام الدراسي ولم يبخلوا علينا بكل ما جادت به أفكارهم واقلامهم.

حملاوي فاطنة

إهداء

مرت ثلاثة وعشرون سنة من الانقطاع عن المقاعد وبفضل الله تحقق الحلم وزاد الطموح....

لأقدم ثمرة جهدي المتواضع إلى سندي وأول حب لي أبي الغالي...

لمن ربت وثابرت من أجل أن تغرس فينا من طموحها إلى جنتي أمي....

إلى رفيق دربي وشريك حياتي زوجي....

إلى حبيبي وقطعة من قلبي نزيم...

، زكرياء، جوري، ادريس، فرح،أسينات

لأختاي زينب وصفاء وأولادهم...

رحمة،هيثم،فاطمة...

لأخوتي وعائلاتهم وأبنائهم ....

إلى زملائي في العمل ومن شد على أزري ربيعة بن يحي

إلى رفيقة مشواري البحثي أختي فاطنة

أحلام تلي

كلمة شكر

أشكر الله . تعالى . وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال درجة الماستر، بأن هيأ لي من سهل التحاقي بالجامعة بعد استكمال ليسانس منذ 12 سنة.

وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير لأساتذة ودكاترة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كل باسمه، وأخص بالذكر الدكتور فيشوش حمزة، والدكتور بو بعاية حسان، والدكتور سعدون رفيق، والدكتور سالم الياس دون أن انسى فضل كل الأساتذة كل باسمه من درسنا في السنوات السابقة على كل ما قدموه لنا من يد العون و المساعدة لإكمال هذا العمل، ثم أزجي الشكر فائقه والثناء أجلّه لكل زملاء الدراسة وأخص بالذكر قسم المالية و التجارة الدولية دفعة 2023.

دون أن أنسى موظفي مؤسسة تواب وعلى رأسهم المدير التنفيذي علي جداوي و رئيس مكتب المحاسبة طرافي كمال على التسهيلات التي قدموها لنا من أجل الدراسة التطبيقية بالمؤسسة.

فلكم جزيل الشكر والعرفان.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تقديم نموذج لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بإحدى المؤسسات الاقتصادية، ولهذا قدمنا هذه الدراسة، حول 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 اعتمد فيه منهج دراسة حالة؛ لأداء 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، الابداع والابتكار، المرونة، التسليم).

وتوصلت نتائج الدراسة لضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية وتركيز وتحديد أي بعد تنافسي يخدم المؤسسة بفاعلية ويمّكنها من البقاء والاستمرارية.

Summary :

This research aims to provide a model for the application of strategic vigilance in one of the economic institutions, and for this we presented this study, on the effectiveness of strategic vigilance in supporting the competitiveness of the enterprise in the international markets in its theoretical part, highlighting the most prominent what the writers and researchers put forward about the research variables based on the descriptive approach, as well as An analytical framework in which a case study approach was adopted; For the performance of a sample of 46 employees from Tawab Corporation with a response rate of 84.78%, as actors in establishing a system of strategic vigilance of all kinds (commercial, technological, competitive, and environmental) and supporting the organization's competitiveness in its dimensions (cost, quality, creativity and innovation, flexibility, delivery). The results of the study concluded the need to establish a system of strategic vigilance and focus and determine any competitive dimension that effectively serves the institution and enables it to survive and continue..

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
إهداء	
كلمة شكر	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الاول :الإطار النظري لفاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الاسواق الدولية	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية	3
1-1 تعريف اليقظة لاستراتيجية	3
1-2 أنواع اليقظة الاستراتيجية	3
1-3الأشخاص المكلفون باليقظة الاستراتيجية	5
المبحث الثاني: ماهية التنافسية	8
2-1 مفهوم التنافسية	8
2-2 أنواع التنافسية للمؤسسة	9
2-3 ابعاد قياس تنافسية المؤسسة	11
المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودعم تنافسية المؤسسة.	14
3-1 اليقظة التنافسية ودعم تنافسية المؤسسة.	14

2-3 اليقظة التكنولوجية ودعم تنافسية المؤسسة.	14
3-3 اليقظة التجارية والبيئية ودعم تنافسية المؤسسة.	15
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة تواب لصناعة ألواح الجبس ببوسعادة	18
تمهيد	19
المبحث الأول: تقديم مؤسسة تواب لصناعة ألواح الجبس ببوسعادة	20
1-1 نشأة المؤسسة وتعريفها	20
2-1 أهداف ومساعي مؤسسة تواب	20
3-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة تواب	21
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات لاستبيان	23
1-2 المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية	23
2-2 مجتمع وعينة الدراسة	23
3-2 متغيرات ومحاور الاستبيان	24
المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات وفق البرنامج الاحصائي SPSS22	31
1-3 اختبار الفرضيات	31
2-3 مناقشة الفرضيات والنتائج	33
الخاتمة	36
المراجع	40
الملاحق	42

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
	قـــائـــــمة الأشـــــكال	
01	مصادر اليقظة التكنولوجية	**4**
02	مخطط بورتر لتنافسية المؤسسة	**10**
03	اليقظة الاستراتيجية ودعم تنافسية المؤسسة	**16**
04	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة تواب ببوسعادة	**22**
	قـــائـــــمة الجـــــــداول	
	عنوان الجدول	
01	جدول يبين الاحصائيات الخاصة بالاستمارات الموزعة والمستبعدة في مؤسسة تواب	**24**
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية	**25**
03	قياس ثبات الاستبيان بمقياس الفاكرونباخ	**26**
04	ميزان تقديري للاجابات المقدمة في الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي	**26**
05	إجابات عينة الدراسة حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية	**27**
06	إجابات عينة الدراسة حول أبعد التنافسية	**28**
07	العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية	**30**
08	مصفوفة الارتباط بين كل من محور اليقظة الاستراتيجية والتنافسية	**32**
09	معامل الارتباط العام بين كل محور من اليقظة الاستراتيجية ومحور التنافسية	**32**
10	معامل الارتباط بين متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية والتنافسية	**33**

مقدمة عامة

أولا– تمهيد:

شهد العالم تحولات جذرية وتوجهات جديدة، كما شهدت المؤسسات العديد من التغييرات التي مست كافة المستويات حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيما وتقنيات حديثة تتسم بنظرة وأفاق تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، والقائم على حركة التغيير والتجديد، الى جانب التطورات التي شهدها العالم في مجال التكنولوجيا.

ومن بين هذه التغييرات اليقظة حيث أصبحت تعتبر مدخلا أساسيا للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق بالنسبة لها. وعليه فقد أصبحت المؤسسة من الضروري عليها معرفة ما يدور في محيطها والالمام بكل الأحداث، ولتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها وحجز مكان لها في السوق وتحقيق أسبقية على منافسيها، فهي مطالبة بمعرفة العلاقة بينها وبين محيطها ومعرفة مكوناته الأساسية وأبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

ومع تبني الجزائر اقتصاد السوق الحر وانضمامها الى منظمة التجارة العالمية، وفتح مجال المنافسة أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، وبما انها اصبحت بوابة للسوق الافريقية، ومعبرا للسوق الاوروبية، و ممرا للتجارة البيئية العربية و الاسيوية بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية للتجاوب مع الحجم الكبير للمعلومات ولتمكنها من مضمار المنافسة الدولية الحالية، وذلك من خلال إرساء نظام لليقظة على مستوى ادارتها و الذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة، وفي الوقت المناسب، و التي تساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الملائمة وفق الأهداف المنشودة لها. بالإضافة الى تدعيم تنافسية المؤسسة، والتقليل من حالة الا تأكد البيئي ومواجهة التحديات والازمات الاستراتيجية الممكنة.

ثانيا– طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما تم ذكره وما سبقت دراسته والاهمية التي اصبحت المؤسسات الاقتصادية توليها اهتماما بالغا لموضوع اليقظة الاستراتيجية وسعييها في دعم تنافسية المؤسسة خصوصا على الصعيد الدولي حري بنا التطرق الى طرح الإشكال التالي:

ما مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الاسواق الدولية؟ دراسة حالة مؤسسة تواب في بوسعادة.

ومن هذا الاشكال يقودنا الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1– ما دور اليقظة التنافسية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

2– ما دور اليقظة التكنولوجية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

3– ما دور اليقظة التجارية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

4– ما دور اليقظة البيئية في رفع تنافسية مؤسسة تواب؟

ثالثا– فرضيات البحث:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة سلفا قمنا بالاعتماد على الفرضيات الاتية:

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

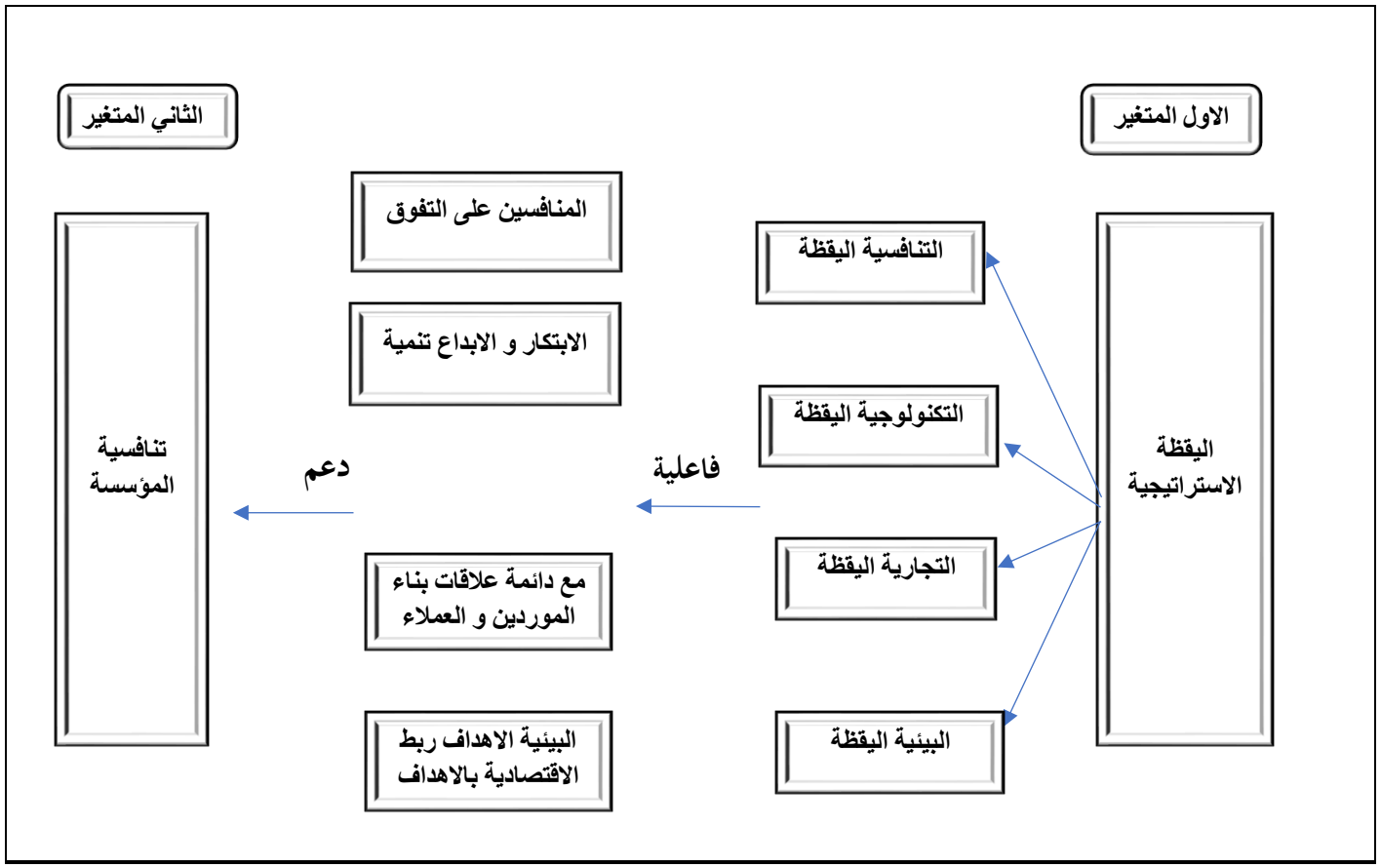
الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تنمية خاصية الابداع والابتكار.

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.

رابعا– نموذج البحث:

تم اختصار مضمون الدراسة في الشكل ادناه الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، و المتغير التابع (التنافسية) ،حيث سيتم دراسة فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة .



خامسا– أهمية البحث:

تكمن اهمية موضوع بحثنا في أهمية وجود نظام لليقظة الاستراتيجية داخل كل مؤسسة اقتصادية، والى الاهمية البالغة التي يلعبها هذا النظام، في تحقيق اهداف كل مؤسسة وصياغة استراتيجياتها المنشودة مستقبلا، فهو يعمل عل 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 وحصة 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 المؤسسة على البحث والتطوير كأسلوب لخلق منتج عالمي وريادي للمنافسة.

سادسا– أهداف البحث:

- معرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية لبقاء المؤسسة ونموها واستمراريتها؛
- دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق أبعاد اليقظة الاستراتيجية؛
- خلق ميزة تنافسية عن طريق خطوات اليقظة الاستراتيجية؛
- فاعلية نظام اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة دوليا؛

سابعا– أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة الى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية وتتمثل في:

- راجع للتخصص والذي قادنا للحث عن موضوع يخدم التجارة الدولية.

أما الأسباب الموضوعية فتمثلت في الآتي:

- كون اليقظة الاستراتيجية والتنافسية من المصطلحات والمفاهيم الجديدة في الاقتصاد؛
- انفتاح الجزائر على الاسواق الدولية وخاصة السوق الافريقية حاليا؛
- المنافسة الشرسة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية ومواكبتها للتكنولوجيا؛
- مواكبة المؤسسات ودرايتها لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

ثامنا– المنهج المستخدم:

سعيا منا للإجابة على الاشكال المطروح، ولبناء الجانب النظري لبحثنا قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بكونه من اكثر المناهج التي تلائم هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مختلف المصادر وكذا تصنيفها و تبويبها وفق اسلوبنا، ولتأكيد و اثبات او نفي صحة الفرضيات قمنا بإجراء استبيان الكترونيو آخر ورقي لجمع الآراء حول اليقظة الاستراتيجية و الابعاد التنافسية المحققة من خلالها، حيث وجه لمسؤولي المؤسسة ونخبة الاطارات و الفاعلين بها و رؤساء الاقسام على مستواها كأداة لجمع المعلومات ثم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS .

تاسعا– حدود الدراسة:

إن البحث الذي نضعه بين ايديكم والذي يرتكز على المتغيرين المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية، والمتغير التابع وهو التنافسية .قد تم دراسة هذا الموضوع بالتطبيق على:

الحدود المكانية: مؤسسة تواب لصناعة ألواح الجبس ببوسعادة.

الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للقيام بهذا البحث من بداية جانفي 2023 الى غاية ماي 2023.

كما تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في مجموع المسؤولين ومدراء الاقسام والاطارات داخل المؤسسة بحجم عينة قدر بـ 46 موظفا. منهم 23 موظفا قاموا بالإجابة على الاستبيان الورقي، و20 اخرين اجابوا عبر البريد الكتروني الوظيفي. وتم رفض 3 إجابات بسبب أنها إجابات متكررة.

عاشرا– الدراسات السابقة:

أثناء بحثنا عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة كانت هناك مجموعة من الدراسات نذكر منها:

الدراسة الأولى: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، عباس فهيمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، .2009 حيث عالجت الباحثة إشكالية "**ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟** وهل تعطي المؤسسات الجزائرية القدر الكافي لضرورة وجود هذا المفهوم في واقعها" وخلصت في النهاية الى أن نظام اليقظة يمكن المؤسسات من بقائها على دراية تامة ودائمة بمحيطها خاصة مع تزايد حدة المنافسة، وفي

المقابل توصلت الى أن ثقافة اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة في بعض المؤسسات بالرغم من وعيها لأهمية اليقظة، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع يبقى متأخرا كون اليقظة استثمار مكلف من وجهة نظرهم.

الدراسة الثانية: تحت عنوان **"دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم تنافسية المؤسسة الجزائرية** دراسة حالة: موبيليس" 2014-2015، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه للباحث بركاني سمير، جامعة الجزائر 3 قسم العلوم التجارية تخصص تسويق. وقد تناول بالبحث الى مدى مساهمة اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تكيف مؤسسة Mobilis مع ظروف البيئة التنافسية؟ وهل ساهم في تدعيم ميزتها التنافسية؟

وكان من بين النتائج ضرورة وجود نظام لليقظة لدعم التميز التكنولوجي حيث أن خدمات شركة موبيليس تحصلت على المرتبة 143 من بين 148 بلد مشارك في عام 2013. وأهمية الابداع والتطور التكنولوجي ومساهمته في دعم تنافسية المؤسسة.

الدراسة الثالثة: كتاب بعنوان: **اليقظة الاستراتيجية**، للدكتور منصف بن خديجة، لدار النشر الوراق للنشر والتوزيع سنة 2018.

الدراسة الرابعة: بمقال في مجلة انماء للاقتصاد والتجارة من اعداد الباحثة وهيبة بوزيان: بعنوان **"دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها–دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات المصدرة بولاية جيجل"** جامعة جيجل (الجزائر)، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية تم نشره بتاريخ:30جويلية 2021. تناولته من خلال الاشكال التالي: كيف تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ترقية صادراتها؟

وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (تنافسية، تكنولوجية، تجارية ، يقظة اجتماعية) في ترقية صادرات بعض المؤسسات الاقتصادية المصدرة بولاية جيجل، حيث تم توزيع استبانة على مسيري وإطارات07 مؤسسات مصدرة بالولاية في الدراسة والتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة موجبة بين كل أبعاد اليقظة الاستراتيجية وتوجه المؤسسات محل البحث والدراسة نحو ترقية صادراتها من خلال معرفة ودراسة المنافسين الدوليين وبيئتهم وخلق ميزة تنافسية لدعم منتجاتهم في السوق الدولية.

فمن خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة التي قمنا بها تحت عنوان فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية، وجدنا أن بعض الدراسات التي تطرقت لليقظة الاستراتيجية و تنافسية المؤسسة دراسات حاولت حل مختلف المشاكل التي صاحبت عملية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات لكن من زوايا مختلفة ،كما تتناول أدوات و آليات تفعيل عملها ودورها في المؤسسة، إن ماُ يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فهي تهدف بدرجة أولى إلى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات التي تطبقها، وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة احدى المؤسسات الجزائرية لعملية اليقظة الاستراتيجية بكل مراحلها، و بأبعادها الأربعة

(التنافسية، التجارية؛ التكنولوجية، و البيئية) فهي امتداد لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها درست وعالجت مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة من خلال ابعاد التنافسية المحققة وفقا للاستبيان الذي تم وضعه في تحليل دراسة الحالة.

حادي عشر خطة الدراسة:

من أجل تقديم هذا البحث قمنا بتقسيمه الى فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية، ماهيتها، بعض التعاريف، وكذا الأشخاص المكلفون باليقظة الاستراتيجية كمبحث أول. وجاء في المبحث الثاني دراسة للمتغير التابع ألا وهو التنافسية حيث قمنا بتعريف للتنافسية على عدة مستويات، أنواع التنافسية، وفي الأخير تحدثنا عن أبعاد قياس تنافسية المؤسسة، ختاما الفصل الثالث والذي يتحدث عن دور اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة. أما الفصل الثاني فهو فصل تطبيقي تمت فيه دراسة حالة لإحدى المؤسسات الجزائرية مؤسسة تواب لصناعة ألواح الجبس ببوسعادة.

ثاني عشر صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذا البحث راجعة الى:

- ضيق الوقت في انجاز البحث بحكم العمل والدراسة؛
- هناك بعض المشاكل المتعلقة بالمكتبة الجامعية والمتمثلة في عدم توفر بعض الكتب في وقتها فبعض العناوين تمت استعارتها؛
- تلقينا بعض المشاكل في الإجابة على الاستبيان حيث أن البريد الالكتروني الوظيفي لبعض الموظفين لا يعمل لذلك اضطررنا لاستعمال الاستبيان الورقي؛
- ندرة في توفر الكتب التي تخدم عنوان البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لفاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة The Knowledge Economy أصبح مصطلح اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة التي تهتم بها المؤسسة لمتابعة محيطها وبيئتها، ومعرفة نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة ونقاط الضعف لتجنب التهديدات وللحفاظ على بقائها عن طريق استخدام المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

فالمؤسسة هيكل ونظام له قانون داخلي يتأثر ببيئته الخارجية، كما لها ميكانزمات تتمثل في اليقظة استراتيجية بمختلف مجالاتها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، والبيئية) لقياس مدى جاهزيتها لكسب رهانات الأسواق الدولية، وهو ما سنتطرق اليه في المبحث الأول عن ماهية اليقظة الاستراتيجية وأنواعها، والمبحث الثاني تناولنا فيه التنافسية وأبعاد الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، أما المبحث الثالث فكان لحوصلة العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية:

1-1 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات، وللفهم الدقيق لهذا المصطلح سيتم عرض عدد من التعاريف:

فاليقظة الاستراتيجية عرفت بأنها جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة (زواو, ضياء الدين، 2013، الصفحات 2-3).

وهي أيضا الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية معبرة عن المستقبل.

كذلك اليقظة نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه تهدف إلى الرصد النشط للمحيط التكنولوجي، التنافسي، لأجل التنبأ بالتطورات.

كما يعرف البعض اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الاعمال و استباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير فيما بعد. تصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات العصيبة وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام مكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية (منصف، 2018، صفحة 101،102).

2-1 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد، وذلك عن طريق المراقبة الدائمة للمحيط ومحاولة استغلال الفرص واستكشاف التهديدات التي تواجهها مع رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة وعليه يمكن تلخيص أنواع اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

1-2-1 اليقظة التنافسية: Compétitive Intelligence

هي النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن المعلومات ذات العلاقة بتنافسية المؤسسة، نشرها ومعالجتها وكذا رصد المنافسين (المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين)، مراقبة استراتيجياتهم، سياساتهم، منتجاتهم، وخدماتهم الجديدة. كما تسمح بضبط حالات عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات عمل أكثر فعالية (جيلالي ، ليلى، و حسنية ، 2021، صفحة 98) .

وهنا نرى أن اليقظة التنافسية تؤدي دورا كبيرا في تزويد متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بالمعرفة المسبقة عن محيطها التنافسي عموما، وعن العوامل والقوى المؤثرة في قواعد المنافسة بين مؤسسات القطاع خصوصا، وهذا انطلاقا من العمل الجماعي المشترك، ضمن شبكة من المختصين والخبراء في بناء المعلومة التنافسية.

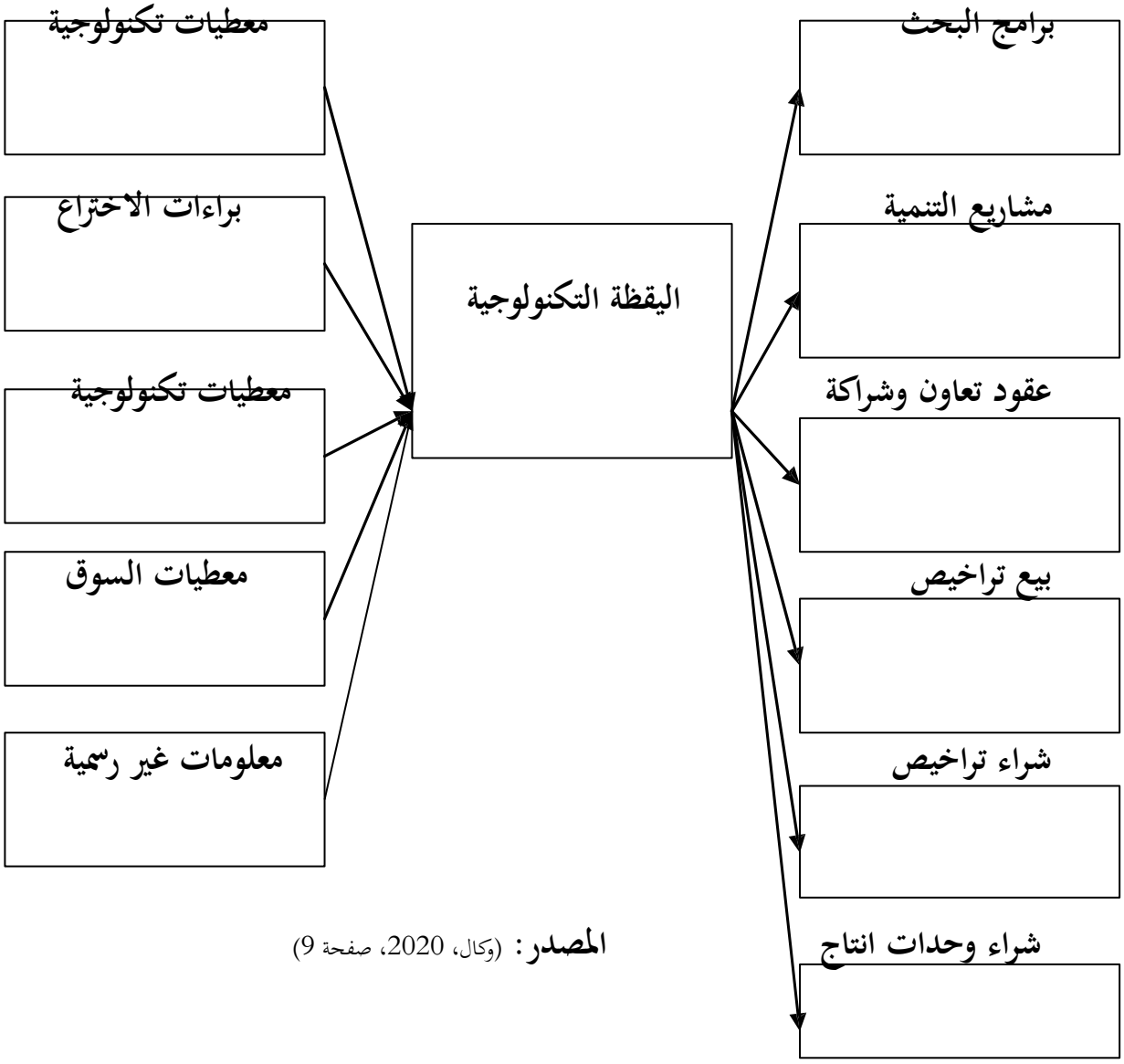
2-2-1 اليقظة التكنولوجية: technology watch

تنطبق على البيئة التكنولوجية للمؤسسة(المنظمة)، حيث تعمل هذه الأخيرة على دراسة التكنولوجيا في مجال التنمية الصناعية، وهذا بالاعتماد على قواعد البيانات والمتمثلة في بيانات البراءات، الوثائق التقنية، الكتيبات والمواقع... إلخ، بغية تحديد التقنيات المرتبطة بأعمالها، أو من المحتمل أن يتم تنفيذها لأجل ضمان الحصول على الميزة التنافسية، وهناك جانبين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما:

اليقظة المتعلقة ببراءات الاختراع والملكية الصناعية، فعلى المؤسسة(المنظمة) القيام بعملية مراقبة ورصد لبراءات الاختراع لها ولمنافسيها.

أما النوع الثاني يتمثل في يقظة متعلقة بالمنتجات المبتكرة، بمعنى مراقبة ورصد المنتجات الجديدة في السوق والبدائل المتاحة التي تعمل على تجاوز المنافسين، وتخفيض تكاليف الإنتاج (معين و علوط، 2018، صفحة 202).

الشكل رقم 01: مصادر اليقظة التكنولوجية



المصدر: (وكال، 2020، صفحة 9)

مما نلاحظه في هذا الشكل أن لليقظة التكنولوجية عدة مصادر منها الرسمية ومن خلالها لا نجد أي صعوبة في الحصول على المعلومات وهي معتمدة ومعترف بها مثل هيئات البحث وبراءات الاختراع ونجد مصادر غير الرسمية يصعب الحصول على المعلومات منها ولا يمكن استعمالها مباشرة لأنها تحتاج الى تحليل ومعالجة مثل معطيات السوق، ونجد أيضا مصادر حكومية مثل مشاريع التنمية التراخيص تستخدم معلوماتها بشكل دقيق وغير الحكومية مثل المعطيات العلمية.

1-2-3 اليقظة التجارية:Commercial intelligence

وتخص دراسة العلاقات التجارية للمؤسسة، وتخص الزبائن والموردين على حد سواء، تكون مركزة على تطورات احتياجات ورغبات الزبائن على المدى البعيد، في الوضع الحالي أين الحفاظ على الزبائن يشكل الهاجس الأكبر للمؤسسة.

اليقظة التجارية يجب أن تكون مرتكزة على ما يعرف بنظام تحليل شكاوى الزبائن، التسويق الشرائي يسمح بتفعيل اليقظة التجارية الخاصة بالموردين (بوزيان، 2021، صفحة 264).

1-2-4 اليقظة البيئية: Environmental intelligence

وتعني نظم متغيرات المحيط العام، وتهتم بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في الميادين السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والطبيعية، والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة (المنظمة). (بلحاج ، 2012، صفحة 9).

وعليه يمكن القول أن أنواع ومجالات اليقظة، و أهم أنواعها السالفة الذكر تشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، و التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ و متابعة مختلف التغييرات و التطورات البيئية و التي من شأنها مساعدة المؤسسة للتقليل من حالة عدم التأكد و تدعيم مختلف قراراتها.

و هنا يظهر جليا أن السياسة المتبعة في المجال البيئي تعطي مصداقية للمنتجات وكذا تقديم شهادات النوعية و الجودة (ايزو) فيما يخص المبادلات التجارية ودعم تنافسية المنتوج، كما أن الدراية ببيئة المؤسسة من قوانين تشريعية، مالية و ضريبية تساعد متخذي القرار في دخول الأسواق الدولية.

1-3 الأشخاص المكلفون باليقظة الاستراتيجية:

في الغالب تتكون خلية اليقظة من أفراد لهم كفاءات عالية وتكوين تقني يطلق عليهم اسم اليقظين **watchmen** ، المسؤول عن اليقظة **Responsible for the watch**، الملاحظين **Observers** ، الخبراء **Experts**، المستخدمين **Applicants** ، و لجنة اليقظة **watch committee** ، ميزتهم الأساسية، الحذر، الانتباه، التفكير النقدي، روح الاتصال، وتبادل المعلومات، الإرادة على مواجهة التحديات التي تطرحها اليقظة...فهؤلاء الأشخاص هم كالاتي :

1-3-1 المسؤول عن اليقظة:

عنصر أساسي ضمن جهاز اليقظة يلعب دور متعدد من محرك أو منشط، وسيط، مراقب، منسق، منظم ومقرر...لنشاط اليقظة، وبصفة عامة على مسؤول اليقظة تأدية المهام التالية: (زواو, ضياء الدين، 2013، الصفحات 56-57)

- توعية العاملين في المؤسسة باليقظة وتوضيح اسهاماتهم؛
- تحديدي الاحتياجات الجديدة؛
- اقتراح مواضيع اليقظة، أي عناصر المحيط الخارجي التي يجب استهدافها؛
- العمل على الحصول موافقة لجنة اليقظة بخصوص هذه المواضيع؛
- تنظيم شبكات اليقظة من خلال تعيين وتحديد المكلفين بها؛
- دعم وتحفيز أعضاء شبكات اليقظة؛
- تحقيق أو إدارة عمليات تحليل وتلخيص المعلومات المجمعة؛
- التحقق من رضى المستفيدين من مخرجات اليقظة.

بالإضافة إلى جملة من الصفات التي يجب أن يتسم بها المسؤول عن اليقظة نذكر منها:

- القدرة على فهم وتحديد حاجات العملاء؛
- القدرة على بناء منهجية لجمع واستقبال المعلومات؛
- القدرة على التحليل والتركيب؛
- القدرة على انتاج خلاصات؛
- القدرة على توصيل النتائج الى المقررين؛
- القدرة على جمع تقييمات العملاء للمنتج، والمؤسسة.

وتماشيا مع ما تم ذكره، فإن سوء اختيار مسؤول اليقظة يعد سببا رئيسيا في فشل مشروع اليقظة داخل المؤسسة، إذا تم التوصل إلى أن الإخفاق لنشاط اليقظة الاستراتيجية سببه كان عدم توافق وكفاءة ومهارة مسؤولو اليقظة.

1-3-2 الملاحظ أو جامع المعلومات:Watcher ، Tracker، Gatekeeper ، أو Gather:

كلها تسميات تطلق على الشخص أو الأشخاص الذين توكل إليهم مهمة البحث وجمع المعلومات التي تتوافق وموضوع اليقظة المحدد بأشكالها المختلفة ومن مصادرها المتعددة، ومن ثم دمجها في شبكة اليقظة وتوصيلها الى المؤسسة حتى تجرى عليها مرحلة المعالجة. وبالإضافة الى مهمة البحث وجمع المعلومة، يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يشاركوا في عمليات المعالجة إلى جانب الخبراء، وأن يبدو آرائهم وأفكارهم بكل حرية، وهذا حتى يتحقق مبدأ البناء الجماعي للمعنى (زواو, ضياء الدين، 2013، صفحة 57).

وقد اتفق الباحثون على أن هناك نوعان لجامعي المعلومات:

النوع الأول وهم **The sedentary trackers**: هم الأفراد الذين يجمعون المعلومات من مصادر موثقة بمعنى واسع (جرائد، مجلات، كتب، رسائل، أطروحات وتقارير سنوية...إلخ، ومن الانترنيت أو وسائل اتصال أخرى، من

صفاتهم: لهم موقع ممتاز في مؤسستهم، كما لهم تكوين خاص ومناسب، بالإضافة الى أن لهم تكوينا خاصا في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

أما النوع الثاني **Nomad Trackers** ، هذا النوع من الملاحظين لهم مهام أخرى غير اليقظة، حيث يقومون بجمع المعلومات من مصادر أساسها التفاعلات واللقاءات مع العملاء؛ الموردين؛ المنافسين؛ العارضين... من صفات أصحاب هذا النوع: يجمعون المعلومات بحواسهم الخمس؛ كما يتصفون بمهارات معينة؛ وصفات إنسانية تؤهلهم لأداء مهامهم التي أساسها الفضول وحب الاطلاع؛ الحيوية؛ النشاط؛ والملاحظة القوية.

1-3-3 الخبير:

بحكم خبرته، تكوينه وكفاءته التي تؤهله للمصادقة أو الموافقة على المعلومات المجمعة، والمساعدة في معالجتها، والتي تشكل مهامه الأساسية. فبعض المعلومات ذات خصائص تكنولوجية، تجارية، أو تنافسية آتية من الميدان مباشرة درجة موثوقيتها غير مطلقة، لذلك يجب التحقق من صحتها. كما أن مكانته في المؤسسةً لعمليات البناء الجماعي للمعنى في حالة كون الخبير تؤهله لأن يكون مسؤولاً عن اليقظة في المؤسسة أو منشطا هو استشاري من خارج المؤسسة (زواو, ضياء الدين، 2013، صفحة 58).

1-3-4 طالبو المعلومات:

هم المستفيدين أو مستخدمي مخرجات اليقظة، ورغم أنهم لم يقوموا بشرح احتياجاتهمُ بطريقة رسمية، سيستقبلون المعلومات الصافية، والتي يحتاجونها في أداء وظائفهم كل حسب اختصاصه. وجودهم ضمن قائمة اليقظين هو أمر أكثر من ضروري بحكم مساهمتهم في تحديد الاحتياجات من المعلومات، والاستفادة من مزايا التغذية العكسية بصورة مباشرة.

1-3-5 لجنة اليقظة:

هي الهيئة القيادية لعملية اليقظة، تتكون من بعض الإطارات العليا المقررة في المؤسسة، مهمتها الأساسية التحقق من مواضيع الاستهداف، المساعدة في التنسيق بين مختلف اليقظين، متابعة المهام وأنِ تكون كقوة استشارية للإدارة العامة تقترح الحلول وتساعد في اتخاذ القرارات.

وللإشارة في بعض المؤسسات لا يوجد مسؤول يقظة، بل يوجد منصب منسق حسب نوع اليقظة: منسق اليقظة التنافسية، منسق اليقظة التكنولوجية... وله نفس المهام التي يقوم بها مسؤول اليقظة لكن في مجاله الخاص .وغالبا ما يتم ربطه بالهيكل التنظيمي التقليدي، مثلا: منسق اليقظة التنافسية مرتبط بوحدة التسويق، منسق اليقظة التكنولوجية مرتبط بوظيفة البحث والتطوير... كما أن الملاحظين يمكن أن يكونوا هم الأشخاص المستقبليين للمعلومات، بينما وظيفة الخبير يقوم بها مجموعة أشخاص يشكلون فريق عمل، يساهمون في عملية فرز ومعالجة واستخراج المعنى من المعلومات المجمعة.

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

2-1 مفهوم التنافسية:

إن من الصعوبة تحديد مفهوم للتنافسية وذلك لتعدد محددات ومتغيرات ومستويات التنافسية سواء كانت مؤسسة، قطاع أو دولة.

2-1-1مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة:

يعني قدرة المؤسسة "الشركة" على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، ومن التعاريف التي تناولت تنافسية المؤسسة:

تعريف **Emright M. J**: لتنافسية المؤسسة على أنها "**القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الخرين في السوق الدولية، ما يعني نجاحا مستمرا لهده المؤسسة "الشركة" في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة**" (رضوان، 2011، صفحة 21).

وهذا التعريف للتنافسية تضمن عدة معايير وهي:

- ربحية المؤسسة باستمراريتها؛
- الجودة وهي تحقيق الاختلاف والتميز عن منتجات منافسيها؛
- التجارة الدولية ودلك بزيادة حصتها السوقية في السوق العالمية عن طريق خفض التكلفة؛
- تسويق المنتجات والخدمات مما يحقق اشباع لرغبات المستهلك وتحسبن مستوى المعيشة.

وبتعرف آخر:" **التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى**" (سالم، 2021، صفحة 236).

وهذا التعريف تطرق الى تنافسية المؤسسة عن طريق التميز في الإنتاجية، السعر، الجودة، المرونة، والوقت المناسب للإنتاج والطلب.

2-1-2 التنافسية على مستوى القطاع:

يقصد بالقطاع مجموعة المؤسسات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتوج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار (زغدار، 2011، صفحة 14).

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة (سالم، 2021، صفحة 236).

ومن هنا نستنتج أن الربحية الكلية التي يحققها القطاع مقارنة بما يحققه نفس القطاع في دول أخرى هي المعيار لقياس تنافسية القطاع

2-1-3. التنافسية على مستوى الدولة :

تعددت تعاريف التنافسية على مستوى الدول فتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التنافسية على أنها الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل (رضوان، 2011، صفحة 27).

كما عرف ماكفتريدج (McFertridge، 1995) التنافسية على أنها تحسن أداء الدولة التجاري مما ينعكس إيجابا على الحساب الجاري و / أو التي تؤدي الى تحولا ملحوظا في تكوين الصادرات نحو قيمة مضافة أعلى أو تقنية عالية (لبنى، 2014، صفحة 76).

ويمكن القول إن التنافسية الدولية تكمن كذلك في مدى جذب الاستثمار الأجنبي ومساهمته في التنمية الاقتصادية، حيث نجد بلدان خصبة البيئة الاستثمارية بمعدلات قوية ومزدهرة.

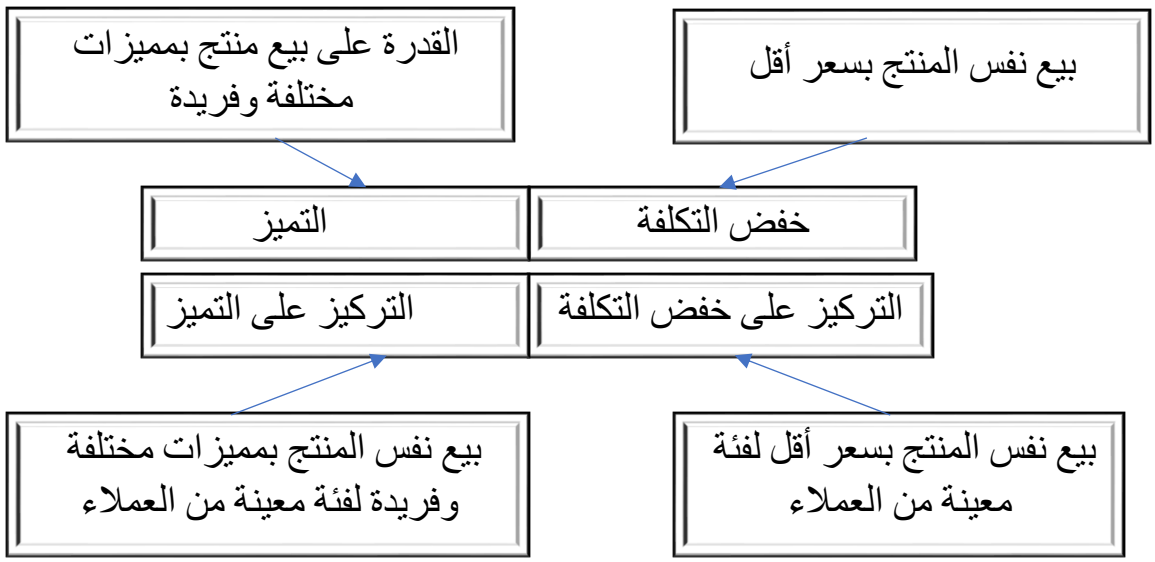
ومما سبق ذكره من تعاريف عن التنافسية يمكننا ملاحظة الارتباط والتكامل بين المستويات الثلاثة في تعريفهم للتنافسية سواء على المستوى الجزئي المؤسسة والقطاع أو المستوى الكلي الدولة، فمثلا المؤسسات ذات توجه تصديري تنظم لقطاع صناعي ما يكسب الدولة تنافسية دولية تنعكس على دخل الفرد.

2-2 أنواع التنافسية للمؤسسة:

مما سبق ذكره عن تعريفات التنافسية نستخلص أنها تهدف الى الربحية عن طريق خفض التكلفة، أو طرح منتج

متميز عن مثيلاته من المنتجات الموجودة عن طريق الجودة أو الابتكار لتحقيق الاختلاف، أو التركيز على احدى الخياريين خفض التكلفة أو التميز وهي أبرز تقسيمات مايكل بورتر للتنافسية حيث أن الشركة تسعى لربحية على المدى الطويل ومستدامة.

الشكل رقم 02: مخطط بورتر لتنافسية المؤسسة.



المصدر: (محمود، 2021)

وهذا الشكل يوضح تقسيمات بورتر لتنافسية المؤسسة.

2-2-1 تنافسية خفض التكلفة:

أو التنافسية السعرية، وهي من أهم المصادر لتحديد سعر تنافسي من خلال دراسة وضبط التكاليف، وهو ما تسعى اليه أي مؤسسة بمراقبة عوامل الإنتاجية والتطوير المستمر لها.

ويمكن للمؤسسة أن تلجأ الى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي: (زغدار، 2011، صفحة 50).

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة؛
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين؛
- القدرة على ضبط التكاليف الوقتية والتي تتحملها المؤسسة من تكاليف تخزين ونقل وتوزيع واليد العاملة (JIT) فننتج عند الطلب وننقل ونوزع عند نفاذ المنتج من نقاط توزيعه؛
- اكتساب المرونة في تلبية حاجات السوق، وخاصة في حال الطلب على منتجاتها من خلال استعداد الموظفين للعمل ساعات إضافية.

2-2-2 تنافسية التميّز: أو التنافسية الغير سعرية وهي ما تخص المنتج في حد ذاته، مما يميزه عن باقي المنتجات ويطلبه المستهلك دون مثيلاته من المنتجات.

وتشمل التنافسية النوعية وتعني الجودة والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرّة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من الدول الأخرى (نوري، 2006، صفحة 25).

كما يشمل التميز في حالة تشابه مع المنتجات المنافسة الخدمة المضافة وخدمات ما بعد البيع وخدمة العملاء

لتحقيق غاية التنافسية. بالإضافة الى الابتكار في المؤسسة عن طريق توليد الأفكار والاختراعات التكنولوجية لخلق منتجات جديدة للارتقاء بتنافسيتها المحلية والدولية

2-2-3 تنافسية التركيز: وتهدف المؤسسة الى التركيز أو التخصص في بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين (خليل، 1998، صفحة 121).

وتشمل تنافسية التركيز على أحد المتغيرين السابقين خفض التكلفة أو الاختلاف أو التميز

وتعتمد الاستراتيجية العامة للتركيز على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة، يختار البؤرة شريحة أو مجموعة القطاعات في الصناعة ويصمم استراتيجيتها لخدمتهم مع استبعاد الآخرين.

- في مجال التركيز على التكلفة: تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة التكلفة في قطاعها المستهدف؛
- في التركيز على التميز: تسعى الشركة إلى التمايز في قطاعها المستهدف. يعتمد كلا المتغيرين لاستراتيجية التركيز على الاختلافات بين شريحة التركيز المستهدفة والقطاعات الأخرى في الصناعة. يجب أن يكون للقطاعات المستهدفة مشترين لديهم احتياجات غير عادية أو يجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن نظام القطاعات الصناعية الأخرى. يستغل تركيز التكلفة الاختلافات في سلوك التكلفة في بعض القطاعات، بينما يستغل تركيز التمايز الاحتياجات الخاصة للمشترين في قطاعات معينة (1985.pp11-15, 2016).

2-3-أبعاد قياس تنافسية المؤسسة:

مما سبق ذكره في تعاريف تنافسية المؤسسة يمكن رصد مجموعة من الأبعاد لقياس تنافسيتها، والتي تتمثل في: التكلفة، الجودة، الابداع والابتكار، المرونة، ووقت التسليم.

2-3-1 التكلفة : THE COST

من أهم المصادر للحصول على ميزة تنافسية هو تخفيض تكلفة المنتج أو عوامل الإنتاج مما يقدم المنتج بأقل سعر للمستهلك أو العميل.

وتعتبر خفض التكلفة أهم بعد تنافسي سعت اليه المؤسسات بما ينعكس على السعر النهائي للمنتج، ويمنحه

ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه السعر والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى خفض التكلفة:

- الوفورات المتحققة من منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف والتقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2-3-2 الجودة: THE QUALITY

ان تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق الا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة عامة والتي يعرفها العميل بالجودة (أمينة و بوزيان، 2009، صفحة 14).
فالجودة تعكس اقبال العملاء على منتجات مؤسسة معينة دون غيرها، فهي مقياس التميز للمنتج، 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 شهادات الايزو ISO، مما يعطي مزايا وقدرة تنافسية للمنتج، وتحسين صورة المؤسسة لدى جميع العملاء، وبناء علاقة متينة وقوية مع الموردين.

3-3-2 الإبداع والابتكار: CREATIVITY AND INNOVATION

يعرف Joseph Schumpeter، "الابداع على أنه كل تغيير تاريخي ولا رجوع عنه في طريقة القيام بالأشياء".

فالإبداع يمثل النتيجة الناجمة عن انشاء أسلوب جديد في الإنتاج أو تغيره، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو بقية تصممميه (بركاني، 2015، صفحة 166).

4-3-2المرونة: FLEXIBILITY

تشير المرونة الى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضاء الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت وتظهر المرونة في: (سالم، 2021، صفحة 240).

مرونة المنتجات: تغير في تفضيلات العملاء والتكنولوجيا.

مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج تماشيا مع مستوى الطلب بالزيادة أو النقصان.

5-3-2 وقت التسليم: DELIVERY TIME

ويقصد بوقت التسليم سرعة الاستجابة للعملاء، فلقد أصبح الوقت بعد تنافسي جديد ذو أهمية كبيرة في قرارات الشراء. ولا شك بان الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون المنتج، ومنذ فترة طرحه في السوق تعد فرصة تنافسية مهمة (محمد, الطاهر صالح، 2020).

فالمؤسسة التي تستجيب لطلب زبائنها تحقق فرصة بيعيه وهامش ربح قبل غيرها، مما يرسخ تميز هذا المنتج في ذهنية العملاء فضلا على أن سرعة الاستجابة للعملاء تقلل من المخزون وبالتالي تفادي تلفه.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودعم تنافسية المؤسسة.

3-1-اليقظة التنافسية ودعم تنافسية المؤسسة:

اليقظة التنافسية من أهم الاستراتيجيات التي تراقب المؤسسة بها السوق، وتقف على القوة التنافسية لمنافسيها لتفادي أي تهديد يقلص من مكانتها أو حصتها السوقية، وهذه الاستراتيجية تقوم بتحليل سلسلة الامداد من بيع ونقل وتوزيع وأسعار وموردين وعملاء وتكنولوجيا عالمية وبرامج تسيير دولية وكل هذا يتم بالدراسة المعمقة للسوق.

فالتحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمؤسسات عن الأنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة، إلا أن ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هذا الوضع يدفع بالمؤسسات إلى أن تكون يقظة لكل ما يجري في بيئتها.

وتكمن فاعلية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المؤسسة مركز يمكنها من دعم رؤى مستقبلية حول منافسيها وعملائها ومورديها والتكنولوجيات التي تمثل بيئتها الخارجية.

- وتتجلى مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة في: (زغدار، 2011، صفحة 42).
- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين في نطاق عملها في السوق؛
- إكتساب قوة تسمح للمؤسسة في التموقع الجيد في السوق؛
- تقليص دورة حياة المنتجات؛
- التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين لتفادي أي تهديد يقلص من حصتها السوقية؛
- القدرة على تلبية حاجيات الزبائن في الوقت المناسب (JIT)؛
- مدى قدرة المؤسسة على التفاوض مع المشترين لمنتجاتها؛
- قوة الادراك والتلاحم لدى العاملين والمسؤولين لتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالإنتاجية والجودة؛ وان منتجهم عالمي وبالتالي زيادة الأداء ومستوى المعرفة لدى العمال؛
- إرضاء الزبون وكسب ولاءه لمنتجات المؤسسة عن طريق التحسين المستمر في السلع والخدمات؛
- أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة باتخاذ القرارات الفعالة؛
- اكتساب المرونة في التكيف مع التغيرات عن طريق التنبؤ بما سيكون.

3-2 اليقظة التكنولوجية ودعم تنافسية المؤسسة:

تعد اليقظة التكنولوجية أهم نظام في المؤسسة الاقتصادية حيث زادت العولمة من سرعة امتلاك التكنولوجيات والتعرف على كل ما هو جديد خاصة تكنولوجيا خطوط الإنتاج وما قد يمتلكه المنافسون ويسعون إليه فامتلاك التكنولوجيا زاد من اقتصاد المواد المتاحة في العملية الإنتاجية وبالتالي خفض التكلفة.

كما ساهمت التكنولوجيا في إطار البحث والتطوير الى زيادة جودة الإنتاج والصناعة وخلق منتوج ريادي،

ويتجلى دور اليقظة التكنولوجية في زيادة تنافسية المؤسسة في محال البحث والتطوير في حل المشاكل التي تواجه الإنتاج في أقصر وقت ممكن عن طريق توظيف الكفاءات والخبرات التي تكون فاعلة، وذلك بتكوينها المستمر واشراكها في تربصات ومشاركتها في معارض دولية لزيادة وتقوية فرص التنافسية (زواو, ضياء الدين، 2013، صفحة 102).

والمشاركة في معارض في الجامعة لتقريب المتعامل الاقتصادي من الطالب وطرح مخابر وورشات للاستفادة من تجارب وذكاء الطلاب وابداعهم (زغدار، 2011، صفحة 42).

فالإبداع هو نشاط منظم للتوصل الى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية، للحفاظ عليها ولتحسينها باستمرار فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يقف على مدى مسايرتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، واحداث ابداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي الى نجاعة أدائها.

3-3 اليقظة التجارية والبيئية ودعم تنافسية المؤسسة:

إن المهمة الأساسية والمسوغ الوحيد لقيام المؤسسة واستمرارها في السوق هو الحصول على معلومات ذاك السوق، فعبر اكتشاف متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن، إضافة الى الموردين تتجه المؤسسة نحو بناء سياسات وبرامج، في سعيها لتحسين تنافسيتها على المستوى العالمي

وبات مصطلح اليقظة التجارية أحد المرتكزات الأساسية ضرورة حتمية في ظل بيئة متسارعة التغير، بوصفها أداة تستطيع من خلالها المؤسسة من مراقبة أجزاء السوق، والتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع زبائنها وموردیها. وبناء على ذلك فالمؤسسة بحاجة الى فهم أكثر عمقا عن العملاء والموردين.

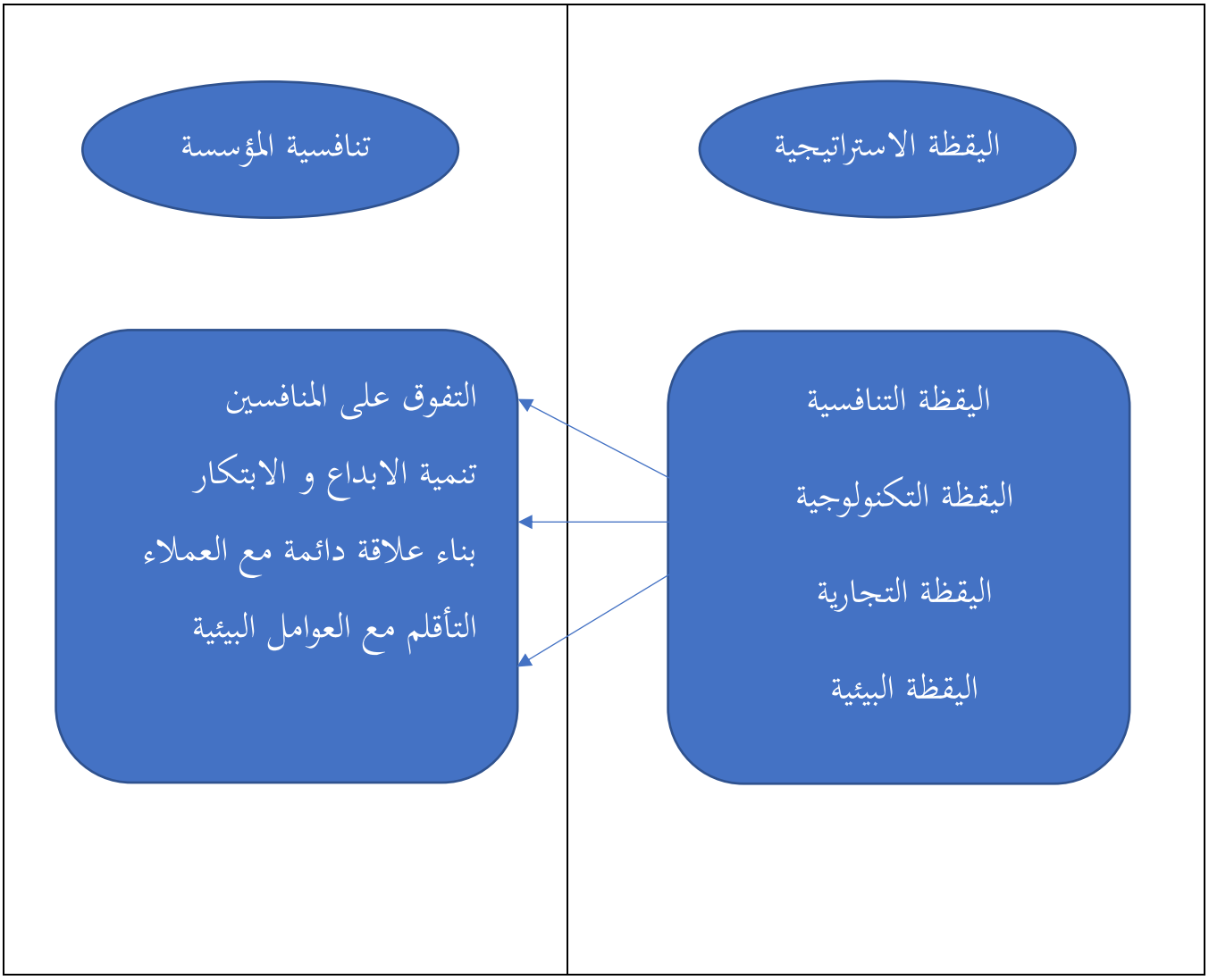
إن توفر الكمية الوافية من المعلومات عن السوق والزبائن، ليس بالأمر الكافي بل على المؤسسة أن تقوم بتحليلها وتكوين نظرة أعمق للاتجاهات التي يمكن أن يظهرها العملاء الحاليون، وبالتالي تستطيع أن تقوم بتجزئة السوق وتطوير البرامج التسويقية (العيداني، 2017، الصفحات 181-182).

ويمكن القول هنا ان المؤسسات تسعى الى مد جسور التواصل والثقة مع الزبون لتكوين علاقات متواصلة تدعم تلبية طلباته بشكل مميز ومتفوق، مقارنة بالمنافسين وهذا بدوره يعمل على تحسين تنافسية المؤسسة.

كما أن نجاحها يتوقف الى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة من خلال الموارد المتاحة، ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد، لذلك فمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية لها، يساهم وبشكل كبير في التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة، وجعلها تأثر وبشكل أكبر وإيجابي على ميزتها التنافسية؛ والشكل الموضح في الأسفل يبرز العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية ودعم تنافسية المؤسسة.

الشكل رقم 03: اليقظة الاستراتيجية ودعم تنافسية المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم دراسته



خلاصة الفصل:

ان نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هو بمثابة مجسة لمعرفة البيئة التنافسية والتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة

الأعمال، ومنه قدرة المؤسسة على طرح منتوج يحتوي على جميع المواصفات التي تعزز حصته من السوق عن طريق اكتساب ميزة تنافسية من المنتج نفسه عن طريق الجودة والابتكار والابداع والتكنولوجيا، أوعن طريق خفض تكلفة الإنتاج الذي يزيد من حصانة المؤسسة ضد العملاء الأقوياء فلا يمكن المساومة على السعر.

والمؤسسة بتبنيها اليقظة الاستراتيجية تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام تمكنها من تحسين أدائها ورفع تنافسيتها،

فبإرساء قاعدة جمع وتحليل المعلومات التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئية تحدد أهم نقاط القوة التي تحدد الأبعاد التنافسية التي تكون مصدر ربحية لها فخفض التكلفة يحقق ميزة سعرية، والجودة تتطلب ابداع وابتكار وتكنولوجيا بقيمة سعرية كبيرة، والمرونة لها كفاءات ذات خبرة واسعة كما أن الزمن ميزة تنافسية حديثة في الوصول قبل المنافسين الى العملاء والاستجابة لطلباتهم.

وهو ما سنتطرق له في مؤسسة تواب ببوسعادة محل الدراسة لإبراز العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد التنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة تواب لصناعة ألواح الجبس ببوسعادة

تمهيد

استكمالا للجانب النظري، تم تخصيص هذا الفصل لمعالجة مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية، ولتحقيق هذه الغاية قمنا بإعداد استبيان للحصول على بيانات الدراسة، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تواب ببوسعادة محل الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليل البيانات وفق برنامج SPSS22.

المبحث الاول تقديم مؤسسة تواب ببوسعادة محل الدراسة

سوف نتحدث في هذا المبحث عن لمحة موجزة لمؤسسة » تواب « وعموميات حولها

1-1نشأة و تعريف مؤسسة تواب

1-1-1نشأة مؤسسة تواب:

انبثقت المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة » تواب « عن الشركة الولائية المنحلة لمواد البناء(EMACOM) في إطار خوصصة الشركات العمومية وهذا بالتنازل عن أصولها لصالح العمال الاجراء الذين قاموا بإنشاء الشركة فيما بينهم بموجب العقد التأسيسي رقم **1998/398** المحرر بتاريخ **1998/3/24**برأس **مال 00. 000 786 1** دج ونشاطها إنتاج الجص(Plâtre) ومشتقاته وصفائح الجص وكل ما هو مرتبط بالتلبيس الداخلي للبنايات سوآءا استيراد وتصدير بالإضافة الى أشغال البناء في كل مراحله ونقل البضائع على كل المسافات. حيث تم إعادة تقييم هذه الأصول من قبل مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة كما تم تسديد الفارق كليا ، حيث أنه في سنة **1999** أصبح رأس مالها **804 000.00 1دج.**

كما تم تعديل القانون الاساسي برفع رأس مالها إلى**00.000 000 10دج** في ، **2004/05/15**كما كان هناك تعديل أخر للقانون في **2007/12/27** حيث أصبح**00.000 000 570دج**، وقد تم إضافة نشاط الاستيراد والتصدير لمواد البناء ، و تعديل أخر برفع رأس مال الشركة إلى **00.000 000 600 1** دج كان بتاريخ **2015/11/16**. وتم سنة **2018** اضافة انشطة جديدة إلى موضوع الشركة حسب العقد التعديلي رقم **329/ج م ص/2018** محرر بتاريخ **2018/06/11** ويتمثل موضوع النشاط في تصدير المواد الاصطناعية ما عدا المحروقات. تصدير المواد الغير محددة في مكان اخر. تصدير مواد البناء، وجاء آخر تعديل برفع رأس المال سنة **2018** الى**00.000 000 600 3 دج** ، بالإضافة الى استفادتها من أكثر من **20** قرار من الامتيازات التجارية الممنوحة من طرف **ANDI** ، ناهيك على انها حاليا لها أكثر من **39** نقطة بيع على مستوى التراب الوطني (رئيس قسم المحاسبة، 2023).

1-1-2 تعريف مؤسسة تواب:

يتمثل نشاط المؤسسة الأساسي في الإنتاج الصناعي للجبس و مشتقاته كما تقوم بالموازاة بالاستغلال المنجمي لتزويد حاجات المصنع فقط من المادة الأساسية المتمثلة في مادة الجبس (**Gypse**) يتمثل هذا النشاط في استخراج وتحضير الجبس ، كما تحوز في هذا الإطار عن السندات المنجمية للاستغلال، والمنتوج الذي تقوم بتسويقه الشركة يتمثل في كيس الجبس بميزان **40**كغ للكيس في المرحلة الأولى.

1-2 أهداف ومساعي مؤسسة تواب:

تتضمن أهداف اقتصادية عدة بنود وأهمها ما يأتي: (المدير التنفيذي، 2023).

تحقيق هامش ربح، ولا يوجد أي نشاط اقتصادي لا يسعى لتحقيق الربح في أدنى مستوياته، والذي بدوره يعمل على رفع رأس المال وتطوير هذه المؤسسات. الاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج، بوضع خطط جيدة ودقيقة لعجلة الإنتاج والتوزيع، ويضمن المراقبة الجيدة لكل خطوات الإنتاج. يهدف إلى استقلالية المؤسسات الاقتصادية. يعمل على فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الفائضة عن الحاجات المحلية، وتقليل الواردات الأولية. العمل على إنتاج مواد مخفضة الأسعار إذا تم مقارنتها بالسلع الخارجية. تعمل على توفير حاجات السكان المحليين.

كما تهدف المؤسسة إلى تحسين وتطوير المنتج وفق المعايير الدولية، بالإضافة الى اهتمامها كذلك بتطوير نوعية منتوجها بشكل يتوافق مع احتياجات السوق والمستهلك، حيث أن إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتوج. ففي إطار مخطط التنمية تسعى المؤسسة إلى: (المدير التنفيذي، 2023).

- تحقيق النوعية الإنتاجية؛
- توفير المواد الاستهلاكية؛
- منافسة المنتجات المحلية والإفريقية؛
- إدخال منتوجات جديدة؛
- رفع المبيعات وخاصة الصادرات؛
- مسايرة النظام الأوروبي.

تعمل المؤسسة على توفير مخصصات مالية للبحوث و تطوير وسائل الإنتاج، التي بدورها تساعد في دعم و تسهيل عجلات الإنتاج، مما يأدي إلى زيادة الدخل الوطني، حيث تتنافس مع المؤسسات الأخرى في تطوير الطرق التكنولوجية لتحسين انتاجيتها مما يساهم في زيادة النتاج و رفع المردود التجاري.

1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة تواب

يعرف على أنه مخطط يسمح بمعرفة مستويات المسؤولية والعلاقات بين مختلف الوظائف ويفترض عمل هذا المخطط بتقسيم نشاطات محددة على أساس أشخاص أخرين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات.

تحتوي المؤسسة على عدة مديريات و مصالح تتمثل في: (رئيس قسم المحاسبة، 2023)

-**المديرية العامة للوحدة** : مهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، و التنسيق بين مختلف نشاطاتها، و التنسيق بين المديريات الفرعية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

وتنقسم بدورها إلى : قسم المالية و المحاسبة، المدير التنفيذي ، المخبر.

-**قسم المالية و المحاسبة** : مهامه التسيير المالي و المحاسبي للوحدة

-**المخبر** : و تتم فيه كل العمليات التي تتعلق بالمنتج ،كما يهتم باجراء دراسات و بحوث من أجل تطوير المواد.

-**المدير التنفيذي** : له علاقة مباشرة بالأمانة و المستشار القانوني.

-**مصلحة الموارد البشرية**: مهمتها السير الحسن للموارد البشرية للوحدة، وتنقسم إلى مطعم ، الأمن، حظيرة السيارات.

-**مديرية التجارة**: مهمتها الأساسية تسويق المنتجات النهائية، تضم كل من التسويق، الفوترة والصندوق

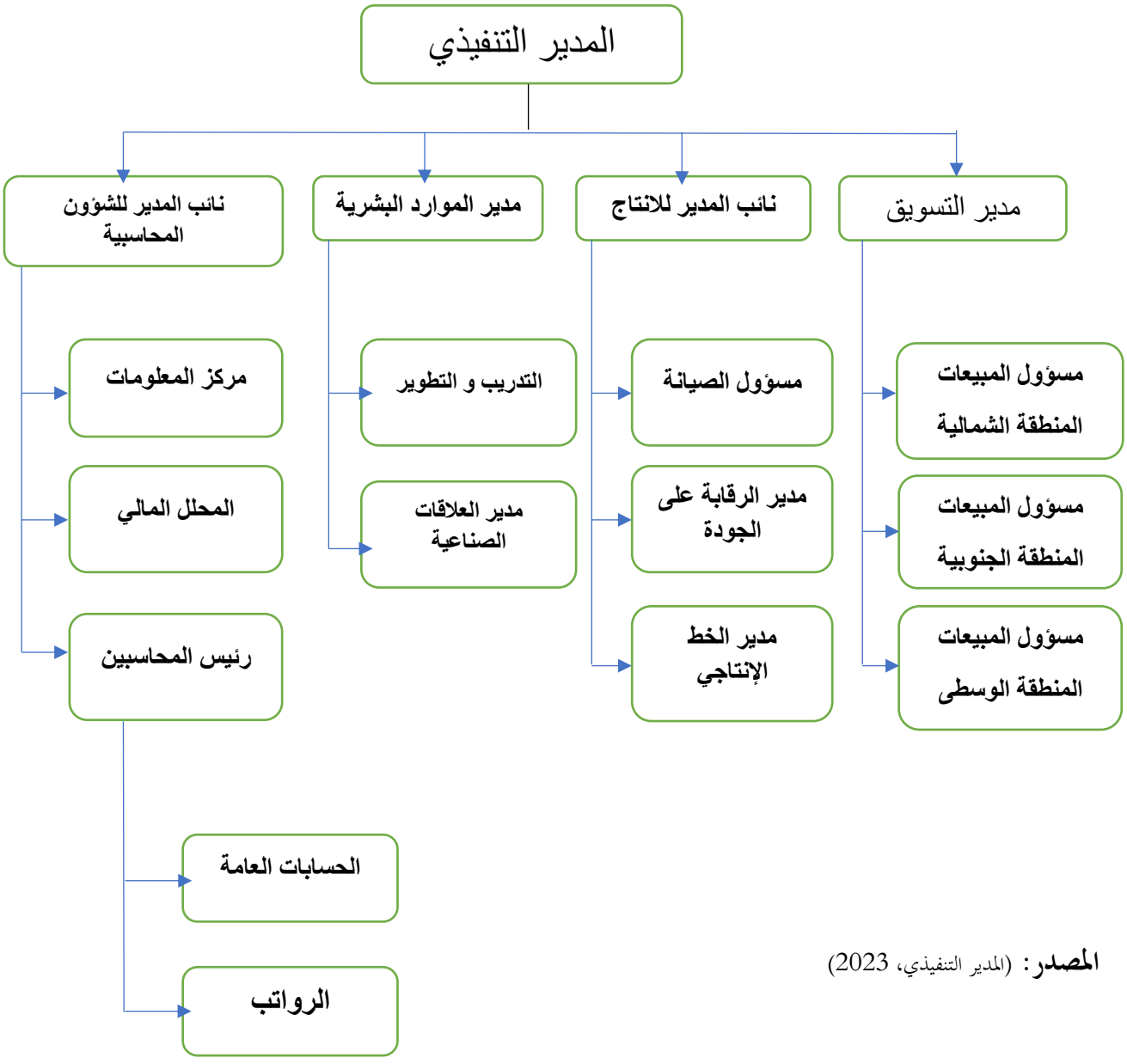
-**مديرية الصيانة**: تضم كل عمليات العتاد الثابت، عتاد النقل، التموين والمخزون والأشغال المتعددة.

-**مديرية الإنتاج** :يعمل على تتبع الإنتاج في كل مراحله بالوحدة و تضم كل من الطهو ، التعبئة، التوزيع

-**مديرية المحجرة** :وتضم كل من التفجير، الشحن والنقل والتكسير.

-**مديرية الأمن** :المحافظة والسهر على الأمن الداخلي للوحدة.

الشكل رقم (04): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة تواب ببوسعادة



المصدر: (المدير التنفيذي، 2023)

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان المطروح على مؤسسة تواب بوسعادة

تعتبر منهجية الدراسة محورا رئيسيا يتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الدراسة، و من خلال هذا المبحث سيتم عرض كل من المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة وكذلك تحليل ومناقشة للفرضيات.

2-1 المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية

من خلال التعرف المسبق على جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، ومن أجل معرفة مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية بالتطبيق على عينة الدراسة المنتمية في مؤسسة تواب لصناعة الجبس بولاية المسيلة، فقد تم استخدام منهج دراسة حالة. تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي:

المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب، المجلات، ملتقيات، الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث، والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

أما لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على مستوى مؤسسة تواب، وتم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي.SPSS22

2-2 مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الفاعلين في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة تواب ومن لهم دور في رسم قرارات المؤسسة، وقد بلغ حجم العينة المدروسة 46 موظف ممن لهم صلة بموضوع الدراسة وتم توزيع استبيانات الكترونية لمن لديهم بريد الكتروني وظيفي ايميل (Email) والباقي ورقي، بغرض جمع بيانات حول فاعلية اليقظة الاستراتيجية ودعمها لتنافسية مؤسسة تواب.

تم توزيع 46 استمارة استبيان في مؤسسة تواب تم استرجاعها كاملة وتم استبعاد 7 استمارات لوجودها في الإجابات الالكتروني(مكررة).

ومنه نحسب اجمالي الاستبانات الخاضعة للدراسة كالاتي:

اجمالي عدد الاستبانات الموزعة ÷100× (عدد الاستمارات المستبعدة–اجمالي عدد الاستمارات الموزعة) =X

X=(46– 7)×100÷46=% 84,78

الجدول رقم (01) : يبن الاحصائيات الخاصة بالاستمارات الموزعة والمستبعدة في مؤسسة تواب

	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات المستبعدة	07	15,22
عدد الاستمارات المقبولة	39	84,78
عدد الاستمارات	46	%100

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

2-3 تغيرات ومحاور الاستبيان:

2-3-1خصائص العينة:

وتمثلت الخصائص في المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتم الاعتماد في جمع بيانات الاستبيان على مجموعة من الدراسات المختلفة، واجتهادا من الطالبتين تحت اشراف الأستاذ ومساعدته، وتم تصميمه بطريقة سهلة ومبسطة بتقديم مجموعة من الأسئلة واضحة وفق منهج الإجابات المغلقة لتسهيل عملية تحليل البيانات.

وقد تم تحكيم الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف فيشوش حمزة والأستاذ بوبعاية حسان وضبطه لتقديمه وطرحه على العينة كما هو موضح في ملحق رقم (01) .

اشتمل الاستبيان على جزئين، الجزء الأول تمحور حول المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم(02) وقد اعتمدنا في تحليل العينة على:

-التكرارات؛

-النسبة المئوية.

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية

المعلومات الشخصية	الصنف	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 25 سنة	3	.77
	من 25 سنة إلى 35 سنة	22	56.4
	من 36 سنة إلى 45 سنة	14	35.9
	من 46 سنة إلى 55 سنة	0	0
	أكبر من 55 سنة	0	0
	المجموع	39	100%
المستوى الدراسي	ثانوي أو اقل	1	2.5
	تكوين مهني	4	10.3
	ليسانس	11	28.2
	ماستر	18	46.2
	دكتوراه	0	0
	مستوى اخر	5	12.8
	المجموع	39	100%
منصب العمل	اداري	13	33.3
	مسؤول الإنتاج	3	7.7
	محاسب رئيسي	5	12.8
	مدير تنفيذي	1	2.6
	مهندس	7	17.9
	رئيس قسم	10	25.6
	المجموع	39	100%
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	15	38.5
	من 5 إلى 10 سنوات	11	28.2
	من 11 إلى 15 سنة	6	15.4
	أكثر من 15 سنة	7	17.9
	المجموع	39	100%

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

لقد اشتمل الجدول أعلاه على المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وقد اشتملت على خمس فئات عمرية والملاحظ -أن الفئة العمرية من من 25 سنة إلى 35 سنة كانت بنسبة 56.4% والفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة م35.9% ما يدل على أنه تم توظيف شباب في مؤسسة تواب في مناصب للمساهمة في صنع قرارات المؤسسة.

-اما متغير المستوى الدراسي فحاملو شهادة الماستر فكانوا 18 فرد بنسبة 46.2% وحاملي شهادة الليسانس 11بنسبة 28.2% هذا ما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة في التوظيف لحاملي الشهادات وخريجي الجامعة الجزائرية والاعتماد عليهم في التسيير.

-وبالنسبة لمنصب العمل فكانت نسبة الإداريين 33.3% ورؤساء الأقسام25.6% ما يدل على نوعية العينة المجيبة على الاستبيان وجاءت نسبة المهندسين 17.9% أن المجيبين على الاستبيان من الفاعلين في قرارات المؤسسة.

-وبالنسبة لعنصر الخبرة فجاءت النتائج كالاتي اقل من 5 سنوات بنسبة 38.5%، ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة28.2 %فيدل على العلاقة بين المتغيرات الوظيفية وعمر الفئة من الشباب المعتمد عليها في التسيير، ومن 11 إلى 15 سنة 15.4%أكثر من 15 سنة 17.9 % على أن أفراد العينة لهم خبرة وعلى إطلاع بتاريخ المؤسسة وانجازاتها.

2-3-2 التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان: الجزء الثاني من الاستبيان فاشتملت فقراته على متغيري الإشكالية اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في الأسواق الدولية وقد تم تفريغ الاستبيان وتحليل المعلومات وفق برنامج (22SPSS) بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي: _المتوسط الحسابي؛- _الانحراف المعياري.

ومن أجل ثبات الاستبيان ومصداقية المستجوبين في الإجابة على الأسئلة وفق مقياس ألفا كرونباخ فإن فاعلية الاختبار أكثر من 90%

الجدول رقم (03): قياس ثبات الاستبيان بمقياس ألفاكرونباخ

ألفا كرونباخ	النسبة
907,	90 %

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

جدول (04) : ميزان تقديري للإجابات المقدمة في الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي

مستويات الموافقة	رمز الإجابة	المتوسط المرجح	التوجه العام
غير موافق بشدة	1	من 1إلى 1,80	عدم الموافقة بشدة
غير موافق	2	من1,81 إلى2,60	عدم الموافقة
محايد	3	من 1,61 إلى 3,40	المحايدة
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	الموافقة
موافق بشدة	5	أكبر من 4,20	الموافقة بشدة

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

2-3-3 تحليل المتغير الأول: اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة تواب

يحتوي هذا المتغير على عبارات قياس اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة تواب بوسعادة ولقد تم قياسها وفق أنواعها وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على عينة الدراسة وشملت المحاور التالية اليقظة التجارية، التكنولوجية، التنافسية والبيئية وذلك من السؤال 01 إلى السؤال 12 حيث اشتمل كل محور على 3 أسئلة

جدول (05) إجابات عينة الدراسة حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية

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

الرقم	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	عبارات القياس	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التوجه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	اليقظة التجارية	تهتم المؤسسة بمعرفة الزبائن وعروض الموردين	19	18	2			4,44	**0,60**	**1**	الموافقة بشدة
02		هناك توافق بين كميات المخزون واحتياجات السوق وتلبيتها بشكل متواصل	13	24	2			4,28	**0,56**		الموافقة بشدة
03		تقوم المؤسسة بمراقبة البيئة الخارجية للحفاظ على عملائها	11	21	6	1		4,08	**0,74**		الموافقة
04	اليقظة التكنولوجية	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا وبرامج عالمية في التسيير	10	18	8	2	1	3,87	**0,95**	**3**	الموافقة
05		المؤسسة على اطلاع فيما يخص الابتكارات والأبحاث	4	26	7	1	1	3,79	**0,77**		الموافقة
06		تقوم المؤسسة بمراقبة التكنولوجيات الدولية في خطوط الانتاج وأساليب البحث والتطوير	11	21	6	1		3,79	**0,86**		الموافقة
07	اليقظة التنافسية	تعتبر دراسة السوق أهم مصدر للمعلومات حول المنافسين	15	21	3			4,31	**0,61**	**2**	الموافقة بشدة
08		يتم التعامل مع المعلومات الخاصة بالعملاء الدوليين بدقة	10	15	12	2		3,85	**0,87**		الموافقة
09		تحرص المؤسسة على معرفة نقاط القوة والضعف لمنافسيها	13	18	7	1		4,10	**0,79**		الموافقة
10	اليقظة البيئية	تقوم المؤسسة باستعمال التكنولوجيا للحفاظ على البيئة والالتزام بقوانينها	9	24	6			4,08	**0,62**	**1**	الموافقة
11		للمؤسسة وحدة صحية للعلاج ومراقبة طبية من طب العمل	15	18	3	3		4,15	**0,87**		الموافقة
12		المؤسسة توفر ألبسة خاصة بالعمل لحماية العامل	22	16	1			4,54	**0,55**		الموافقة بشدة
		المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري						**4,11**	**0,48**		**الموافقة**

-من خلال الجدول تتضح 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 و4,44 و4,31 على الترتيب **بموافقة بشدة** -ونجد 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 مما يدل على **الموافقة** على التوجه العام لأفراد العينة حول إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية

2-3-4 تحليل المتغير الثاني: التنافسية في الأسواق الدولية بمؤسسة تواب

يحتوي المتغير الثاني على محاور قياس التنافسية وشملت أبعاد التنافسية: التكلفة، الجودة، الابداع والابتكار، المرونة، والتسليم، لكل محور 3 أسئلة مرقمة من 13 الى 27 وكانت الإجابات وفق الجدول التالي.

جدول (06) إجابات عينة الدراسة حول أبعاد التنافسية

الرقم	أبعاد التنافسية	عبارات القياس	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التوجه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
13	التكلفة	هناك رقابة على كميات المواد المستخدمة والتقليل قدر الإمكان من المواد المستهلكة	9	23	7			4,05	0,65	3	الموافقة
14		تستخدم المؤسسة عمليات البحث والتطوير من أجل خفض تكاليف الإنتاج	13	22	3	1		4,21	0,70		الموافقة بشدة
15		تدعم المؤسسة خفض الكلفة عن طريق تدريب الموظفين استخدام للتكنولوجيا والرقمنة في خطوط الإنتاج	8	21	8	2		3,90	0,79		الموافقة
16	الجودة	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية	17	20	2			4,38	0,59	2	الموافقة بشدة
17		تحرص المؤسسة على تقديم منتجاتها بأقل العيوب الممكنة باستخدام أساليب متعددة للرقابة على الجودة	18	19	1	1		4,38	0,67		الموافقة بشدة
18		تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة	16	19	4			4,31	0,66		الموافقة بشدة
19	الابداع والابتكار	تسعى المؤسسة للاستفادة من خبرات الموظفين عن طريق تدريبهم وتدريسهم وتكوينهم	12	16	9	2		3,97	0,87	5	الموافقة
20		المشاركة في المعارض الجامعية لطلبة الهندسة المدنية للاستفادة من ذكاء الطلاب وابداعهم	3	20	9	6	1	3,46	0,94		الموافقة
21		اعتماد الرقمنة لتسويق المنتجات والتعريف بالمؤسسة	8	20	10	1		3,90	0,75		الموافقة

22	المرونة	لدى العامل استعداد دائم للمساعدة والاستجابة لطلبات الإنتاج كما يمتلكون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	12	23	4			4,21	0,61	4	الموافقة بشدة
23		تتميز نشاطات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	8	26	5			4,08	0,58		الموافقة
24		تقوم المؤسسة بتأجيل الطلبيات العادية والتفرغ لطلبيات التصدير	6	15	11	6	1	3,49	1,02		الموافقة
25	التسليم	تمتلك المؤسسة خطوط نقل لتوزيع منتجاتها في التراب الوطني كي يحصل العميل على المنتجات في الوقت المحدد	21	16	2			4,49	0,60	1	الموافقة بشدة
26		تمتلك المؤسسة نقاط توزيع لمنتجاتها تغطي الوطن لتلبية حاجات عملائها	17	20	1	1		4,36	0,67		الموافقة بشدة
27		تستخدم المؤسسة استراتيجية التسليم للتفوق على منافسيها حيث تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في أسرع وقت ممكن	13	23	3			4,26	0,59		الموافقة بشدة
		المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري						**4,10**	**0,47**		**الموافقة**

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

-من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن إجابات العينة لمحور الجودة والتسليم جاءت بتوسط حسابي 4,36 و 4,37والتوجه العام للعينة **الموافقة بشدة**.

فالعبارات (16) (17) (18) والعبارات (25) (26) (27) اتفقت جميع الإجابات على **الموافقة بشدة** على ما جاء فيها من أسئلة.

-اما إجابات المحاور المتبقية التكلفة، المرونة والابداع والابتكار فجاءت الإجابات بمتوسط حسابي اجمالي للمحور (4,05) (3,92) (3,78) على الترتيب وكان التوجه العام لهذه المحاور **الموافقة**.

-وجاء المتوسط العام لمحاور المتغير (4,10) والانحراف المعياري (0,47) ومنه التوجه العام لمحاور المتغير التنافسية في مؤسسة تواب **بالموافقة**.

2-3-5-تحليل العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية في مؤسسة تواب

جدول(07) : العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية

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

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

ومن الجدول السابق 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.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات.

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها لموضوع إشكالية الدراسة وهذه الفرضيات هي:

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

ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات الدراسة سنحاول اختبار الفرضيات المقترحة من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور المتغير الأول اليقظة الاستراتيجية وأبعاد التنافسية، وتم وضع وصف لقوة الاختبار كالتالي:

-أقل من 20 %ارتباط ضعيف جدا؛ (Lehman.Ann, 2005, p. 123)

-من 20 إلى 39 %ارتباط ضعيف؛

-من 40إلى 59 % ارتباط معتدل أو متوسط؛

-من 60 إلى 79%ارتباط قوي؛

-وأكبر من 80 %ارتباط قوي جدا؛

-وعن طريق (R)وهو كلما اقترب إلى 1 فهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات

وعند مساواته (0) فلا توجد فرضية وعند (-1) يدل على وجود علاقة عكسية بين متغيري الفرضية

-(Sig) أو احتمال الخطأ وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل SPSSوهو يعبر عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (تعبر عن ما هو موجود من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المجدولة (تعبر عن ما يجب أن تكزن عليه النتائج).

3-1 اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط بيرسون، وهو المناسب لهذا الاختبار ومن شروطه:

الشرط الأول: الزامية التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما.

الشرط الثاني: وجوب عشوائية العينة واستقلالية أفراد العينة عن بعض، أي قيم فرد لا تعتمد على الأخر.

الشرط الثالث: وجوب العلاقة الخطية بين المتغيرين.

جدول رقم (08) : 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 الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS22)

من خلال الجدول رقم (08) نستنتج أنه يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة **ماعدا بعد المرونة** بالنسبة لليقظة التكنولوجية، ونوعا ما **التسليم** في اليقظة التنافسية، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين محاور اليقظة الاستراتيجية وأبعاد التنافسية أي أنه كلما كان نظام اليقظة الاستراتيجية معتمدا في المؤسسة كلما وجدنا تطور وتحسين في أبعاد التنافسية: التكلفة، الجودة، الابداع والابتكار، المرونة، والتسليم.

وباستخدام برنامج SPSS 22 تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين محاور اليقظة الاستراتيجية ومتغير التنافسية توصلنا الى النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم(09) : 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	0,718**
	R	1	1	1	1	1
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
الدرجة		قوي	قوي	قوي	معتدل	قوي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS 22)

ومن الجدول رقم (09) نجد مؤسسة تواب تعتمد نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال تقوية العلاقة بين الأبعاد التنافسية التكلفة، الجودة، الابداع والابتكار، والتسليم، فدرجة الارتباط جاءت **قوية** أما بعد المرونة معتدل.

وباستخدام برنامج SPSS 22 تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين محاور اليقظة الاستراتيجية ومتغير التنافسية توصلنا الى النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (10) : 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	**0,84
	R	1	1	1	1
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,003
الدرجة		**قوي**	**قوي**	**معتدل**	**معتدل**

.** الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي المتغير)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS 22)

3-2 مناقشة الفرضيات والنتائج:

من خلال الدراسة الميدانية على مؤسسة تواب لصناعة الجبس يمكننا مناقشة الفرضيات ومن خلال الجدول رقم (09) نلاحظ($R=1$) وجود علاقة طردية بين محاور المتغيرين فكلما كان تطبيق لليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة تواب كانت هناك زيادة وكفاءة في أبعاد تنافسيتها.

- **الفرضية الأولى: يوجد دور لليقظة التجارية في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال تدعيم علاقتها مع عملائها و مورديها.**

وهذه الفرضية جاءت بدرجة ارتباط قوي من خلال جدول (09) ويرجع ذلك من أن المؤسسة تركز على بناء علاقات قوية مع العملاء وتفهم احتياجاتهم، وتحسين خدمة عملائها بما يضمن ولائهم لمنتجات المؤسسة.

ونستشف ذلك من أن مؤسسة تواب تحرص 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 والتهديدات، 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 وتركيبتها في مخبر المؤسسة

ومن خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (08) نجد أن الابداع والابتكار جاء بارتباط قوي 0,61 وهذا ما يدل على التحسين المستمر للمنتج عن طريق دراسة المواد وهو ما خول المؤسسة لاكتساب حصة سوقية مهمة وطنيا.

- **الفرضية الثانية: لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية المؤسسة من خلال الابداع والابتكار**

يتم استخدام التكنولوجيا في خطوط الإنتاج لضبط والاقتصاد في مواد الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات فخطوط الإنتاج بالمراقبة المستمرة لمسار الإنتاج وتطويره تحقق جودة تزيد من الطلب على المنتوج في السوق دون غيره

ومن خلال مصفوفة الارتباط الجدول (08) جاءت المرونة بمعامل ارتباط ضعيف 0,130 وهذا ما يفسر أن المرونة تعتمد على العامل البشري عند طرحنا لأسئلة بعد المرونة.

- **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، تم ضبط استراتيجية مؤسسة تواب بفتح وحدة انتاج جديدة في أولاد جلال لدعم تنافسيتها كون أن المؤسسة رائدة في منتجاتها الحاصل على شهادات نوعية وجودة من خلا استحواذها على 60% من السوق الوطنية.

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (08) نجد ان معامل الارتباط لليقظة التكنولوجية مع محور أبعاد التنافسية 0,576 بما يلزم مؤسسة تواب 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**

إ ن 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.

ان التوجه البيئي بالابتكار بتبني ممارسات مستدامة بتطوير منتجات تلبي احتياجات العميل.

امتلاك مؤسسة تواب لأسطول نقل بري يمكنها من التحكم في تكاليف المنتج وزيادة تنافسيتها على أساس بعد التسليم بتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني.

خلاصة الفصل:

كانت هذه الدراسة بمثابة محاولة بسيطة لتجسيد أهم المتغيرات التي تم التطرق لها في الجانب النظري على أرض الواقع، والذي كان مضمونه مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية، من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة تواب لصناعة الجبس ببوسعادة، حيث تبين ان المؤسسة تسعى الى تحقيق ابعاد التنافسية ، من خلال نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يعمل على تواجد منتجاتها في الأسواق الوطنية والدولية؛ وخاصة الى سعيها الدايم للتواجد في الأسواق الدولية وفرض مكانة لها دوليا ومحاولة للتفوق على منافسيها.

الخاتمة

خاتمة عامة:

إن تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التي تسعى إلى التواجد في الأسواق الدولية هو الحجر الأساسي لإعطاء فرصة للتواجد وتقوية القدرة التنافسية عن طريق التحكم في الأساليب والمستويات الإنتاجية والتسويقية والتسييرية وامتلاك التكنولوجيا العالمية لطرح منتوج مستمر ذو جودة عالية، خاصة في ظل توجه الجزائر الى انشاء بنوك في افريقيا للتوجه للسوق الافريقية المغربة.

إن المؤسسة بتطبيقها لنظام اليقظة الاستراتيجية تبقى على اطلاع على محيطها الخارجي ومراقبة المنافسين.

ومن خلال دراستنا نجد أن مؤسسة تواب بتبنيها نظام اليقظة الاستراتيجية هل التمست الفاعلية المنشودة لدعم تنافسيتها في الأسواق الدولية وذلك باختبار صحة الفرضيات والنتائج باستخدام اختبار بيرسون و المعامل R

- لليقظة التجارية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال دعم علاقتها مع عملائها وموردیها وهي محققة
- لليقظة التكنولوجية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال الابداع والابتكار محققة
- لليقظة التنافسية دور في تحقيق دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال رصد المنافسين ومساهمتها في التفوق عليهم محققة
- لليقظة البيئية دور في دعم تنافسية مؤسسة تواب من خلال ربط الأهداف البيئية بالتوازي مع الأهداف الاقتصادية محققة وبقوة.

ومن خلال ما توصلت الدراسة اليه من نتائج نطرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها زيادة في تفعيل الأبعاد التنافسية لمؤسسة تواب.

التوصيات والاقتراحات:

- 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؛
- ضرورة الاستمرارية في تحسين جودة المنتج عن طريق الابداع والابتكار للتميز والاستمرارية؛
- تفعيل الأداء التشغيلي للعمال بإشراكهم في اليقظة الاستراتيجية بصفتهم مورد هام عن طريق الملتقيات والاجتماعات لإدراكهم أهميتهم ومساهمتهم في نجاح المؤسسة؛
- ضرورة تحسين العمليات الرقمية من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- اعطاء اهتمام خاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل المستجدات الطارئة عليها، لدراستها والتكيف للتعايش معها؛
- بث ثقافة اليقظة بين الموظفين وتوعيتهم بأنها أصبحت ضرورية لتنافسية المؤسسة؛
- انشاء خلية لليقظة التنافسية على مستوى كل مؤسسة، تكون مجهزة بالإمكانيات البشرية و المادية؛

- تشجيع الابتكار والمبادرة من خلال تعزيز وتشجيع المبادرة من قبل العاملين، وتقييم العوائق التي يمكن أن تعيق تكامل العامل مع التكنولوجيا؛
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وأن عملية اليقظة هي مسؤولية الجميع؛

Bibliographie

1985.pp11-15, P. E. (2016). *https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/*. Récupéré sur UNIVESRSITY CAMBRIDGE.

Lehman.Ann. (2005). *Jmp For Basic Univariate And Multivariate Statics: A Step-by-step Guide*. NC: SAS Press.

.بوسعادة .(فيفري ,2023) .المدير التنفيذي

ملتقى علمي وطني استراتجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة .الميزة التنافسية المفهوم والمحددات .(2009) .ا ,بوزيان & .,ب ,أمينة .مكتبة نور الالكترونية :سعيدة .(p. 7)*كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية*

دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه .(2015) .س ,بركاني .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,3جامعة الجزائر .*mobilis*الجزائرية

بن خديجة منصف. (2018). *اليقظة الاستراتيجية*. عمان -الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.

دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها،دراسة تطبيقية على عدد من .(جوان ,2021) .و ,بوزيان .المؤسسات المصدرة بولاية جيجل .*مجلة نماء للإقتصاد و التجارة* ,p. 264.

دور اليقظةالاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،دراسة حالة ملبنة .(2021) .ق ,حسنية & .,ب ,ليلى .,م ,جيلالي .الحليب للإخوة بن عولة،غليزان .*مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة* ,p. 98.

حبيبة العيداني. (2017). اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، *دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*.

.مركز الاسكندرية للكتاب :الاسكندرية مصر .*الميزة التنافسية في مجال الأعمال* .(1998) .م .ن ,خليل

.*التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية* .(2011) .ح .م ,رضوان

.مؤسسة تواب :بوسعادة .02الملحق رقم .(فيفري ,2023) .رئيس قسم المحاسبة

.دار جرير :الأردن .*المنافسةالتنافسية والبدائل الاستراتجية* .(2011) .أ ,زغدار

زواو, ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. *،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية*. سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير: جامعة فرحات عباس.

زواو, ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. *،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية*. سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير: جامعة فرحات عباس.

.*،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية* .دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة .(2013) .ضياء الدين ,زواو .جامعة فرحات عباس :رسالة ماجستير في علوم التسيير ,سطيف

، *0801، جوان)1 (العدد /) 80 (مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد* .التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال .(2021) .ا ,سالم *230.248, p. 236. :ص.ص*

الاقتصاد والادارة،مجلة جامعة الملك عبد العزيز .دراسة حالة مملكة البحرين:التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها .(2014) .آ .ع ,لبنى ,p. 73-118.

.(09سبتمبر ,2020) .الطاهر صالح ,محمد *https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHx8bM6YH_AhUcwQIHHQMfBn8QFnoECAgQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.drmtaher.com%2F2020%2F09%2Fblog-post_9.html&usg=AOvVaw2QezSbS9QAzJemZTJrqGEY.* Récupéré sur https//www.drmaher.com.

.*ستراتيجية الأعمال .الميز التنافسية الرئيسية لبورتر* [Film]. .م .م ,محمود (Réalisateur). (2021).

مريم بلحاج . (2012). أثر اليقظة الاستراتيجيةعلى أداء المنظمة، دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية، رسالة ماجستير.

مجلة *إدارة الأعمال و الدراسات* .اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة .(2018) .ف ,علوط & .,ا .أ ,معين *الإقتصادية*, p. 202.

نور الدين وكال. (15 10, 2020). دور اليقظة التسوسقية في تحديد الخيارات الاستراتيجيةللمؤسسة، حالة مؤسسة الصناعات الالكترونية كوندور برج بو عريريج.

مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد .تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة .(2006) .م ,نوري 4, p. 25.

الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان النظري

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

- **إعداد الطالبين:**
  - تلي أحلام
  -حملاوي فاطنة

تحت إشراف:
د. فيشوش حمزة

استمارة استبيان حول:

فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

بالتطبيق على مؤسسة تواب ببوسعادة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

في إطار الدراسة المكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، والموسومة بعنوان:
"فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية بالتطبيق على مؤسسة تواب ببوسعادة"

ونظرا لأهمية البحث الذي يهدف بالدرجة الأولي إلى معرفة مدي مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية من اجل الوصول إلي نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه ونعلمكم بان جميع المعلومات الواردة بهذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر حسن تعاونكم وإتاحة الفرصة للاستفادة من خبراتكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفة

يرجي وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- العمر: **اقل من 25 سنة** ☐ **من 25 سنة إلى 35 سنة** ☐
من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ **من 46 سنة إلى 55 سنة** ☐
أكبر من 55 سنة ☐

2- المستوى العلمي: **ثانوي أو اقل** ☐ **ماستر** ☐
تكوين مهني ☐ **دكتوراه** ☐
ليسانس ☐ **مستوى اخر.....**

- منصب العمل: **مدير تنفيذي** ☐ **رئيس قسم** ☐

محاسب رئيسي ☐ **مسؤول الإنتاج** ☐

اداري ☐ **مهندس** ☐

4- الخبرة المهنية: **اقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ **أكثر من 15 سنة** ☐

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

يرجى وضع علامة (X) حسب مدى موافقتك للعبارات أدناه:

المتغير الأول: اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

مكونات اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس

اليقظة التجارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بمعرفة الزبائن وعروض الموردين					
2	هناك توافق بين كميات المخزون واحتياجات السوق وتلبيتها بشكل متواصل					
3	تقوم المؤسسة بمراقبة البيئة الخارجية للحفاظ على عملائها					

اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
4	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا وبرامج عالمية في التسيير					
5	المؤسسة على اطلاع فيما يخص الابتكارات والأبحاث					
6	تقوم المؤسسة بمراقبة التكنولوجيات الدولية في خطوط الانتاج وأساليب البحث والتطوير					

اليقظة البيئية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
7	تقوم المؤسسة باستعمال التكنولوجيا للحفاظ على البيئة والالتزام بقوانينها					
8	للمؤسسة وحدة صحية للعلاج ومراقبة طبية من طب العمل					
9	المؤسسة توفر ألبسة خاصة بالعمل لحماية العامل					
	اليقظة التنافسية					
10	تعتبر دراسة السوق أهم مصدر للمعلومات حول المنافسين					
11	يتم التعامل مع المعلومات الخاصة بالعملاء الدوليين بدقة					
12	تحرص المؤسسة على معرفة نقاط القوة والضعف لمنافسيها					

المتغير الثاني: التنافسية في الأسواق الدولية وعبارات القياس

التكلفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	هناك رقابة على كميات المواد المستخدمة التقليل قدر الإمكان من الكميات المستهلكة من مختلف المواد					
14	تستخدم المؤسسة عمليات البحث والتطوير من أجل خفض تكاليف الإنتاج					
15	تدعم المؤسسة خفض الكلفة عن طريق تدريب الموظفين استخدام للتكنولوجيا والرقمنة في خطوط الإنتاج					

الجودة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
16	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية					
17	تحرص المؤسسة على تقديم منتجاتها بأقل العيوب الممكنة باستخدام أساليب متعددة للرقابة على الجودة					

18	تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة					

الابداع والإبتكار

المرونة

25	تمتلك المؤسسة خطوط نقل لتوزيع مناجاتها في التراب الوطني كي يحصل العميل على المنتجات في الوقت المحدد.					
26	تمتلك المؤسسة نقاط توزيع لمنتجاتها تغطي الوطن لتلبية حاجات عملائها					
27	تستخدم المؤسسة استراتيجية التسليم للتفوق على منافسيها حيث تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في أسرع وقت ممكن					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
19	تسعى المؤسسة للاستفادة من خبرات الموظفين عن طريق تدريبهم وتدريسهم وتكوينهم					
20	المشاركة في المعارض الجامعية لطلبة الهندسة المدنية للاستفادة من ذكاء الطلاب وابداعهم					
21	اعتماد الرقمنة لتسويق المنتجات والتعريف بالمؤسسة					

وقت التسليم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
22	لدى العامل استعداد دائم للمساعدة والاستجابة لطلبات الإنتاج كما يمتلكون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة					
23	تتميز نشاطات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة					
24	تقوم المؤسسة بتأجيل الطلبيات العادية والتفرغ لطلبيات التصدير					

انتهى الاستبيان، شكرا لك

الملحق رقم02:

بـــطاقة تقنـــــية :/

- ✓ **التسمية الإجتماعية :** ش ذ م م تـــــــــواب
- ✓ **الشكل الـــــقانوني :** شركة ذات المسؤولية المحدودة
- ✓ **المقر الإجتماعي الرئيسي :** طريق أمجدل بلدية الهامل بوسعادة ولاية المسيلة - الجزائر
- ✓ **رأس الـــــــمال :** 00. 000 000 600 3 دج ألف و ستمائة مليون دينار جزائري
- ✓ **المدير المسيـــــر :** أحمد ناجوي / نصر الدين ناجوي
- ✓ **عدد الوحـــــدات :** 08

معطيات جبـــائية :/

- ✓ **رقم السجل التجاري :** 98 ب 0562063
- ✓ **رقم التعريف الإحصائي :** 099828270504816
- ✓ **رقم التعريف الجبائي :** 099828209087707
- ✓ **رقم المادة :** 28270300325
- ✓ **رقم المستخدم :** 2859021262

معطـــيات للإتـصال :/

- ✓ **رقم الـــــــهاتف :** 66 44 35 43 213 00 / 50 65 44 35 213 00 / Tél :
- ✓ **رقم الفاكـــــس :** 17 45 43 35 213 00 / 02 65 44 35 213 00 / Fax :
- ✓ **البريد الإلكتروني :** G_Direction@yahoo.fr / Taouabplatererie@yahoo.fr
- ✓ **عنوان البريدي : صندوق بريد 526 بوسعادة 28200 ولاية المسيلة الجزائر**

الوحدات الإنتاجية :/

الرقم	تعيين	الموقع	المنتوج	الطاقة الإنتاجية
01	BABCOCK	بوسعادة الجزائر	جص	200 طن / يوم
02	AVT	بوسعادة الجزائر	جص	350 طن / يوم
03	GRENZEBACH	بوسعادة الجزائر	صفائح جص	23000 م2 يوم
04	Four Vertical	بوسعادة الجزائر	جص	384 طن / يوم
05	ERISIM MAKINA	بوسعادة الجزائر	مشتقات الجص	480 طن / يوم
06	GRENZEBACH	بوسعادة الجزائر	صفائح جص	325 19 م2 يوم
07	ERISIM MAKINA	بوسعادة الجزائر	جص	600 طن / يوم
08	ERISIM MAKINA	أولاد جلال الجزائر	جص	600 طن / يوم

معيار إنتاج الجص :/

جـــص القـــولبة للبـــناء المعيار الفرنسي : EQ NF B 12-302

تقديم:

انبثقت الشركة ذات المسؤولية المحدودة تواب عن الشركة الولائية المنحلة لمواد البناء EMACOM في إطار خوصصة الشركات العمومية. وهذا بالتنازل عن أصولها لصالح الأجراء العمال اللذين قاموا بإنشاء الشركة فيما بينهم بموجب العقد التأسيسي رقم 1998/398 المحرر بتاريخ 1998/03/24 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ حساني حسن والمتضمن تأسيس الشركة برأس مال مقداره 00. 000 786 1 دج. حيث تم تسجيلها لدى المركز الوطني للسجل التجاري ملحق المسيلة لتحصل على الشخصية المعنوية بتاريخ 1998/08/16 تحت الرقم 98 ب 0562063 موضوعها إنتاج الجص .Plâtre حيث تم إعادة تقييم هذه الأصول من قبل مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة كما تم تسديد الفارق كليا من الناتج عن هذا التقييم.

يتمثل موضوع الشركة في إنتاج الجص ومشتقاته وصفائح الجص وكل ما هو مرتبط بالتلبيس الداخلي للبنايات سوآءا استيراد وتصدير بالإضافة الى أشغال البناء في كل مراحله ونقل البضائع على كل المسافات.

01- حيث انه في سنة 1999 تم تعديل القانون الأساسي للشركة وهذا بإحالة الحصص الاجتماعية بقيمتها الإسمية للشركاء الجدد وهم ناجوي نصر الدين، ناجوي أحمد وشوقي حسان ورفع رأس المال ليصبح 00. 000 804 1 دج حسب العقد رقم 1999/625 المحرر بتاريخ 1998/04/19 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ حساني حسن.

02- تم سنة 2004 إحالة الحصص الباقية لبعض العمال لفائدة ناجوي أحمد بموجب عقد تأسيسي رقم 823/ع ن/2004 المحرر بتاريخ 2004/05/15 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ عمر زيتوني. كما تم تعديل القانون الأساسي للشركة برفع رأس المال إلى 00. 000 000 10 دج ملايين حسب العقد رقم 891/ع ن/ 2004 المحرر بتاريخ 2004/05/25 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ عمر زيتوني.

03- كما تما رفع رأس المال الى 00 .000 000 570 دج حسب العقد التعديلي رقم 2007/876 محرر بتاريخ 2007/12/27 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ على شنيتي بالمسيلة. وتم إضافة أنشطة إلى موضوع الشركة حسب العقد التعديلي رقم 2008/518 محرر بتاريخ 2008/05/28 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ / على شنيتي بالمسيلة.

04- كما تم إضافة أنشطة إلى موضوع الشركة حسب العقد التعديلي رقم 14/ج م ص /2014 محرر بتاريخ 2014/01/06 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ / جميات محمد الصالح بالمسيلة.

05 – كما تم رفع رأسمال الشركة الى 000.00 000 600 1 دج وهذا بتاريخ 2015/11/16 حسب العقد التعديلي رقم 812/ج م ص/2015 محرر بتاريخ 2015/12/16 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ / جميات محمد الصالح بالمسيلة.

06 – تم سنة 2018 اضافة انشطة جديدة إلى موضوع الشركة حسب العقد التعديلي رقم 329/ج م ص/2018 محرر بتاريخ 2018/06/11 لدى المكتب العمومي للتوثيق الأستاذ / محمد الصالح جميات بالمسيلة. ويتمثل موضوع النشاط في تصدير المواد الاصطناعية ما عدا المحروقات. تصدير المواد الغير محددة في مكان اخر. تصدير مواد البناء.

الملحق رقم 03:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية - تواب نموذج - :

المؤسسة لاقتصادية هي المنشأة أو المؤسسة التي تتميز بطابعها الاقتصادي، إذ تعد أهم شروطها الاندماج مع بيئات العمل الاقتصادية المجاورة لها، وذلك عن طريق عملها الاقتصادي اللازم بإدخال المدخلات، ومعالجتها ومن ثم القيام بإفراز المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي الخدمات أو السلع المقدمة للمستهلك. إن النشاط الاقتصادي قائم على اللبنة الأساسية له وهي المؤسسة الاقتصادية فهي المحرك لعجلة الاقتصاد وتطوره، وتعرف على أنها المنشأة الاقتصادية التي تضم فيها جميع الموارد البشرية أو المادية لإنتاج اقتصادي فعال.

أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يهدف أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى الوصول إلى عدة أهداف، وتتعدد هذه الأهداف وتختلف تبعا لنوع المؤسسة وطبيعة عملها، ونلخصها فيما يأتي:

أهداف اقتصادية:

تتضمن الأهداف الاقتصادية عدة بنود وأهمها ما يأتي: تحقيق هامش ربح، ولا يوجد أي نشاط اقتصادي لا يسعى لتحقيق الربح في أدنى مستوياته، والذي بدوره يعمل على رفع رأس المال وتطوير هذه المؤسسات. الاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج، بوضع خطط جيدة ودقيقة لعجلة الإنتاج والتوزيع، ويضمن المراقبة الجيدة لكل خطوات الإنتاج. يهدف إلى استقلالية المؤسسات الاقتصادية. يعمل على فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الفائضة عن الحاجات المحلية، وتقليل الواردات الأولية. العمل على إنتاج مواد مخفضة الأسعار إذا تم مقارنتها بالسلع الخارجية. تعمل على توفير حاجات السكان المحليين.

أهداف اجتماعية:

تضمن المؤسسة الاقتصادية عدة أهداف اجتماعية، أهمها ما يأتي:

توفير وتحسين مستوى معيشي مقبول للعاملين داخل هذه المؤسسة، ويعد العاملين هم الأكثر استفادة من هذه المشاريع فتحسن من الدخل العام لهم.

مراعاة اختلاف الأذواق، وذلك عن طريق توفير منتجات عديدة وجديدة تراعي أذواق المستهلكين وعرضها لها بطرق الدعاية المختلفة.

يتم توفير تأمين صحي للعمال داخل المؤسسة واشتراكات الضمان لهم. تعمل على التخفيف من البطالة وتشغيل فئات عمالية مختلفة.

أهداف تكنولوجية:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير مخصصات مالية للبحوث وتطوير وسائل الإنتاج، التي بدورها تساعد بدعم وتسهيل عجلات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني، حيث تتنافس هذه المؤسسات في تطوير الطرق التكنولوجية لتحسين إنتاجياتها، مما يساهم في زيادة الإنتاج ورفع المردود التجاري.

الملحق رقم 04:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم تجارية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة):* تلي أحلام المولود(ة) بتاريخ: 04/01/1980 ب: بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 208103121 الصادرة بتاريخ: 2026/07/04 عن: دائرة بوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: مالية وتجارة دولية خلال السنة الجامعية 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان** :

قاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/07

التوقيع و البصمة

Telli

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم تجارية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: حلاوي فاطمة المولود(ة) بتاريخ: 28/09/1985 ب: بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 201899088 الصادرة بتاريخ: 17/09/2017 عن: دائرة أولاد سيدي إبراهيم

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: مالية وتجارة دولية خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: فاعلية اليقظة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2023

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

رقم: ...../...../.....

المسيلة في: 2022/12/18

إلى السيد: علي حداد
المدير الاستغلال لشركة نوان

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم تجارية تخصص : مالية و تجارة دولية

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	حمادي فاطمة	2104409307 2	201822088	
02	تلي أحلام		202647864	

عنوان المذكرة: فاعلية اليقظة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاء والختم)
الدكتور: حمزة فيشوش أستاذ محاضر	SARL TAOUAB ... DJEDDAOUI Ali	الدكتور: حمزة فيشوش أستاذ محاضر