



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية

دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة:

عواطف عيشوش

إعداد الطلبة:

بركيبة رضا

التجاني محمد الصالح

لشاح حنان

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. مرزوقي مرزوقي

مشرفا ومقررا

أستاذة محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. عواطف عيشوش

مناقشا

أستاذة تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أ.د. منى مسغوني

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية

دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة:

عواطف عيشوش

من إعداد الطلبة:

بركيية رضا

التجاني محمد الصالح

لشلح حنان

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. مرزوقي مرزوقي

مشرفا ومقررا

أستاذة محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. عواطف عيشوش

مناقشا

أستاذة تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أ.د. منى مسغوني

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بإسم الله الذي هداني بهديه وسقاني بنعمته

وصلاة وسلام على خير الأنام

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز حفظه الله ورعه

إلى نبع الحنان ومعنى الحب إلى بلسم الروح، إلى من كان دعائها سر نجاحي

إلى من لا توفي حقها كلماتي أُمي الحبيبة حفظها الله ورعها

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى كل أهلي وزملائي وأصدقائي كل بإسمه وجميل اسمه

إلى الساهرين على حمل مشاعل النور ليوضئوا للأجيال طريق العلم

والهدى والتقدم أستاذتي الأكارم، وكل ساع في درب العلم أستاذ كان أو طالب

إلى روح الذين غادروا الحياة وتركوا فينا الأثر الجميل من الأهل والأصدقاء رحمهم الله

رضا

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على نبيه المصطفى

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

شيخي وسندي وقودوتي في الحياة الدكتور سيدي محمد العيد التجاني

وحرمة حفظهما الله ورعاهما

إلى الوالدين الكريمين من قال فيهما رب العزة:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" الآية

أدامهما الله تاجا فوق رؤوسنا وأنعم عليهما بموفور الصحة والعافية

إلى زوجتي العزيزة وابنتي الحبوبة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أهلي وأقاري وأصدقائي

إلى كل شغوف بالعلم

محمد الصالح

إهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي وتنويره لعقلي وطريقي لإنجاز هذا

العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

سندي في الحياة أبي العزيز حفظه الله

وإلى روح أمي الطاهرة رحمها الله

وإلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى جميع الأساتذة الذين درسوني في جميع مراحل دراستي جعلها الله في

ميزان حسناتكم

وإلى كل زميلات وزملائي وكل من يعرفني

منان

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

نحمد الله حمدا كثيرا بعد أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بشكرنا الخالص وبأسمى عبارات الامتنان والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة عواطف عيشوش

حفظها الله ورعاها وأدام عليها موفور الصحة والعافية التي تفضلت بالإشراف ودعم هذا العمل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي أمدتنا بها في سبيل نجاح هذا العمل.

كما نشكر الأساتذة الكرام نظير توجيهاتهم وآرائهم السديدة في تحكيم الاستبيان

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لمسيرى مجمع TPL الصناعي لحسن استقبالهم ومدهم يد المساعدة والإجابة على استمارات الإستبيان

ونتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها وتقييمها.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية، دراسة حالة مجمع TPL الصناعي، لصناعة البراغي واللواكب والكروتون بالوادي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت متغيرات الدراسة في اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية بأبعادها (الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الهجومية، الاستجابة الاحترازية). تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد العينة 46 فرد من إطار المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS.V25 لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود مساهمة لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي، ووجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وكل من الاستجابة الهجومية والاحترازية وعدم وجود دلالة إحصائية مع الاستجابة الدفاعية، كما أوصت الدراسة بضرورة إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية واهتمام بتكوين المسيرين في مجال اليقظة باعتباره ضرورة حتمية خاصة في عصر التنافسية الفائقة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الاستجابة التنافسية، الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الهجومية، الاستجابة الاحترازية

Summary:

This study aimed to know the contribution of strategic vigilance to achieving competitive response, a case study of the TPL industrial complex for the manufacture of screws, and cardboard in Eloued. To achieve the goal of the study, we relied on the descriptive analytical approach, and the study variables were strategic vigilance and competitive response with its dimensions (defensive response, offensive response, precautionary response). The questionnaire was used as a tool for data collection, and the sample number was 46 individuals from the frameworks of the institution under study, using a program. SPSS. v25 for data analysis The study concluded that there is a contribution of strategic vigilance in achieving the competitive response in the TPL industrial complex, and the existence of a statistically significant relationship between strategic vigilance and both offensive and precautionary response and the absence of statistical significance with the defensive response, the study also recommended the need to establish a cell for strategic vigilance and interest in the formation of Vigilance managers as an imperative, especially in the era of hyper-competitiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	إهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
IX	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
f	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لليقطة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لليقطة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية
3	المطلب الأول: الإطار النظري لليقطة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للاستجابة التنافسية
20	المطلب الثالث: علاقة اليقطة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة اليقطة الإستراتيجية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة الاستجابة التنافسية
31	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الأول : تقديم مجتمع الدراسة
41	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثالث : وعينة وأدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج
46	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على محاور الدراسة
54	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	حجم إنتاج المجمع لسنة 2021	1-2
42	يوضح توزيع عدد الاستبيانات	2-2
43	توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الثلاثي	3-2
44	المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي مع مستوياته	4-2
44	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	5-2
45	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	6-2
46	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس	7-2
46	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير السن	8-2
47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي	9-2
48	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية في المجال	10-2
49	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الدورات التكوينية	11-2
50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول البقطة الإستراتيجية	12-2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الأول الإستجابة الدفاعية	13-2
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الإستجابة الهجومية	14-2
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث الإستجابة الإحترازية	15-2
54	نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة	16-2
55	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	17-2
56	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	18-2
58	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	19-2
59	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الرئيسية	20-2

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الأنواع الأربعة لبقطة حسب القوى التنافسية بورتر	7
2-1	معلومات البقطة الإستراتيجية	11
3-1	المعلومات المهمة لفهم البيئة الخارجية	11
4-1	درجات المعلومات حسب أنسوف Ansoff	12
5-1	رباعي الاستجابة التنافسية	18
1-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
2-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	47
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	47
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في المجال	48
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التكوينية	49

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	قائمة المحكمين
2	الإستبيان
3	مخرجات برنامج SPSS.V25
4	وثائق المجمع

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة التي تعيشها المؤسسات بمختلف أنواعها وسط بيئة شديدة التعقيد التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. وحتى تحقق تقدمها تعتمد المؤسسات على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمراً حاسماً في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل بيئة مضطربة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، هذا ما يولد الحاجة لضرورة تحقيق الاستجابة التنافسية التي تعد بمثابة القاعدة التي ترتكز عليه المؤسسة للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وتنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى، من خلال الموازنة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، لذا برز الاهتمام بالمعلومات كمورد استراتيجي باعتبارها أساساً جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق بين المؤسسات، ولا يتطلب هذا أن تعالج كما كبيراً من المعلومات فحسب بل أن تكون على درجة عالية من الحساسية لاحتمالات المستقبل. ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاكها للمعلومة الاستباقية، وبهذا تظهر أهمية إرساء المؤسسة لنظام يمكنها من رصد والكشف عن الإشارات الضعيفة والإنذار المبكر حول ما يحدث في بيئتها بشكل دائم ومستمر، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء وتحقيق أهدافها لكي تكون أفضل من منافسيها، ويتمثل هذا النظام في نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يسهل للمؤسسة عملية استشعار ورصد مختلف المعلومات التي تمكنها من التفتن والاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت التي قد تنتج عن شراسة المنافسة.

تمثل اليقظة الإستراتيجية عنصراً هاماً في المفاهيم الإدارية الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها وفهمها وإدراك أهميتها ومساهمتها في تحقيق الاستجابة التنافسية لها.

1- إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات جاهدة لاكتساب المعلومات من خلال رصد بيئتها الخارجية وفق عملية منظمة لمعالجتها وتقديمها لمتخذ القرار، بهدف إستغلال الفرص أو تجنب التهديدات واستباق التغيرات التي قد تعصف بمستقبل المؤسسة وبقائها إن تم تجاهلها، فاستباق حصول المؤسسة على المعلومات يمكنها من الاستجابة لتلك التغيرات، فالمعلومات هي مورد استراتيجي والتخلي عنها قد يؤثر على الاستجابة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس يحاول هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية:

أ- الإشكالية الرئيسية: تتمثل الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي:

- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ب- التساؤلات الفرعية

- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية بمجمع TPL الصناعي؟
- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية بمجمع TPL الصناعي؟
- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية بمجمع TPL الصناعي؟

2 - فرضيات الدراسة

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، وعن الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

أ- **الفرضية الرئيسية:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية التالية:

H_1 : تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.50)$.

ب- **الفرضيات الفرعية:** انطلاقاً من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- H_1 : تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.50)$.

- H_1 : تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.50)$.

- H_1 : تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية لمجمع TPL عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.50)$.

3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة

لا يخلو أي بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها الذاتية والموضوعية، وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة. ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

أ- الدوافع الذاتية

- الرغبة والفضول في البحث بموضوع مهم وحديث في ميدان العلوم الاقتصادية، كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره؛
- الميل الشخصي للمواضيع التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية؛
- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.

ب - الدوافع الموضوعية

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني اليقظة الاستراتيجية في بيئة العمل الجزائرية؛
- قلة البحوث والدراسات التي تسلط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية،
- محاولة فهم والتعمق في هذه المفاهيم الحديثة التي ظهرت في بيئة الأعمال، اليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية،
- التحسيس بأهمية البالغة التي تلعبها اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

4 - أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط وتتمثل أهمها في:
- تناولت الدراسة موضوع حديث وأحد أبرز المواضيع المعاصرة التي تلقى اهتماما كبيرا على مستوى المؤسسات والتي تسعى إلى تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين استجابتها التنافسية باستمرار.
 - الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة بموضوع اليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، وإنشاء وكالات خاصة تزود المؤسسات بأنظمة اليقظة وتكوين المتقطين.
 - عدم استقرار بيئة عمل المؤسسات الجزائرية وزيادة حدة المنافسة نتيجة دخول العديد من المؤسسات الحديثة السوق الجزائرية، إضافة إلى انفتاح الاقتصاد الجزائري ومحاولة جذب الاستثمار الأجنبي، يفرض على المؤسسات المحلية الاهتمام باليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية لمواجهة المنافسة التي تواجهها.
 - إسهام الدراسة في إضافة مادة علمية وإثراء المكتبات بمعلومات خاصة بموضوع مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.
 - مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة

- جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة التنافسية من خلال الإلمام بمجموعة من الأهداف وهي كالتالي:
- تسليط الضوء على القيمة الاستراتيجية للمعلومات اليقظة، ودفع مسيري المؤسسات إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية باعتباره عامل أساسيا في تحقيق الاستجابة التنافسية.
 - توضيح أن المؤسسات الاقتصادية لا يمكن أن تحقق أهدافها بانغلاق على نفسها، وإنما يجب عليها التكيف مع بيئتها واستباق التغيرات بواسطة نظام اليقظة الاستراتيجية لضمان البقاء.

مقدمة

- تقديم توصيات واقتراحات لمسيرى المؤسسات الجزائرية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات من خلال رصد البيئة الخارجية وتحقيق الاستجابة التنافسية.
- تقديم ما يساهم في تبني وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- المساهمة في إضافة مرجع جديد في مجال الدراسة.

6- حدود الدراسة

وشملت حدود الدراسة الأبعاد التالية:

- أ- **الحد الموضوعي:** جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت في العلاقة بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية.
- ب- **الحد المكاني والزمني:** زيادة لفهم الموضوع أكثر والتعمق فيه ومحاولة ربط العلاقة بين متغيري الدراسة ليس فقط بالجانب النظري، وإنما على مستوى واقع بيئة عمل جزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة TPL الصناعي لصناعة اللوالب والبراغي والكرتون بالوادي، لدراسة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية وامتدت الدراسة الميدانية من 2022/04/17 إلى غاية 2022/05/16.

7- منهج الدراسة

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل بيانات الاستبيان، بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مجمع TPL الصناعي لصناعة اللوالب والبراغي والكرتون بالوادي، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

8- مرجعية الدراسة

تم الإعتماد على كتب عربية وأجنبية، ورسائل ماجستير، وأطروحات دكتوراه عربية، ودراسات عربية وأجنبية، مقالات وملتقيات ومجلات علمية.

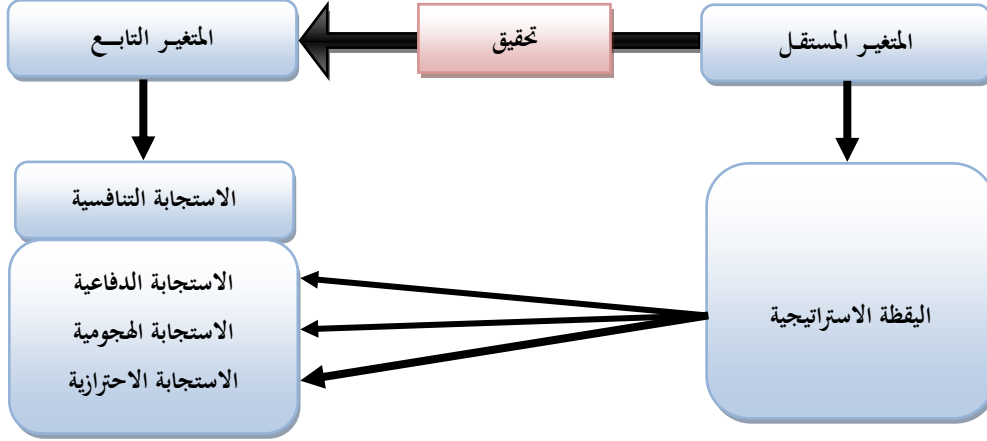
9- صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي فيما يلي:

- نقص كبير في الكتب والمراجع الخاصة بالموضوع.

- قلة الدراسات والبحوث حول اليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية باللغة العربية.
- انعدام دراسات سابقة جمعت بين متغيري الدراسة حسب علمنا.

10- نموذج الدراسة



أ- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع بمختلف أبعاده ويتمثل في دراستنا في اليقظة الإستراتيجية.

ب- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في الإستجابة التنافسية، وأبعادها (الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الهجومية، الاستجابة الاحترازية).

11- محتوى الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري والفصل الثاني الدراسة الميدانية والمفصلة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل إلى الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية والدراسات السابقة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية، أما المبحث الثاني تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وكذا مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة بعرض مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وعينة وأدوات الدراسة، في حين تناول المبحث الثاني التحليل ومناقشة النتائج وصولاً إلى الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة لليقظة

الإستراتيجية والاستجابة التنافسية

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال ديناميكية و تغيرات سريعة ومع تزايد حدة المنافسة، فإن المؤسسات تتسابق على إبتكار آليات جديدة تمكينها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية وزيادة حصتها السوقية وبتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكن تلك المؤسسات بإختلاف أشكالها من كسب العملاء، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام إنذار إستراتيجي يزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية من مرحلة البحث إلى مرحلة إستغلال المعلومات.

لان الحصول على تلك المعلومات لا يمكن أن يتم إلا من خلال دراسة البيئة التي تسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالتهديدات، وهو ما يطلق عليه بنظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات وإستخدامها في تحقيق المزايا التنافسية من أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير.

سنحاول في هذا الفصل الأول التطرق إلى الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية

والدراسات السابقة، حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية

تعيش المؤسسات في وسط تهديدات مستمرة من حولها مما يتطلب منها التيقظ وبشكل مستمر ودائم أي أن تمتلك نظاما لاستشعار المبكر، يرصد كل المستجدات بغرض مراقبة التهديدات التي يمكن أن تواجهها واقتناص الفرص المتاحة لها الأمر الذي يقودنا إلى معرفة سبل المؤسسات من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق الاستجابة التنافسية إنطلاقا مما سبق سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: الإطار النظري للاستجابة التنافسية.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية.

المطلب الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع الفرع الأول يتناول مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها، الفرع الثاني نتطرق فيه لأهمية وأنواع اليقظة الإستراتيجية، أما الفرع الثالث نعرض فيه معلومات وأساليب اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

أولا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب توضيح مفهوم مصطلح اليقظة:

1- تعريف اليقظة: اليقظة كلمة لاتينية الأصل مشتقة من اللفظ VIGILA، والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها¹، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريد من محيطه الخارجي من إشارات أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث². وأشارت بيرتيماك pirttimaki أن أولى ممارسات اليقظة ترجع إلى المجال العسكري الحربي، وأن الجديد في الأمر هو ظهور المصطلح على مستوى الأعمال وهذا خلال الستينات³، وأكدت سيتوفيرتا sietovirta أن

1 عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 06.

² Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003, p3.

3 نورهان قرون، أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2021، ص 68.

البداية الفعلية لممارسات اليقظة بمختلف أنشطتها ترجع إلى الثمانينات بالتركيز على تحليل هيكل الصناعة وإقامة وحدات رسمية لتنفيذ أنشطة ووظائف اليقظة¹.

2- تعريف اليقظة الإستراتيجية: لقد عرف مصطلح اليقظة الإستراتيجية كغيره من المصطلحات الاقتصادية العديد من التعاريف أهمها ما يلي:

(1-2) حسب فونتين فابريك Fontaine Fabrice : فإن اليقظة الإستراتيجية تتمثل في مراقبة بيئة الأعمال العامة لتوقع الفرص والتهديدات².

(2-2) ويرى ليسكا Lesca.H : أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن العملية الجماعية التي تتم من خلال مجموعة من الأفراد يقومون بمتابعة المعلومات الاستباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة طوعا، بهدف خلق فرص الأعمال التجارية والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام³.

(3-2) عرفها ريبولت RIBAUT : أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمخطط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية⁴.

(4-2) يعرف بوجيميا Boudjemia : بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات أو المعلومات أو الاستخبارات، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة⁵.

مما سبق يمكن القول، أن اليقظة الإستراتيجية: هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم رؤيته (نظرته) لما حوله، بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لاتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال عملية بحث وتحليل وانتقاء لتلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات المستمرة والمتسارعة الحاصلة في بيئتها فهي وظيفة تسمح بمعرفة من تكون المؤسسة؟ وماذا تعرف ؟ وأين ستذهب؟ ومن هم الآخرين؟ وأين هم؟ وكيف يتحركون؟.

فاليقظة الإستراتيجية نظام يركز أساسا على المعلومات يساعد متخذ القرار على ملاحظة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها المؤسسة في مجال نشاطها¹.

1 نورهان قرون، نفس المرجع، ص 69 .

2 علوط فتية، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، دراسة منشورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع 2018، ص 4.

3 نفس مرجع، ص 4.

4 Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions AFNOR, 2eme édition, France, 2007, p2.

5 أحمد بن خليفة، شعباني مجيد، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ص 122.

تجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية بواسطة المتيقظين أو ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة، والمتيقظ هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية على العمل الجماعي²، وتتكون شبكة اليقظة الإستراتيجية من متخذي القرارات الإستراتيجية، المدير، كبار المتيقظين، المتيقظون المشتركين العمال.

كما يستخدمون وسائل من أجل إلتقاط معلومات وتخزينها واستعمالها وفق مراحل وهذه المراحل هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور ليسكا هامبرت " Lesca Humbert " حيث تناول مراحل اليقظة الإستراتيجية ضمن تسعة مراحل محددة هي³: الاستهداف، المطاردة، الاختيار، إيصال المعلومة، التخزين الذكي، معالجة المعلومات، النشر، التنشيط، مراقبة جودة اليقظة.

ثانيا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية خصائص أهمها ما يلي⁴:

1 - الإستراتيجية: تستعمل كلمة إستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة وإنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فاليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء استمرار المؤسسة، كابتكار منتج جديد.

2 - الصفة الإرادية (الطوعية): لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عمال سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تطوعية وتحتاج إلى إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات الت رصد بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.

3 - البيئة (الحيط): يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن الموردین المنافسون القوانين الحكومات... الخ. التي يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة.

1 قمان أنسية، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2014، ص 29.

2 نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، ص 79.

3 حليمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 35.

4 علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص 83.

4- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لأنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية والذاكرات الضمنية الفردية).

5- التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية، حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع اليقظة الإستراتيجية

أولا: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تسمح عملية اليقظة الإستراتيجية بالعمل بسرعة كبيرة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، كما أنها تقوم بعملية مسح لجميع أجزاء البيئة، مما يسهل على المنظمة معرفة كافة التغيرات التي تحدث بهاته الأخيرة ومنه كشف أي علامات إنذار مبكر أو إشارات ضعيفة، التي تعمل على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وتكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية كذلك في أنها توفر وتجهز وتنشر معلومات التي توجه للقرارات الإستراتيجية، ويمكن وضع النقاط التالية والمتمثلة في الفوائد التي تحققها اليقظة الإستراتيجية لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها:

1- دعم للتخطيط: تدعم اليقظة الإستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

2- دعم الاستجابة: تمثل اليقظة الإستراتيجية نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي دائم ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل التهديدات والضغوط وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة. ومنه تمكن اليقظة الإستراتيجية من تنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل.

3- دعم الإبداع: تقوم اليقظة الإستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مع وضعيات المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، هذا ما يحفز على الإبداع والابتكار، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي، وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.

1 بوقلقول الهادي، أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخل مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014، ص 103-104.

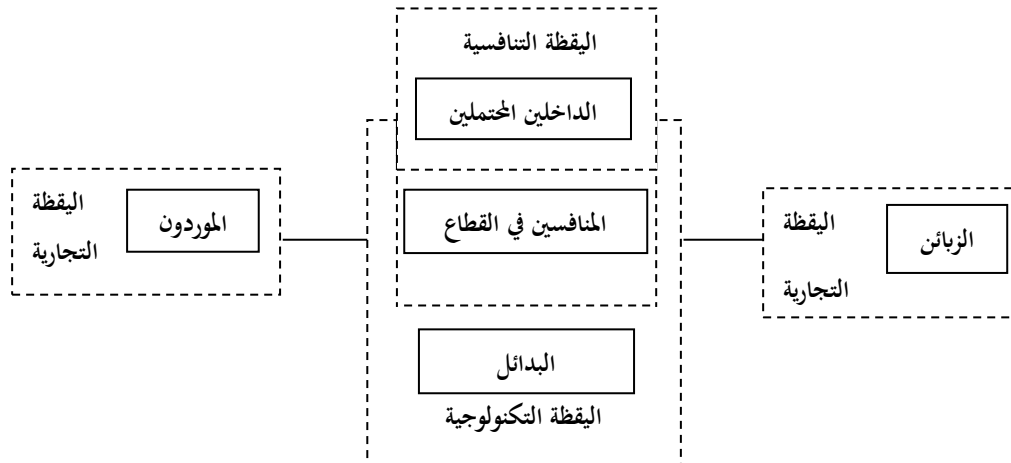
4- حل المشاكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، وحدث التكنولوجيات.. الخ، وبالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة، وتساعد على فهم المشاكل وحلها.

5- تدعيم التوقع واستباق الأحداث: تعمل اليقظة الإستراتيجية على توسيع قدرات المنظمة من خلال اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، هذا ما يمكن من استباق فرص جديدة والقضاء على التهديدات والمخاطر المحتملة.

ثانيا: أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أنها ورغم هذا الاختلاف فجميعها تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ويمكن تمثيل اليقظة الإستراتيجية حسب الشكل التالي التالية:

الشكل رقم: (1-1) يمثل الأنواع الأربعة ليقظة حسب القوى التنافسية بوتر



Source: Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica, 1999, p17.

1- **اليقظة التكنولوجية:** تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة وكذلك على التحركات الإستراتيجية للمنافسين هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية¹.

ويعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها والإجراءات التي تقوم بها في الاطلاع والتعرف على جميع التغيرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني والتكنولوجي والتي تؤثر عليها حاليا أو يحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا². من أهم أهداف اليقظة التكنولوجية نذكر :

- جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية؛

1 يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المدية 2012-2013، ص 87.

2 Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition economica, paris, France, 1998, p 145.

- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

2- اليقظة التجارية: هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من دراسة العلاقة زبائن/ موردين، قدراتهم الجديدة في السوق، معدلات تغير السوق وغيرها فاليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء، تنمية وتطوير منتجاتها¹.

كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخلفي والأمامي للسوق بشكل مستمر ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن والتعرف إلى موردين جدد والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر. ولليقظة التجارية أهمية بالغة تظهر من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي إمكانيات زبائن المؤسسة، مورديها، شركائها، حصتها السوقية، والموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة؟
- ماهي مواصفات المنتجات المنافسة وما مدى إمكانية الابتكار لدى المنافسين؟
- ماهي المواد اللازمة للإنتاج؟ وما هي أسعار المنتجات المنافسة؟
- ما مدى خبرة العمال في المؤسسات المنافسة؟

3- اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين من الزاوية التجارية والاقتصادية من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم، ويتم كل هذا بهدف معرفة إستراتيجية المنافسين وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية²:

- ما هو السوق الذي تنشط به المؤسسة؟
- من هم منافسو المؤسسة؟
- ماهي المنتجات الناشئة؟ وما هو أداؤها؟
- ما هي فرص و إمكانيات تطور منافسو المؤسسة؟
- ما هي الفرص و التهديدات المطروحة أمام المنافسين؟

1 قمان أنسة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2 قمان أنسة، نفس المرجع، ص 31.

- ماهي قدراتك التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟

4- اليقظة البيئية: وتعنى بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية، السياسية المالية والثقافية وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضرية لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد.

ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية كذلك معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، والجدير بالذكر أن ومن خلال اليقظة البيئية يتم مسح المؤسسة للمعلومات البيئية جمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار¹. تكمن أهمية هذه اليقظة في مايلي²:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية)؛
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين مجموعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية؛
- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام و مستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج؛
- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، التي لها تأثير حالي أو مستقبلي. على نشاط المؤسسة.

الفرع الثالث: معلومات وأساليب اليقظة الإستراتيجية

أولا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة نشاط استباقي واستشرافي لمستقبل المؤسسة، وتسمح اليقظة بتحقيق الأسبقية من خلال مجموعة من المهام الأساسية تتمثل في³:

- مراقبة البيئة الملائمة للمؤسسة؛
- استشعار مسبق للمعلومات الدالة على التغير والتي تؤثر على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومركزها التنافس؛
- ضمان التوزيع الانتقائي لهذه المعلومات المعالجة لأشخاص المعنيين فقط؛

1 قمان أنسة مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 اشرف عقون ومحمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-، الملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 6-7.

³ Hermel.L, *veille stratégique et intelligence économique*, ed Afnor, 2007, p2.

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي¹ :

1- معلومات التحكم: تعد معلومات رسمية، داخلية بالدرجة الأولى، غالبا ما نجدها في الوثائق الإدارية للمؤسسة مشكلة بذلك الجزء الأكبر من معلومات المؤسسة بوصفها للأوضاع الحالية لها والأداء اليومي لمختلف الوظائف للمؤسسة وتكتسي معرفة هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات هي مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة إستراتيجية.

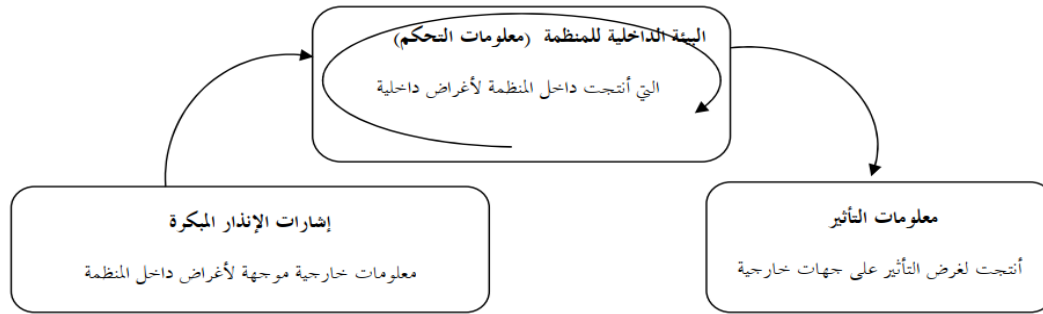
2- معلومات التأثير: وهي المعلومات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعله يتوافق وأهدافها بشكل يضمن الاتصال والتنسيق بين الأقسام كما تضم كذلك تلك المعلومات التي تنتج داخل المؤسسة والموجهة للاستعمال الخارجي أو أفراد من خارج المؤسسة (مثل الزبون، المورد) وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة إستراتيجية.

3- المعلومات الجزئية : تمثل المعلومات الحيوية لليقظة الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، يرتبط هذا النوع من المعلومات الفجائية الاستثنائية. بمستقبل المؤسسة (الفرص تهديدات)، لذا نجد المؤسسات تهتم بالحصول على هذا النوع من المعلومات عن طريق أنظمة معلوماتها القائمة على اليقظة الإستراتيجية، تجمع هذه المعلومات من البيئة الخارجية وتوجه لاستعمال الداخلي وهي تعبر عن تطورات لم تحدث بعد، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، وعادة ما تتميز بكونها معلومات غير قطعية مجزأة مبعثرة، وتحتاج إلى عملية التكامل لتستفيد منها المؤسسة، لذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الإنذار المبكر والتي لا تستفيد المؤسسة منها إلا من خلال التجميع والتحليل لاستخراج الدلالات المستقبلية التي تحملها في طياتها، كم أن حسن استغلال معلومات الجزئية يوفر للمؤسسة العديد من المزايا منها:

- تمكنها من ربح الوقت وتحقيق الأسبقية وربح هامش للتصرف والعمل قبل الآخرين؛
- تقلل من عدم التأكد وهذا بترجمتها أحداث المستقبل المحتملة؛
- تساهم في تحسين الكفاءات، تفعيل الإبداع، الحصول على مزايا تنافسية؛

¹ Rouibah, K, **environnement scanning and perceived problems in the state of Kuwait**, 8eme international research conference on quality innovation and knowledge ,2001, p22.

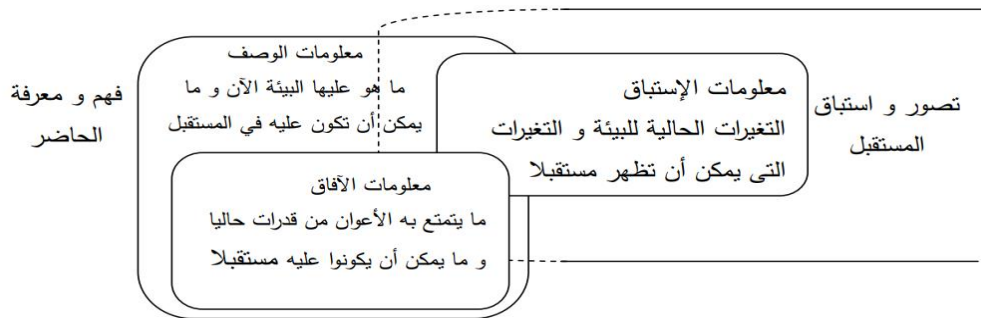
الشكل رقم: (1-2) معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص5.

تصنف هذه المعلومات الخارجية إلى ثلاث مجموعات: معلومات الوصف، معلومات الأفق ومعلومات الاستباق كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) المعلومات المهمة لفهم البيئة الخارجية



Source: Lesca N. & Fason M, veille anticipative: une autre approche de l'intelligence économique ed la voisier, 2006, P113.

يظهر من خلال الشكل تكامل فيما بينها الأنواع الثلاثة من المعلومات، حيث أن معلومات الأفاق يمكن أن تكون معلومات وصفية، في حين أن المعلومات الوصفية ليست كلها معلومات للأفاق. وجزء فقط من المعلومات الوصفية والأفاقية يمكن أن تشكل معلومات استباقية بينما المعلومات الاستباقية ليست بالضرورة معلومات من النوعين السابقين. ويمكن توضيحها وتبسيط الضوء عليها كمايلي¹:

1-3 معلومات الوصف: سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج أو السوق... الخ، من خلال وصف الوضعية الحالية والماضية لها، تتميز في مجملها بالوضوح، إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق تصف الوضعية الحالية أو الماضية للمنتج، المؤسسة أو الأسواق.

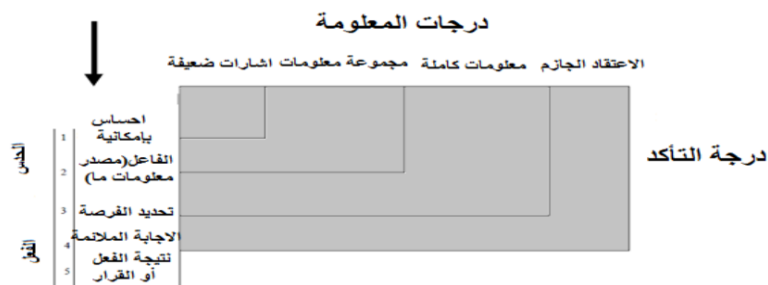
2-3 معلومات الأفاق: تفيد في توضيح وفهم قدرات وإمكانيات أحد أعوان البيئة على إحداث تغيير ما فيها: إبداع، تصميم، إنتاج، استثمار... الخ أو على العكس من ذلك عجزه ونقاط ضعفه التي تمنعه أو تحول دون تحقيق هذا التغيير على الأقل في الوقت الراهن تتميز معلومات الأفاق بطابعها السكوني.

¹Lesca N. & Fason M, veille anticipative :une autre approche de l'intelligence économique, ed lavoisier, 2006, pp113 -118.

3-3 المعلومات الاستباقية: تشكل هذه المعلومات إنذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل وهي وإن كانت غامضة، وغير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول أحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، وهي ذات أهمية بالغة أنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا وتهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف، وهي تسمح:

- باستباق هذه الأحداث والتغيرات في أقرب وقت قبل تحققها الفعلي؛
- تعيد النظر في التقديرات والاستراتيجيات المتبعة؛
- تؤدي إلى قرارات غير مبرمجة مسبقا؛
- حيث يرى أنسوف Ansoff أن هناك معايير اختيار وانتقاء المعلومات الملائمة¹:
- طبيعة الصدمة (فرصة، تهديد)؛
- الحجم المحتمل للآثار (أرباح، خسائر)؛
- فترة الانتظار التي لدى المؤسسة (هامش أمان من أجل التصرف) قبل وقوع الصدمة.
- من هذه المعايير استنتج أنسوف Ansoff أن المعلومة الاستباقية ذات محتوى ينعكس على أبعاد أساسية التالية²:
- إدراك الفرصة المتاحة أو التهديد؛
- تحديد مصدر الفرصة أو التهديد؛
- أهمية الفرصة و التهديد: الطبيعة، التاريخ، التوتر..... الخ؛
- معرفة حل أو استجابة ممكنة؛
- إمكانية حساب مزايا أو خسائر الإجابة الممكنة (تكلفة الفرصة الضائعة).
- تعتبر المعلومات الاستباقية خاضعة لخمسة مراحل أساسية يوضحها أنسوف Ansoff في النموذج الذي يحمل اسمه والذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) درجات المعلومات حسب أنسوف Ansoff



Source: Chouk S., *veille stratégique processus d'attention à l'environnement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Grenoble 2, 2005, P 18.

¹ Humbert LESCA, Nicolas LESCA, *Les Signaux Faibles et la Veille Anticipative pour les Décideurs : Méthodes et Applications*, LAVOISIER, Paris, 2011, p 43.

² Humbert LESCA, Nicolas LESCA, op-cit, p 44.

يوضح الشكل أعلاه أن المسير في المرحلة الأولى ينتابه شعور بوقوع حدث معين في بيئة المؤسسة، بمكوناتها المختلفة، وعادة ما يكون مصدر هذا الحدس هو الإشارات الضعيفة التي تبعث بتحذيرات استباقية، في المرحلة الثانية يبحث المسير عن معلومات وتفاصيل أكثر تحجب عن تساؤلات مختلفة، تتعلق بفرصة محتملة، انقطاعات أو مفاجآت إستراتيجية ما يعطي للإشارات الضعيفة معنى شيئاً فشيئاً، في المرحلة الثالثة ومع توفر معلومات إضافية يستطيع المسير أن يحدد طبيعة الظاهرة، إن كان الأمر يتعلق بفرصة أو تهديد في البيئة الخارجية، ليصل إلى قناعة حول الموضوع في المرحلة الرابعة ويتخذ القرار المناسب بغية الاستجابة مع الموقف الذي يواجهه، أما في المرحلة الخامسة والأخيرة يتم تنفيذ القرار ومراقبة نتائجه.

ثانياً: أساليب ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إن إدراك المؤسسة لطبيعة تغيرات بيئتها هو المحدد الرئيسي لكيفية ممارسة اليقظة الإستراتيجية واستعمال المعلومة في الإدارة الإستراتيجية. وتتضمن ثلاث مظاهر هي¹:

1- الحرب من أجل المعلومة: التي تتجلى في حياة ومعالجة اليقظة الإستراتيجية للمعلومات المتواجدة سواء في المصادر العامة، المفتوحة والمتاحة لدى الجميع مثل: المكتبات العمومية، الصحافة العامة، المواقع الإلكترونية،... الخ أو تلك المصادر الأخرى التي تعتبر مغلقة ولكن تتمكن اليقظة الإستراتيجية من الوصول إلى معلوماتها باللجوء إلى المصادر غير الرسمية وأيضاً بما تضيفه من تحليل لهذه المعلومات لاكتشاف ما قد تحمله في طياتها من دلالات.

2- الحرب بالمعلومة: وهي وسيلة لخداع المنافسين أو التأثير على استقرارهم وأحسن مثال على ذلك التضليل سواء كان موجهاً للمؤسسات المنافسة، أو الزبائن والمستهلكين عامة حيث تنشر المؤسسة معلومات خاطئة، الغرض منها خداع المنافسين عند اعتمادهم عليها في اتخاذ قراراتهم وقد يتعدى ذلك إلى زعزعة استقرار المؤسسة بنشر الإشاعات التي تأخذ منحى سريع الانتشار خاصة باستعمال الشبكات الاجتماعية.

3- الحرب ضد المعلومة: الهدف منه هو منع المنافسين من الوصول واستعمال المعلومات التي تمتلكها المؤسسة وهذا بتدمير المعلومات ذاتها أو أنظمة المعلومات حيث يتخذ هذا الأسلوب بعدين أساسيين بعد هجومي باستعمال الاعتداءات الإلكترونية أو التخريب، بعد دفاعي يتمثل في تقييم مستوى نظام أمن المعلومات في المؤسسة. إن شعور المؤسسة بكونها في بيئة تنافسية تستخدم فيها حرب المعلومات لأسلوب للحياة والحفاظ على المزايا التنافسية يجعلها توجه يقظتها الإستراتيجية بشكل عام وفق أسلوب الإدارة الهجومية والمنطق الاستباقي المستحدث للفعل.

المطلب الثاني: الإطار النظري للاستجابة التنافسية

¹ Delbecq, J., *inintelligence économique concurrentielle et stratégique*, école de guerre économique, 2004, p33.

ترتبط استمرارية المؤسسة بمدى قدرتها على تعزيز السلوكيات الإيجابية واستجابتها اتجاه مختلف التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية، لذا سنتعرض في هذا المطلب الإطار النظري إنطلاقاً من تعريفها ومقوماتها وأنواعها.

الفرع الأول: ماهية الاستجابة التنافسية

أولاً: مفهوم الاستجابة التنافسية

هناك العديد من المصطلحات نجدها ترتبط بمفهوم الاستجابة التنافسية منها رد الفعل التنافسي، التجاوب التنافسي، التصرف التنافسي، التحركات التنافسية.

وحسب K. G. Smith & al فإن أصل الحديث عن التصرفات والتجاوبات التنافسية يمكن إرجاعه إلى كتابات شومبيتر Schumpeter الذي رأى أن السوق كآلية تعطي للمنشآت فرصة تجربة أفعال محددة، فبعض المنشآت تتصرف في محاولة لقيادة السوق ومنشآت أخرى تتبع وتقلد. وهنا يكون النجاح في تحقيق التصرف القيادي واغتنام الفرص وكسب الأرباح ومع ذلك فلا يمكن ضمان التوازن على المدى الطويل فالأرباح الفائضة للشركات المنافسة والخسائر وكذا الفرص الضائعة تشجع الآخرين على التّجاوب وتقليد التصرفات التنافسية، بحيث أن تعريف التصرف كتحرك تنافسي محدد وقابل للاكتشاف، كتخفيض الأسعار أو إدخال منتج جديد من قبل منشأة لتحسين أو تحسين موقعها وتجاوبها التنافسي¹.

وحسب Curtis M. Grimm & al فإن حجة شومبيتر أن المنظمة تتحرك والمنافسين يردون الفعل، وفي سياق ذلك تنشأ المزايا التنافسية وتزول، وإذا كانت المنافسة عبارة عن عاصفة مستمرة فإن كل المزايا تتلاشى بسبب المنافسة وهو ما سماه شومبيتر بالهدم الخلاق، وعلى أساس ذلك فإن التصرف الاستراتيجي الناجح لا بد أن يقود ردود فعل خلاقة من قبل المنافسين، وحينما تكون مخاطرة عالية جداً، قد يلجأ المنافسون إلى التطرف في عملية رد الفعل مثل عملية الجوسسة، إذن فالمزايا التنافسية الأساسية تتلاشى بسرعة من خلال عملية التدمير الخلاق².

وبناء على ذلك فإن الاستجابة التنافسية حسب Tom Davies & al هي "قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة. الهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية³.

¹ K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," Academy of Management Journal, vol. 34, 1991, p 61

² Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage: Oxford Univ. Press, 2005, p8.

³ Tom Davies, Barry Gilbert, Jeff Swartz: Competitive response: a new lens for evaluating company performance in: Bernd Kuhlén, Professor Dr.-Ing. Heinz Thielmann: The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspectives, Springer; Germany, 2005, p58.

بينما يركز Robert P وآخرون على الاستجابة السوقية في حديثهم عن الاستجابة التنافسية، وتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتبدلة، فالمؤسسات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة مع شروط البيئة المتقلبة باستمرار، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد¹.

بينما يركز Tunc and gupta وآخرون على الاستجابة للأسواق والعميل وتم تعريفها على أنها: "القدرة على الاستجابة وتكييف الوقت بشكل فعال على أساس القدرة على فهم وقراءة إشارات السوق الفعلية والقدرة على التخطيط والتحكم في تدفق المواد من خلال سلسلة من عمليات التوريد من أجل تلبية سلوك الزبون النهائي في الوقت المحدد"².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاستجابة التنافسية تعبر عن مدى تجاوب المؤسسة بسرعة وفعالية مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة المختلفة بمعنى أن الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي وتعظم أهميتها مع تزايد المنافسة واحتياجات الزبائن الأمر الذي يعتبر كعامل نجاح حيوي لأي مؤسسة.

ثانياً: مقومات الاستجابة التنافسية

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الاستجابة بسرعة لمختلف التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي يجب أن تركز على أبعاد أساسية حددها Tom Davies & al في السرعة، الاتساق (الثبات) والفعالية³.

1- السرعة: تعتبر أهم مقوم ويتعلق بقدرة المنظمة على التجاوب السريع مع الفرص الخارجية والتهديدات، حيث تتنافس المنظمات حول كفاءات زيادة سرعتها في الاستجابة للأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق، سواء كانت تغييرات مفاجئة أو تغييرات في الظروف الاقتصادية والديمقراطية أو تغييرات تمس قطاع النشاط أو المنافسة أو غيره⁴، كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية، فالكثير من المؤسسات اليوم تنافس على أساس السرعة وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بالتحرك السريع وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات⁵.

¹ Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." Journal of Business Research 62.8, 2009, p783.

² Ednilson santos Bernardes and mark D. hanna, "A.theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operation management literature toward a conceptual definition customer responsiveness", international journal of operations and production management, Vol 29, N01, 2009, p39.

³ Tom Davies & al, Op.cit, p60.

⁴ Tom Davies & al, Op.cit, p57.

⁵ محمد أنور رشدي هنية، "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2016، ص 1.

2- الاتساق والثبات: يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل، خاصة حينما نتحدث عن مؤسسة عالمية أين يجب أن تتحد كل أجزائها لتعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة، والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد بدلاً من وجود تقسيمات مختلفة للمؤسسة تعمل بشكل منفرد بحيث تعمل المؤسسة جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر¹، وهذا يتعلق بالقدر من الاستمرارية الذي يمكن أن تضمنه المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة كبيرة هذا الجانب، حيث قد تستجيب المنظمات بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة، بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية، وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدرًا عاليًا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة.

3- الفعالية: تعني الفعالية "مدى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المؤسسة فعالة"²، فالتحدي يضل قائماً على كيفية إقناع الزبون لاختيار منتجات معينة، وأن الأعمال لا تكون متكيفة عادة للحفاظ على مركز تنافسي معين وأحد الأسباب أن الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع مستهلك، وكونك الأول ما هو إلا جزء من المعادلة، فالكثير من المؤسسات تفتخر بأنها حققت سبق في الاستجابة لفرصة سوقية معينة لتكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، ولذلك فإن الاستجابات الفعالة في الوقت المناسب لإجراءات وتصرفات المنافسين أمر بالغ الأهمية للحفاظ وتعزيز المكانة التنافسية في الأسواق سريعة التغيير.

ثالثاً: أنواع الاستجابة التنافسية

هناك أنواع متعددة من الاستجابة التنافسية التي يتبناها المديرون لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية وهي:

1- الاستجابة الدفاعية: إن المؤسسات التي تنتهج الاستجابة الدفاعية هي تلك التي تتخذ نهجاً أكثر تحفظاً وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلاً من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، أي أنها غالباً ما تركز على الأسواق المتخصصة والاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى هياكل أكثر ديناميكية وتتطلب مزيداً من التنسيق على مستوى المركز، وتحقق هذه الاستجابة الميزة التنافسية من خلال العمل الناجح في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية، مع أدنى مستوى من حالة عدم التأكد بالمقارنة. وتستطيع المؤسسة إدامة

¹ Tom Davies & al, Op.cit, p59.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 327.

التركيز الداخلي من خلال التركيز على نطاق ضيق من الأسواق والمنتجات المحددة بدقة مع خسارة مقابلة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتكمن الاستجابة الدفاعية في الحفاظ على سمعة كونها من قبلي المبادرة في صناعتها، كما أنها لا تولي اهتماما للتطورات خارج المجال الخاص بها، ومزيد من السعي لاختراق أسواقها الحالية، لذلك يأخذ نموها مكان توخي الحذر. والمديرون المدافعون هم عادة متحفظون ويركزون على أنشطة الإبداع الخاصة بالمنتجات الحالية ونتيجة لذلك فإنهم كلما واجهوا تهديدا أو فرصة اتجهوا صوب اختيار التجديد في صناعة معينة¹.

2- الاستجابة الهجومية: تعتمد على البحث عن الفرص السوقية باستمرار، وتجربة الاستجابات المحتملة للتغيرات في البيئة، والمؤسسات الهجومية غالبا ما تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، كونها مهيكلية بطريقة عضوية جدا وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عال من اللامركزية. وتستطيع المؤسسات الهجومية تحقيق الميزة التنافسية من خلال دخولها أسواق جديدة، مع منتجات جديدة إبداعية وتبنى تكنولوجيا جديدة بشكل سريع، وتحافظ هذه المؤسسات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة في الكفاءة التشغيلية².

3- الاستجابة الاحترازية: وهي مزيج من الاستجابة الدفاعية والهجومية إذ يتضمن عناصر من كلا السلوكيات الإستراتيجية للمدافعين والمهاجمين فالمؤسسات التي تتبنى هذه الاستجابة تعمل باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبنى تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث تحاول استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى الحالية والزبائن الحاليين، والمؤسسات التي تتبع الاستجابة الاحترازية تعمل في نوعين من مجالات السوق/المنتج، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي. ففي الأسواق المستقرة، تعمل هذه المؤسسات بشكل روتيني وكفاء بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية. أما في الأسواق الديناميكية فإن تلك المؤسسات يولى الاهتمام لمنافسيها وتبحث عن الأفكار جديدة وتبنى تلك الأكثر نفعا في المستقبل³.

¹ Zubaedah ,Y. ,Fontana ,A. ,Afiff, A. Z. (2013), Revisiting the Miles and Snow Typology: **strategic path Mediating Business strategy and Resource Configuration for Innovation**, The South East Asian Journal Of Management, 7(1), p23.

² Gnjidić ,V. (2014), **Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology** , Management, 19(1), p96.

³ Wulf Torsten, Stubner Stephan, W. Henning Blarr, (2010), **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success?**, Working Paper No. 5, Chair of Strategic Management and Organization, Leipzig, April, p9.

الفرع الثاني: نموذج الاستجابة التنافسية

إن تعزيز المؤسسات لاستجابتها التنافسية، له أثر على الأداء الخاص بها، فالمؤسسة التي تضمن أداء جيد في ظل قدر عالي من الاستجابة التنافسية، سوف تحقق مزايا تنافسية فريدة، قد تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية فائقة. والشكل التالي يختصر رباعي الاستجابة التنافسية:

الشكل رقم (1-5) رباعي الاستجابة التنافسية

أداء الأعمال	المؤدون المستجيبون	
	أداء غير محصن Vulnerable Coasters	أداء غير كاف Underachievers
متدني	متباطئ Laggards	الاستجابة التنافسية

Source: Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. **Competitive response: a new lens for evaluating company performance.** The Practical Real-Time Enterprise. Springer Berlin Heidelberg, 2005, P 61

الشكل يصور العلاقة الكلية بين الاستجابة التنافسية وأداء الأعمال، الأربعة الأرباع تظهر الدرجات النسبية

في أداء الأعمال على الاستجابة التنافسية، وتنقسم المؤسسات إلى واحدة من أربع مجموعات التالية¹:

1- المؤدون المستجيبون (الربع الأيمن العلوي): هذه المؤسسات لها استجابة عالية للتغيرات في السوق الخارجية بقدرات عميقة وباستجابة سريعة ثبات وفعالة للتغير السريع لظروف الخارجية تترجم في الميزة التنافسية الناتجة عن أداء أعمال ممتاز الكامنة للمؤسسة.

2- المتدربون (الربع الأيمن السفلي): هذه المؤسسات لها استجابة عالية للغاية ولكنها غير قادرة على تحسين أداء الأعمال وتحويل ميزتها إلى الاستجابة، وعلى الأرجح لها حواجز كبيرة وأخرى في الطريقة التي تعوق النتائج وتمنع المؤسسة من استيعاب المتغيرات الخارجية.

3- المحترزون (الربع العلوي الأيسر): تعاني هذه المؤسسات من قدرات الاستجابة التنافسية غير الكافية، ولكن تظهر التفوق في أداء العمل، لكن يعد هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المؤسسة غير محصنة ومع استمرارية هذا الوضع سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة، ربما يكون حصولها على التموقع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز الوضع الداخلي فبعض المنظمات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا، ربما تكون معرضة إلى هذا بشكل خاص.

4- المتخلفون (الربع السفلي الأيسر): هذه المؤسسات التي لديها ضعف في قدرات أداء أعمالها ويتأخر الاستجابة التنافسية ولا يمكن توقع قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير إلا أنه لا يحقق ميزة تنافسية نظرا لعدم وجود

¹ Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. **Competitive response: a new lens for evaluating company performance.** The Practical Real-Time Enterprise. Springer Berlin Heidelberg, 2005, p61 .

تحسين لوضعهم نادرا ما يحدث ذلك دون حدوث تحول جذري في أعمالهم، وربما ينهوا متأثرين بمعدل وتعقيد التغيير الذي يحدث في السوق.

الفرع الثالث: دورة حياة الاستجابة التنافسية

نموذج دورة حياة الأنشطة التي يجب على المؤسسة القيام بها من أجل "الإحساس والاستجابة" للتغيرات في بيئته الخارجية وتمر دورة حياة الاستجابة بخمسة مراحل هي¹:

1- الإحساس والانتقاط: في هذه المرحلة من دورة الحياة، تستمر المنظمة بمسح البيئة باستمرار، وبعد أن تشعر بالتغيير قد حدث، تستحوذ المؤسسة على هذا التغيير في أنظمتها.

2- التفسير وإنشاء الوعي: بمجرد حدوث إجراء أو حدث، يتم تحديد أهميتها ومعناها بالنسبة للمؤسسة، والاطلاع على ما حدث في السوق.

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

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

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

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

إن أفضل ممارسات الاستجابة التنافسية تمثل إحدى طرق منع حدوث تدهور في أداء أي مرحلة من مراحل دورة الحياة وتكون بـ:

- إنشاء مستودعات الذكاء هي مجموعات من ملفات البيانات التي تعمل كمستودع تاريخ الاستخبارات التكتيكية والتاريخية في الوقت الحقيقي. هذه المستودعات هي غالبا ما تكون مدفوعة بالأحداث وتتركز على أنماط لأنواع مختلفة من الأحداث التي من المحتمل أن تؤثر على أداء العمل؛

- مراقبة التغيرات في أسعار المنافسين والعروض الترويجية التي يتم جمعها يوميا في الأسواق شديدة التقلب؛

- اهتمام بالتنبيهات والوصول الواسع الاستخبارات حول التغيرات في الظروف الخارجية وتصرفات المنافسين يحتاج إلى أن يتم نشرها في جميع أنحاء المؤسسة الموسعة؛

¹ Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz, Op.cit, pp64-65.

- التسلق وممارسات التصعيد: هي إجراءات تشغيل قياسية توجه أداء المنظمة واستجابتها للأحداث الخارجية. تعمل على تقديم وصفا واضحا لمن هو المسؤول عن القيام بذلك ماذا، وفي أي أطر زمنية، استجابة للمنافسة الحاسمة أحداث مثل تقديم منتج جديد من قبل منافس رئيسي؛
- البرمجة النصية وهي إحدى الأدوات لتحقيق هدف بعيد المنال تكافح جميع المؤسسات من أجله مع التحدي المتمثل في تقديم وجه موحد للسوق؛
- بطاقات الأداء تمكن الاستجابة التنافسية من قياس الأداء المتفق عليه ومعايير الأداء للاستجابة التنافسية، تحتوي بطاقات الأداء على مقاييس يسهل فهمها للمنافسة الفعلية؛
- __ أداء استجابة عبر جميع أبعاد السرعة والاتساق وفعالية. وبطاقات الأداء تظهر أيضًا الأبعاد التنافسية الاستجابة هي نقاط القوة للمؤسسة والمجالات التي تحتاج تحسين. يجب أن تكون بطاقات أداء الاستجابة التنافسية مصممة خصيصا لتناسب وظائف الأعمال.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية

أصبحت المؤسسات تهتم أكثر باليقظة الإستراتيجية بسبب وعيها بأهمية المعارف البيئية، والرغبة في فهم قوى التغيير الخارجية، ما قد يمكنها من تطوير استجابة فعالة تضمن تحسين وضعيتها المستقبلية، إضافة إلى تفادي التهديدات، ومعرفة الفرص وستتناول في هذا المطلب العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وأنواع الاستجابة التنافسية

الفرع الأول: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة الدفاعية:

جهاز اليقظة الإستراتيجية يتعلق بمعلومات ذات طابع استباقي واستكشافي، تكون في أغلب الأحيان مبهمة وغير مفهومة، فعندما لا تتوفر سوى معلومات جزئية حول تغيرات البيئة هذا ما يشكل قيد تفرضه البيئة، في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة للاستجابة المباشرة، للتكيف مع البيئة على المدى القصير لكي لا يتفوق عليها المنافسون¹. وعلى المؤسسة أن تتفاعل بشكل سريع اتجاه هذا التغيير المفاجئ. الذي يكون مرهون بهامش الاستباق والوقت المتاح للاستجابة حيث كلما تأخرت في النقاط الإشارات والحصول على المعلومات كلما حدث التغيرات، وهذا ما قد يشكل مشكل بالنسبة للمؤسسة في توقيت هذا التكيف أو الاستجابة التي تأتي بعد حدوث التغيير، حيث أنها قد تكون استجابة متأخرة لن تحقق لها مزايا تنافسية أو أنها خطوة غير مدروسة ومتسعة قد تسبب لها أخطارا ومشاكل معقد فنجاح ردود أفعال المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة يكون عن طريق حيازتها على نظام الإنصات والاستماع لهذه التغيرات واستشعارها قبل حدوثها ولو بوقت وجيز لمحاولة استجابة لها. تحاول من خلاله

¹ Castagnos, J-C. Lesca, H. (2004), *Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations*, E & G Economiae Gestão, Belo Horizonte, 4 (7), p43.

المؤسسة التعرف على مخططات المنافسين فيما يخص المنتجات الجديدة، خصائص المنتج وتغيرات الأسعار، ومن ثم الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بالاعتماد على سلوك تفاعلي يحافظ الذي يعمل على بقائها وذلك بالتركز على حل المشاكل الداخلية والاستثمار في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. بدءا من تخفيض التكاليف وتحسين الأجور، وإضافة علامة جودة معروفة عالميا للالتحاق بالركاب ومجاراة متطلبات السوق¹.

إن المؤسسة التي تنتهج استجابة دفاعية، هي تلك التي تتخذ نهجا أكثر تحفظا وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلا من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، أي أنها غالبا ما تركز على الأسواق المتخصصة والاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة، وتحقيق هذه الاستجابة ميزة التنافسية من خلال العمل الناجح في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية مع أدنى مستوى من حالة عدم التأكد².

الفرع الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة الهجومية

معلومات اليقظة الإستراتيجية تكون أكثر شمولية وأكثر توجهها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة، تجلب أحيانا الفرص وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية إذا ما أحسنت استغلالها³. وهنا يظهر الدور الحاسم للمعلومات الاستباقية فهي تسهم في التقليل من المفاجآت الإستراتيجية واستباق التطورات التكنولوجية، وتعزيز عملية الرصد المبكر للأحداث الناشئة في البيئة الخارجية ما يضمن زيادة تنافسية المؤسسة، وذلك بفضل استخدامها في مشاريع البحث والتطوير ودعم مشاريع الابتكار، لذا فالمؤسسة التي تملك القدرة على التقاط الإشارات الضعيفة يكون لها هامش استباقي يسمح لها باستكشاف والتعلم والتجريب بهدف ابتكاري وذلك بفتح منافذ حول الفرص والتقليل من المخاطر، ويعتمد انتقاء واختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول والابتكار الذي تتمتع بها المؤسسة المتيقظة في استقراءها واستقصائها لما يحدث في بيئة، وهذا ما يمكنها القيام بالاستجابة الهجومية لإحداث وإثارة التغيير في البيئة بما يخدم مصالحها معتمدة في ذلك على الإبداع بشكل أساسي لتحقيق تنافسية دائمة ومستمرة، حيث أنها تستشرف المستقبل المرغوب عن طريق تشخيص خصائص البيئة الحالية. من أجل استحداث الفعل وتحرك قبل منافسيها، إذ يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين من خلال تحقيق التميز في منتجاتها خاصة من حيث الجودة والتنوعية. هنا المؤسسة تفرض قيد على البيئة وتعتمد إحداث التغيير، تفاجئ الآخرين للتحكم في البيئة⁴. وذلك بالبحث عن الفرص السوقية وانتهازها والتي تحتاج إلى الأفكار الخلاقة

¹ Kim, R. (2007), *Samsung's Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion*, Problems and Perspectives in Management, 5(3), p133.

² Gnjidić, V. (2014), *Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology*, Management, 19(1), p96.

³ Rouibah, K. (1998), *Veille Stratégique, vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires et Incertaines* : Contribution à la Conception d'un Outil pour la Construction des Puzzles, Thèse de Doctorat en Génie Industriel (Non Publiée), Institut National Polytechnique de Grenoble, p29.

⁴ Lim, J N, Schultmann, F. & Ofori, G. (2010). *Tailoring competitive advantages derived from innovation to the needs of construction firms*, Journal of Construction Engineering and Management, 139 (5), p571.

والإبداعية من أجل تعزيز مكانتها وتطوير إنتاجيتها وأدائها، من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية تركز على دخول أسواق جديدة مع منتجات جديدة إبداعية وتبني تكنولوجيا جديدة بشكل سريع واستباقي وذلك بالاعتماد الكامل على القدرة الإبداعية ومهاراتها الداخلية الابتكارية.

وعموماً تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية من خلال وتعزيز الأساليب القدرة التنافسية التي تشمل تغيير قواعد التنافس وينتج عنها خفض التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج التي تعتمد على أحدث الوسائل التكنولوجية الذي يدعم تنافسية المؤسسات ويساهم في تكثيف علاقاتها وقنواتها مع العملاء والشركات الأخرى بالإضافة إلى حصولها على علامة تجارية مميزة تجذب العملاء. وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية من خلال المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة واكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعة أو خدمة مبتكرة.

الفرع الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاستجابة الاحترازية

إن تغيرات وتوجهات وأحداث البيئة تخلق إشارات ورسائل تستقبلها المؤسسة بشكل معلومات توقعية استباقية التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي والموجهة للاستعمال الداخلي، وهذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة وغامضة تتطور وتتضح مع مرور الزمن¹، فالمؤسسة التي تملك جهاز اليقظة الإستراتيجية تكون مستعدة مسبقاً للتغيير بل وتستبقه، حيث يعطيها هامش للتصرف كي لا تترك الآخرين يفاجئونها. لذا فهي تعمل باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث تحاول استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت تحرص على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين، لأنها بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى²، ويفترض أن المؤسسة في هذه الحالة لديها القدرة على التقاط لإشارات المبكرة الدالة على تغيرات في طور التحضير أو التنبؤ بما يسمح لها من استباقها وتحقيق تكيف أحسن مع البيئة، وهذا يعني أن الاستعداد والتحضير من أجل استباق التغيير يضمن فعالية ردود أفعال المؤسسة من حيث التوقيت المناسب والملائمة من أجل التكيف المستمر مع تغيرات البيئة، وذلك بالعمل في نوعين من مجالات السوق - المنتج، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي، وهذا للحديقة والحذر والاحتراز من وقوع الأخطار فالمؤسسة التي تعتمد الاستجابة الاحترازية فهي بذلك تقنع منافسيها بأنها تتبع إستراتيجية جيدة، أي كان الموقف الذي تتبعه المؤسسات الأخرى، ولكي تكون هذه الاستجابة فعالة يجب أن تتأكد من أن التهديد مؤثراً، وهنا تتبع المؤسسة مجموعة من السلوكيات

¹ Choo, C.W. (2002). **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment** (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today, Inc, p3.

² Wulf Torsten, Stubner Stephan, W. Henning Blarr, Op.cit, p9.

الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، ومن بينها سياسة التسعير، الاستثمار في مجال الحد من تكاليف الإنتاج، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين، استثمار في تكنولوجيات جديدة.. الخ، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق¹.

¹ Zubaedah ,Y, Fontana ,A, Afiff, A. Z. Op.cit, p24.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طرق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة، ومن خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول الموضوع، لاحظنا أنه لا توجد دراسات ربطت بين اليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، ولكن يوجد دراسات تناولت اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها ودراسات تناولت الاستجابة التنافسية. وفي هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من أبعاد مختلفة وفي بيئات مختلفة بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة اليقظة الإستراتيجية

رغم حداثة هذا المصطلح في أدبيات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إلا أنه هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية والتي نفصلها على النحو الآتي:

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية

الدراسة الاولى: دراسة Serge Amabile وآخرون (2011) بعنوان:

pratiques de veille stratégique par les pme exportatrices

يهدف الباحثون من خلال هذه الورقة إلى دراسة ممارسة اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المصدرة والعلاقة مع مستوى إلتزامهم الدولي، وقد تناول الباحثون اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعاد التالية (حساسية المدير للمعلومات، شدة البحث عن المعلومات، عدد مصادر المعلومات، النشر الداخلي للمعلومات) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية على 180 مؤسسة كندية تعمل في مجال الصناعات التحويلية ، وقد خلص الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة والالتزام بالعمل على المستوى الدولي كما أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا هام زيادة وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول الأسواق الخارجية.

الدراسة الثانية: دراسة Houre Natou (2020) بعنوان:

Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun

دراسة إستكشافية تهدف إلى معرفة واقع إستخدام اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الكمرونية، وتطرق الباحث إلى اليقظة الاستراتيجية من أبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئة) مستخدما

المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، و للحصول على نتائج ميدانية قام الباحث بإختيار عينة من 62 مؤسسة بمدن دولا الكمرونية وتم جمع المعلومات عن طرق إستبانة موجهة للمدراء يتلك المؤسسات وتوصل الباحث إلى إنعدام وجود اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة كما أن مدراء المؤسسات يواجهون صعوبات ليس فقط في تأمين مجتمع المعلومات ولكن أيضا في إتقان المعرفة المتعلقة ببيئتهم.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

الدراسة الاولى: دراسة لمى ماجد حميد (2019) بعنوان: الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، دراسة مقدمة لينيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التسويقية ، البيئة) في العلاقة بين الذكاء التنافسي بأبعاده (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، المعالجة) والأداء الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، المغامرة التنافسية) لعينة من الكليات الأهلية في العراق وإعتماد الباحث على المنهج الوصفي لإبراز الجانب النظري للموضوع وباعتماد على تحليل الإحصائي، فقد استهدفت عينة الدراسة عدد من الكليات الخاصة بالعراق، وشكلت مجموع العينة 133 عميد كلية، واستعمل الباحث الاستبانة لجمع المعلومات حول الكليات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية بأبعادها تتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي وتدعم إيجابية العلاقة بين المتغيرين بأبعادهم.

الدراسة الثانية: دراسة محمد فايز النجار، وخاله محمود الشوابكة (2020) بعنوان: اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (217) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث كانت الاستبانة أداة لجمع المعلومة وبلغت عينة الدراسة (153) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية والتنافسية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) بشركات الاتصالات الأردنية.

الدراسة الثالثة: دراسة جابر عبد الحميد دياب محمددين (2021) بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية المحافظات الجنوبية رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة الإدارية بجامعة الأقصى - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثراليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في تحسين الخدمات الصحية على المستشفيات الأهلية في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية على المستشفيات الأهلية محل الدراسة (مستشفى القدس، ومستشفى الخدمة العامة، وجمعية أصدقاء المريض) وتم تحديد عينة الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (230) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع اليقظة الإستراتيجية في المستشفيات الأهلية في قطاع غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة، ووجود علاقة طردية قوية بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين الخدمات الصحية.

الفرع الثالث: الدراسات الجزائرية

الدراسة الاولى: دراسة علاوي نصيرة (2015) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموماً ومجمع صيدال خصوصاً وكيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية بالمجمع إظهار العلاقة بين المتغيرين وركزت الباحث على جمع المعلومات كبعد لليقظة الإستراتيجية وتحسين التنافسية بأبعادها (الربحية، التكلفة، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية) كما إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولجأت للمقابلة كوسيلة لجمع البيانات، وقد أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاثة مكونات: يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية (تسويقية)، يقظة قانونية، إلا أن استعمالها وتطبيقها غير منتظم، كما أن معلومات اليقظة الإستراتيجية ساهمت فعال في تحسين تنافسية صيدال.

الدراسة الثانية: دراسة العيداني حبيبة (2017) بعنوان: بعنوان اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية بمؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال - كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3.

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية) وعلاقته بالتنافسية المؤسسة بأبعاده (الجودة، التكلفة، التميز، الإبداع، المرونة) ويتكون مجتمع البحث من الإطارات العاملين في مختلف الوظائف بمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، والبالغ عددهم (109) وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: هناك موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة Condor تعتمد على اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية وهذا بصورة فردية وكلية. وهناك موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة Condor تعتمد على الجودة المتميزة، التكلفة المتميزة، التميز والتفوق، المرونة المتميزة، والإبداع والتجديد وهذا بصورة فردية وكلية، كما حققت المؤسسة مستوى استدامة من خلال إيجاد مجموعة من السياسات مكنتها من الولوج إلى عالم المؤسسات المتفوقة.

الدراسة الثالثة: دراسة أحمد بن خليفة وسامر زلاسي (2018) بعنوان: فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات" الوادي.

تحاول هذه دراسة البحث في ممارسة اليقظة الإستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية) كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة لأجل استطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من الإطارات المختلفة في (22) مكتب من مكاتب شركة نجمة عبر الوطن، والذين بلغ عددهم (66) إطار. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدي اليقظة (التكنولوجية) بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدي اليقظة (التجارية، التنافسية) بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات.

الدراسة الرابعة دراسة نورهان قرون (2021) بعنوان: أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

سعت هذه الدراسة للتعرف على أهمية وتأثير اليقظة الإستراتيجية في متلازمة أرق المعلومات، أي وتطرت الباحثة للمتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (مرحلة التعرف على المحيط، مرحلة

الاستماع للمحيط، مرحلة خلق المعنى، مرحلة الاستغلال ومرحلة التغذية العكسية) والمتغير التابع والذي يتمثل في متلازمة أرق المعلومات بمؤشراته (جودة المعلومات، مشكل المعالجة، ومشكل الاستغلال)، ولإبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتأثير اليقظة الإستراتيجية في متلازمة أرق المعلومات إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، وقامت بدراسة ميدانية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، واخترت المقابلة، تحليل المضمون والاستبانة على ممارسو اليقظة الإستراتيجية بالمجمع. كأدوات لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 52 إستبانة على متيقظي المجمع وقد توصلت الدراسة إلى أن متلازمة أرق المعلومات تتأثر بفعالية مراحل اليقظة الإستراتيجية من عدمها تارة بالإيجاب تارة أخرى بالسلب كما تتأثر بالإشارات الضعيفة والتي تستلزم جمع حجم أكثر من المعلومات للتأكد من صحة تلك الإشارات أي أنه كلما زاد حجم الإشارات الضعيفة كلما زادت حدة متلازمة أرق المعلومات وذلك حسب النتائج النظرية للدراسة، أما عن النتائج بمجمع الدراسة فاليقظة الإستراتيجية لا تؤثر على متلازمة أرق المعلومات إنما يوجد تأثير بعض أبعاد الأولى على بعد مشكل معالجة المعلومات.

الدراسة الخامسة دراسة جيلالي معروف وآخرون (2021) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان-.

جاءت هذه الدراسة لتعرف على دور اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (مراقبة المحيط، التعامل مع الفرص والتهديدات، رصد المعلومات الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الاستجابة)، لمنظمات الأعمال الجزائرية، وكنموذج ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بولاية غليزان، أين حاول الباحثون في معرفة ما إذا كانت هذه الملبنة تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كممارسة فعالة تسهم في إيجاد ميزات تنافسية لها، وقد إعتد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة كما تم إختيار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية وتكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين لدى ملبنة و قد بلغ عددهم الإجمالي (62) فردا. وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية كما أكدت أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستجابة التنافسية

يعتبر هذا المصطلح حديث في ميدان العلوم الاقتصادية وفي بيئة الأعمال وهذا ما يفسره قلة الدراسات عنه ويمكن ذكر بعض الدراسات السابقة الأجنبية والعربية والجزائرية التي تناولت موضوع الاستجابة التنافسية والتي نفصلها كما يلي:

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Li Ding and Yeasun Chung (2014) بعنوان:

Competitive responses, Competitors Strategic Orientations, and Imitated Strategy Types: Evidence from the U. S. Restaurant Industry.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أنواع الردود التنافسية بين الاستعداد للتقليد والابتكار والتوجهات الإستراتيجية للمنافسين (عدوانية، دفاعية، تحليلية) وأنواع الإستراتيجيات (التنوع، تكاليف القيادة، المخاطرة) في الإدارة الإستراتيجية لصناعة المطاعم بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان في جمع البيانات عن طريق إختيار عينة لـ 80 مطعمًا أين تم استخدام طلاب الجامعات الذين يعملون في المطاعم كعينة ملائمة وخلصت إلى النتائج أن التوجهات العدوانية والدفاعية والاستباقية والمخاطرة تجعل الشركة أقل احتمالية لتقليد إستراتيجية مؤسسة ناشئة ذات مخاطر عالية. كما يقلل التقليد من الابتكار لأنه يقلل من المزايا المميزة للابتكار ويجعل الجهود الابتكارية غير مربحة.

الدراسة الثانية: دراسة Eric Waarts (2015) بعنوان:

Managing Competitive Response to New Product Introductions: Making Use of Effective Market Signals.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء حول إدارة الاستجابة التنافسية في مواجهة المنتجات الجديدة عن طريق الاستفادة من إشارات السوق الفعالة بحيث تبحث هذه الورقة في الخصائص الرئيسية التي ينظر إليها المدافعون من المدراء لتقييم التنافسية قبل اتخاذ القرار بشأن المواجهة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بإجراء المقابلة لعدد من المدراء العاملين في أسواق السلع الاستهلاكية التي يتم شراؤها بشكل متكرر وكانت أهم النتائج، كلما ارتفع مستوى التهديد الذي يتصوره المدراء المدافعون، زادت احتمالية رد فعل الشركات المدافعة، كما ترتبط السوابق الرئيسية للتهديد بالمنتج الجديد نفسه والشركة التي تقف وراءه بشكل عام، وتعلق أهم الجوانب بالمكانة المقصودة للعلامة التجارية للمنتج الجديد، وسمعة النجاح، والسمعة العدوانية للشركة التي تقف وراءها.

الفرع ثاني: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة مها حسن ناصر محمد، أحمد إبراهيم أبو سن (2020) بعنوان: أثر العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية (الاستجابة للزبائن) في المؤسسة الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة السلام، السودان.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المشاركة المعرفية من خلال أبعادها (النقل، التبادل وتحويل المعرفة) والاستجابة للزبائن في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق

أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في المؤسسات المصرفية الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية بحيث تم توزيع 384 إستبانة وتوصلت الدراسة إلى أن تحويل المعرفة ليس لها أثر في الاستجابة للزبائن في بيئة المصارف السودانية وهذا يرجع إلى اختلاف الأنظار من حيث الثقافات المختلفة. كما توجد علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية على الميزة التنافسية.

الدراسة الثانية: دراسة علاء فرحان طالب وآخرون (2020) بعنوان: تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية" دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية".

تناولت الدراسة موضوع التسويق الرقمي بأبعاده (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) وتأثيره في الاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الفاعلية، الاتساق)، وإستخدم الباحثون المنهج الوصفي للتعريف ووصف متغيرات الدراسة كما استخدموا المنهج التحليلي على الجانب التطبيقي الذي أجري على 13 مصرفا بالعراق تم اختيارها عشوائيا، وطبق البحث على عينة مكونة من 225 شخص من القيادات الإدارية في المصارف محل الدراسة، كما تم إعتداد الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الرقمي والاستجابة التنافسية يرتبطان بشكل معنوي وإيجابي، وكذلك يؤثر التسويق الرقمي بشكل معنوي على الاستجابة التنافسية، أي أن الاهتمام بالتسويق الرقمي وتطبيقه بشكل الصحيح في المصارف محل الدراسة يساهم في تحسين الاستجابة التنافسية بشكل كبير لتلك المصارف.

الفرع الثالث: الدراسات الجزائرية

الدراسة الاولى: دراسة رياض عيشوش (2016) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة المعرفة من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، تبادل و توزيع المعرفة الاستراتيجية، استغلال و تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز الاستجابة التنافسية بأبعادها (سرعة الاستجابة، الثبات، الفعالية) وللإجابة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث شملت العينة 219 موظف في مختلف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الالكترونية وكانت أهم النتائج أن القدرة على دمج الفعال للمعارف داخل المنظمة يعزز من قدرات الاستجابة المستمرة في ظل شروط التنافسية الفائقة، كما تعتبر الاستجابة التنافسية من بين المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة حواوة سلوى (2019) بعنوان: مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بباتنة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور المرونة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (الإنتاجية، التنافسية، رأس المال البشري والمرونة السوقية) في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الثبات أو الاتساق، الفعالية) بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصف التحليلي واعتمد على توزيع 56 إستبانة على مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها ممارسة مقبول لمختلف أبعاد المرونة الاستراتيجية، تأثير ملموس في مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة دراسة بوسعدية إكرام (2021) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة دور الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال مكوناته (البشري، الهيكلي والعلائقي) في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال أبعادها (السرعة، الثبات والفعالية) وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث شملت عينة الدراسة كل المسيرين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة و البالغ عددهم 408 توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة اهتمام واضح بالاستثمار بمواردها البشرية وتسعى المؤسسة إلى التطوير من كفاءاتها ومواردها البشرية، التكنولوجيا الخ من أجل المواكبة الدائمة والاستجابة إلى أي رد في ظل اشتداد المنافسة وصعوبتها. كما أنه يوجد تأثير للاستثمار في رأس المال بأبعادها الثلاثة في تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة : تتمثل في:

- 1- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو دور المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية في تأثير على متغير التابع وكذلك تأثر المتغير التابع بالاستجابة التنافسية بالمتغير المستقل؛
- 2- اتفقت الدراسات في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من الإطارات والموظفين باستثناء دراسة جيلالي معروف وآخرون والتي شملت عينتها العمال ودراسة Li Ding and Yeasun Chung التي طبقت على طلاب الجامعات ودراسة دراسة بوسعدية إكرام التي شملت العمال بالمؤسسة؛

3- إستخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة جمع البيانات باستثناء دراسة Serge Amabile وآخرون (2011) ودراسة علاوي نصيرة (2015) ودراسة Eric Waarts (2015), حيث إستخدمت أداة المقابلة في جمع البيانات؛

4- وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي؛

5- اختلفت دراسة لمى ماجد حميد عن بقية الدراسات في أنها تناولت الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية لمتغيرين.

الفرع الثاني: الاستفادة من دراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستفادة كثير مما سبقها من دراسات حيث حاولت أن توظيف الكثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكل ومعالجتها ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

1- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى الصياغة الدقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية؛

2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة؛

3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها؛

4- استفادت الدراسة الحالية من دراسة جابر عبد الحميد دياب محمددين ودراسة نورهان قرون دراسة جيلالي معروف وآخرون في صياغة أدوات الدراسة؛

5- استفادت الدراسة الحالية من دراسة علاوي نصيرة ودراسة العيداني حبيبة ودراسة نورهان قرون ودراسة رياض عيشوش في إثراء الإطار النظري.

الفرع الثالث: مايميز الدراسة الحالية عن دراسة السابقة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل فيما يلي:

1- تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تجمع بين اليقظة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، فعلى الرغم من الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين منفردين أو بعلاقات مع متغيرات أخرى وفي ميادين مختلفة، لم تجرى أي دراسة نظرية أو ميدانية جمعت بين متغيري الدراسة، على حد المعلومات المتوفرة لدينا.

2- تناولت الدراسة الحالية المتغير المستقل مجمل وذلك بالتركيز على معلومات اليقظة الاستراتيجية، وتقسيم المتغير التابع الاستجابة التنافسية إلى أبعاد (الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الهجومية، الاستجابة الاحترازية)، وهي أبعاد لم تتناولها الدراسات السابقة والتي قسمت الاستجابة التنافسية إلى أبعاد (السرعة، الثبات والفعالية).

الفرع الرابع: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال إستعراض أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة السابقة في الهدف العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- 1- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
 - 2- تضمنت هذه الدراسة إضافة معرفة جديدة بالربط بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة الربط بينهما.
 - 3- أجريت هذه الدراسة بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي، حيث لم يسبق لأي دراسة أن أجرت هذا الموضوع على المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية وشمول عينتها لـ 46 إطار ومسير واستخدمها للمنهج الوصفي التحليل.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة، إذ توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة وترصد دائم للمحيط الخارجي للمؤسسة، بهدف استباق الحصول على المعلومات واستغلالها، لتكييف المؤسسة مع مختلف التغيرات في بيئتها، فاليقظة الإستراتيجية تبدأ بتعقب وترصد المعلومات والبحث عنها، ثم انتقاءها وتحليلها ومعالجتها وتقديم هذه المعلومات لمتخذي القرار بالمؤسسة لاقتناص الفرص أو مواجهة التحديات، بهدف تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية قبل حدوثها، كما تساعد المؤسسة في إتباع إحدى أنواع الاستجابة التنافسية (دفاعية أو هجومية أو احترازية) والتي تركز على السرعة والثبات والفاعلية حسب طبيعة المؤسسة والظروف التنافسية التي تنشط فيها والتغيرات التي يفرضها محيطها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري للبحث في الفصل الأول، حاولنا إسقاط ما تضمنه على الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، إذ تعتبر الدراسة الميدانية خطوة مهمة في جمع البيانات وتحليلها وفق منهج علمي لتحقيق من صحة فرضيات الموضوع المتمثل في مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي بالوادي، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين هي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة محل الدراسة، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة وعينة الدراسة وقد قسمناه إلى:

المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة.

المطلب الثالث: عينة وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة

قبل إجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة، ويتمثل مجتمع الدراسة من الكوادر والمسيرين بمجمع TPL الصناعي بالوادي، وتم تحديد فئة المسيرين كمجتمع للدراسة لكونها الأقرب إلى معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع والأقدر على تحديد مساهمة اليقظة في تحقيق الاستجابة التنافسية والتميز بين مصطلحات الاستبانة الموجهة لجمع البيانات، إضافة إلى أن الدراسة ترتبط بالإدارة العليا لكونها تتطلب معلومات الإستراتيجية التي لا تتوفر لدى الفئات العاملة الأخرى.

الفرع الأول: التعريف بالمجمع ونشاطه

1- التعريف بالمجمع

مجمع تي بي آل TPL لصناعة البراغي واللواب والكرطون هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL برأس مال يقدر بـ: 503.060.000 دج، تأسست بتاريخ: 2011/05/17 لصاحبها تجاني محمد بشير وشريكه تجاني محمد الحبيب، وتقع بمنطقة حي وزيتن بلدية الوادي وتترع على مساحة هامة تقدر بـ 37500م²، حيث تعتبر من الشركات الرائدة على المستوى الوطني التي تقوم بإنتاج وصناعة البراغي واللواب بمختلف أصنافه وأحجامه ناهيك عن إنتاج الكرتون الموجه للتعليب بمختلف أنواعه ومنتجات أخرى على غرار المسامير وأسلاك الحديد، .. الخ، كما يمتلك المجمع ثلاثة فروع للتوزيع بكل من العلمة والجزائر العاصمة وهران، حيث انطلاق المجمع بتشغيل 140 عامل في بداية نشاطها ليصل اليوم إلى حوالي 380 عامل، ما يعد مساهمة معتبرة في امتصاص نسب البطالة بالمنطقة¹.

2- نشاط المجمع

باشر مجمع TPL نشاطه في سنة 2011 بطاقة تشغيلية تجاوزت 135 آلة ضمن إطار الاستثمار المباشر وحجم إنتاج يناهز 10000 طن من اللواب والبراغي، ويتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في:

1 معلومات من المجمع

- صناعة البراغي واللواب؛
 - صناعة المسامير والسلك الحديدي؛
 - إنتاج الصناديق الكرتونية الموجهة للتعليب؛
 - استيراد المعدات والمكينات، المواد الأولية واللواحق الموجهة لصنع وتحويل المعادن.
- إضافة إلى كافة العمليات التجارية، المالية، الصناعية، المنقولة والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المؤسسة وصل حجم إنتاج المؤسسة في سنة 2021 إلى:

جدول رقم (1-2) حجم إنتاج المجمع لسنة 2021

المادة	البراغي واللواب	الكرتون	المسامير	السلك الحديدي
حجم الإنتاج	9500 طن	3000 طن	90 طن	120 طن

المصدر: من وثائق المجمع

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المجمع:

يعتبر المجمع من أهم المؤسسات في مجال صناعة البراغي واللواب والكرتون إذ يتميز بطاقة إنتاجية كبيرة ومقومات تنافسية جعلت منه أحد أهم ركائز هذه الصناعة على المستوى الوطني، كما يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وستتطرق في هذا المطلب إلى أهمية المجمع وأهدافه.

1- أهمية المجمع

- تعد منتجات المجمع خاصة صناعة البراغي واللواب صناعة مهمة جدا، إذ تستعمل في كثير من الميدان مثل الميكانيك، البناء، الكهرباء،... إلخ وتوزع هذه المنتجات على مستوى كل التراب الوطني من خلال شبكة توزيع يمتلكها المجمع، وتتمثل أهمية المجمع في¹:
- إنتاج منتجات ملحية ذات جودة عالية؛
 - تعتبر منتجات المجمع مادة أولية تدخل في كثير من الصناعات وتستعمل في مختلف المجالات؛
 - تدعيم الإنتاج الوطني وبالتالي التقليل من فاتورة الاستيراد؛
 - خلق فرص عمل والتقليل من حدة البطالة بالمنطقة؛
 - يعتبر المجمع إضافة نوعية في تكوين الإطارات، خاصة أنه يستعمل تكنولوجيا متطورة وطرق تسيير حديثة؛
 - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج واكتساب التكنولوجيا الحديثة من أجل ضمان الجودة والنوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛

1 معلومات من المجمع

2- أهداف المجمع

يطمح مجمع TPL إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها¹:

- صناعة منتجات وتوزيعها طبقاً لأحدث التقنيات؛
- المساهمة في الاقتصاد الوطني بتوفير المنتج؛
- محاولة التقليل من عملية استيراد هذا المنتج.
- القضاء على التبعية للخارج.
- تقديم منتجات مناسبة من حيث الجودة والسعر.
- تهدف إلى تحقيق الربح لها.
- تحقيق اكتفاء ذاتي للسوق المحلي.
- السعي للحصول على شهادة الايزو ISO استعداداً للتصدير.
- تهدف إلى تصدير المنتج لأكثر عدد ممكن من الدول.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع

سنتطرق في هذا المطلب إلى شرح مكونات الهيكل التنظيمي للمجمع، حيث يلاحظ من الهيكل التنظيمي للمجمع (أنظر المالحق رقم 04) أن هيكله يتميز بنوع من البساطة وهو ما يساعد على سرعة نقل المعلومات والمرونة والاستجابة لتغيرات البيئة، وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي²:

1- المديرية العامة: يرأسها المدير العام وهو المسؤول الأول عن الوظائف والأعمال، مهمته الإشراف على إدارة المجمع والسهر على تطبيق النظام العام، كما له كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات واللوائح بالمجمع وهو الممثل الرسمي للمجمع لدى الهيئات القضائية والهيئات الأخرى وتضم.

2- إدارة المعرفة: وهي تابعة للمديرية العامة ويشرف عليها إطار سامي وتحتوي على قسم لنظم المعلومات وهي من أهم مكونات إدارة المجمع إذ يعتمد عليها في تسيير وتحسين عملياته وحل المشاكل التي تواجه المجمع

3- الأمانة: تتمثل مهامها في إصدار المراسلات واستقبالها والتأشير عليها وتقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف المصالح التي يرأسها المدير العام.

4- مصلحة المستخدمين: وتتمثل أهم مهامها في:

- توظيف العمال والمستخدمين حسب احتياجات المجمع؛

1 معلومات من المجمع

2 نفس المرجع السابق

- متابعة حضور وغياب العمال؛
 - الرقابة على ظروف العمل وتسيير الحياة المهنية للعمال؛
 - متابعة سياسة التكوين للعمال والإطارات بالمجمع؛
 - البحث عن الكفاءات والإطارات التي يحتاجها المجمع؛
- كما يجدر الإشارة إلى أن المجمع يوظف العديد من الكفاءات حاملي الشهادات العليا (دكتوراه، ماجستير، ماستر).
- 5- مصلحة المالية:** وتضم خمس أقسام وهي التسويق والمحاسبة والمخزن والفوترة والنقل ولها العديد من المهام فهي تتابع كل العمليات المالية والمحاسبية والشراء والبيع والتخزين وشبكة التوزيع ونقل مختلف السلع والبضائع وتعد هذه المصلحة القلب النابض للمجمع.
- 6- مصلحة الإنتاج:** هي المسؤولة على الإنتاج بمختلف أنواعه حيث تسهر على عملية الإنتاج من دخول المادة الأولية إلى الورشات إلى غاية الحصول على المنتج النهائي وتسليمه للمخازن.
- 7- مراقبة الجودة:** تعمل على مراقبة المادة الأولية وأنها وفق المواصفات المطلوبة، كما أنها تراقب المنتج النهائي وتحقق من مطابقته للمواصفات الشكلية والتقنية المطلوبة، كما تحرص على متابعة شكاوى الزبائن حول المنتجات المعيبة، مع رغبة مسؤولي المجمع الحصول على شهادة تصنيف الايزو ISO تعمل مصلحة مراقبة الجودة على إعداد كل الشروط المطلوبة لذلك.
- كما يحرص مسؤول القسم أيضا على عملية الترصّد البيئي والإشراف على تحليل المعلومات خاصة ما تعلق باليقظة التنافسية والتجارية ومشاركة معطياتها وتحليلها مع مسؤولي الإدارة العليا.
- 8- المخبر:** ويتولى عملية الفحص الفيزيائي و الكيمائي بعض المواد والسوائل المستعملة في عملية الإنتاج باستعمال تجهيزات متطورة وحديثة.
- 9- مصلحة الأمن الداخلي:** تتولى مهام الأمن الصناعي بالمجمع والحرص على السلامة المهنية للعمال وتدريب العمال حول الوقاية من حوادث العمل، كما يتولى مكتب الحراسة على تأمين المجمع من كل أنواع الاعتداءات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بغيت تفرغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة من أجل معالجتها وتحليلها للوصول إلى نتائج المرجوة. إعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 والتي يمكن أن نذكر أهمها في:

1- الجداول التكرارية والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات حسب درجات؛ الموافقة الثلاثة على عبارة الاستبيان المختلفة ونسبة المستجوبين الذين اختاروا كل عبارة.

2- المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات محاور الإستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن محاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستوياتها.

3- الانحراف المعياري : يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

4- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية.

5- معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ: لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة وتقييم صلاحيتها بالنسبة لقياس متغيرات الدراسة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية 60 % فكلما تجاوزت قيمة المعامل هذه النسبة كلما دل ذلك على ثبات الأداة وإمكانية اعتمادها في الدراسة.

6- معامل بيرسون: لتقدير الصديق البنائي للاستمارة حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، فضلا على اختبار بعض العلاقات الارتباطية عند مستوى الدلالة 5 %.

7- معامل الانحدار البسيط : يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

8- اختبار F (F- test) : لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

اختبار T (T- test): لمعرفة التأثير بين المتغيرين للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: عينة وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة الأساسي المتمثل في مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي، يجب تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.

الفرع الأول: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (50) فرد من إطارات عليا وإطارات متوسطة ومسيرين المتواجدين بالمجمع حيث تم توزيع 50 إستبيان وبعد الاسترجاع والفرز تبين لنا أن 4 استمارات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 46 استبيان أي ما يعادل نسبة 92 % ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول رقم: (2-2) يوضح توزيع عدد الاستبيانات

النسبة	العدد	توزيع الاستبيانات
% 100	50	عدد الاستبيانات الموزعة
% 100	50	عدد الاستبيانات المسترجعة
% 92	46	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
% 08	04	عدد الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الثاني أدوات جمع البيانات

يوجد العديد من الأدوات التي تستخدم في ميدان البحث العلمي للجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على الأدوات التالية لجمع البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الوثائق والسجلات: حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة من أجل التعريف بها وشرح هيكلها التنظيمي ومعرفة أهدافها وأهميتها.

ثانياً: المقابلة: تم الاستعانة بالمقابلة للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستبيان من جهة أخرى، بالإضافة إلى التعرف على تصرفات المبحوثين في مواقف معينة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً: الاستبانة: تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وتعرف الاستبانة بأنها: أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء، يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويوزع عادة باليد أو عن طريق إرساله بالبريد الإلكتروني أو باستعمال وسائل أخرى، وتمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي اعتمدها في الحصول على آراء مسيري مجمع TPL حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

1- تصميم الاستبيان: بغية تحليل الإشكالية وإختبار الفرضيات، واستكمال الدراسة الميدانية، تم تصميم استمارة استبيان موجهة لمسيري مجمع TPL بهدف معرفة مواقفهم تجاه مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية، حيث تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، بالتحديد المجالات الرئيسية التي يشملها بناء على الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة، وتميزت أسئلة وعبارات الاستبيان بالوضوح وبساطة ليتمكن أفراد العينة من الإجابة عنه بكل موضوعية، وتجدد الإشارة إلى أن توزيع الاستبيان تم بشكل مباشر بغية شرح المصطلحات والعبارات والهدف المرجو منها.

2- بناء الاستبيان: لقد خلصنا إلى بناء الاستبيان (أنظر للملحق رقم 02) متكون من 34 عبارة. وتم تقسيم الاستبيان النحو التالي:

1-2 الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المجال، الدورات التكوينية).

2-2 الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة، وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والذي يحتوي على 14 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الاستجابة التنافسية ويحتوي على 20 عبارة والمقسم إلى الأبعاد الآتية:

البعد الأول: يمثل الاستجابة الدفاعية ويحتوي على 07 عبارات.

البعد الثاني: يمثل الاستجابة الهجومية ويحتوي على 07 عبارات.

البعد الثالث: يمثل الاستجابة الاحترازية ويحتوي على 06 عبارات.

الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس "ليكارت الثلاثي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

جدول رقم : (2-3) توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الثلاثي

درجة الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
درجة الترميز	1	2	3

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكارت (Scale Likert)

بغية إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات العينة على أسئلة الاستبانة فإنه تم استخدام المدى، لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبانة حيث تم حساب المدى:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في المقياس} - \text{أدنى درجة في المقياس}) = (3 - 1) = 2$$

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس}) = (3/2) = 0.66$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيدنا هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم : (2-4) المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي مع مستوياته

الاتجاه	المستوى على سلم ليكارت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	غير موافق	من 1 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 1.66 إلى 2.33 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 2.34 إلى 3 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين

تم عرض الإستیبيان على مجموعة من المحكمين تكونت من 6 أعضاء في هيئة التدريس بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، لأخذ بملاحظاتهم في ملائمة عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة، والبناء السليم للاستبيان، للوصول الأهداف البحثية المرجوة من الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة، وبذلك كان الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الإستیبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الإستیبيان وفقراته، فكلما كان معامل ألفا كرونباخ (0.6) فأكثر دل على الثبات، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

جدول رقم (2-5) معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارة	محاور الاستبيان
0.797	14	اليقظة الإستراتيجية
0.708	20	الاستجابة التنافسية
0.732	34	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لليقظة الإستراتيجية هي : 0.797 وبلغت قيمة الثبات بالنسبة للمحور الثاني الإستجابة التنافسية 0.708، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الإستیبيان بلغت 0.732 أي نسبة 73.2% من العينة من يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وكما نلاحظ أن كل قيم

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا 0.6، وهذا ما يعكس صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي للاستبيان

من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له، لمتغيري الدراسة والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2-6): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.876**	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
0.000	0.495**	المحور الثاني: الاستجابة التنافسية
0.000	0.705**	البعد الأول: الاستجابة الدفاعية
0.000	0.573**	البعد الثاني: الاستجابة الهجومية
0.000	0.680**	البعد الثالث: الاستجابة الاحترازية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محور الاستجابة التنافسية من خلال أبعاد (الاستجابة الدفاعية؛ الاستجابة الهجومية؛ الاستجابة الاحترازية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الثاني الاستجابة التنافسية والمحور الأول اليقظة الاستراتيجية، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنقوم بمعالجة البيانات المجمعة وفق الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS.V25 وقد قسمنا هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على محاور الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنعرض في هذا المطلب توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية وتحليلها إنطلاقاً من مخرجات SPSS.V25.

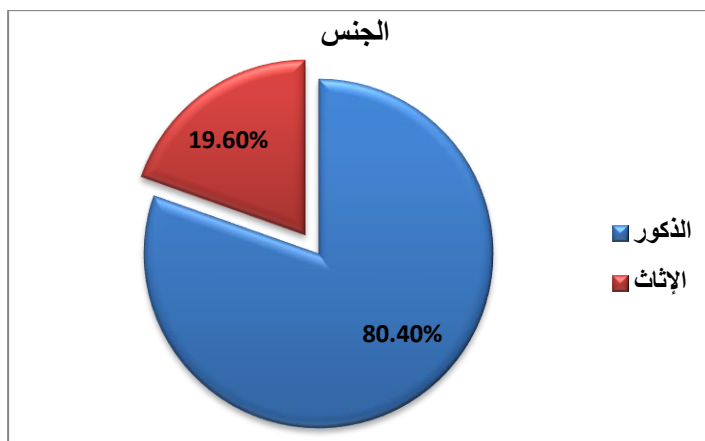
الفرع الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم: (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	الذكور	37	% 80.4
		الإناث	09	% 19.6
المجموع			46	%100

المصدر: المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم: (2-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن أكبر فئة من العينة هي من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم 37 فرداً أي بنسبة 80.4 % وهي نسبة مرتفعة، بينما بلغ عدد الإناث 09 ما نسبته 19.6 % وهذا ما يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المجتمع التي تعتمد على الذكور بدرجة عالية، وذلك بحكم طبيعة المجتمع من جهة ولما يفرضه مجال نشاطه من تكوينات مقتصرة على صفوف الرجال بكثرة من جهة أخرى.

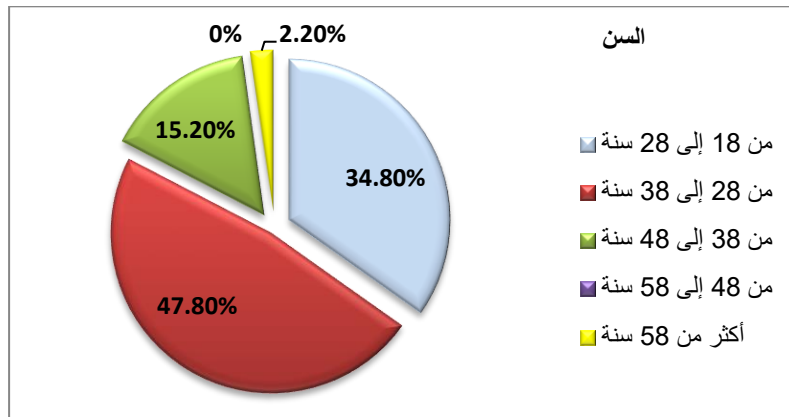
الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم: (2-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	السن	من 18 إلى 28 سنة	16	34.8 %
		من 28 إلى 38 سنة	22	47.8 %
		من 38 إلى 48 سنة	7	15.2 %
		من 48 إلى 58 سنة	0	00 %
		أكثر من 58 سنة	1	2.2 %
المجموع		46	100 %	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم: (2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير سن أنه قد كانت الفئة العمرية من (18-28) سنة بنسبة 34.8 % وأن 47.8 % منهم تتراوح أعمارهم بين (28-38) سنة وذلك لان الجمع يسعى إلى توظيف الفئة الشبابية، تليها الفئة العمرية من (38-48) سنة بنسبة 15.2 % وتعتبر هذه الفئة عن المسيرين الذين يكونون قد اكتسبوا الخبرة اللازمة التي تؤهلهم لتأدية مختلف الوظائف وتعتبر على أن الجمع متمسكة بهذه الفئة، في حين نجد إنعدام الفئة العمرية من (48-58) سنة ، أما المسيرين الذين تصل أعمارهم إلى أكثر من 58 سنة بلغت نسبتهم 2.2 % وتبدو هذه الأخيرة منخفضة لأن المسير الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد.

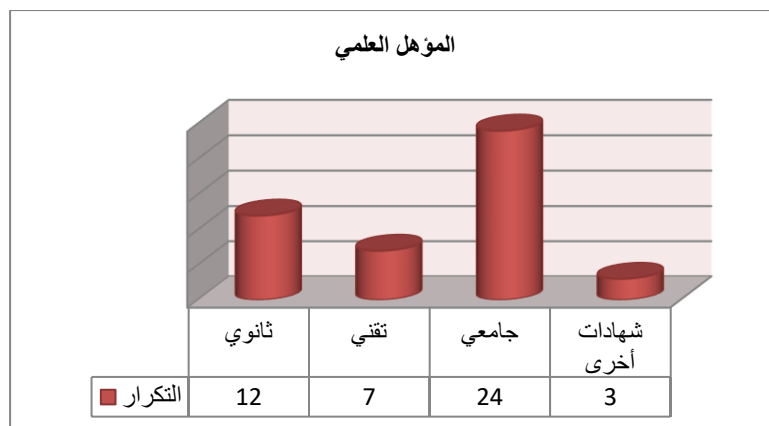
الفرع الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم: (2-9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
03	المؤهل العلمي	ثانوي	12	26.1 %
		تقني	7	15.2 %
		جامعي	24	52.2 %
		شهادات أخرى	3	6.5 %
المجموع				
			46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم: (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن أكبر فئة تعود إلى الجامعي بنسبة 52.2 % وهذا راجع بالأساس لتوجه المجمع بتوظيف الإطارات والكفاءات الجامعية والاستفادة منهم، في حين بلغت فئة تقني نسبة 15.2 % بحكم استخدام المجمع للمعلوماتية والشبكات والحواسيب، وبلغت نسبة المتحصلون على مستوى ثانوي 26.1 %، أما بالنسبة لمستوى شهادات أخرى قدرت نسبتها 6.5 %.

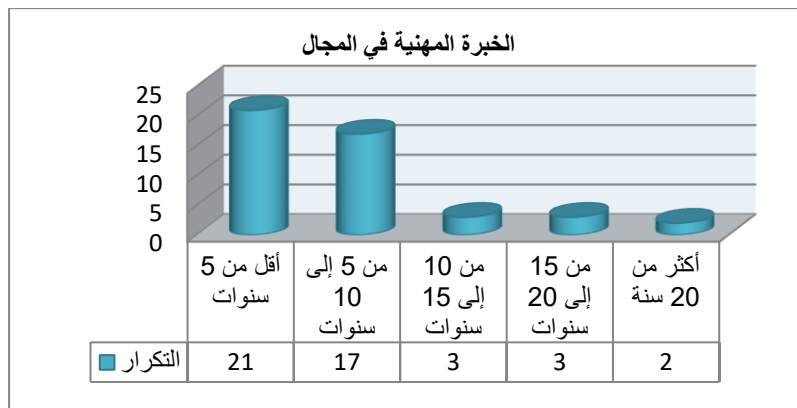
الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المجال

الجدول رقم: (2-10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية في المجال

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	الخبرة المهنية في المجال	أقل من 5 سنوات	21	45.7 %
		من 5 إلى 10 سنوات	17	37.0 %
		من 10 إلى 15 سنوات	3	6.5 %
		من 15 إلى 20 سنوات	3	6.5 %
		أكثر من 20 سنة	2	4.3 %
المجموع				
			46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم: (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في المجال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بين الجدول أعلاه الخاص بمتغير الخبرة المهنية في العمل أن المسيرين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر نسبتهم بـ: 45.7 % وهي أكبر نسبة أي أنهم حديثي التخرج وتليها فئة العاملين من (5 - 10) سنوات تقدر نسبتهم بـ: 37 %، فيما نجد الفئة التي تمتلك خبرة مهنية من (10 - 20) سنة مثلت نسبة 13 % موزعة بتساوي على فئتين كما هو موضح في الجدول، تليها مباشرة نسبة 4.3 % من أفراد العينة يمثلون الفئة التي لها خبرة مهنية تفوق 20 سنة في مجال النشاط.

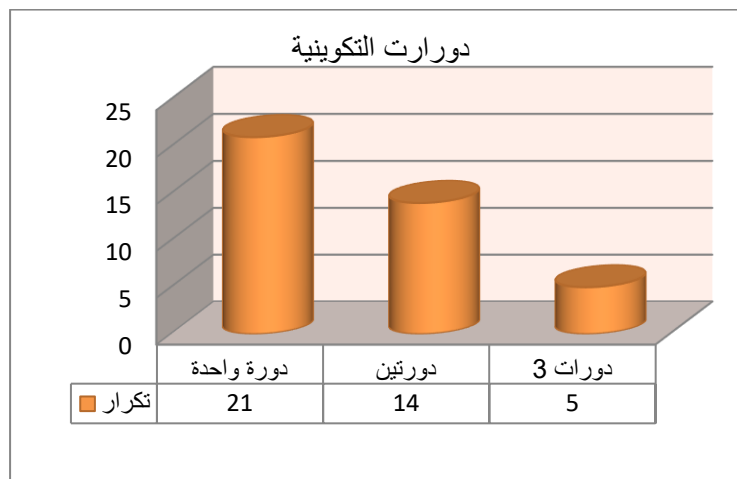
الفرع الخامس: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الدورات التكوينية

الجدول رقم: (2-11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الدورات التكوينية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	الدورات التكوينية	دورة واحدة	27	58.7 %
		دورتين	14	30.4 %
		3 دورات	5	10.9 %
المجموع				
			46	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم: (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه الخاص بمتغير الدورات التكوينية الاستفادة منها نجد أن نسبة 58.7%، من عينة الدراسة استفادوا من دورة تكوينية واحدة في حين نجد نسبة المسيرين الذين استفادوا من دورتين، والتي قدرت بـ 30.4% من العينة الكلية، في حين نجد نسبة 10.9% من أفراد العينة إستفدوا من ثلاثة دورات. وانطلاقاً لما للدورات التكوينية من أثر بالغ في مجال الإبداع وخلق التنافسية يحاول المجمع خلق فرص للاستفادة من الدورات التكوينية من أجد حصد نتائجها داخل المجمع ورفع أدائها أمام المؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على محاور الدراسة

سنقوم بتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بالمحورين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية وترتيب عبارات كل محور وتحديد قيمة المتوسط الحسابي بناءً على مقياس ليكارت الثلاثي.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول اليقظة الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل كل عبارات اليقظة الإستراتيجية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

جدول رقم (2-12) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
01	تقوم مؤسستكم برصد بيئتها الخارجية دائما	0	%0	6	%13	40	%87	مرتفع
02	تستبق مؤسستكم الأحداث الخارجية قبل وقوعها	1	%2.2	3	%6.5	42	%91.3	مرتفع
03	تحضى مؤسستكم بجهاز يهتم بالإنذار المبكر	4	%8.7	26	%56.6	16	%34.8	متوسط
04	تحرص مؤسستكم على إبلاغ مستخدمي المعلومات استباقي في حينها	0	%0	16	%34.8	30	%65.2	مرتفع
05	لدي مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة تمكنها من رصد كل المعلومات الاستباقية	1	%2.2	11	%23.9	34	%73.9	مرتفع
06	تسعى مؤسستكم لمعرفة تكنولوجيا التي يمتلكها منافسيها.	2	%4.3	1	%2.2	43	%93.5	مرتفع
07	تملك مؤسستكم المعلومات حول كل قنوات التوزيع خاصة بمنافسيها	0	%0	12	%26.1	34	%73.9	مرتفع
08	تحرص مؤسستكم على مراقبة الحصة السوقية لمنافسيها	3	%6.5	5	%10.9	38	%82.6	مرتفع
09	لدي مؤسستكم دراية بكل السلع الجديدة التي يقدمها منافسيها وزبائنهم وأسعار البيع الخاصة بهم.	1	%2.2	11	%23.9	34	%73.9	مرتفع
10	يلجأ زبائنكم عادة إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد	1	%2.2	11	%23.9	34	%73.9	مرتفع
11	تهتم مؤسستكم بأرأى الزبائن والعملاء حول منتجاتها	0	%0	4	%8.7	42	%91.3	مرتفع
12	تبحث مؤسستكم باستمرار عن معلومات الأسواق الحالية والجديدة	0	%0	1	%2.2	45	%97.8	مرتفع
13	وعي الإدارة بضرورة استباق الأحداث ما يسرع من استجابتها	0	%0	5	%10.9	41	%89.1	مرتفع
14	يتوافق تنظيم العمل لمؤسستكم مع متطلبات اليقظة	1	%2.2	2	%4.3	43	%93.5	مرتفع
المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية								
مرتفع								
2,77								
0,195								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد العينة موافقين على محور اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.77 لمدى موافقتهم على هذه العبارات، وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق من فئات

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

مقياس ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موافق، ولقد بلغت العبارة رقم 12 على أعلى متوسط بـ 2.97 مما يعني أن المجمع منهم بمعلومات الأسواق الحالية والجديدة (يقظة تجارية)، بينما كان أقل متوسط حسابي للعبارة الثالثة بمتوسط قدره (2.21) بمستوى متوسط وانحراف معياري بلغ (0,593) مما يعني هناك اختلاف في الرؤى حول امتلاك المجمع جهاز يهتم بالإنداز المبكر، وينحصر المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (2,65 إلى 2.92)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفع)، عموماً يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في مجمع TPL مدركة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الاستجابة التنافسية

1- تحليل إجابات البعد الأول الاستجابة الدفاعية:

جدول رقم (2-13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الأول الإستجابة الدفاعية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		العدد	العدد	العدد				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	تتميز المنتجات المقدمة للزبائن بأنها مستقرة.	0	1	45	2,93	0,249	2	مرتفع
		%0	%2.2	%97.8				
02	تقدم مؤسساتكم عددا قليلا من المنتجات الانتقائية عالية الجودة	5	39	2	1,95	0,294	7	متوسط
		%10.9	%84.8	%4.3				
03	تسعى مؤسساتكم الالتزام بالحفاظ على التكاليف وإبقائها تحت السيطرة	0	38	8	2,15	0,363	5	متوسط
		%0	%82.6	%17.4				
04	تعمل مؤسساتكم على تحسين منتجاتها الحالية باستمرار	1	33	12	2,26	0,443	4	متوسط
		%2.2	%71.7	%26.1				
05	تعتمد مؤسساتكم على إعداد خطة تسويقية جيدة تضمن لها البقاء في السوق الحالي	0	0	46	3,00	0,000	1	مرتفع
		%0	%0	%100				
06	تحرص مؤسساتكم على المحافظة بشكل مستمر على حصتها السوقية	1	2	43	2,93	0,326	3	مرتفع
		%2.2	%4.3	%93.5				
07	تحرص مؤسساتكم على الاستثمار في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية	7	25	14	2,06	0,679	6	متوسط
		%15.2	%54.3	30.4				
المحور الثاني البعد الأول الاستجابة الدفاعية								
						0,144	2,47	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المجمع موافقين على الإستجابة الدفاعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.47 لمدى موافقتهم على هذه الاستجابة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موافق، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم (05) المتمثل في تعمد مؤسساتكم على

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

إعداد خطة تسويقية جيدة تضمن لها البقاء في السوق الحالي، حصلت على أعلى متوسط بـ (3.00) وبلغت نسبة الموافقة في هذه العبارة 100 % ، مما يؤكد درجة الموافقة العالية وانعدام للحياد، وكان انحرافها المعياري إلى (0.000) الرقم الذي يدل على عدم وجود الاختلاف والتباين في إجابات العينة. في حين جاءت العبارة رقم (02) في آخر الترتيب والتي تتمحور هذه العبارة حول تقديم المؤسسة المعنية عدد قليل من المنتجات الانتقائية عالية الجودة، ونجد أن درجة الموافقة هنا متوسطة، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.95) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يصل إلى (0.294) وهذا مؤشر على تباين واضح في إجابات العينة.

2- تحليل إجابات البعد الثاني الاستجابة الهجومية

جدول رقم (2-14) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الإستجابة الهجومية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	
		العدد	العدد	العدد					
		النسبة %	النسبة %	النسبة %					
08	تعمل مؤسساتكم على إعداد خطة تسويقية حديثة باستهداف أسواق جديدة	0	4	42	2,89	0,314	2	مرتفع	
		%0	%8.7	%91.3					
09	تحرص مؤسساتكم على تقديم منتجات جديدة وأساليب خلاقة قبل المنافسين	0	2	44	2,91	0,284	1	مرتفع	
		%0	%4.3	%95.7					
10	تعتمد مؤسساتكم على الإبداع بشكل أساسي لتحقيق تنافسية دائمة ومستمرة	0	6	40	2,86	0,343	6	مرتفع	
		%0	%13	%87					
11	تقوم مؤسساتكم بالتعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل الجديدة	1	4	41	2,86	0,342	5	مرتفع	
		%0	%10.9	%89.1					
12	تتبني مؤسساتكم التكنولوجيا الحديثة بشكل سريع ودائم	0	8	38	2,80	0,401	7	مرتفع	
		%0	%17.4	%82.6					
13	تتميز منتجاتكم بأنها إبداعية وتتغير باستمرار ومجال تطبيقها واسع	0	5	41	2,86	0,341	4	مرتفع	
		%0	%10.9	%89.1					
14	تملك مؤسساتكم القدرات الواسعة والريادية المتنوعة والمرنة التي تمكنها من التحرك بطريقة مبكرة	0	5	41	2,86	0,340	3	مرتفع	
		%0	%10.9	%89.1					
المحور الثاني البعد الثاني الاستجابة الهجومية									
مرتفع						0,199	2,86		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد العينة موافقين على الإستجابة الهجومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.89 لمدى موافقتهم عليها، وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موافق، وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة مدركون لمفهوم الاستجابة الهجومية، كما نلاحظ أن

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

درجة الموافقة للعبارة من 8 إلى 14 متكررة بشكل كبير مع غياب شبه تام لعنصر عدم الموافقة، فنجد أن النسب ما بين 82.6% و 95.7% قد تكررت بشكل كبير في إجابات عينة الدراسة بتكرارات متقاربة أيضا تراوحت بين (38) فردا و (44) فردا من أفراد العينة. مما يدل على درجة الموافقة العالية وقبول هذه العبارات، كما تحددت قيمة الانحراف المعياري في (0.199) مما يدل على تركيز معظم إجابات عينة الدراسة على الموافقة. فيما احتلت العبارة رقم 9 المتمثلة في تحرص مؤسستكم على تقديم منتجات جديدة وأساليب خلاقة قبل المنافسين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,91) مما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتتفوق على منافسيها في هذا المجال.

3- تحليل إجابات البعد الثالث الاستجابة الإحترازية

جدول رقم (2-15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث الإستجابة الإحترازية

الرقم	العبارة	غير موافق العدد النسبة %	محايد العدد النسبة %	موافق العدد النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	تعتمد مؤسستكم على تطوير الهياكل والعمليات الرسمية	3 %6.5	23 %54.3	28 %39.1	2,26	0,574	2	متوسط
16	تتميز منتجاتكم المقدمة للزبائن بأن بعضها مستقر تماما، بينما البعض الآخر إبداعي.	1 %2.2	38 %82.6	7 %15.2	2,08	0,354	3	متوسط
17	تولي مؤسستكم اهتمام كبيرا باحتضان الأفكار والإبداعات الجديدة، ولكن بحذر.	9 %19.6	35 %76.1	2 %4.3	1,89	0,433	5	متوسط
18	تلتزم مؤسستكم بالتحليل الدقيق للتكاليف للحفاظ على التكاليف تحت السيطرة	5 %10.9	36 %78.3	5 %10.9	2,02	0,446	4	متوسط
19	تحرص مؤسستكم على أن يكون هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين أو تجديد على منتجاتنا	2 %4.3	2 %4.3	42 %91.3	2,82	0,529	1	مرتفع
20	تميل مؤسستكم إلى التركيز على تحليل الفرص المتاحة في السوق واختيار تلك التي لديها إمكانات لاستثمارها فقط للحفاظ على مركزها	31 %67.4	11 %23.9	4 %8.7	1,39	0,613	6	منخفض
المحور الثاني البعد الثالث الاستجابة الإحترازية								
متوسط								
0,160								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن إجابات أفراد العينة كانت بمستوى متوسط على الإستجابة الإحترازية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.07 لدى موافقتهم على هذه الاستجابة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة محايد من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.66 إلى 2.34) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى محايد، من خلال معطيات الجدول أعلاه سجلنا أن العبارة رقم (19) تتمثل في تحرص مؤسستكم على أن يكون هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين أو تجديد على منتجاتنا ، حصلت على أعلى متوسط بـ (2.82) وبلغت نسبة الموافقة في هذه العبارة 91.3% ، مما يؤكد درجة الموافقة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

العالية، مما يدل على اهتمام المجمع بآراء الزبائن حول منتجاته، في حين جاءت العبارة رقم (20) تتمحور حول، تميل مؤسستكم إلى التركيز على تحليل الفرص المتاحة في السوق واختيار تلك التي لديها إمكانات لاستثمارها فقط للحفاظ على مركزها في آخر الترتيب ونجد أن درجة الموافقة هنا منخفضة، ووصل المتوسط الحسابي إلى (1.39) مما يدل على أن موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة منخفضة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج:

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل معرفة اعتدالية التوزيع لتحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، حيث تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار.

جدول رقم: (2-16) نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0.112	46	0.888	0.126	46	0.157	المحور الأول: البقطة الإستراتيجية
طبيعي	0.123	46	0.930	0.103	46	0.164	المحور الثاني: الإستجابة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يختبر الجدول أعلاه الفرضيتين التاليتين:

H_0 = الفرضية الصفرية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد وعليه فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk ويظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور الأول البقطة الإستراتيجية sig=0.112 وهي أكبر من (0.05) وبالنسبة لبيانات المحور الثاني الاستجابة التنافسية فقد بلغت قيمة sig=0.123 وهي أكبر من (0.05).

نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من ($\alpha=0.05$) ما يدعم لقبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية و أسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL الصناعي يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية البديلة (H_1): تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (2-17): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (Sig)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R^2	R	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة
0.000	9,138	2,794	B_0 (Constant) مقدر الثابت	0.025	0,157	0.297	1.112
0.297	1,055	0.116	B_1 المتغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.157$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أقل من 0.30 أي أنه ضعيف.

- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}= 1.112$) وهي غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة $sig=0.297$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المعتمدة من طرفنا في الدراسة و هذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- انطلاقاً مما سبق يتم رفض فرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL الصناعي يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية البديلة (H_1): تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (2-18): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)	R	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (Sig)
7.744	0.008	0,387	0.150	(Constant) مقدر الثابت	1,773	4,485	0.000
				المتغير المستقل	0.395	2,783	0.008

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.387$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.30 وأقل من 0.70 أي أنه متوسط. ويعني أن العلاقة طردية أي زيادة اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الاستجابة الهجومية

- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 7.744$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.008$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمدة من طرفنا في الدراسة.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول اليقظة الإستراتيجية بلغت (2,783) بمستوى دلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ ($R^2 = 0.150$) والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$) أي أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بنسبة 15 % في تحقيق الاستجابة الهجومية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ: ($B = 0.395$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاستجابة الهجومية بقيم (0.395) وحدة.

- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تتحسن الاستجابة الهجومية مستقبلا في حالة ما إذا قام المجمع بزيادة مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع الاستجابة الهجومية لدى عينة من مجمع TPL الصناعي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i + \text{اليقظة الإستراتيجية } (0.395) + (1,773) = \text{الاستجابة الهجومية}$$

- انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية لمجمع TPL الصناعي يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية لمجمع TPL

الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

■ الفرضية البديلة (H_1): تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية لمجمع TPL الصناعي

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-19): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)	R	R ²	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (Sig)
4.674	0.036	0,310	0.096	(Constant) B ₀ مقدر الثابت	2,785	8,517	0.000
				B ₁ المتغير المستقل	0.254	2,162	0.036

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.310$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.30 و أقل من 0.70 أي أنه متوسط. ويعني أن العلاقة طردية أي زيادة اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الاستجابة الاحترازية

- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 4.674$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.036$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمدة من طرفنا في الدراسة.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول اليقظة الإستراتيجية بلغت (2.162) بمستوى دلالة (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ ($R^2 = 0.096$) والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$) أي أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بنسبة 9.6 % في تحقيق الاستجابة الاحترازية وهي نسبة مساهمة ضعيفة جدا وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ: ($B = 0.254$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاستجابة الاحترازية بـ (0.254) وحدة.

- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تتحسن الاستجابة الاحترازية مستقبلا في حالة ما إذا قام المجمع بزيادة مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع الاستجابة الاحترازية لدى عينة من مجمع TPL الصناعي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i + \text{اليقطة الإستراتيجية} (0.254) + (2.785) = \text{الاستجابة الاحترافية}$$

- انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

تساهم اليقطة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترافية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تساهم اليقطة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي.

يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا تساهم اليقطة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** تساهم اليقطة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (2-20): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الرئيسية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	R	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (Sig)
3.010	0.000	0.715	0.216	(Constant) مقدر الثابت	1,450	1,538	0.000
				المتغير المستقل	0.508	0.812	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.715$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي وهو أكبر من 0.70 أي أنه عالي ويعني أن العلاقة طردية أي زيادة اليقطة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الاستجابة التنافسية.
- اختبار F (F-test): ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal} = 3.010)$ وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ المعتمدة من طرفنا في الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول اليقظة الإستراتيجية بلغت (0.812) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية لمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ ($R^2 = 0.216$) والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$) أي أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بنسبة 21 % في تحقيق الاستجابة التنافسية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ: ($B = 0.508$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاستجابة التنافسية بقيمة (0.508) وحدة.

- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تتحسن الاستجابة التنافسية مستقبلا في حالة ما إذا قام المجمع بزيادة مستويات تطبيق اليقظة الإستراتيجية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع الاستجابة التنافسية لدى عينة من مجمع TPL الصناعي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + \text{اليقظة الإستراتيجية} (0.508) + (1,450) = \text{الاستجابة التنافسية}$$

- انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية، وذلك من خلال اختبار مساهمة المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية على أبعاد الاستجابة التنافسية المتمثلة في (الاستجابة الدفاعية والاستجابة الهجومية والاستجابة الاحترازية)، وسيتم من خلالها تفسير نتائج الدراسة التي طبقت لدى عينة من مجمع TPL الصناعي لصناعة البراغي واللولب والكرتون بولاية الوادي.

أولا: تفسير نتائج تحليل خصائص العينة الشخصية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

انطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية للعيننة باعتماد على برنامج SPSS.V25 يمكن تفسير النتائج على نحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 80.4% من أفراد العينة كانت لذكور في حين كانت نسبة الإناث 19.6% وهذا راجع إلى طبيعة عمل المجمع، والتي تتطلب في أغلبها إلى تخصصات تقنية وهو ما يتوجه إليه الذكور بكثرة.
- تبين نتائج الدراسة أن أعلى نسبة لمعدل السن في المجمع كانت للفئة العمرية من 28 إلى 38 سنة بنسبة 47.8% تليها الفئة العمرية من 18 إلى 28 سنة بنسبة 34.8% وهذا ما يوضح أن أغلبية أفراد العينة من الشباب الذي له روح المبادرة والمخاطرة والجرأة على إبداع والابتكار هو عامل يساعد المجمع على رفع المردودية بتالي زيادة الإنتاج.
- أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تتمتع بمستويات علمية جيدة حيث أن نسبة 52.2% يحمل شهادة جامعية و 15.2% شهادة تقنية، وبالتالي يمكن القول أن المجمع يهتم بالعمل وفق الطرق العلمية في التسيير لذا يسعى لاستقطاب وتوظيف الكفاءات واستغلالهم بطريقة رشيدة.
- أظهرت الدراسة أن نسبة 45.7% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات تليها نسبة 37% يمتلكون خبرة بين 5 إلى 10 سنوات وترجع هذه النتائج إلى كون غالبية العينة من فئة الشباب وهو حديثي التخرج.
- أظهرت الدراسة أن نسبة 58.7% من العينة المدروسة استفادة من دورة تكوينية واحدة وما نسبته 30.4% استفادة من دورتين، وما نسبته 10.9% استفادة من ثلاثة دورات تكوينية وهو ما يعني أن المجمع يهتم بالتكوين ليكسب مسيريه المعرفة، الخبرة والمهارة اللازمة التي تضمن له الوصول إلى التفوق من خلال الإبداع والابتكار.

ثانياً: تفسير نتائج مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية

بناءً على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية بمجمع TPL الصناعي، أي " لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية بمجمع TPL الصناعي ".
مما يعني أن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية لا تساهم في تحقيق الاستجابة الدفاعية بمجمع TPL الصناعي. وهذا راجع إلى غياب إدارة متخصص باليقظة الإستراتيجية من جهة وإلى طريقة إدارة أنظمة معلوماتها من جهة أخرى، بالإضافة إلى اعتقاد مسيري المجمع بأنهم مسيطرين على السوق وأنهما في الطليعة نظراً لاقتنائهم أحدث الآلات ومعدات متطور تكنولوجيا المتوفرة في السوق الدولية والتي تضمن لهم جودة منتجاتهم وهو ما ساعدهم على الانطلاق والنمو والتطور بالسرعة كبيرة ودخول السوق بقوة، خاصة مع اعتمادهم على مهندسين أجانب ولكن مع مرور السنوات قاموا بنقل الخبرة والمعرفة لإطارات جزائريين وتم استغناء عن الأجانب، مع العلم إنها متفوقة فقط في مجال صناعة البراغي ولوالب فقط أما في ما يخص صناعة الكرتون فإنها تواجه منافسة محتدمة، وهذا ما يدل على عدم إدراكهم لمدي أهمية وضرورة المعلومات الجزئية التي تعد من المعلومات الحيوية لليقظة الإستراتيجية التي ترتبط بالمعلومات الفجائية الاستثنائية وبمستقبل المؤسسة والفرص التي تتاح لها النمو

والمخاطر التي تهدد بقائها. والتي لا يستفيد المجمع منها إلا من خلال اعتماده على طريقة أو منهجية للتجميع والتحليل ترمي إلى استخراج الدلالات المستقبلية التي تحملها في طياتها المعلومات الفجائية الاستثنائية هذا ما قد يعيق سرعة رد فعله اتجاه أي هجوم مفاجئ. وهو ما يؤكد رويه (Rouibah) حيث يقول بان المعلومات الجزئية تلعب دورا هاما في عملية تكيف المؤسسة مع تغيرات بيئتها وإسراع بالاستجابة الدفاعية، لذا نجد المؤسسات تهتم بالحصول على هذا النوع من المعلومات عن طريق أنظمة معلوماتها القائمة على اليقظة الاستراتيجية¹. وأشار إليه كل من لسك و فسون (Lesca & Fason) حيث يقولوا بان المعلومات الجزئية وإن كانت غامضة، وغير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول إحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، هذا ما يستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس والانتباه لدى المسير، لأنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا وتهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف².

ثالثا: تفسير نتائج مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية بمجمع TPL الصناعي، أي " تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية بمجمع TPL الصناعي "، وذلك بعامل ارتباط ايجابي بلغ (0.387) وأن اليقظة الاستراتيجية فسرت 15% من التغيرات الحاصلة في الاستجابة الهجومية، مما يعني أن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحقيق الاستجابة الهجومية بمجمع TPL الصناعي، وهذا راجع إلى اهتمام مسئولي المجمع بمعلومات الاستباقية والتقاط الإشارات الضعيفة ولكن من خلال موزعهم فقط حيث يتولون عملية جمع المعلومات والإشارات الضعيفة ورصد البيئة الخارجية للمجمع وعرض المعلومات المجمعة على الإطارات السامية لتحليلها واستنباط ما يهم المجمع ومن ثمة إتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية لتجنب التهديد أو إستغلال الفرص، بالتركيز على استباق التطورات التكنولوجية ودعم مشاريع الابتكار. نظرا لتبنته إستراتيجية النمو والتوسع ساعيا لتحقيق التمييز³، أي تمييز في المنتج بإضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال منها التصميم، الجودة، التعبئة أو تكنولوجيا، خدمات الزبائن⁴. وهذا ما يؤكد عليه كل من ليم وآخرون (Lim&al) حيث يقولوا بان استشراف المستقبل يكون عن طريق تشخيص خصائص البيئة الحالية لاكتشاف خصائصه المستقبلية باستغلال إشارات الضعيفة التي تشكل دلالات لما سيكون عليه المستقبل.

¹Rouibah,K, op-cit. p23

²Lesca N. & Fason M, op-cit, p118.

3 مقابلة مع المدير العام للمجمع بتاريخ: 2022/05/10

4 رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم المرسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص 69.

من اجل الهجوم وتحرك قبل منافسيها، إذ يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين من خلال تحقيق التميز في منتجاتها خاصة من حيث الجودة والنوعية¹.

رابعاً: تفسير نتائج مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية

بناءً على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية بمجمع TPL الصناعي، أي " تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاحترازية بمجمع TPL الصناعي "، وذلك بعامل ارتباط ايجابي بلغ (0.310) وأن اليقظة الإستراتيجية فسرت 9.6% من التغيرات الحاصلة في الاستجابة الاحترازية، مما يعني أن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحقيق الاستجابة الاحترازية بمجمع TPL الصناعي، وهذا راجع إلى أن المجمع رائد في صناعة البراغي واللواكب ولكنه يواجه منافسة شرسة في مجال الكرتون فهو يحتز من ردة فعل منافسيه الحاليين، والمنافسين المحتملين أو الداخلين الجدد خاصة مع فتح الدولة الأبواب للاستثمار الأجنبي وتشجيع الاستثمار المحلي، نظراً لأهمية هذا النشاط الذي يمكن أن يستقطب دخلين جدد، وذلك بالعمل في نوعين من مجالات، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي، وهذا للحيلة والحذر والاحتراز من وقوع الأخطار. فالمجمع يعتمد الاستجابة الاحترازية فهو بذلك تقنع منافسيه بأنه تتبع إستراتيجية جيدة، أياً كان الموقف الذي تتبعه المؤسسات الأخرى نظراً لقدرته علة امتلاك المعرفة المتميزة من خلال إدارته الفعالة للمعرفة التي تمكنه البقاء، وهذا ما يؤكد عليه كل من ويلف وآخرون (Wulf & al) إن المؤسسة التي تملك المعلومات الاستباقية تكون مستعدة مسبقاً للتغيير بل وتستبقه، حيث يعطيها هامش للتصرف كي لا تترك الآخرين يفاجئونها. لذا فهي تعمل باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث تحاول استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت تحرص على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين، لأنها بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى².

انطلاقاً مما سبق، وبلاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضية الثانية والثالثة وتم رفض الأولى، وبذلك يمكننا القول بأن هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.715) وأن اليقظة الإستراتيجية فسرت ما نسبته 21% من الاستجابة التنافسية، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الإيجابية. أي أن هناك مساهمة لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه كل من انسوف ودونل (Ansoff&Donnell) الى كون اليقظة الإستراتيجية تعنا

¹Lim, J N., Schultmann, F. & Ofori, G. op-cit, p571.

²Wulf Torsten, Stubner Stephan, W. Henning Blarr op-cit, p9.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

بتوفر المعلومات حول الأحداث المستقبلية لذا يجب الشروع في عملية الاستجابة إذا أردت المؤسسة أن تنتهي هذه الأحداث قبل حدوث تأثير على المؤسسة بفعل الحدث الجديد¹. ويضيف اسوف Ansoff أيضا بان الإصغاء للإشارات المنبئة بالتغيرات يمكن أن تسهم في تحويل التهديدات إلى فرص².

¹Samia MENIF, **Problématique de la Recherche d'Informations d'Origine « Terrain » dans la Veille Stratégique** : Proposition d'Eléments pour la Formation des Traqueurs. (Application aux Entreprises Tunisiennes), Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publiée), Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005, p38.

²Kamel ROUBAH, op-cit, p23.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي تهدف إلى إبراز مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي، حيث تم من خلاله التعريف بالمجمع وأهميته وأهدافه وعرض وشرح هيكلية التنظيم في المبحث الأول، ثم استعرضنا منهجية الدراسة في المبحث الثاني بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة ، وفي المبحث الثالث تم عرض تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة. حيث خالصنا إلى نفي الفرضية الأولى المتمثلة في مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الدفاعية وقبول الفرضية الثانية والثالثة والمتمثلتين في مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الهجومية والاستجابة الاحترازية على التوالي ، وبناءا على ذلك تم قبول إشكالية الدراسة.

الخاتمة

دفعت الدينامكية الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال والتطورات المتسارعة نحيك عن العولة والتطور التكنولوجي إلى الاعتراف بالمعلومات كأحد أهم الموارد التي تملكها المؤسسة في العصر الحالي وفي ظل المنافسة التي تشهدها معظم المؤسسات الاقتصادية، أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا، حيث تسعى المؤسسات للحصول عليها من خلال متابعة ومراقبة بيئتها الخارجية باعتبارها البيئة الأكثر تأثيرا على أدائها، نظرا لكون المؤسسة نظاما مفتوحا على الخارج تؤثر وتتأثر بالبيئة، فالمؤسسة تسعى جاهدة لتأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها والحصول على مداخل تضمن بها بقاءها وتعزز من تنافسيتها وتأخذ أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها. وهذا ما يحتم على المؤسسة الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية لرصد وجمع المعلومات والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية، والاستعلام عن المنافسين الحاليين والمحتملين وإستراتيجيتهم وتحركاتهم وتطورات السوق من خلال تحليل دقيق وشامل للقوى التنافسية بهدف تحقيق استجابة تنافسية، والتي لا يمكن الحديث عن تحقيقها إن لم تتوفر معلومات قابلة للاستغلال لدى متخذ القرار بحيث تكون تلك المعلومات استباقية وفي الوقت المناسب إضافة إلى دقتها ومصداقيتها، لتصل بالمؤسسة في الأخير لتحقيق الإستجابة التنافسية والتأقلم مع التغيرات والتطورات وإستغلال الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات المحتملة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية إنطلاقا من الإشكالية الرئاسية المتمثلة في:

هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي؟، ومن هذا المنطلق تم توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية في شكل فرضيات قمنا بإسقاطها على الواقع من خلال اختيارنا لطريقة دراسة الحالة بمجمع TPL الصناعي لصناعة البراغي واللواب والكروتون بالوادي. وتوصلنا إلى مايلي:

أولا: نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق ذكره في الفصل الأول والثاني من الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- النتائج الدراسة النظرية:

- اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة يتم من خلالها جمع وانتقاء وتحليل المعلومات المجمعة عن طريق رصد ومراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة، بهدف إستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
- تتمثل أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية)؛

الخاتمة

- يعتمد نشاط اليقظة الإستراتيجية على المعلومات المناسبة والملائمة والمتنقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة ولها علاقة بنشاط المؤسسة وتنقسم المعلومات إلى (معلومات التحكم، معلومات التأثير، الإشارات الضعيفة)؛
- تسمح معلومات اليقظة الإستراتيجية المرصودة في الوقت المناسب وإذا استغلت بضمن سرعة التأقلم مع التغيرات من خلال انتهاز الفرص وتجنب التهديدات؛
- تعبر الاستجابة التنافسية عن مدى تجاوب المؤسسة بسرعة وفعالية مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة بمعنى أن الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي، وتعظم أهميتها مع تزايد المنافسة والتي تعتبر كعامل نجاح حيوي للمؤسسة؛
- تركز الاستجابة التنافسية على (السرعة، الثبات، الفعالية)؛
- تتمثل أنواع الاستجابة التنافسية في (الاستجابة الدفاعية، الاستجابة الهجومية، الاستجابة الاحترازية)؛
- نجاح ردود أفعال المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة يكون عن طريق حيازتها على نظام اليقظة الإستراتيجية لتتنبأ بهذه التغيرات واستشعارها قبل حدوثها ولو بوقت وجيز لمحاولة الاستجابة لها؛
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في إدراك الواقع التنافسي واستشراف السلوكات المستقبلية، ما قد يمكن المؤسسة من تطوير استجابة فعالة تضمن تحسين وضعيتها المستقبلية؛
- تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا رئيسيا في تحقيق الإستجابة التنافسية من خلال توفير معلومات استباقية ذات طابع استراتيجي والتي تساهم فيما بعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يكون تأثيرها حاسما بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

2- النتائج الدراسة التطبيقية:

- تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي، إذ أن معامل ارتباط بين المتغيرين كان إيجابيا وعالي حيث بلغ (0.715)؛
- من خلال اختبار فرضيات الدراسة وجد بأن اليقظة الإستراتيجية لا تساهم في تحقيق الاستجابة الدفاعية بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي وهذا راجع إلى الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؛
- من خلال اختبار فرضيات الدراسة وجد بأن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحقيق الاستجابة الهجومية بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية وفرض منتجاتها في السوق خاصة في مجال الكرتون؛

الخاتمة

- من خلال إختبار فرضيات الدراسة وجد بأن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحقيق الاستجابة الاحترازية بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي وهذا راجع إلى أن المؤسسة رائدة في صناعة البراغي واللولب وتحتز من أفعال منافسيها،
- نسبة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بلغت 21% بمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي وهي نسبة ضعيفة نظرا لعدم وجود خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية بالمجمع حيث يعتمد على قنوات غير رسمية في جمع المعلومات من جهة وتحليلها بطريقة تقليدية من جهة أخرى وعليه تأثير اليقظة الإستراتيجية على الاستجابة التنافسية كان ضعيف، ويمكن القول أن إدارة المعرفة التي يعتمد عليها المجمع ساهمة في تفعيل الاستجابة التنافسية من خلال إعتداد طرق تسييرية حديثة واستعمال أحدث تكنولوجيا، كما تجدر الإشارة إلى عدم اهتمام المجمع باليقظة الدفاعية، ولكن مع سعي المجمع لدخول أسواق أوروبية ودولية يجب على إدارة المجمع الاهتمام بالاستجابة الدفاعية حتى يتمكن من الدفاع عن حصصه السوقية، واستباق التغيرات الفجائية والتحول في سلوكات وإستراتيجيات المنافسين خاصة مع تحول المنافسة من وطنية إلى منافسة دولية.

ثانيا التوصيات

- بناءا على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات و المتمثلة في:
- ضرورة الإسراع في إرساء خلية خاصة لليقظة الإستراتيجية بالمجمع؛
- غرس ثقافة اليقظة لدى جميع المسيرين والعمال بالمجمع وتكوينهم في هذا المجال، لان مسؤولية اليقظة مسؤولية الجميع؛
- ضرورة اهتمام مسيري المجمع بالاستجابة التنافسية خاصة الدفاعية لتجنب التغيرات المفاجئة وهجمات المنافسين، فسرعة الاستجابة يعتبر عنصر فعال يمكن من كسب ميزة تنافسية مستمرة؛
- الاهتمام بالبحث ودعم الابتكار والإبداع بالمجمع؛
- التواصل وانفتاح المجمع على هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات والملتقيات؛
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية؛
- العمل على تفعيل وتعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات الجزائرية وإستغلال كل الوسائل الكفيلة بتحقيقها؛

- ضرورة الاستثمار في الموارد المعلوماتية بهدف مجابهة المنافسة والتغيرات البيئية، وخاصة مع التحول نحو إقتصاد المعرفة.

ثالثا: آفاق الدراسة:

بعد هذه دراسة حول مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح المجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها:

- دراسة نفس الموضوع على مجموعة من المؤسسات؛
- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين در الفعل التنافسي؛
- مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الاستجابة التنافسية؛
- أثر تشخيص البيئة الخارجية في تحقيق التجاوب التنافسي.

قائمة المصادر والمراجع

1. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2007.
3. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر. 2008.
4. رضا صاحب أبو آل علي و سنان كاظم المرسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001.
5. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005.
6. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، طبعة 1، 2016.
7. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
8. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
9. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
10. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

11. بوسعدية إكرام، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب باباب أندستري بالمسيلة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020-2021.
12. جابر عبد الحميد دياب محمد، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية لمحافظة الجنبوية، رسالة الماجستير في القيادة الإدارية، بجامعة الأقصى، غزة، 2020-2021.
13. حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
14. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016.
15. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010-2011.
16. علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2014-2015.
17. العيداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016-2017.
18. قمان أنسية، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013-2014.
19. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها -دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي-، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011-2012.
20. لمى ماجد حميد، الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2018-2019.
21. محمد أنور رشدي هنية، "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2015-2016.
22. نحاسية رتببة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.
23. نورهان قرون، أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021.

قائمة المصادر والمراجع

24. يوسف الزين خيرة، دور نظام البقطة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المديّة، 2012-2013.

مجالات:

25. أحمد بن خليفة، شعباني مجيد، فعالية البقطة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، المجلة المصرية للتنمية و التخطيط، 2018.
26. جيلالي معروف وآخرون، دور البقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة المجلد 06، العدد 1، 2021.
27. علاء فرحان طالب وآخرون، تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية "دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، 2020.
28. علوط فتيحة، البقطة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع 2018.
29. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003.
30. محمد فايز النجار، وخالد محمود الشوابكة، البقطة الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال 2020.
31. مها حسن ناصر محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية (الاستجابة للزبائن) في المؤسسة الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة السلام، السودان العدد الثالث 2020.
32. وجدان حسن حمودي وآخرون، البقطة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالّة زين العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2018.

الوثائق:

33. وثائق داخلية للمجمع.

الملفات:

34. اشرف عقون ومحمد هبول، البقطة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال -حالة الجزائر-، الملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات البقطة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
35. بوقلقل الهادي، أهمية البقطة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، الملتقى الدولي الثاني حول: البقطة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 30/29 أفريل 2014.
36. عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.

المقابلات:

37. تجاني محمد بشير، المدير العام لمجمع TPL الصناعي بولاية الوادي، تاريخ 10 ماي 2022، (مقابلة شخصية).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

BOOK:

38. Alain Bloch, *l'intelligence économique*, 2ème édition, economica, 1999.
39. Castagnos, J-C. Lesca, H. (2004), *Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations*, E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, 4 (7).
40. Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment* (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today, Inc.
41. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, *Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*: Oxford Univ. Press, 2005.

42. Davies Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. **Competitive response: a new lens for evaluating company performance**. The Practical Real-Time Enterprise. Springer Berlin Heidelberg, 2005.
43. Delbecque I, **intelligence économique concurrentielle et stratégique**, école de guerre économique, 2004.
44. Emmanuel Pateyron, **la veille stratégique**, édition economica, paris, France, 1998.
45. Hermel L, **Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique**, ed Afnor, 2007.
46. Humbert LESCA, **la veille stratégique : la méthode L.E Scanning**, éd EMS, 2003.
47. Humbert LESCA, Nicolas LESCA, **Les Signaux Faibles et la Veille Anticipative pour les Décideurs : Méthodes et Applications**, LAVOISIER, Paris, 2011.
48. Lesca N. & Fason M, **veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique**, ed lavoisier, 2006.

THESE:

49. Chouk S, **veille stratégique processus d'attention à l'environnement**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Grenoble 2, 2005,
50. Rouibah K.(1998), **Veille Stratégique, vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires et Incertaines : Contribution à la Conception d'un Outil pour la Construction des Puzzles**, Thèse de Doctorat en Génie Industriel (Non Publiée), Institut National Polytechnique de Grenoble.
51. Samia MENIF, **Problématique de la Recherche d'Informations d'Origine « Terrain » dans la Veille Stratégique** : Proposition d'Eléments pour la Formation des Traqueurs. (Application aux Entreprises Tunisiennes), Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publiée), Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005

ARTICLE:

52. Amabile Serge **pratiques de veille stratégique par les pme exportatrices**. Cairn. info Management Prospective Ed. 2011/4 n° 44.
53. Ednilson santos Bernardes and mark D. hanna, "**A.theoretical review of flexibility, agility and responsivenss in the operation management literature toward a conceptual difinition customer responsiveness**", international journal of operations and production management, Vol 29, N01, 2009,
54. Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "**Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering.**" Journal of Business Research 2009.
55. Gnjidić, V. (2014), **Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology Management**, international journal of organization 2019 (1).
56. K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, "**Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry,**" Academy of Management Journal, vol. 34, 1991,
57. Kim, R. (2007), **Samsung's Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion**, Problems and Perspectives in Management, 5 (3).
58. Lim, J N., Schultmann, F. & Ofori, G. (2010). **Tailoring competitive advantages derived from innovation to the needs of construction firms**, Journal of Construction Engineering and Management, 139 (5).
59. Natou HOURE, **les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**. Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier 9, N° 1 : 2020
60. Rouibah, K, **environment scanning and perceived problems in the state of Kuwait**, 8eme international research conference on quality innovation and knowledge, 2001.
61. Waarts, **Managing Competitive Response to New Product Introductions: Making Use of Effective Market Signals**. Cairn Info, 2015
62. Wulf Torsten, Stubner Stephan, W Henning Blarr, **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Managementm**. Which Better Predicts Success?, Working Paper No. 5, Chair of Strategic Management and Organization, Leipzig, April 2010.
63. Zubaedah Y, A Fontana, A Z Afiff, **Revisiting the Miles and Snow Typology: strategic path Mediating Business strategy and Resource Configuration for Innovation**, The South East Asian Journal Of Management, 7 (1), 2013

الملاحق

الملاحق رقم: 01

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

إسم ولقب المحكم	الصفة	الجامعة
ناصر ضو	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
إبراهيم قعيد	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
أحمد بن خليفة	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
وليد مرغني	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
عقبة رعي	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
أمين عزري	أستاذ محاضرة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

المحلّق رقم: 02

الإستبيان

جامعة حمه لخضر - بالوادي -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
إستيــــــــــــــــان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

تحية طيبة وبعد

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان " مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية - دراسة حالة مجمع TPL لصناعة البراغي و اللوالب والكرتون بالوادي- " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية - دراسة حالة مجمع TPL لصناعة البراغي واللوالب والكرتون - بالوادي-

وهي موجهة للمسيرين بالمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولو هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ملاحظة: ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط.

(شاكرين لكم ولحسن تعاونكم)

من إعداد الطلبة:

✓ بركيبة رضا

✓ التجاني محمد الصالح

✓ لشلح حنان

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام المربع المناسب لإختيارك.

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن: من 18 إلى 28 سنة ☐ من 28 إلى 38 سنة ☐ من 38 إلى 48 سنة ☐

من 48 إلى 58 سنة ☐ أكثر من 58 سنة ☐

3 - المؤهل العلمي: ثانوي ☐ تقني ☐ جامعي ☐ شهادات أخرى ☐

4 - الخبرة المهنية في المجال: أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

5- الدورات التكوينية: دورة واحدة ☐ دورتين ☐ ثلاثة دورات ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

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

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
01	تقوم مؤسستكم برصد بيئتها الخارجية دائماً			
02	تستبق مؤسستكم الأحداث الخارجية قبل وقوعها			
03	تحضى مؤسستكم بجهاز يهتم بالإنذار المبكر			
04	تحرص مؤسستكم على إبلاغ مستخدمي المعلومات استباقي في حينها			
05	لدي مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة تمكنها من رصد كل المعلومات الاستباقية			
06	تسعى مؤسستكم لمعرفة تكنولوجيا التي يمتلكها منافسيها.			
07	تملك مؤسستكم المعلومات حول كل قنوات التوزيع خاصة بمنافسيها			
08	تحرص مؤسستكم على مراقبة الحصة السوقية لمنافسيها			
09	لدي مؤسستكم دراية بكل السلع الجديدة التي يقدمها منافسيها وزبائنهم وأسعار البيع الخاصة بهم			
10	يلجأ زبائنكم عادة إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد			
11	تهتم مؤسستكم بأرآى الزبائن والعملاء حول منتجاتها			
12	تبحث مؤسستكم باستمرار عن معلومات الأسواق الحالية والجديدة			
13	وعي الإدارة بضرورة استباق الأحداث ما يسرع من استجابتها			
14	يتوافق تنظيم العمل لمؤسستكم مع متطلبات اليقظة			

الملاحق

الخور الثاني: الاستجابة التنافسية نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
أولاً: الاستجابة الدفاعية				
01	تميز المنتجات المقدمة للزبائن بأنها مستقرة.			
02	تقدم مؤسساتكم عددا قليلا من المنتجات الانتقائية عالية الجودة			
03	تسعى مؤسساتكم الالتزام بالحفاظ على التكاليف وإبقائها تحت السيطرة			
04	تعمل مؤسساتكم على تحسين منتجاتها الحالية باستمرار			
05	تعتمد مؤسساتكم على إعداد خطة تسويقية جيدة تضمن لها البقاء في السوق الحالي			
06	تحرص مؤسساتكم على المحافظة بشكل مستمر على حصتها السوقية			
07	تحرص مؤسساتكم على الاستثمار في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية			
ثانيا: الاستجابة الهجومية				
08	تعمل مؤسساتكم على إعداد خطة تسويقية حديثة باستهداف أسواق جديدة			
09	تحرص مؤسساتكم على تقديم منتجات جديدة وأساليب خلاقة قبل المنافسين			
10	تعتمد مؤسساتكم على الإبداع بشكل أساسي لتحقيق تنافسية دائمة ومستمرة			
11	تقوم مؤسساتكم بالتعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل الجديدة			
12	تتبني مؤسساتكم التكنولوجيا الحديثة بشكل سريع ودائم			
13	تميز منتجاتكم بأنها إبداعية وتتغير باستمرار ومجال تطبيقها واسع			
14	تملك مؤسساتكم القدرات الواسعة والريادية المتنوعة والمرنة التي تمكنها من التحرك بطريقة مبكرة			
ثالثا: الاستجابة الاحترازية				
15	تعتمد مؤسساتكم على تطوير الهياكل والعمليات الرسمية			
16	تميز منتجاتكم المقدمة للزبائن بأن بعضها مستقر تماما، بينما البعض الآخر إبداعي.			
17	تولي مؤسساتكم اهتمام كبيرا باحتضان الأفكار والإبداعات الجديدة، ولكن بحذر.			
18	تلتزم مؤسساتكم بالتحليل الدقيق للتكاليف للحفاظ على التكاليف تحت السيطرة			
19	تحرص مؤسساتكم على أن يكون هناك تجاوب إيجابي من قبل الزبائن لأي تحسين أو تجديد على منتجاتنا			
20	تميل مؤسساتكم إلى التركيز على تحليل الفرص المتاحة في السوق واختيار تلك التي لديها إمكانات لاستثمارها فقط للحفاظ على مركزها			

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير

الملحق رقم: 03
مخرجات برنامج SPSS.V25

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	34

Correlations

		MMMM1	MMMM2	MMMM3	MMMMM2
MMMM1	Pearson Correlation	1	-,003	,535**	,705**
	Sig. (2-tailed)		,982	,000	,000
	N	46	46	46	46
MMMM2	Pearson Correlation	-,003	1	-,081	,573**
	Sig. (2-tailed)	,982		,590	,000
	N	46	46	46	46
MMMM3	Pearson Correlation	,535**	-,081	1	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,590		,000
	N	46	46	46	46
MMMMM2	Pearson Correlation	,705**	,573**	,680**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	80,4	80,4	80,4
	أنثى	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 28 إلى 18 من	16	34,8	34,8	34,8
	سنة 38 إلى 28 من	22	47,8	47,8	82,6
	سنة 48 إلى 38 من	7	15,2	15,2	97,8
	سنة 58 من أكثر	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	26,1	26,1	26,1
	تقني	7	15,2	15,2	45,7
	جامعي	24	52,2	52,2	93,5
	أخرى شهادات	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الخبرة المهنية في المجال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	21	45,7	45,7	45,7
	سنوات 10 إلى 5 من	17	37,0	37,0	82,7
	سنة 15 إلى 10 من	3	6,5	6,5	89,1
	سنة 20 إلى 15 من	3	6,5	6,5	95,7
	سنة 20 من أكثر	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الدورات التكوينية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	واحدة دورة	27	58,7	58,7	58,7
	دورتين	14	30,4	30,4	89,1
	دورات ثلاث	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

اتجاه إجابات العينة حول محاور الدراسة

Descriptive Statistics محور اليقظة الاستراتيجية

	N	Mean	Std. Deviation
V1	46	2,8913	,43350
V2	46	2,8696	,34050
V3	46	2,2174	,59304
V4	46	2,6522	,48154
V5	46	2,6957	,51075
V6	46	2,8913	,31470
V7	46	2,7391	,49147
V8	46	2,7826	,55430
V9	46	2,7174	,45524
V10	46	2,7391	,49147
V11	46	2,9130	,35441
V12	46	2,9783	,14744
V13	46	2,8913	,37879
V14	46	2,9130	,28488
XXXXX1	46	2,7780	,19531
Valid N (listwise)	46		

Descriptive Statistics الاستجابة الدفاعية

	N	Mean	Std. Deviation
V15	46	2,9348	,24964
V16	46	1,9565	,29488
V17	46	2,1522	,36316
V18	46	2,2609	,44396
V19	46	3,0000	,00000
V20	46	2,9348	,32675
V21	46	2,0652	,67994
MMMM1	46	2,4720	,14403
Valid N (listwise)	46		

Descriptive Statistics الاستجابة الهجومية

	N	Mean	Std. Deviation
V22	46	2,8913	,31470
V23	46	2,9130	,28488
V24	46	2,8696	,34050
V25	46	2,8696	,34050
V26	46	2,8043	,40109
V27	46	2,8696	,34050
V28	46	2,8696	,34050
MMMM2	46	2,8696	,19938
Valid N (listwise)	46		

Descriptive Statistics الاستجابة الاحترافية

	N	Mean	Std. Deviation
V29	46	2,2609	,57483
V30	46	2,0870	,35441
V31	46	1,8913	,43350
V32	46	2,0217	,44667
V33	46	2,8261	,52933
V34	46	1,3913	,61385
MMMM3	46	2,0797	,16001
Valid N (listwise)	46		

نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
XXXXXX1	,157	46	,126	,888	46	,112
MMMMM2	,164	46	,103	,930	46	,123

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 ^a	,025	,002	,14385

a. Predictors: (Constant), XXXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,023	1	,023	1,112	,297 ^b
	Residual	,910	44	,021		
	Total	,933	45			

a. Dependent Variable: MMMM1

b. Predictors: (Constant), XXXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,794	,306		9,138	,000
	XXXXXX1	,116	,110	,157	1,055	,297

a. Dependent Variable: MMMM1

نتائج اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,387 ^a	,150	,130	,18593

a. Predictors: (Constant), XXXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,268	1	,268	7,744	,008 ^b
	Residual	1,521	44	,035		
	Total	1,789	45			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,773	,395		4,485	,000
	XXXXX1	,395	,142	,387	2,783	,008

a. Dependent Variable: MMMM2

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,310 ^a	,096	,075	,15385

a. Predictors: (Constant), XXXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,111	1	,111	4,674	,036 ^b
	Residual	1,042	44	,024		
	Total	1,152	45			

a. Dependent Variable: MMMM3

b. Predictors: (Constant), XXXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,785	,327		8,517	,000
	XXXXX1	,254	,117	,310	2,162	,036

a. Dependent Variable: MMMM3

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715 ^a	,216	,212	,30941

a. Predictors: (Constant), XXXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,452	1	,450	3,010	,000 ^b
	Residual	,527	44	,012		
	Total	,527	45			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,450	,233		1,538	,000
	XXXXX1	,508	,084	,715	,812	,000

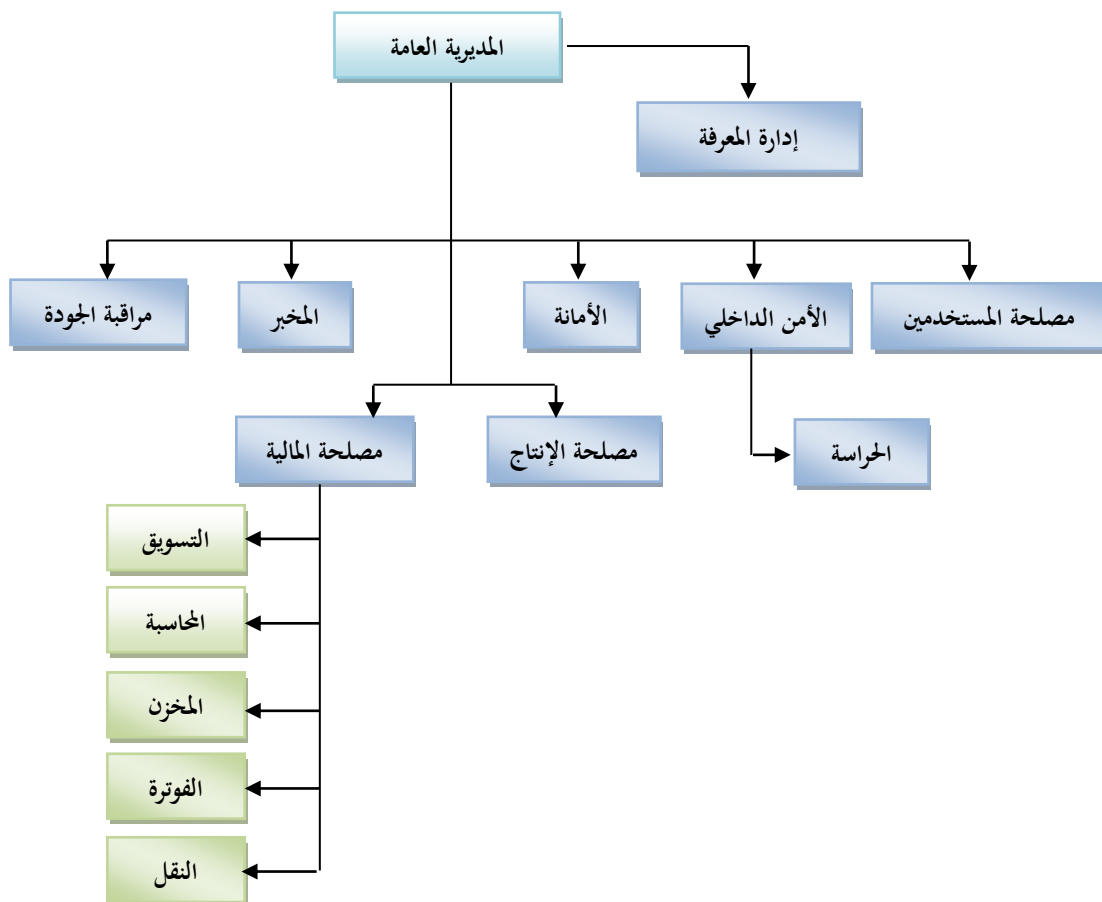
a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم : 04
وثائق المجمع

معلومات حول المجمع

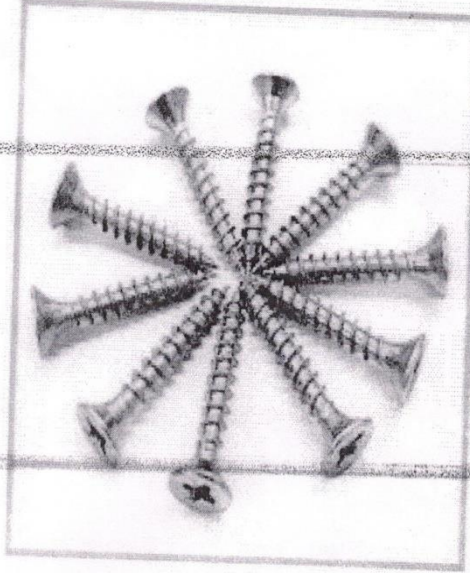
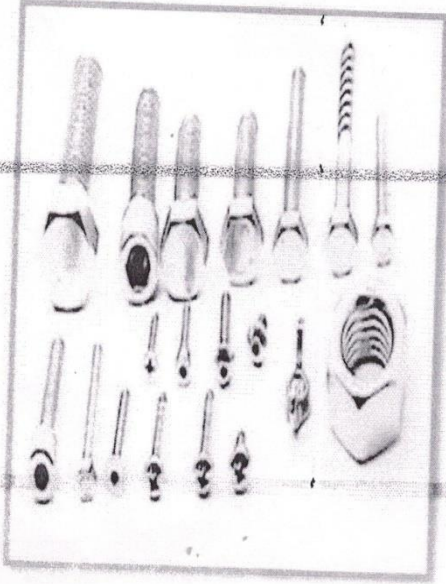
العنوان	المنطقة الصناعية: حي وزيتن بلدية الوادي الهاتف / الفاكس: 032.12.97.20
الصف	ش ذ م م شركة ذات مسؤولية محدودة
عدد العمال والمستخدمين	إطارات سامية: 04 إطارات متوسطة: 18 مستخدمين مشرفين: 40 عمال منفذين: 318
طبيعة البناء	هياكل حديدية واسمنت
مخازن مكيفة	03 مخازن كبيرة لتخزين المواد الأولية المساحة الإجمالية للمخزن الواحد 300 م ²
أهم المواد المستعملة في الصناعة	الحديد، الورق
مواد مخزنة	المواد الأولية من الحديد المواد الأولية من الورق
أعوان الأمن الصناعي	01 مهندس دولة في الأمن الصناعي 01 مكلف بالأمن في كل ورشة
أعوان الأمن الداخلي	في كل ورشة هناك مكلف بالأمن الداخلي

الهيكل التنظيمي للمجمع

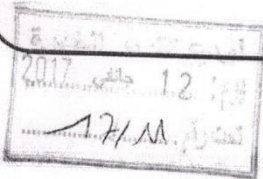


[illegible]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



النظام الداخلي
لشركة تي بي ال SARL TPL



حي وزيتن ولاية الوادي



الفهرس	
أحكام عامة	
02	الهدف و مجال التطبيق
02	حقوق العمال و واجباتهم
علاقات العمل	
الباب الثاني	
04	إنشاء علاقة العمل
04	إنهاء علاقة العمل
التنظيم التقني للعمل	
الباب الثالث	
05	المدة القانونية للعمل
06	الراحة القانونية، العطل و الغيابات
06	العطل و الراحة القانونية
07	الغيابات
الأخطاء المهنية و العقوبات التأديبية	
الباب الرابع	
08	الأخطاء المهنية
10	الإجراءات التأديبية
10	أحكام عامة
11	معاينة و معاقبة الأخطاء المهنية
11	لجنة التأديب
الوقاية الصحية، الأمن و طب العمل	
الباب الخامس	
12	الوقاية الصحية و الأمن
12	طب العمل
أحكام نهائية	
الباب السادس	



لباب الأول: أحكام عامة الفصل الأول: الهدف و مجال التطبيق

المادة 01: النظام الداخلي جزء من الأحكام التنظيمية المعمول بها.

تم إعداده وفقا للمواد من 75 إلى 79 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل و المتمم وفقا للأحكام.

- من القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1991 المتعلق بالوقاية الصحية، الأمن و طب العمل.
 - من المرسوم التنفيذي رقم 91-05 المؤرخ في 19 يناير 1991 المتعلق بالمتطلبات العامة للحماية المطبقة في إطار الوقاية الصحية و الأمن في مكان العمل.
 - من المرسوم التنفيذي 93-120 المؤرخ في 15 أيار 1993 المتعلق بتنظيم طب العمل.
- يطبق هذا النظام الداخلي على كافة المستخدمين في:

- شركة تي بي ال الكائن مقرها بحي وزيتن الوادي

المادة 02: النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما:

- القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل.
- الوقاية الصحية و الأمن.
- الانضباط.

المادة 03: باستثناء المديرين التنفيذيين، يطبق هذا النظام الداخلي على جميع عمال مؤسسة ذات المسؤولية

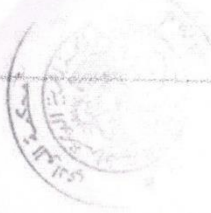
المحدودة (م.ذ.م) تي بي ال و هم:

1. عمال أجراء عن طريق عقد عمل محدد أو غير محدد المدة، بدوام كامل أو جزئي.
2. العمال الخاضعون للتكوين
3. العمال المعينين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP) أو عقد عمل مساعد (CTA).
4. العمال الأجانب.

الفصل الثاني: حقوق العمال و واجباتهم

(أ) حقوق العمال: يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

- الضمان الاجتماعي و التقاعد.
- الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل.
- العطل.
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها.



- التشغيل الفعلي على أساس المهارات و المؤهلات.
- احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم.
- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم و استحقاقهم.
- التكوين المهني و الترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجر المستحق.
- الخدمات الاجتماعية.
- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطاً نوعياً.
- ممارسة الحق النقابي .
- التفاوض الجماعي .
- المساهمة في الهيئة المستخدمة .
- الحق في الإضراب .
- احترام السلامة البدنية و المعنوية وحفظ الكرامة .
- ب) واجبات العمال: يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية:
 - أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.
 - أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم و الإنتاجية.
 - أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.
 - أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية و الأمن التي يعدها المستخدم وفقاً للتشريع و التنظيم.
 - أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية التي قد يباشرها المستخدم، في إطار طب العمل أو مراقبة المواظبة.
 - أن يشاركوا في أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي يقوم بها في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية و الأمن.
 - أن لا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبون أو مقولة من الباطن، إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم، و أن لا تنافسه في مجال نشاطه.
 - أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيات و أساليب الصنع و طرق التنظيم و بصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة، إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية.
 - أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.
 - أثناء مغادرة المؤسسة فإن العمال مطالبون ب :
 - * إعادة كل الوثائق ، المستلزمات الموضوعة تحت تصرفهم من طرف المؤسسة و المتعلقة بأداء مهامهم.

ج) التأديب: في إطار المجال التأديبي، فإن العمال ملزمون بالامتثال الصارم لقواعد النظام الداخلي الذي يحدد طبيعة الأخطاء المهنية، و درجة العقوبات المطابقة (الدرجة 1، 2، 3) و إجراءات التنفيذ.



الباب الثاني : علاقات العمل.

الفصل الأول: إنشاء علاقة العمل.

- المادة 47:** تنشأ علاقة العمل انطلاقاً من عقد العمل، مكتوب أو غير مكتوب.
- و تقوم هذه العلاقة على أية حال، بمجرد العمل لحساب مستخدم ما.
- المادة 48:** يعتبر العقد مبرماً لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة.
- و في حالة انعدام عقد مكتوب تعتبر علاقة العمل لمدة غير محدودة.
- المادة 49:** يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه:

- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة.
 - عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتاً، و يجب على المستخدم أن يحتفظ لصاحبه.
 - عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع منقطع.
 - عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.
 - عندما يبرر ذلك تزايد العمل و أسباب موسمية.
- و يبين بدقة عقد العمل، في جميع هذه الحالات مدة علاقة العمل و أسباب المدة المقررة.
- المادة 50:** يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محدودة و لكن بالتوقيت الجزئي أي بحجم ساعات متوسط، يقل عن المدة القانونية للعمل، و يكون ذلك في الحالتين التاليتين:
- إذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العامل كامل الوقت.
 - إذا طلب العامل الممارس ذلك، لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية مع موافقة المستخدم.
- و لا يمكن أن يقل في أي حال من الأحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية.
- و يمكن أن يقل في أي حال من الأحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية.

المادة 51: كل عامل تقرر تحويله في إطار مصلحة الخدمة يستفيد من امتيازات المنصب المحول إليه

و يتمشى مع قدراته المهنية و يشترط اتفاق الطرفين

الفصل الثاني :انتهاء علاقة العمل

لمادة 52: تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني.
- انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحددة.

الاستقالة.

Sarl TPL



- العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع.

- التسريح للتقليص من عدد العمال.

- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

- التقاعد.

- الوفاة.

المادة 53: يسلم للعامل عند إنهاء علاقة العمل: شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف و تاريخ إنهاء علاقة العمل و كذا

المناصب التي شغلت و الفترات المناسبة لها.

المادة 54: الاستقالة حق معترف به للعامل.

الباب الثالث: التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول: المدة القانونية للعمل

وفقا للأمر 03-97 المؤرخ في 11-01-1997، المدة القانونية للعمل أربعون (40) ساعة في الأسبوع أثناء ظروف

العمل العادية، أي مائة و ثلاثة و سبعون ساعة و 33 جزء (173.33 ساعة) في الشهر.

المادة 04: يمكن أن تنخفض مدة العمل الأسبوعية للأشخاص الذين يقومون بأشغال شاقة و خطيرة أو تترتب عليها

متاعب بدنية أو عصبية، كما يمكن أن ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات التوقف عن النشاط.

تحدد الإتفاقيات أو الإتفاقات الجماعية قائمة المناصب المعنية، وتوضع لكل منصب مقدار تخفيض العمل أو رفعها.

المادة 05: إذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر، فينبغي للمستخدم أن يخصص فترة إستراحة لا

تتعدى ساعة واحدة. و يعتبر نصف ساعة منها كوقت عمل لتحديد مدة العمل الفعلي

المادة 06: لا يجوز أن تتعدى باية صفة كانت مدة العمل اثني عشرة ساعة (12) في اليوم.

المادة 07: مدة العمل اليومية تشمل:

- الساعات القانونية للعمل.

- الساعات الإضافية.

المادة 08: يتم تعيين أوقات العمل من قبل المستخدم (صاحب العمل) بعد استشارة ممثلي العمال، التي يتم إعلانها للعمال

عن طريق المصقات في أماكن العمل، و إعلام إلزاما مفتش العمل المختص إقليميا.

المادة 09: خلال شهر رمضان، أوقات العمل تحدد من طرف المستخدم و التي يتم إعلانها للعمال.

بإمكان الهيئة المستخدمة تكييف ساعات العمل في شهر رمضان و يكون نشرها في أماكن العمل.

المادة 10: يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا و الساعة الخامسة صباحا عملا ليليا.

المادة 11: يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجة الإنتاج أو

الخدمة.

يخول العمل التناوبي الحق في التعويض حسب الاتفاقات أو الاتفاقية الجماعية.
المادة 12: يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية، استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما يجب أن يكتسى هذا اللجوء طابعاً استثنائياً.

الفصل الثاني: الراحة القانونية، العطل و الغيابات الفرع الأول: العطل و الراحة القانونية

المادة 13: يوم العطلة الأسبوعية و الأيام المدفوعة الأجر هي أيام عطل قانونية.
المادة 14: حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع، و تكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف عادية يوم الجمعة.

المادة 15: يحدد القانون أيام الأعياد و العطل المدفوعة الأجر.
المادة 16: يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية، التمتع براحة تعويضية مماثلة لها، إضافة إلى تعويض الساعات الإضافية.

المادة 17: لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر يمنحها إياه المستخدم، و كل تنازل من العامل عن كل عطلة أو عن بعضها يعد باطلاً و عديم الأثر.

المادة 18: يعتمد الحق في العطلة السنوية على أساس العمل المتم خلال فترة سنوية مرجعية، تمتد من أول يوليو للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 يونيو من سنة العطلة.

تحتسب الفترة المرجعية للعمال الجديد توظيفهم ابتداءً من تاريخ التوظيف.
تحتسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين و نصف يوم لكل شهر عمل، دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثين (30) يوماً تقويمياً عن سنة العمل الواحدة في ولايات الجنوب عطلة إضافية لا تقل على 10 أيام عن سنة العمل الواحدة تحدد في الاتفاقية.
المادة 19: كل فترة تتعدى خمسة عشر (15) يوم عمل تعتبر شهر عمل بالنسبة للعمال الجديد توظيفهم.

المادة 20: تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية ما يأتي:

- فترات العمل المؤدى

- فترات العطل السنوية.

- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخّص بها المستخدم.

- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه.

- فترات الغيابات بسبب الأمومة و المرض و حوادث العمل.

- فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.

المادة 21: لا يجوز في أي حال من الأحوال، أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد، الحق في دفع أكثر من مرتب شهر واحد عطلة سنوية، و ذلك مهما تكن مدة العطلة المرضية.

المادة 22: يمكن أن يستدعي العامل الموجود في عطلة لضرورة ملحة تَقْضِيها الخدمة، وفي هذه الحالة المستخدم ملزم بتسديد المصاريف الموجبة للعامل.

المادة 23: يرخص للعامل بتوقيف العطلة السنوية ليستفيد من العطلة المرضية و الحقوق المرتبطة بها.

المادة 24: يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (12) من الأجر الكامل الذي يتقاضاه العامل خلال السنة.

المرجعية للعطلة، أو في ضوء السنة السابقة للعطلة.

المادة 25: يحدد المستخدم برنامج العطلة السنوية و تجزئتها، بعد استشارة لجنة المشاركة إن وجدت.

الفرع الثاني: الغيابات

المادة 26: لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم صراحة.

المادة 27: كل غياب غير مبرر يزيد عن يومين متتاليين، يترتب عليه إنذار المعني بالأمر ثلاث مرات، بين كل إنذار وآخر مدة ثمانية وأربعين (48) ساعة، وإذا لم يرد على الإنذارات يعتبر متخليا عن منصب عمله و يتعرض للعقوبات الواردة في النظام الداخلي.

المادة 28: لا يرخص لأي عامل التنقل في إطار النشاط المهني دون:

- أمر بمهمة.

- ترخيص مكتوب أو شفهي من المسؤول الإداري المؤهل أو ورقة الطريق.

المادة 29: زيادة على حالات الغياب للأسباب المنصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي، يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر إذا أعلم المستخدم بذلك و قدم له تبريرات مسبقا للأسباب التالية:

- تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المستخدمين حسب المدة التي حددتها الأحكام القانونية و التعاقدية.

- متابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم، و المشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية.

- تأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة، مرة خلال الحياة المهنية للعامل.

المادة 30: يستفيد العامل من ثلاثة أيام مدفوعة الأجر بمناسبة الأحداث العائلية التالية:

- زواج العامل.

- ولادة مولود جديد.

- زواج أحد فروع العامل.

- وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج.

- وفاة زوج العامل أو ختان ابن العامل.

المادة 31: تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة و ما بعدها من عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به، كما يمكنهم الاستفادة أيضا بعد انقضاء عطلة الأمومة من فترات الرضاعة المحددة كالاتي:

- ساعتين (02) في اليوم خلال ستة أشهر الأولى.



- ساعة (01) في اليوم خلال ستة أشهر الأخيرة.

مع مراعاة عدم جمع الساعات.

الباب الرابع : الأخطاء المهنية و العقوبات التأديبية

الفصل الأول: الأخطاء المهنية

المادة 32: الأخطاء المهنية الناتجة عن سوء السلوك أو المخالفات التي يرتكبها العمال، لها التزامات أساسية و مهنية.

المادة 33: تحدد الأخطاء المهنية وفقا لدرجة خطورتها و الضرر المادي أو المعنوي الذي مس المؤسسة أو أشخاص طبيعيين آخرين.

المادة 34: الأخطاء المهنية المؤهلة على النحو الأولي من دون ضرر تكون عقوبتها إنذار إلى تسريح من يوم إلى 05 أيام وتسريح من 06 إلى 20 يوم في حالة تكرار .

المادة 35: الأخطاء المهنية مصنفة إلى ثلاثة درجات حسب خطورتها.

- الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى:

01. رفض التوقيع أو التوقيط في أوراق الحضور.
 02. التأخرات المتكررة و الغير مبررة.
 03. الغياب الغير مبرر خلال دورة التكوين.
 04. خروج من مكان العمل دون إذن كتابي أو إعلام المسؤول المشرف، إلا في حالة القوة القاهرة.
 05. استخدام مفرط لوقت العمل لأغراض شخصية.
 06. عدم احترام المسؤول السلمي أو الأشخاص الآخرين.
 07. خرق القواعد الأساسية للصحة و الأمن.
 08. عدم احترام المسؤول لزملائه.
 09. تنقيط احتيالي لحسابه أو لحساب زميله.
 10. استعمال مفرط لوسائل الإعلام لأغراض شخصية.
 11. رفض أداء الساعات الإضافية بدون مبرر.
 12. رفض ارتداء البدلة النظامية.
 13. التخلي عن دورة تكوينية إلا في حالة القوة القاهرة.
 14. تكرار الإهمال في أداء المهام المنوطة بالعمل.
 15. تكرار عدم الامتثال لقانون المرور من طرف السائقين.
 16. عدم الالتزام بالمناوبة إلا في حالة القوة القاهرة و المبررة.
- العقوبات : حسب طبيعة المخالفة المقررة من طرف مسؤول العامل المعني .

- إنذار .



- تسريح لمدة تتراوح من يوم إلى 05 أيام .

- تسريح لمدة تتراوح من 06 أيام إلى 20 يوم .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية:

1. التلاعب أو سيطرة عقاد المؤسسة بدون إذن.
 2. تكرار الأخطاء التي أدت إلى عقوبة من الدرجة الأولى
 3. رفض الامتثال لأوامر المسؤول السلمي التي تندرج في برنامج عمل المعني.
 4. إهانة المسؤول السلمي.
 5. إحداث فوضى أو التحريض على الإضراب الغير شرعي أو الغير مصرح له قانوناً.
 6. تقديم شهادات مزورة.
 7. إهانة المسؤول السلمي لمعاون له، زميل أو شخص طبيعى آخر.
 8. غياب غير مصرح لثلاثة أيام على التوالي.
 9. رفض المشاركة في الدورات التكوينية إلا في حالة القوة القاهرة.
 10. رفض الخضوع للمراقبة الطبية المقررة من طرف المستخدم في إطار طب العمل.
 11. وقف المرض المزعوم المقرر من طرف الطبيب المرخص.
 12. استعمال مواد المؤسسة لأغراض شخصية.
 13. عرقلة وإحداث فوضى في أوقات العمل.
- العقوبات : حسب طبيعة المخالفة المقررة من طرف مسؤول العامل المعني .
- إنذار .

- تسريح لمدة تتراوح من يوم إلى 05 أيام .

- تسريح لمدة تتراوح من 06 أيام إلى 20 يوم .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة:

1. إخفاء أو تصريح خطأ في مجال تعدد الوظائف.
2. تكرار الأخطاء التي أدت إلى عقوبة من الدرجة الثانية.
3. العنف البدني الذي يرتكب في مكان العمل ضد زميل أو شخص آخر.
4. إدخال و استهلاك الخمر و المخدرات داخل أماكن العمل.
5. قيادة سيارة العمل في حالة سكر.
6. عدم مراعاة قوانين المرور في الطريق، مما تسبب في إصابات جسيمة أو أضرار مادية.
7. التعمد في إلحاق الضرر بالممتلكات المتنقلة أو الغير متنقلة للمؤسسة.
8. الإهمال أو السلوك الذي يضر الجانب المادى أو المعنوي للمؤسسة.



9. استغلال أو ابتزاز عامل يتمتع بالنزاهة الأخلاقية و الشرف.
10. النطق بالتهديد أو الترهيب للعامل في أداء واجباته أو في مكان العمل.
11. رفض تطبيق التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية المتعلقة بواجبات العمال، و التي تلحق أضرارا بالمؤسسة.
12. عدم الامتثال لقواعد السلامة من المرجح أن تعرض السلامة الجسدية للعمال إلى ضرر خطير، أو ارتكاب خطأ جسيم إثر تأدية مهامه.
13. التخلي عن منصب العمل لمدة يومين (02) عمل على التوالي.
14. رفض قرار التحويل الذي لا يؤدي إلى أي ضرر في العمل.
15. إبرام صفقات تجارية مباشرة أو غير مباشرة مع شركة منافسة، زبون أو متعامل ثانوي.
16. الرشوة أو محاولة الرشوة، أو قبول الإشباع تحت أي شكل من الأشكال.
17. ترك العمل بعد انقضاء مدة الإنذارات.
18. استعمال التجهيزات أو المعدات بدون إذن من المسؤول المباشر.
19. الغش أو محاولة الغش بغرض الاختلاس، أو المشاركة.
20. اختلاس أموال الشركة.
21. السحب من خزانة المال للمؤسسة لاستخدام شخصي، أو لحساب شخص آخر أو لنفسه.
22. سرقة أي عتاد مدرج في أملك الشركة.
23. المشاركة في التوقف عن العمل الجماعي و المتضافر و الذي يخترق النظم السلمية المعمول بها.
24. رفض توفير الحد الأدنى من الخدمة المتفق عليها.
25. إفشاء المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيات و أساليب الصنع و طرق التنظيم و بصفة عامة أن لا يكشف مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطاتهم السلمية.
26. ارتكاب خطأ جسيم إثر تأدية مهامه.

العقوبات : الفصل دون سابق إنذار أو تعويض .

ملاحظة :

الأخطاء المهنية التي يمكن ان ينجز عنها التسريح دون مهلة او تعويض هي تلك المحددة في المادة 73 من قانون 11/90 المعدل والمتمم , ولا يجوز الزيادة او نقصان فيها .

الفصل الثاني: الإجراءات التأديبية

الفرع الأول : أحكام عامة

- المادة 36: الإجراء التأديبي طريقة تنظيمية يلجأ إليها إثر خطأ مهني ارتكبه العامل.
- المادة 37: يبتدئ رسميا الإجراء التأديبي بتحرير تقرير كتابي من طرف المسؤول الذي لاحظ الخطأ.
- المادة 38: يجب استدعاء العامل كتابيا من أجل محادثات مسبقة عن موضوع الاستدعاء.
- يمكن للعامل أن يكون مصحوبا بأحد زملائه في العمل.
- المادة 39: ينتهي الإجراء التأديبي بتحرير قرار يسلط العقوبة أو تركها.



الفرع الثاني: معايمة و معاقبة الأخطاء المهنية

المادة 40: تتم معايمة خطأ من الدرجة الثالثة إثر تحرير تقرير كتابي يقوم به رئيس المشروع أو مسؤول المؤسسة، أو مسؤوله المباشر.

المادة 41: يتضمن التقرير الكتابي ذكر الخطأ المنسوب إلى العامل و تصنيفه حسب الدرجة و اقتراح العقوبة الملائمة.

المادة 42: يمكن للجنة التأديب أن تنظر في طعون عقوبات الدرجة الثانية و هذا في أجل لا يتعدى عشرة أيام، ابتداء من تاريخ استلام الطعن.

قرار اللجنة في هذا الصدد نهائي.

الفرع الثالث : لجنة التأديب

لمادة 43: لجنة التأديب هي هيئة متساوية الأعضاء و ذات الصلاحيات الآتية:

• إبداء برأي استشاري في حالات تأديبية من الدرجة الثالثة.

• إبداء برأي المطابقة في حالة الطعون المقدمة من طرف العمال الذين تقرر تسليط عقوبة عليهم من الدرجة الثانية.

لمادة 44: تتكون لجنة التأديب من:

ثلاثة أعضاء دائمين و ثلاثة أعضاء مستخلفين يمثلون المستخدم.

ثلاثة أعضاء دائمين و ثلاثة أعضاء مستخلفين يتم تعيينهم من طرف العمال.

يمكن للجنة أن تجتمع عند حضور ثلاثة أعضاء على الأقل.

مادة 45: بعد نهاية دراسة القضية المطروحة، يجب على اللجنة أن تفصل بوضوح في القضية و درجة تصنيفها.

مادة 46: يجب إرسال محضر اللجنة مصحوباً بالملف التأديبي فوراً إلى مسؤول المؤسسة.

سل نسخة من محضر اللجنة التأديبية إلى رئيس دائرة الإدارة و العمال.

باب الخامس: الوقاية الصحية، الأمن و طب العمل

انون 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1988، المتعلق بالوقاية، الأمن و طب العمل، يهدف إلى تحديد الطرق و الوسائل

في تضمن للعمال أحسن الشروط في مجال الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل، و تعيين الأشخاص و المؤسسات

مستخدمة المكلفة بتنفيذ الإجراءات المقررة.

مادة 55: تطبق أحكام هذا القانون على كل مؤسسة مستخدمة، مهما كان قطاع النشاط الذي تنتمي إليه.



الفصل الأول: الوقاية الصحية و الأمن

- المادة 56: يتعين على المؤسسة المستخدمة ضمان الوقاية الصحية و الأمن للعمال.
- المادة 57: يجب أن تكون محلات و أماكن العمل نظيفة بصورة مستمرة، مُحمية من الغبار و استهوائية.
- المادة 58: يجب أن يزود العمال بالمرافق الصحية التي تكون مزودة بفروج كافية أو بأجهزة تضمن تهويتها الطبيعية.
- المادة 59: يجب ان توضع تحت تصرف العمال غرف لتغيير الملابس، مجهزة بخزانات تغلق بالمفتاح.
- كما يجب وجود مغاسل ماء و مضخات.
- المادة 60: يجب أن يزود العمال بماء الشرب قرب أماكن العمل.
- المادة 61: يجب أن تكون المحلات المخصصة للإيواء مهواة و في حالة نظافة دائمة.
- المادة 62: يجب أن تزود الجسيرات و السقيفات و المصطبات العلوية و وسائل الوصول إليها بحواجز واقية صلبة تحتوي على سقالات أصلية و طائيب.
- كما يجب أن تكون الأرضية متصلة الأجزاء.
- المادة 63: يجب في كل الحالات أن توزع منافذ الأماكن و بنايات العمل و مخارجها توزيعاً تمكن من الإجلاء السريع في حالة نشوب الحريق.
- يجب أن تكون وسائل المنجدة قريبة من العمال و موزعة كما ينبغي.
- المادة 64: يجب أن تكرر الزيارات و الفحوص و عمليات الصيانة الدورية خصوصاً و حسب التعاقب الزمني الذي يحدده النظام المعمول به.

الفصل الثاني: طب العمل

- المادة 65: يجب على العامل أن يخضع إلى الفحص الطبي في إطار طب العمل، وكل رفض من طرف العامل يعتبر خطأ مهني.
- المادة 66: يخضع وجوباً كل عامل أو متمعن للفحوص الطبية الخاصة بالتوظيف.

الباب السادس: أحكام نهائية

- المادة 67: تم إيداع هذا النظام الداخلي على مستوى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، للمصادقة على مطابقة النصوص القانونية و التنظيمية.
- المادة 68: يدخل هذا النظام الداخلي حيز التنفيذ فور إيداعه لدى أمانة ضبط المحكمة المختصة إقليمياً.
- المادة 69: يعلق هذا النظام الداخلي في أماكن العمل.



مسؤول الهيئة المستخدمة

شركة تي بي آل
لصناعة اللؤلؤ والمرآة والمسامير
حي وزين - الوادي
ب.ت. رقم: اب/3358-44-39/00

امانة ضبط المحكمة



مفتش العمل

تمت المصادقة على هذا
النظام الداخلي مقترح
في 20/7/2017 تاريخ

10 جاني 2017

