



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL-Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commerciales Et Sciences Des Gestion

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

اليقظة الإستراتيجية كآلية للرفع من تنافسية المؤسسات
الاقتصادية . مقارنة نظرية .

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الدكتور: قاسمي شاكور

من إعداد الطلبة:

صوايدية هاجر

بكييري علاء الدين



لتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية حيث تعتبر اليقظة أسلوب مراقبة فعال ومنظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، و ضمان نشاطها ونتيجة للتغيرات التي تطرأ عليها وكثرة منافسة شديدة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة اكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها واكتشاف الفرص والتهديدات بيئتها واكتساب أساليب وممارسات جديدة وأكثر فعالية في كل الأنشطة التي تخلق قيمة مميزة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تكاليف أقل وتميز أكثر في الخدمات.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، المنافسة، الميزة التنافسية، اليقظة الإستراتيجية.

Résumé

Pour que l'institution se crée un avantage concurrentiel lui permettant de prendre le pas sur ses concurrents dans le domaine de son activité, il est nécessaire de comprendre la relation qui existe entre elle et l'environnement dans lequel elle est active, l'institution doit donc mettre en place un système efficace de vigilance stratégique, ou la vigilance est une méthode de contrôle efficace et organisée dans la gestion stratégique de l'institution, elle est concernée. En optimisant les informations qui aident les décideurs à développer l'institution, en assurant son activité et à la suite des changements qui s'y produisent et de l'abondance d'une concurrence intense, pour y parvenir l'institution doit découvrir ses faiblesses, découvrir les opportunités et les menaces qui pèsent sur son environnement et acquérir de nouvelles méthodes et pratiques plus efficaces dans toutes les activités qui créent une valeur distinctive pour l'institution. Économique grâce à des coûts inférieurs et à une plus grande excellence dans les services.

Mots clés : entreprise économique, concurrence, Avantage concurrentiel, vigilance stratégique

اهداء

قال الله تعالى * قل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين *

الهي لا يطيب إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك يرب
عجل لنا كل جميل ننتظره

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة محمد رسول الله صلى عليه وسلم

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله صلى الله عليه وسلم

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء القلب النابض إلى ست الحبايب

أمي الحبيبة الزهرة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى
من حصد الأشواك ليمهد لنا طريق العلم

أبي الحبيب لحبيب

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إخوتي

والى صديقاتي العزيزات

إهداء

إلى أولئك الذين قال فيهم الله # وبالوالدين إحسانا # أولئك الذين تعبوا وتحملوا الكثير من المشاق والمصاعب من أجل دراستنا، وضحيا بالغالي والنفيس في ظروف صعبة
— لا يظأها إلا الصابرون —

منذ الولادة ولا يزالون إلى إخواننا كل واحد باسمه، والذين كانوا مثالا للإخوة إلى كل العائلة الأصدقاء إلى كل من ساعد من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى وجود، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل قاسمي شاكر إليهم جميع نهدى ثمرة جهودنا.

علاء الدين

شكر و عرفان

الحمد لله عز وجل الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووقفنا على إتمام هذا العمل.

فعظيم الشكر والتقدير والاحترام للدكتور المشرف

قاسمي شاكر

الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة الذي مهد لنا الطريق لإتمام هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر لكل الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي بكل الأطوار من الابتدائي إلى الجامعة، وبالأخص لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذين غدوا أذهاننا وأناروا عقولنا.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	تحليل SOWt	شكل رقم 1-1
25	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل رقم 2-1
33	تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة	شكل رقم 3-1
41	اليقظة بست مراحل	شكل رقم 4-2
42	نموذج La bonté et Legendre لمراحل اليقظة العشرة	شكل رقم 5-2
43	أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية	شكل رقم 6-2
48	الدور الرئيسي لليقظة التكنولوجية	شكل رقم 7-2
78	أثر اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية	شكل رقم 8-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	جدول رقم 1-1
37	أهمية اليقظة الإستراتيجية	جدول رقم 2-1
74	دلائل القوة والضعف في مكانة المؤسسة التنافسية	جدول رقم 3-3

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتوى
III	ملخص
IV	Résumé
VI-V	إهداء
VII	شكر وعرفان
X-VII	قائمة الأشكال والجداول
XII-XI	فهرس المحتويات
أ - ح	المقدمة
2	الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية
8	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية
10	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
10	المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها
12	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية أنواعها
14	المطلب الثالث: البيئة التنافسية للمؤسسات
20	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها
24	المطلب الثاني: محددات وقياس الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية، المفهوم، المبادئ والأسس النظرية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة إستراتيجية
32	المطلب الأول: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
34	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة إستراتيجية وخصائصها
36	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة إستراتيجية
38	المبحث الثاني: مراحل وطرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية
39	المطلب الأول: مراحل وأنواع اليقظة إستراتيجية

51	المطلب الثاني: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية
55	المطلب الثالث: مقومات اليقظة الإستراتيجية
57	المبحث الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية
57	المطلب الأول: شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية
59	المطلب الثاني: معلومات ودور اليقظة الإستراتيجية
63	المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
64	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمدخل استراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية
68	تمهيد
69	المبحث الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
69	المطلب الأول: دور اليقظة في خلق وتنمية التنافسية
71	المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتنشيط اليقظة الإستراتيجية
72	المطلب الثالث: دور التعلم التنافسي في الميزة التنافسية
73	المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية من منظور التنافسية
73	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية والمحافظة على مكانة التنافسية
75	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية والمحافظة على مكانة التنافسية
77	المطلب الثالث: اليقظة التنافسية والمحافظة على مكانة التنافسية
77	المبحث الثالث: تأثيرات اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة الاقتصادية
77	المطلب الأول: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية
78	المطلب الثاني: تأثير اليقظة على أداء التسويقي
79	المطلب الثالث: تأثير اليقظة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
89	قائمة المراجع



إن التطور القوي والسريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي والتطور التكنولوجي وحتى الاجتماعي جعل المؤسسة تنشط ضمن محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة ويضرب استقرارها أي يجعلها ضمن دائرة الخطر، وأمام المؤسسات في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع المنافسة المحلية والعالمية تجد المؤسسة نفسها مجبرة على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وتساعدتها على تحقيق ولاء الزبون وبذلك تحقيق أهدافها.

كما أن بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، إضافة إلى التحديات السابقة جعلت المؤسسة مطالبة بضرورة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تهديداتها في ظل هذه التغيرات أصبحت المعلومات موردا أساسيا واستراتيجيا، يتيح لمن يتحكم فيه القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق بسرعة أكبر وبهذا تظهر أهمية إرساء المؤسسة لنظام يمكنها من رصد الإشارات الضعيفة لكل ما يحدث في بيئتها بشكل دائم ومستمر، ويتمثل هذا النظام في اليقظة الإستراتيجية الذي يسهل للمؤسسة عملية كشف المعلومات الإستراتيجية التي تمكنها من التفتن للفرص أو الأخطاء التي تصادفها. ومن هنا بات اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية أمرا حيويا تسمح بمواكبة التطورات المتسارعة، التكنولوجية والمعلوماتية فالمؤسسة الراشدة تستغل ما يوفره نظام اليقظة من معلومات من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها والعمل على وضع ميكانيزمات ما تساهم في فهم الأسواق وآلية عملها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم أرباحها.

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجحة وفعالة تسمح لها بالمراقبة المستمرة لعناصر المحيط.

فنظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية يجعلها في حالة تأهب لمواجهة عدم اليقين الذي يتميز به هذا القطاع، ويعتبر هذا الأخير من القطاعات الناشئة التي تحظى بدعم كبير من الدولة فبعد اتجاه الجزائر إلى اقتصاد السوق وبالأخص في الألفية تسارعت وتيرة نمو هذا القطاع بشكل لافت.

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

1- إشكالية الدراسة

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟.

2- الأسئلة الفرعية

- ما هي التنافسية ؟ وما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية بتنافسية المؤسسات الاقتصادية؟.
- ما مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟ ما هي وسائلها وكيف يتم تطبيقها؟.
- ما هي متطلباتها ؟ وكيف يتم تنظيمها؟.

3- فرضيات الدراسة

يؤدي إتباع نظام متكامل لليقظة التنافسية بأي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطاتها الرئيسية. وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

تستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

- الفرضية الأولى: تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة على مواجهة المنافسين.
- الفرضية الثانية: اليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها.
- الفرضية الثالثة: يعتبر نظام اليقظة جهازا إستراتيجيا يساهم في اتخاذ القرارات الاستباقية لذلك فهو يشكل أداة ضرورية لتعزيز الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة سواء الهجومية أو الدفاعية.

4- أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية وراء اختيار موضوع البحث تمثلت في ما يلي:

- الأسباب الذاتية:
 - اندراج الموضوع ضمن اهتمام وتخصص الطلبة ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والتطبيقي.
 - تتمثل دراسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف جوانبها وأثرها على المؤسسات الاقتصادية ذلك من أجل معرفة هذا الموضوع أكثر والتوسع والإطلاع أكثر فيه.
- الأسباب الموضوعية:
 - حداثة الموضوع والرغبة في معرفة انعكاس اليقظة على المؤسسات الاقتصادية.
 - الرغبة في دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية وهذا لأهميتها في تحقيق تنافسية.

5- أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية :

- إبراز أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة تسيير حديثة تعمل على تحقيق السبل وتوفير مزايا تنافسية.
- الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام اليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة.

6- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التنافسية المؤسسة:

- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المبحوثة انطلاقا من مدخلين رئيسيين هما: - مجالات اليقظة المتمثلة في اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، الاجتماعية.
- ومدخل الثاني هو مراحل أو إجراءات اليقظة المتمثلة في جمع المعلومات، تحليلها، واستعمالها.

7- منهجية الدراسة

من أجل دراسة الإشكالية ولمحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة ونظرا لطبيعة الموضوع فإن البحث يتركز على:

- **المنهج الوصفي:** وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع.
- **المنهج التحليلي:** الذي من خلاله قمنا بمعالجة الإشكالية ووضع الفرضيات، وكذا تحليل وفهم العوائق التي تقف أمام تطبيق المؤسسات الاقتصادية لليقظة الإستراتيجية.

8- صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات للقيام بهذا البحث وتمثل فيما يلي:

- نقص المراجع المتخصصة وذات صلة بموضوع اليقظة الإستراتيجية .
- قلت المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية .
- غلق مكاتب بسبب جائحة كورونا .

9- هيكل الدراسة

للقيام بهذه الدراسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وجزء نظري يقسم إلى فصلين نظريين وفصل يتناول جزء مقارنة نظرية تليهم خاتمة. وقسمنا البحث كما يلي:

الفصل الأول: تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية ويحتوي على ثلاثة مباحث ركزنا في المبحث الأول المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني ماهية التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى ماهية الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية، المفهوم، المبادئ والأسس النظرية حيث يحتوي على ثلاثة مباحث نستعرض في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية، وسنلاحظ في المبحث الثاني مراحل وطرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى سيورة اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية كمدخل استراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية يحتوي على ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أما في المبحث الثاني اليقظة الإستراتيجية من منظور التنافسية، أما المبحث الثالث نستعرض فيه تأثيرات اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة الاقتصادية.

وفي نهاية البحث تم تلخيص ما جاء في البحث إلى خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها وجملة من التوصيات.

1-1- الدراسات السابقة

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تساهم في تحقيق تنافسية المؤسسة، وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة ولكن بإشكاليات مختلفة من بين هذه الدراسات نذكر:

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة "بوخريصة خديجة" بعنوان اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - جامعة الجزائر - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير اقتضت الباحثة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في اليقظة التنافسية وحاولت تطبيق دراستها على - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم - وخلصت دراسة الانعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.
- أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة "علاوي نصيرة" بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر" ، جامعة وهران وحاولت الباحثة التعرف على دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسة.
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002/ 2003 والتي تناولت الإشكالية إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟.

الفصل الأول

تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال المعاصر منافسة شديدة نتيجة تعدد المنتجات المتشابهة واتساع الأسواق من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية، و ظهور بلدان صناعية جديدة لها قدرة عالية على المنافسة، في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة، المعرفة، والكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاز نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها وكفاءتها الداخلية بغية تحديد مصادر الميزة التنافسية والتعرف على البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر. الأمر الذي يمكن للمؤسسة من اختيار أنسب استراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها.

وعلى هذا أساس قسمنا بحثنا إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول المؤسسات الاقتصادية، أما المبحث الثاني استعرضنا فيه ماهية التنافسية، وفي المبحث الثالث ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الأول: المؤسسات الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي تمارس نشاطها في ظل محيط تنافسي تسعى من خلاله إلى التفوق أمام المنافسين في المجال الذي تعمل فيه.

وفي هذا الصدد تناولنا في المطلب الأول تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها، أما في المطلب الثاني تطرقنا إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية، والمطلب الثالث تعرضنا فيه إلى أنواع المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومن أهم أسباب التي أدت إلى تعدد في التعاريف نذكر منها:

- ✓ التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية.
- ✓ تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية.

يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي والتي تتمتع باستقلال مالي في صلح القرار وتنتج سلع وخدمات.

أما فرانسوا بيرو فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتج يصرف في السوق، وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.¹

¹ عامر حبيبة، 2017/2016، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص3.

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو مادية وغيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.¹

ويمكن القول أن المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع أو خدمات مع أعوان الاقتصاديين اخزين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات التي تتميز بها وهي كالتالي²:

2-1- المؤسسة مركز للتحويل

إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.



2-2- المؤسسة مركز للتوزيع

تعتبر المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية:

- الأجرور التي توزع على العمال الأجراء.
- الأرباح ومدا خيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

2-3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية

¹ طرطار احمد 1999، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 15.

² عامر حبيبة، مرجع سابق، ص 8.

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف إلى المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، إن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

2-4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتجات، كمية منتجات الأسعار، التوزيع، التصدير...، تتمثل هذه القرارات في الاختبارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكبر فعالية للأهداف المسطرة لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تكون مجبرة على اتخاذ القرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة.

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على سيرورة اتخاذ القرار حتى يتسنى لها اتخاذ القرار السليم وهذا يساعدها في تخفيف من حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح.

2-5- المؤسسة شبكة المعلومات

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة وبالتالي تكون المؤسسة مجبرة على إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المهام المنسوبة إليها وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

2-6- المؤسسة مركز المخاطرة

إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الاقتصادية

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد وحسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة ميدان مشاطها وموجزها كالتالي:

1- الأهداف الاقتصادية

1-1- تحقيق الربح

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح ويضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصعود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار للتطور التكنولوجي، وقبل هذا يتم استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح على الشركاء، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة.

1-2- تحقيق متطلبات المجتمع

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الجهوي، والدولي فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة حيث يعتبر في الأولى وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافة مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص أو بين المؤسسات.

1-3- عقلنة الإنتاج

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد للعوامل الإنتاج ورفع من إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تستعمل لتفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج، أو عن سوء تخطيطها، فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند إعادة تمويلها من طرف

الدولة، إذا كانت مؤسسة عمومية فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحها بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على تلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2- الأهداف الاجتماعية

2-1- ضمان مستوى المقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى حجم هذه الأجور تختلف حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

2-2 - تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، وهذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنه الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

2-3- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات وفيها التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه، ويؤثرون بعدة طرق ووسائل.

3- الأهداف التكنولوجية

3-1- البحث والتنمية

يمثل البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيما بينها، ومنذ خمسينات القرن العشرين اتجهت السياسات في هذه الدول نحو البحث والتنمية حيث بلغت مصاريفه في الولايات المتحدة الأمريكية 1% من الناتج الوطني الإجمالي بعد أن كانت 2% قبل ذلك، ثم وصلت إلى 3% سنة 1966، وفي هذا البلد تضاعف الناتج الوطني الإجمالي خلال 20 سنة.

3-2- دور المؤسسة الاقتصادية نحو سياسة البحث والتطور التكنولوجي

تؤدي المؤسسة دورا مساندا نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية.

4- أهداف المسؤولية الاجتماعية

في إطار نشاطها يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، للحفاظ على العاملين وتطويرهم، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.¹

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

1-1- المؤسسات الفردية

هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحدا تتميز بعدة مزايا منها صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة. كما لها عيوب قلة رأس المال لأن صاحب المؤسسة هو وحده الذي يمدّها برأس المال، صعوبة الحصول على القروض مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة الديون.

¹ زيتوني عمار، مارس 2009، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، ص 43.

1-2- شركات الأموال

كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة تتميز بأنها مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم وحياء المؤسسة أكثر استقراراً، كما أنها لا تخلو من العيوب كرقابة شديدة من طرف الحكومة، عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرتها غير المساهمين.

2- تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، بحث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المكونة.

2-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وهي التي تضم اقل من 250 عامل وقد قسمت إلى:

- مؤسسات مصغرة من 1-9 عمال.
- مؤسسات صغيرة من 10-49 عامل.
- مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل.

2-2- المؤسسات الكبيرة

وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الداخلي أو المستوى السوق الدولية¹.

3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي

3-1- المؤسسات الصناعية

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها ويطلق عليها بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام ومؤسسات صناعة

¹ عامر حبيبة، مرجع سابق، ص 15.

التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة كما يمكن أن تجمع إلى فرعين رئيسين هما الصناعات الخفيفة والصناعات الثقيلة أو المصنعة.

3-2- مؤسسات الفلاحة

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

3-3- مؤسسات الخدمات

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.¹

ويمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي ركيزة من ركائز الحياة الاقتصادية، لها عدة خصائص تميزها ومجموعة من الأهداف المسطرة لها، كما لها عدة أصناف تبرز بها دورها الاقتصادي والاجتماعي.

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية ثروة حقيقية في عالم بيئة الأعمال حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها ديناميكية ومستمرة تهدف لتجنب كافة التعقيدات سواء داخلية أو خارجية لتحقيق التميز والتفوق، فهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، فالتنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكبر فترة ممكنة.

وفي هذا الصدد تناولنا في المطلب الأول تعريف التنافسية، أما المطلب الثاني أسباب الاهتمام بالتنافسية وأنواعها، أما المطلب الثالث تطرقنا فيه إلى المحيط التنافسي للمؤسسات.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها

1-1- تعريف التنافسية

¹ دادي عدون ناصر، مرجع سابق، ص70-71.

التنافسية بمفهومها البسيط تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار وابتكار.

لقد اختلف الباحثون في تعريف التنافسية فمنهم من عرفها بأنها:

- ❖ قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظريتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل تطوير أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية.
- ❖ قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، من حيث الربحية، السوق، الاستقرار وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات كالتكلفة والجودة الشاملة، الإبداع والبحث والتطوير، الابتكار والتجديد.
- ❖ كما تعرف على أنها قدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والى تخفيف من نصيب المؤسسة من السوق من المحلي والعالمي.

وكتعريف شامل للتنافسية هو: قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها والتي تسمح لهم بتزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاح المؤسسة على الصعيد المحلي في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية.¹

1-2- خصائص التنافسية

لكي نعطي التنافسية المفهوم الأوضح يجب علينا عرض بعض خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة و هذه الخصائص هي²:

- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

¹ داودي الطيب، محبوب مراد، 2007، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، العدد12، ص38.

² العهبار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص85.

- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية .
 - اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت التنافسية بأنها:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية.
 - تحقق لمدة طويلة ولا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية وأنواعها

1- أسباب الاهتمام بالتنافسية

ترجع أسباب الاهتمام بالتنافسية إلى: ¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية.
- التغيرات الحاصلة على البحث العلمي في مختلف جوانبه الاقتصادية السياسية والاجتماعية فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية.

¹ على السلمي، 2010، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة النشر، القاهرة، ص102.

- تشبع الأسواق الداخلية للدول والمناطق الجغرافية أصبح عائقا في وجه نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية وبالتالي يدفعها إلى البحث عن الأسواق الخارجية.
- التطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال ومستوى تطوره يقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة ذات الكفاءة العالية.

وتتحقق تنافسية المؤسسة من خلال:¹

- التحكم في عناصر التكاليف.
- إدارة الوقت والقضاء على المضيعات.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إرضاء العملاء وإعطاءهم أهمية أكبر في إستراتيجية نشاط المؤسسة.
- تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف.
- حماية المستهلك والمسؤولية الاجتماعية.
- تعظيم المبيعات وتعزيز الرقابة على المخزون.

إلا أن هناك بعض معوقات التي تضعف دور التنافسية وتتمثل في:

- عدم الاهتمام بالإبداع والتطور التكنولوجي على مختلف مستويات النشاط داخل المؤسسة.
- انخفاض مستوى الاستثمار في المورد البشري.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة الاتصالات والمعلومات الإدارية.

2- أنواع التنافسية

2-1- تنافسية التكلفة أو السعر

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر

الصرف. S

2-2- التنافسية غير السعرية

¹ يوسف الزين خيرة، 2013/2012، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة مجمع صيدال- فرع المدية - ، s

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية غير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل الموقع ، المناخ، العادات والتقاليد...الخ.

والتميز بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر، لذا فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.

2-3- التنافسية النوعية

بالإضافة إلى النوعية والملائمة هناك عنصر الإبتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع التنافسية.

2-4- التنافسية التقنية

حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، كما يميز تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل تزويد الإمدادات، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق...الخ، وبين التنافسية المستدامة التي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبتكارية، والوضع المؤسسي وقوى السوق.¹

المطلب الثالث: البيئة التنافسية للمؤسسات

1- تعريف البيئة

تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها مصدرا للتهديدات والفرص في آن واحد، ويرى « (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة». وهناك من يقدم تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة» أما « (Duncan, 1972) فيرى، بأنّ البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر

¹ يوسف الزين خيرة، مرجع سابق، ص 46-47.

ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد». ويستند كل من " (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الأيكولوجية والقانونية". أمّا " (Hellriegel et Slocum) فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي والنظام الفرعي الثقافي".

تتكون البيئة التنافسية للمنظمة من جميع العلاقات التنافسية أو التعاونية. قد تسهل المنظمات الأنشطة الإيجابية أو السلبية تجاه بعضها البعض. وبالتالي فإن البيئة التنافسية تشمل الموردين والعملاء والمنافسين والجمعيات وغرف الصناعة ومعاهد البحث والتكتلات وما إلى ذلك.¹

2- التحليل التنافسي

الغرض من تحليل البيئة التنافسية هي:

- ✓ تقدير جاذبية القطاع للشركات التي تعمل فيه بالفعل وللوافدين الجدد أو المستثمرين.
- ✓ تحديد آفاق القطاعات الفردية والفرص والتهديدات.
- ✓ تحديد القطاعات الجديدة والجذابة للشركة التي يمكن أن تستثمر فيها.

تتمثل إحدى طرق التحليل التنافسي في مفهوم بورتر للقوى التنافسية الخمس. وفقًا لبورتر، يتم تحديد مكانة الشركة في

السوق وجاذبية السوق من خلال خمسة عوامل:²

- ✓ تهديد المنافسين الجدد مرتفع، بشرط أن يكون القطاع جذابًا اقتصاديًا (كبير ومتزايد ومربح) بينما الحواجز التي تحول دون الدخول إلى القطاع ليست عالية جدًا.

¹ <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2007.00014.x>

² GLOBALIZATION AND INSTITUTIONAL COMPETITIVENESS

✓ القدرة على المساومة للموردين يتم التعبير عنها في إمكانية رفع الأسعار أو خفض جودة المواد الخام الموردة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة تكلفة الشركة.

✓ القدرة على المساومة للمشتري لها تأثير كبير جدًا على الوضع العام للسوق ووضع شركة معينة. ترتبط تكنولوجيا المعلومات بفعالية خلق الضغط على زيادة جودة المنتجات وخفض الأسعار وزيادة جودة الخدمات.

✓ توافر البدائل ترتبط بإمكانية الاستبدال في السوق. أنه يقلل تلقائيًا من جاذبية الصناعة، ولهذا السبب يجب على الشركة فهم ما هو وما يمكن أن يصبح بديلاً لمنتجاتها ومن هو المنافس الحقيقي للشركة.

✓ شدة المنافسة في الصناعة تتعلق بشكل أساسي بمجال التسعير والتوزيع والترويج وخصائص المنتج نفسه والخدمات ذات الصلة. يمكن أن تشكل المنافسة تهديدًا لكل من وضع الشركة في القطاع وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية وفقًا لتزايد المنافسة في بورتر في السوق عندما ترى الشركات فرصة لتحسين وضعها في السوق.¹

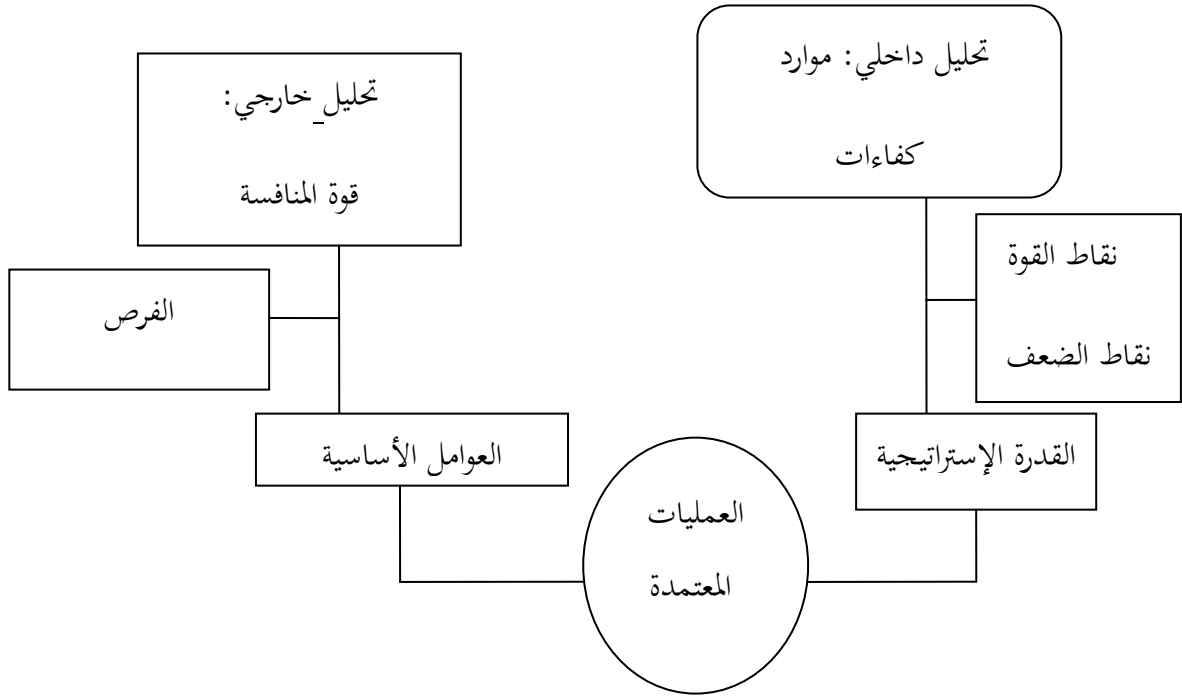
نموذج (SWOT):

إنّ التحليل (SWOT) يقدم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة والقدرة الإستراتيجية للمؤسسة ويعده (Andrew Kenneth) أول من استخدم هذا النموذج، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية، أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مربحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي²:

¹ <https://www.nap.edu/read/13386/chapter/7#241>

² <https://www.refseek.com/search?q=competitive+envirenement>

الشكل رقم 1-1: تحليل SOWT



المصدر: الأستاذ بن نذير نصر الدين، الدكتور منصور الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال". جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، ص 10.

3- أنواع البيئة

3-1- البيئة من وجهة نظر المسيرين

يمكن تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين إلى بيئة حقيقية وبيئة ملحوظة، والمقصود هنا بالبيئة الحقيقية هي تلك البيئة التي تشترك فيها كل المؤسسات فهي حيادية ومطلقة. أما البيئة الملحوظة فهي تخضع إلى الزاوية التي ينظر إليها من قبل المسيرين فلكل مؤسسة مشاكلها وخصوصيتها، ومن ثمة « فسيتم تهيئة البيئة الحقيقية بناء على المتغيرات التي تبدو مهمة وحاسمة بالنسبة إليهم، وعليه فإنّ البيئة الملحوظة هي بيئة اصطناعية أكثر منها حقيقية».

3-2- تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب

يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة والاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة ويتعلق الأمر هنا «بالزبائن، الموردين أو المنافسين. غير أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي تشير إلى مجمل العناصر التي لا تأثير لها إلا في حدود ضيقة، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية والسياسية، اتجاهات المستهلكين إلى جانب المناخ العام السائد غير أن مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري، باعتبار أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة.

3-3- تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها

يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإن هناك ستة أنواع من البيئة وهي البيئة التكنولوجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة القانونية.

3-4 - تصنيف البيئة استناد إلى مستويات

يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس نجد: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخيرًا البيئة الجزئية. وستتطرق فيما يلي لكل صنف على النحو الآتي:

3-4-1- البيئة الكلية: يتعلق الأمر بالمتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة

نشاطها. ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- ✓ المتغيرات الثقافية والتي تعبر عن العوامل النفسية، العقائدية، الفلسفية... الخ.
- ✓ المتغيرات السياسية والمتمثلة في مجموع القرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة أو مجموع الحكومات للبلد أو للبلدان.
- ✓ المتغيرات التنظيمية والمقصود هنا هو الجهاز القانوني، التنظيمات المتعلقة بالحياة المدنية، مكان العمل... الخ.
- ✓ المتغيرات الجغرافية والمقصود الوضعية الجغرافية، موارد البلد أو البلدان، المناخ والسكان... الخ.

3-4-2- البيئة المتوسطة: هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة. فالنقاط

الأساسية التي تشكل هذه البيئة هي:

✓ المنتجات البديلة: فهي تتعلق بمجموع المنتجات والتي بطريقة أو بأخرى يمكن إحلالها بالنسبة للمواد المنتجة من قبل المؤسسة أو من قبل منافسيها المباشرين. فالمنتجات الإحلالية هي تلك المنتجات التي تلي نفس الإشباع بالنسبة للمستهلك ولكن بتقنيات مختلفة.

✓ سلسلة الإنتاج: فهي مشكلة من مجموع المواد (السلع) الضرورية لصناعة المنتج أو المنتجات التي تباعها المؤسسة، صعودا حتى الوصول إلى المواد الأولية. فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أن البيئة المتوسطة لا يشمل فقط الموردين المباشرين للمؤسسة، بل يتعداه إلى عدد معقد من المنتجين.

✓ البيئة المحلية: فالمؤسسة يجب أن تأخذ بموقعها الجغرافي، وهذا لعدة أسباب، من بينها نذكر المكان المحلي لسلطة التفاوض مع الموردين، مع العمال و الزبائن. وعليه فالمؤسسة بصفة عامة من مصلحتها الاندماج في بيئتها المحلية.

3-4-3- البيئة الجزئية

المقصود هنا مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم، ومنهم:

✓ شبكة الموردين: زيادة على الموردين التقليديين، يمكن إضافة المقاولين من الباطن وموردو الخدمات.

✓ الشبكة التجارية: فهي تتكون من مجمع المؤسسات والأفراد الخارجين عن المؤسسة الذين يقومون بتصريف منتجاتها: ممثلين، تجار جملة، تجار التجزئة،... الخ.

✓ الشبكة الإدارية: فهي مشكلة من الإدارات والجماعات العمومية التي تتعامل معها المؤسسة (الضرائب، الغرف التجارية، الولاية، البلدية،... الخ).

✓ الشبكة الاجتماعية: فهي تحتوي على مختلف المنظمات ذات الطابع الجمعي (غرفة أرباب العمل، النقابة المهنية ونقابة

العمال جمعية الدفاع عن المهنة،...الخ.

إنّ التصنيفات المقدّمة للبيئة قد لا تكون شاملة ولكنها كافية لتعطي نظرة على أن البيئة ليست واحدة، فهي تتنوع تبعاً

لاختلاف المؤسسات من حيث أهدافها والقطاع الذي تنتمي إليه¹.

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الذي يقدم فرصاً جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، وتعود مظاهر الميزة التنافسية إلى بداية منتصف القرن الثاني من القرن الماضي وذلك من خلال سلوك المؤسسات بتوفير المنتجات والخدمات بسعر منخفض والتي تكون أفضل من منتوجات الأخرى وكانت الثمانيات انطلاقة لفكرة الميزة التنافسية بشكل صريح وذلك من خلال:

فاعل القرارات السياسية الصادرة عن الرئيس الأمريكي RIGAN في بداية الثمانيات بتكوين لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية للولايات الأمريكية أمام اليابان، ثم إنشاء لجنة مجلس السياسة التنافسية الأمريكية من جهة ومن جهة الأخرى كتابات PORTER عن التنافسية والميزة التنافسية.

ومما سبق سنتناول في المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها، أما المطلب الثاني سنتطرق لمحددات وأبعاد الميزة التنافسية، أما المطلب الثالث نستعرض فيه أساليب واستراتيجيات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

لقد شغل تحديد ماهية الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانيات من القرن الماضي.

1- مفهوم الميزة التنافسية

¹ Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000

لقد اختلف الاقتصاديين في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها تنحصر في معنى واحد وهي الخاصية أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة.

حيث يرى PORTER الميزة التنافسية على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسها.

أما بالنسبة ل DOYLE فالميزة التنافسية "تمثل القيمة الكبيرة التي المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار الشراء من المؤسسة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية."¹

تعرف الميزة على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق عما يقدمه الآخرون.

كما تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة، كما أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات.

كما عرفت الميزة التنافسية هي انفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها بحيث تعمل على تحسين وضعية التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها.²

ومن خلال التعريف السابق نستنتج:

- الميزة التنافسية هي امتداد وتطور لمفهوم الميزة النسبية.
- تنشأ الميزة التنافسية من العناصر موارد، تقنيات، مهارات، أفراد، أفكار....

¹ حمو مريم، 2013/2014، " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 117 .

² طلعت اسعد عبد المجيد ، 2002، التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد والعشرين، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، ص 190.

- يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، كما أن استراتيجيات التنافس تعد أحد مصادر بناء الميزة التنافسية.

وتتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص نذكر منها:

- تؤدي حتما إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين.
- تبنى على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، كذلك تتحقق لمدة معينة.
- أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.
- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة.

2- مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر أساسية للميزة التنافسية في التكلفة الأدنى، التمايز، التركيز، إلا أن هذه المصادر يصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال، وذلك وفقا لظروف المحيطة بها والعوامل التي بيئتها الداخلية والخارجية وفي عام 1987 ظهر مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة وحديثا قدم أستاذ بالإدارة بكلية براينت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث مصادر جديدة وهي الملكية الوصول للموارد والكفاءة.

2-1- التفكير الاستراتيجي

إن استخدام الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يساعدهم من حفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئة متغيرة باستمرار كتغيير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة، فانه يأخذ بالتفكير الايجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق.¹

2-2- الكفاءات

¹ بن عدة رقية، 2017/2018، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موزع الوطني للأدوية بالجزيرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 41.

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات.¹

2-3- مدخل الموارد

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فانه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات فالموارد تشمل كل الأصول ملموسة وغير ملموسة.

2-4- الإبداع

يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانحاز تطور معين، سواء في مجال الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في الداخلة المكونات لتسليم مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة بمجداول الجودة.

2-5- الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة إنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى زبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وهنا نشير إلى أهمية الزمن لتحقيق الميزة التنافسية كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن الدورة للزبون أي فترة فاصلة بين طلب المنتج والتسليم.

2-6- المعرفة

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، فهي تعرف على أنها نشاط وعمل العقل الإنساني، وتشكل فيما يطلق عليه في الوقت الحاضر رأس المال الفكري.

¹ سملاي بحضبة، بلالي محمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 44.

2-7- الجودة

إن توفير المنتجات عالية الجودة يعطي قيمة لهذه المنتجات في أعين المستهلكين هنا تستطيع المؤسسة أن تفرض سعر الذي تريده وبالتالي يزيد من أرباحها.¹

المطلب الثاني: محددات وقياس الميزة التنافسية

1- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما كالتالي:

1-1- حجم الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية صفة الاستمرارية، إذ استطاعت المؤسسة حمايتها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة وكلما كان حجم الميزة التنافسية أكبر، وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو التخلص منها. وللميزة التنافسية² دورة حياة مثل حياة المنتج، كما هو مبين في الشكل الآتي:³

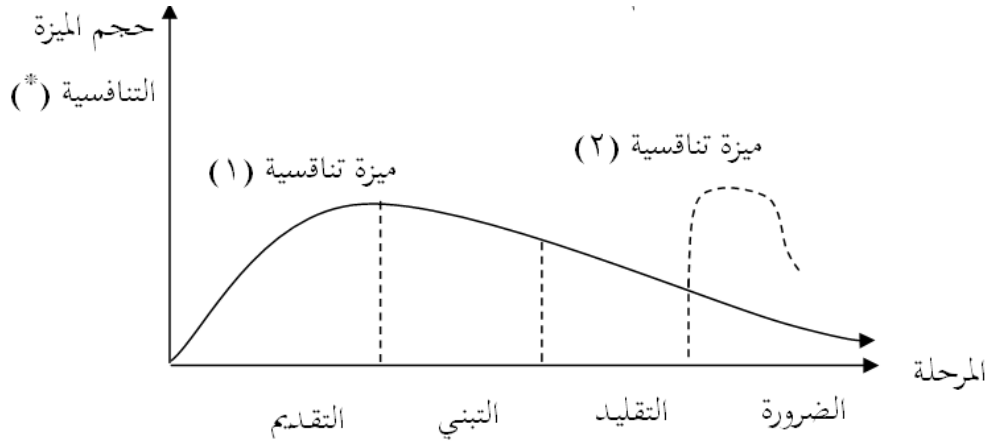
¹ نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، للمزيد من المعلومات:

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc -

² عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص86.

³ حمودي زهرة، 2015/2014، دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة -، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص63-64.

شكل رقم 1-2: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة 1998 ص 86.

- ✓ مرحلة التقديم: تعتبر أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي.
- ✓ مرحلة التبني: تتصف هنا باستقرارها النسبي من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- ✓ مرحلة التقليد: هنا يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد وبالتالي تراجع عما كانت عليه.
- ✓ مرحلة الضرورة: يتوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة تختلف عن ميزة الحالية، وعندما لا تستطيع المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فذلك يؤدي إلى فقدان أسبقيتها.

1-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

عبر نطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات أخرى منافسة ومن أمثلة على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى والخاص عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة ويوجد أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس وهي¹:

¹ عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، مرجع سابق، ص 86.

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.¹

جدول رقم 1-1: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ومن هذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	ويعبر عن مدى أداة المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة بالمنافسين.
النطاق الجغرافي	يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المحتملة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام تسهيلات أو تكنولوجيا.

المصدر: مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 85-88.

2- قياس التنافسية

بعد اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية وجب عليها أن تتأكد من أن هذه الميزة تمكنها من التغلب على المنافسين وعليه ارتأت المؤسسة من إجراء تقييم لمزاياها التنافسية وهذا وفق أسلوبين التاليين :

2-1-مقاييس نوعية

تهدف إلى معرفة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسيا بالمنافسين الآخرين، كما يمكن لزبائن إدراك جودة المنتجات المقدمة من خلال المستويات النوعية التالية:

- النوعية المتوقعة: وهي التي يرى فيها الزبون وجودها في المنتج وهو ما يصعب تقليده نظرا لاختلاف بين خصائص وحاجات الزبائن.
- النوعية المدركة: هي التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج وقد تكون أقل أو أكثر مما يتوقعها.

¹ مرسي خليل نبيل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 85-88.

■ **النوعية القياسية:** وهي ذلك مستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة، والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة مسبقا.

2-2- مقاييس كمية

ترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة في السوق فهي من أكثر المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة ويتم ذلك عبر عدة مؤشرات كما يلي:

■ **تكاليف التسويق:** وهي عبارة عن مجموع المصاريف مباشرة وغير مباشرة، والتي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي.

■ **المنتجات الجديدة:** وتعبّر عن مقدار تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.

■ **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من حجم المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة.

وعليه فإن هذا التقييم يمكن أن يبين للمؤسسة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية وتطوير ما هو موجود عندها من تلك المزايا. فإذا كانت نتيجة تحليل إيجابية عندها تكون المؤسسة قد أيقنت أنها سوف تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين أما إذا كانت سلبية فعلى المؤسسة أن تبحث لها عن ميزة تنافسية بناء على ما تملكه من موارد.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

1- استراتيجيات الميزة التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال تحديد الكيفية التي تنافس بها في بيئة الأعمال أو صناعة معينة تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء. فقد وضع بورتر ثلاث استراتيجيات عامة كالوسائل للتعامل تمكن المؤسسة من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

¹ العبداني الحبيبة، 2017/2016، البقطة الاستراتيجية لخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص76-77.

1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة صناعة ما، فتقوم بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى دون تأثير على معدل الإنتاج ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك دوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

1-1-1- مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة: تتمتع إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا أهمها:¹

- ✓ ما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة.
- ✓ ما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة منتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة عند عملائها حيث لا يمكنهم تفاوض على السعر.
- ✓ ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لها موقعا تنافسا يسمح لها من تخفيض السعر.

فهي التكلفة أقل توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس كما أنها ليست مجردة من العيوب متمثلة في:

- ✓ بطئ نمو المؤسسة أي تحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن في مدى البعيد.
- ✓ مشاكل التقليد تتمثل في تقليد المنتج وتحسينه دون زيادة في تكاليف.
- ✓ التكيف أو التأقلم.
- ✓ إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة.

1-2- إستراتيجية التميز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى كما يمكن أن تكون من خلال تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن.

¹ بوخرصة خديجة، 2015/2014، البقطة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير سكر رام مستغانم -، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، ص90.

إذا استطاعت المؤسسة تبني هذه إستراتيجية لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون تقليدها فذلك يعطيها فرصة لفرض سعر عالي الذي تريده ويعتبره المستهلكون مقابل جودة المنتج الذي يختلف عن باقي منتجات وهنا تضمن المؤسسة ولاء الزبون للعلامة التجارية.¹

1-2-1- مزايا ومخاطر إستراتيجية التميز: تحقق هذه الإستراتيجية مزايا أكبر عندما تتوفر مجموعة من الشروط منها:

- ✓ عندما يعي الزبون مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن الباقي منتجات المنافسين.
- ✓ تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات الزبائن.
- ✓ يوجد عدد كبير من المنافسين يتبع هذه الإستراتيجية.

ومن مخاطر هذه إستراتيجية نذكر ما يلي:

- ✓ أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تتميز بتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

2-3- إستراتيجية التركيز

وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من الميزة التنافسية في السوق المستهدف من خلال عرض منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة. ولتطبيق هذه الإستراتيجية يوجد بديلين²:

- ✓ **التركيز مع خفض التكلفة:** أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

- ✓ **التركيز مع التمايز:** ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم.

¹ بورتر مايكل، 2010، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب العربي، أبو ظبي، الطبعة أولى، ص71.

² بوخریصة خديجة، مرجع سابق، ص 92-93.

2-3-1- مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: تتمثل مزاياها في:

✓ تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها لأنها تقدم منتجات في حين لا يستطيع منافس آخر تقديم مثلها.

✓ خدمة فئة صغيرة في السوق يضمن للمؤسسة البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة.

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها:

✓ احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بتقليد الإستراتيجية.

✓ تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

خلاصة الفصل

إن الاهتمام بالتنافسية بسبب اتجاه الاقتصاد العالمي نحو الانفتاح وتحرير التجارة الخارجية، وما توفره من الفرص لتخلص من مشكلة محدودية السوق المحلي عن طريق التحول إلى السوق العالمي وهو ما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات وضرورة التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة. فأصبحت هذه الأخيرة تبحث عن سبل تطورها واستمراريتها في ظل ظروف التغير المستمر لقواعد المنافسة، وذلك بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين الجودة، فتطور المؤسسة أصبح يعتمد على تلك التي تستطيع أن تتواكب مع تغيرات البيئة التنافسية والخروج إلى الأسواق العالمية كما يستدعي تحسين مستوى التنافسية لتعرف على المصادر التي منها هذه الأخيرة، حيث يتيح تصويب الجهود نحو أهداف واضحة مما يؤدي بدورها إلى وفرة في الجهد والوقت والمال.

توجد المؤسسة في بيئة لا يمكنها بأي شكل من الأشكال أن تعيش بمعزل عنها، هذه البيئة دائمة التقلب ولكي تضمن بقاءها في السوق عليها التكيف مع بيئتها، فتكون بذلك قادرة على مواجهة التغيرات التي تطرأ في المحيط طريق ما يسمى بالليقظة فهي أسلوب فعال ومنظم يستخدم في المؤسسة كما يتضح أيضا أن لليقظة الإستراتيجية آثار إيجابية على المؤسسة حيث تساعدها في البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار.

الفصل الثاني

تمهيد

تشهد بيئة الألفية الثالثة العديد من الأحداث المتعاقبة المستحقات المتسارعة، التي تتميز بالتقلب وعدم التأكد بشكل لم يسبق له مثيل، فأوجدت أوضاع وظروف جديدة لم تكن من قبل كما أسهمت في إرساء قواعد جديدة في المنافسة، إن التغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات وعلى المؤسسة المعاصرة إن تركز اهتمامها في رصد ومتابعة البيئة بشكل مستمر ومتواصل وبطريقة إستراتيجية.

فالمؤسسات المعاصرة لم تعد تنتظر ليحدث التغيير ثم تقوم برد الفعل، وإنما اتجهت نحو البحث عن كيفية التعامل مع التغيير قبل فوات الأوان والعمل على إيجاد آليات جديدة تمكنهم من الإصغاء الجيد إلى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة لتكيف مع أوضاع البيئة الراهنة وذلك في إطار فكري حول ما حدث الآن وماذا سيحدث في المستقبل وهذا يعتبر جوهر اليقظة الإستراتيجية.

وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني مراحل وطرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث خصصناه لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا بمرحلة تتميز بالاعتماد على الأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا نتيجة للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات فجميع القطاعات وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين لذا توجب على المؤسسات تبني نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يجعلها بدراية كافية لما يحدث في المحيط الخارجي.

حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية، تعريف اليقظة الإستراتيجية وخصائصها بالإضافة إلى أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى عاملين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلحين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي ونعني بالذكاء الاستعلام المعلومة، أما أصله البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات... فأثناء الحرب يحارب الأسطول السفن لتفوق على العدو، وبغية الانتصار، على القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار. وأما الوسائل الموضوعية تحت تصرف البواخر والرادارات الصافرات، خدمات الاستعلام. فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها، نفس شيء بالنسبة للمؤسسة ففي مسارها التنافسي مع المنافسين عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة.

ومن ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية سنوات الخمسينات أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية¹

فحسب "صاحبة كتاب "la Ville et l'intelligence stratégique" فان تطورها يمكن أن

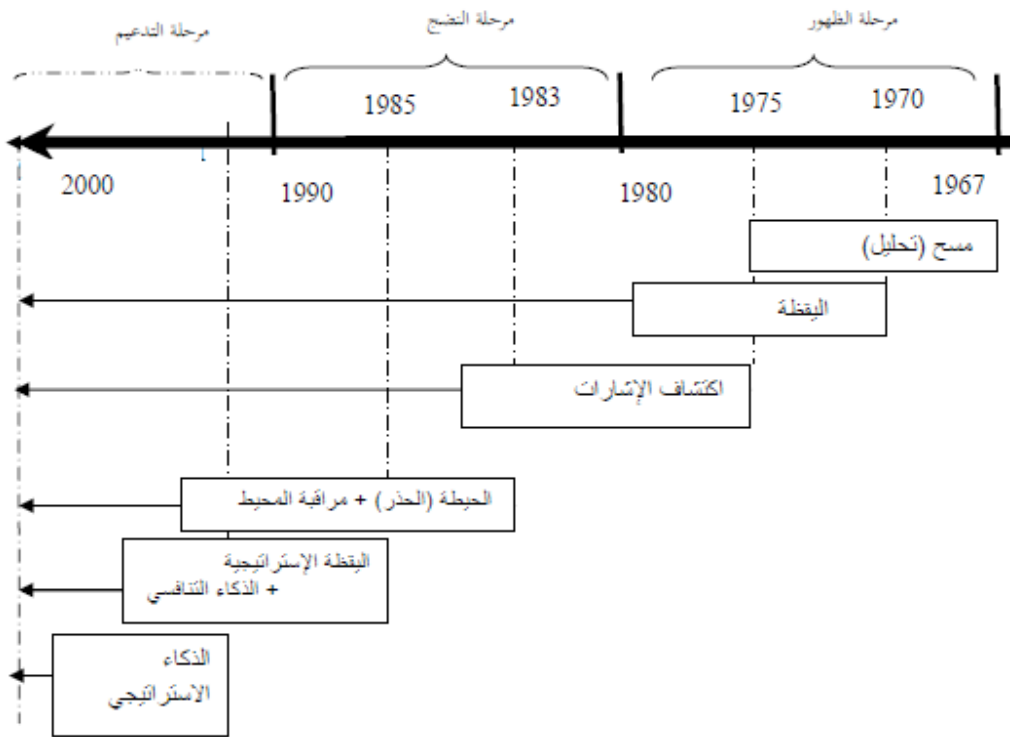
يلاحظ من خلال ثلاث مراحل أساسية:

¹ هو مريم، مرجع سابق، ص61.

- مرحلة الظهور بين 1967-1979.
- مرحلة النضج 1980-1990.
- مرحلة التدعيم أو التقوية ابتداء من سنة 1991.

ويمكن تلخيص هذه مراحل في الشكل التالي:¹

شكل 2-3: تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة



المصدر:

زواو ضياء الدين 2013/2012، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص6.

¹ زواو ضياء الدين، 2013/2012، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص6.

المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

إنّ درجة التّعقد وحالة عدم التّأكد التي تميّز بيئة المؤسسة جعل من الصّعب تحديد أيّ المعلومات ستسمح القرار المناسب، ممّا يستلزم وجود نظام في المؤسسة وظيفته المراقبة الدائمة للبيئة وهو نظام اليقظة الإستراتيجية.

1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبين معنى هذه الكلمة "اليقظة" فهي كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني والتي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية:

✓ إما في حالة نوم.

✓ إما في حالة حلم.

✓ إما في حالة يقظة.

وفي الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس منفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، ونقول "يقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة "كاشف" إلى الشخص الذي يبقى يقظاً و الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة لشيء ما.

وما يقال عن الإنسان يقال أيضاً عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن المؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات¹

تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وهذا باختلاف آراء الباحثين ونذكر منها ما يلي:

إن اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم المهام، ملاحظة المعلومات، اختبارها، تأويلها ونشرها بهدف تحسين القرارات المهمة في المؤسسة، يلى ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها.

كذلك عرفت بأنها عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها تهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكيد. وتهدف اليقظة إلى خلق الفرص والخفض من

¹ فوجيل نور العابدين، 2012/2011، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، ص28.

حالات عدم التأكد المؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

كما عرفت اليقظة كنظام على أنها المراقبة التي من خلالها يتم البحث عن المعلومات من أجل التوقع بالتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية لتطوير النشاط.¹

اليقظة هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.²

هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة يركز على تحسين تنافسيتها معالجة المعلومات ونشر المعرفة مفيدة لتحكم في المحيط وهذا ما يساهم في أخذ القرارات.³

وكتعريف شامل لليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار التغيرات بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة والبحث والجمع والتخزين والتحليل والاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف المؤسسة أي استباق أحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثم اتخاذ قرار الاستراتيجي الأمثل.

2- خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص أهمها:⁴

2-1- الإستراتيجية

حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية.

2-1- تطوعية

¹ بلعجوز حسين، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة دكتوراه، جامعة مسيلة، الجزائر، ص3

² ألعيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص110-111.

³ بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية مداخله ألقى في المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9 نوفمبر 2010، ص21.

⁴ عقون أشرف، هبول محمد، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر - المنتدى 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، ص3.

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراك الذهاب إلى واجهة المعلومات التوقع مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

2-3- المحيط

ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

2-4- إنشاء الإبداع

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء الرؤية الإبداعية.

2-5- الذكاء الجماعي

يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، كما تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة.

2-6- التوقع

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل. والتي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة وعند اختيار نوع المعلومات وجب أن تظهر مميزات تنبؤية.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة من أجل استخراج الفرص والتهديدات كما تركز على المعلومات الإستراتيجية.

1- أهداف اليقظة الإستراتيجية

تهدف إلى ما يلي:¹

¹ بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 9-9 نوفمبر 2010 ص 10-11.

- التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين... وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لا بد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لا بد أن تراقبه بصفة مستمرة.
- تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية.
- مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله.
- معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المشروع مقارنة بالمنافسين.
- معرفة الأفكار وحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير.
- التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وقدرة على التكيف كما أنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة.
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعني، الذي يتم بإشراك المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

2- أهمية اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الأساسية بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات.

وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.¹

جدول رقم 2-2-: أهمية اليقظة الإستراتيجية

التنبؤ/التوقع	اكتشاف التغيرات: التكنولوجيات الحديثة الآلات، العملاء، المنافسين
التقليل المخاطر	اكتشاف الأخطار: براءات اختراع، قوانين، منافسين

¹ زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 20-21.

التقدم	اكتشاف الفروقات:مقارنة بالمنافسين مقارنة بالحاجات
الإبداع	اكتشاف الأفكار: حلول جديد، ترشيد البحث والتطوير
التطور	اكتشاف الفرص : عملاء جدد، شركاء جدد ،موردين جدد ...

كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة منها:¹

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة .
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين.
- الزيادة من التأزر والتعاقد في المؤسسة.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي الأخير تشكل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري بالنسبة للسفينة، فاليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات ويجمع معلومات، لكن ميزته الإضافية والتي لا توجد في رادار السفينة أنه يستطيع أن يحلل ويفسر تلك الإشارات الملتقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها، مما يعطي للمؤسسة ميزة الاستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التي ستواجهها إلى الفرص.

المبحث الثاني:مراحل وطرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية

¹ نحاسية رتيبة، 2002/2003، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية:"، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص75.

توظف كل مؤسسة نظام يدعى بنظام اليقظة الإستراتيجية فالمقصود منها ترصد البيئة المؤسسة تتضمن عدة مجالات تساعد في اتخاذ القرار وكل واحد منها مختص في مجال معين وكل نوع منها يستهدف مجالا محددًا، وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع وجدية من الإدارة العليا كما يجب عليها معرفة مراحل والطريقة التي تتبعها وبفضلها تستطيع إرساء نظام لليقظة. بإضافة تعمل المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها والعمل على معرفة آليات عملها وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين.

تناولنا في هذا المبحث مراحل اليقظة وأنواعها، كما تطرقنا إلى طرق تطبيق اليقظة وأساليب تشغيلها، واستعرضنا مقومات اليقظة.

المطلب الأول: مراحل وأنواع اليقظة الإستراتيجية

1- مراحل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية، بمعنى سلسلة من المراحل المتتالية فمثلما اختلف الباحثون في تسمية وتصنيف اليقظة الإستراتيجية اختلفوا كذلك في مراحلها فمنهم من يرى أن اليقظة تمر بثلاث مراحل ومنهم من حددها بستة مراحل وهناك من يذهب بتقسيمها إلى عشرة مراحل.

1-1-1- اليقظة بثلاث مراحل¹

1-1-1- الجمع المعلومات: تتمثل هذه مرحلة بالمعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة لاستطلاع حول ما يجري حولها وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تليها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وعموما هذه مرحلة تتمثل في عملية جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط.

1-1-2- التركيب والتحليل: من خلال المعلومات مقدمة مسبقا يصبح لدى المؤسسة رصيد معرفي ومن ثم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير و أشكال بيانية وهدف من هذه عملية فرز وتركيب المعلومات وتحتفظ إلا بالمعلومات التي تخدمها .

¹ منصف بن خديجة ، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة الجزائر الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2017، ص 152.

1-1-3- نشر واتخاذ القرار: وبعد انتهاء من مرحلتين سابقتين تتحصل على معلومات معالجة ولا تكون هناك أهمية للمراحل السابقة ما لم تستخدم في اتخاذ القرارات المناسبة ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن هذا القرار.

وما يلاحظ على هذا التقسيم دمج بعض العمليات كالتركيب والتحليل واتخاذ القرار الذي يمثل عائق أمام السير العملية اليقظة، فلا يمكن استباق عملية دون رجوع إلى قبلها، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدتها.

2- اليقظة بست مراحل¹

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل كما يلي:

2-1- مراقبة مصادر البيئة

ونجد فيها ثلاث خطوات وهي كالتالي:

2-1-1- البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع و تحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

2-1-2- جمع المعلومات: في هذه مرحلة يجب إنجاز مخطط الاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة ويطرح التساؤل حول معرفة مكان المعلومة وطريقة الحصول عليها والتكاليف مخصصة لها.

2-1-3- التأكد من صحة معلومات ودقتها وتحليلها: المعلومات التي يجوزتها يجب أن تحلل وتخزن فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة، وعند تثبيت المعلومات يجب أخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومات، ملائمة، نظرة وضغط الخبراء.

2-2- استغلال المعلومات

وتتكون من ثلاث خطوات لاستعمال المعلومات المختارة:

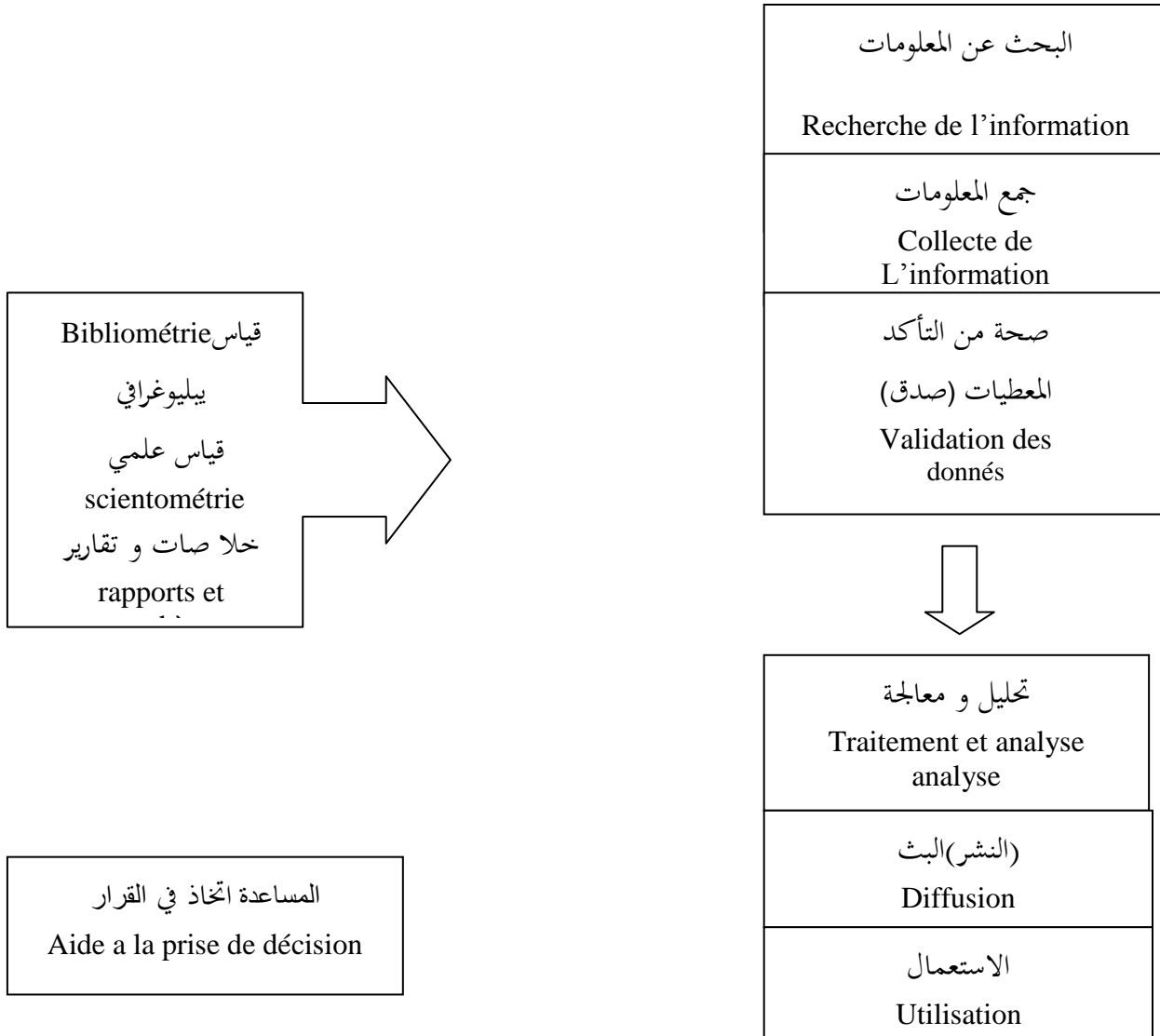
¹فوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص58.

2-2-1- معالجة المعلومات: تعتبر مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومات ملائمة ومثبتة، وعليه يجب وضع مخطط لتخزين وأرشف المعلومات.

2-2-2- نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبتث معلومات حسب ملائمتها واستعمالها لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟وضع نظام داخلي للبتث ونشر معلومات وتخزينها .

2-2-3- الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع تلك المعلومات المحصل عليها وإيصالها لمن يحتاجها واستعمالها في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة .

الشكل 2-4: اليقظة بست مراحل

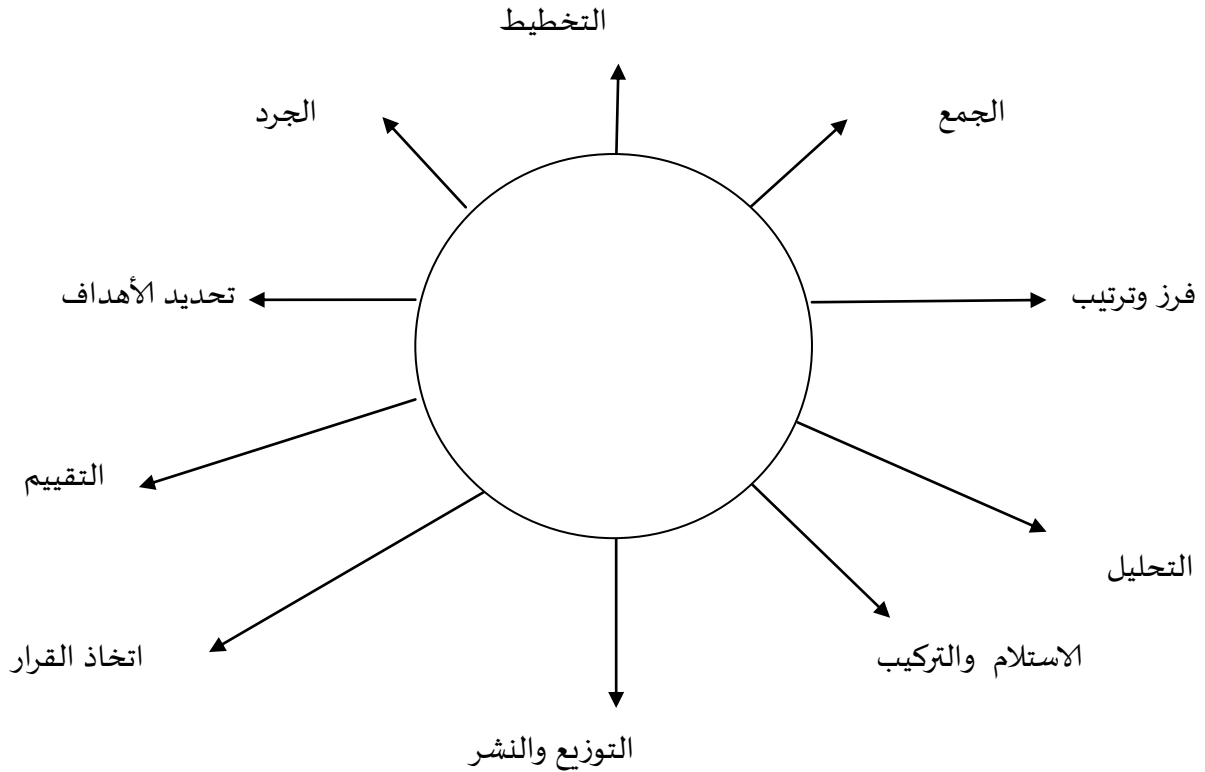


المصدر: قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، ص 57 .

3- اليقظة بعشر مراحل

وضعت هذه طريقة من طرف الباحثان Legendre et la bonté اللذان لاحظا نقص وإهمال في مراحل السابقة وجاءت هذه الطريقة لتغطي عجز نماذج السابقة وهذا ما يوضحه الشكل الأتي:¹

الشكل 2-5-: نموذج La bonté et Legendre لمراحل اليقظة العشرة



المصدر: منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة الجزائر الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2017

ص 152.

يتميز هذا النموذج بالحيوية لاحتوائه على مراحل جديدة مثل الجرد التقييم والفرز ولنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية لابد من إتباع إستراتيجية المقترحة ولأنجاز هذه المراحل يتطلب المهارة العالية، إذ ينبغي على مؤسسة أن تقوم بهذه مراحل دون انقطاع وبجدية فأى تهاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا. فليس كل شخص يستطيع أن يوم بعملية اليقظة الإستراتيجية فهناك مختصون لهذه العملية فنجاحها يتوقف على وجود أفراد مختصين يتمتعون بقدرات عالية وكفاءة وخبرة مهنية.

¹ بن عدة رقية، مرجع سابق، ص 18.

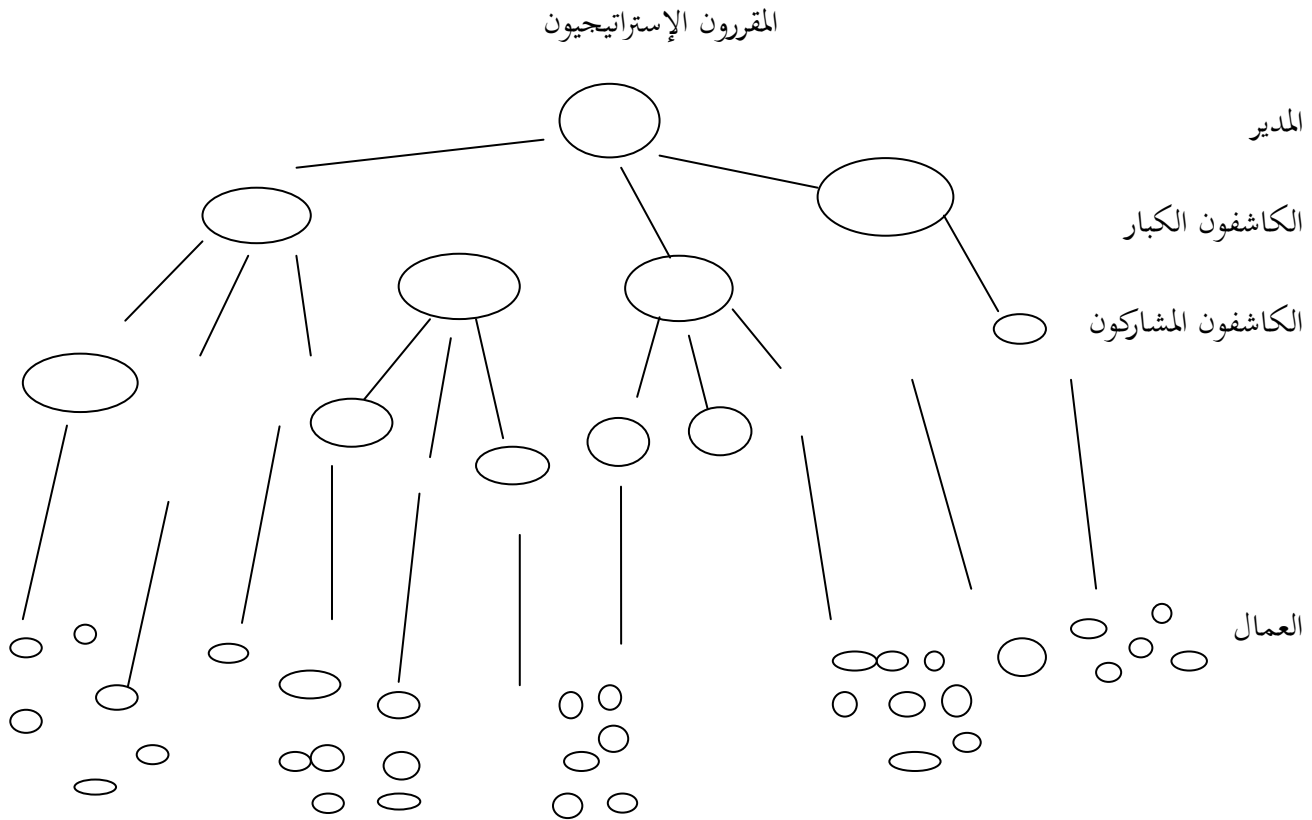
4- ممثلو اليقظة الإستراتيجية

4-1- تعريف ممثلو اليقظة الإستراتيجية

يطلق على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المتيقظ" ويطلق عليه بـ "المنشط" فهو شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها.

ويمكن تعريف المتيقظ "هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد الترصّد البيئي، مهمته جوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة والشكل الموالي يوضح ذلك:¹

الشكل 2-6-: أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره ص 60.

4-2- الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية

¹ بوخرينة خديجة، مرجع سابق، ص 67 .

تتكون اليقظة من أفراد لهم كفاءات عالية وتكوين تقني يطلق عليهم اليقظين المسؤول عن اليقظة، الملاحظين، الخبراء المستخدمين ولجنة اليقظة، يتميزون بالحذر، الانتباه وروح الاتصال.

● المسؤول عن اليقظة

- هو عنصر مهم في عملية اليقظة يلعب دور متحرك، وسيط، منسق، مقرر وهو مسؤول عن المهام التالية :
- حديد الاحتياجات الجديدة.
- عناصر المحيط الخارجي التي يجب استهدافها.
- تنظيم شبكات اليقظة من خلال تعيين وتحديد الملفين بها.
- دعم وتحفيز أعضاء شبكات اليقظة.

إن سوء اختيار مسؤول اليقظة ينجر عنه فشل مشروع اليقظة ومن بين هذه أسباب عدم توافق كفاءة ومهارة مسئول مع المهام الموكلة إليه، وعليه يعتبر مسئول اليقظة عنصر مهم وأساسي يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم مدى فعالية جهاز اليقظة ومن أفضل أن يكون شخص الذي يرغبون في توظيفه من بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة وكذلك بدوره يتصف ب:

- القدرة على التحليل والتركيب.
- التحليل الإحصائي للاحتياجات.
- القدرة على جمع تقييمات العملاء، للمنتج، للمؤسسة.

● الملاحظ أو جامع المعلومات

كلها تسميات تطلق على الشخص الذي تسند إليه مهمة البحث والجمع المعلومات التي تتوافق مع موضوع اليقظة بأشكالها المختلفة ومن مصادرها المتعددة بإضافة يمكن هؤلاء الأشخاص أن يشاركوا في عمليات المعالجة إلى جانب الخبراء. وعلى العموم اتفق الباحثون على أن هناك نوعان لجامعي المعلومات:

" Les traqueurs sédentaires " هم الأفراد الذين يجمعون المعلومات من مصادر موثقة كالجرائد ومن الانترنتوأهم ما يتميز به هذا النوع جامعي المعلومات ويطلق عليهم اسم "documentalistes convertis" أنهم يشغلون موقعا متميزا في مؤسستهم والذي يسمح لهم بتكوين متخصص ومناسب ومزدوج.

" les traqueurs nomades" هذا النوع من الملاحظين يتحولون وينتقلون خارج المؤسسة للقيام بمهامه الأساسية وجمعون معلومات من مصادر أساسها التفاعلات واللقاءات مع الأشخاص. وهذا النوع من جامعي المعلومات معظمهم التجار، المشتريين، يجمعون معلومات التي لها أهمية بالنسبة للمؤسسة.

جامعو المعلومات الجيدون هم أفراد قادرين على توفير المعلومات في الوقت بتكلفة مقبولة، وعلى مسؤولي اليقظة أن يتصفوا بصفات ومهارات معينة حتى يتم توظيفهم على رأس الجهاز اليقظة في المؤسسة .

• الخبير

بحكم خبرته وكفاءته التي تسمح لهم بالمصادقة على المعلومات والتي تشكل مهامه الأساسية، فبعض المعلومات ذات خصائص تكنولوجية، تنافسية مستوحاة من ميادين مباشرة موثوقيتها ليست مطلقة كما أنه يتميز بمكانة تسمح له بأن يكون مسئولا عن اليقظة في المؤسسة.

• طالبو المعلومات

هم المستفيدين أو مستخدمي مخرجات اليقظة، ورغم أنهم لم يقوموا بشرح احتياجات بطريقة رسمية سيستقبلون المعلومات الصافية والتي يحتاجوا في أداء وظائفهم كحل حسب اختصاصه وجودهم.

• لجنة اليقظة

تتكون من بعض الإطارات العليا المقررة مهمتها الأساسية التحقق من مواضيع الاستهداف، متابعة المهام وأن تكون كفاءة ومساعدة في اتخاذ القرارات وفي بعض المؤسسات لا يوجد مسئول اليقظة بل يوجد منسق حسب نوع اليقظة كمنسق اليقظة التنافسية مرتبط بوحدة تسويق ومنسق اليقظة التكنولوجية مرتبط بوظيفة البحث والتطوير.¹

4-3- سلوكيات أعوان اليقظة

كما أشرنا إلى أن اليقظة لها سلوكيات أو تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكيات مختلفة، وربما هذا ما انعكس على سلوكيات اليقظة حيث بين (Boulinage 2002) أن هناك أصنافا عديدة لأعوان اليقظة (الكاشفين)

¹زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص56-58.

كل منها يختلف حسب درجة إيجابيته أو سلبيته إما (Rouach 1996) فقد بين العديد من أنواع الكاشفين مرتين حسب درجة عدوانيتهم وخبرتهم في تطبيق اليقظة، وضح خمسة فئات للكاشفين¹.

– **المحاربون (المقاتلون):** يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

– **المهاجمون:** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.

– **النشطون:** ينظمون وسائل محدودة و يطورون شبكة لليقظة التنافسية.

– **المستجيبون:** يعملون على رد الهجومات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.

2- أنواع اليقظة الإستراتيجية

تفرع اليقظة الإستراتيجية إلى عدة مجالات كاليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية... كل هذه أنواع تستهدف مجالا معينا لتصب في الأخير في اليقظة الإستراتيجية باعتبارها تعمل على استباق التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، ورغم التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء استخدامها لنظام اليقظة فهي مطالبة على الأقل بتحقيق اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية ومن أهم مجالات اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

2-1- اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب F.Jakobiak على أنها مراقبة المحيط العلمي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية ، من أجل تنبأ بالمخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية خاصة لتطوير التكنولوجيات.

حسب ناصر دادي عدون فهي بمثابة مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية ، جمع معلومات وعموما فاليقظة التكنولوجية تطرح وتجب على الأسئلة أهمها:

– مباحي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟

– مباحي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة اللازمة في هذه البيئة ؟.

¹ فوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص 63.

– مباحي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا والرائدة في هذا النشاط؟¹

إن التطور الذي تشهده ساحة التقنية ساهم في تطور معارف ووسائل البحث كلها ساعدت في الرفع من معدل الابتكار ونسبة التطور التكنولوجي مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي وأبرز دوافع الرصد التكنولوجي هي:

✓ تسارع التغيرات التكنولوجية.

✓ المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار.

✓ قلة الموردن للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة.

فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتألق في السوق الذي تنشط فيه بإتباع اليقظة التكنولوجية وهدف منها هو التعرف على التكنولوجيات مستخدمة في محيط المؤسسة وتمثل مصادر اليقظة التكنولوجية في تراخيص براءة الاختراع، الدوريات العلمية، الجرائد والرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي.

تحتل اليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات حيث توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية وكذا متخذي القرارات على مستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي وتمكن من متابعة عملية رصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب.

بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على المعارف

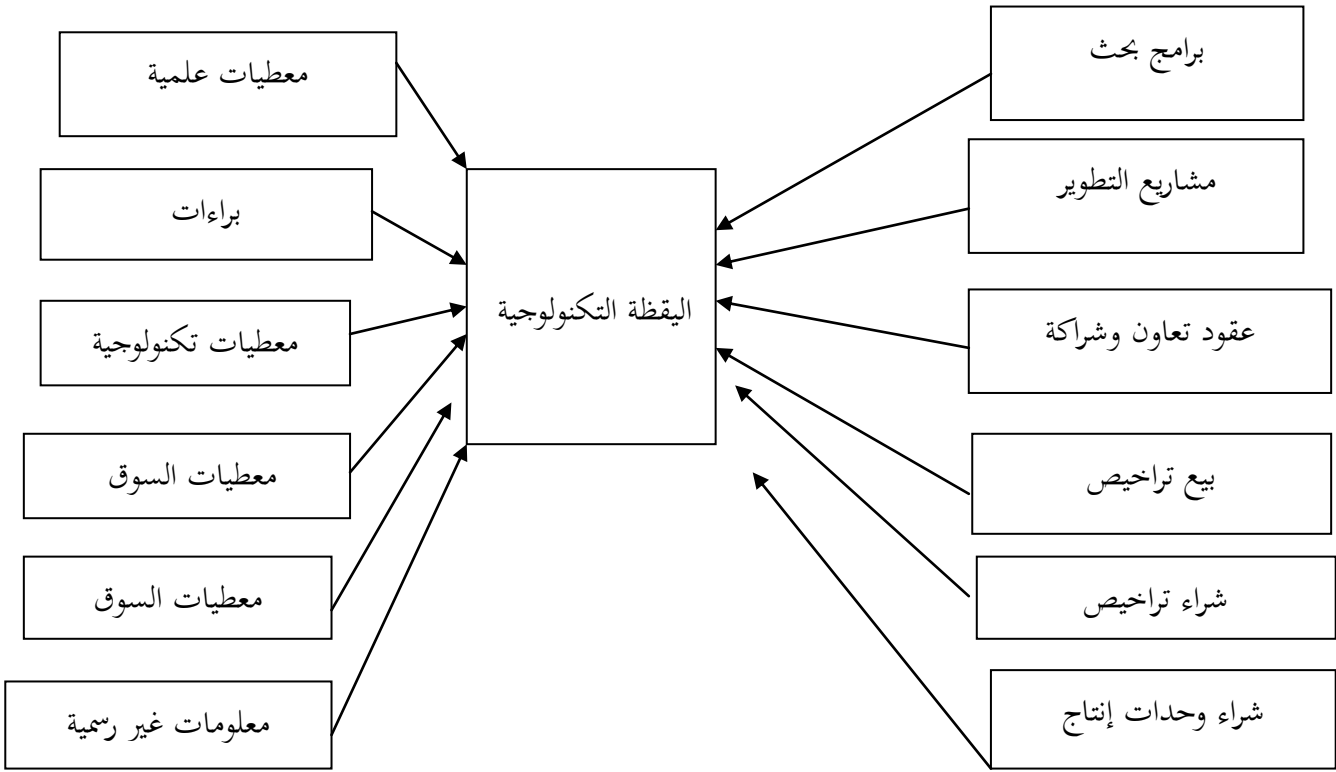
والمعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في كافة الميادين.

وفي الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية.²

¹ ملي حمزة ديسمبر، 2014، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الاقتصادية – صناعة الأدوية بقسنطينة – ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، الجزائر ص259.

² علاوي نصيرة، 2010/2011، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة – دراسة حالة موبليس – ، رسالة الماجستير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 107/108.

الشكل رقم 2-7: الدور الرئيسي لليقظة التكنولوجية



المصدر: علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة موبليس، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان ص 109.

2-2- اليقظة التنافسية

تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك إلى المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بغرض توفير منتج نهائي على شكل معلومات مفيدة للمسيرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية.¹

¹لموس مریم سبتمبر، 2019، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد الثاني، العدد الثامن، ص 73.

ويعد مايكل بورتر من أول مؤسسي مناهج وتطبيقات الميزة التنافسية فقد حدد المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة متمثلة في الكفاءات الحاليين للمنافسين، إستراتيجيات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين قدرات المنافسين. وتعمل اليقظة على فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة ويظهر ذلك من خلال:¹

- منتجات المؤسسة المنافسة وحصصها السوقية.
- الشركاء ومعرفة شبكة الموردين .
- البحث والتطوير من التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة .

كما تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى :

- تحديد وتوضيح أهداف ومحاور اليقظة و الرقابة.
- تحديد نوع المعلومات التي تكون مهمة بالنسبة للمؤسسة.
- معالجة وتحليل المعطيات المجمعة.
- معرفة معمقة للأسواق.

2-3- اليقظة التجارية

يقوم اليقظ هنا بمراقبة وتنبؤ بالتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم و كذا تطور السوق والطلب بشكل خاص. وتعرف اليقظة التجارية على أنها عملية جمع للمعلومات الخاصة بالمنافسين وسلوكياتهم، كما يمثل المستهلك مركز الاهتمام اليقظة الإستراتيجية فهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية. فهي تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها.²

1- الزبائن: تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لزبائنهم لكونهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمال ويتمحور اهتمامها حول معرفة الحاجات ورغبات زبائنهم لتلبيتها في الوقت المناسب، ويجب على مؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنهم كما أنها لا تمهل غير الراضين منهم بل تطلع على ملاحظاتهم بغية تحسين جودة المنتج. وتحديد قدرة الزبائن على السداد كما أنها تدرس علاقة بين زبائنهم وموزعها.

2- الموردين: يأخذ الموردين أيضا حصة سوقية كبيرة من اهتمامات المؤسسة، كما أن لهم وزن لا يستهان به في

العمل النهائي باعتبارهم الممون الرئيسي، ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى تطور منتجات مورديها وعروضهم

¹ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 111.

² علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 112..

والهدف من كل هذا هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة لضمان التموين المستمر بالمواد الأولية مما يسمح للمنتج بتوفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة وذات نوعية جيدة.

وعموماً فإن اليقظة التجارية تعمل على متابعة الحاجات المتطورة لزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة لفت انتباه

الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إضافة إلى البحث عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة بموردين الدائمين.¹

2-4- اليقظة البيئية

تعرف كذلك باليقظة الشاملة، تسعى إلى تيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث

والتطورات إلا أن تطبيق هذه اليقظة هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المختارة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها ودراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك.

2-5- اليقظة القانونية

تمثل في تتبع تطور القوانين والتشريعات في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحتى المعايير التقنية التي غالباً ما تكون

حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية وتسمح كذلك بمراقبة القوانين والتشريعات التي تصدرها الهيئات الوزارية أو الحكومية فهي مهمة بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة وقوانينها.

إن هذه المجالات هي المجالات الرئيسية لليقظة الإستراتيجية لكن هناك من المفكرين من يضع مجالات أخرى يمكننا

أن نعتبرها تفرعات لهذه المجالات.²

2-6- اليقظة الاجتماعية

تتمثل في تحديد وملاحظة كل ظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية وسوء التفاهم بين الأجيال و هناك من

يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن .

¹المروس مرهم، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

²حمزة رملي، ص 260.

و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية وتشمل ما يلي.¹

- تطور النمو الديمغرافي .
- عادات الاستهلاك.
- تتغير الموضة في اللباس.

حيث تؤثر هذه المتغيرات على نشاط المؤسسة، لذا يجب أن تأخذ بالحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات حول عدد السكان ومعدل نموها وتوزيعها الجغرافي حتى تستطيع أن تحدد نقاط البيع ومعرفة أذواق الزبائن، فمثلا في شهر رمضان يكثر الطلب على بعض المنتوجات الضرورية خلال شهر رمضان، كما يمكن أن تطرأ تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المؤسسة ومثال ذلك ما حدث في مؤسسة الاتصالات " جيزي " في الجزائر اثنا أحداث كرة القدم بين الجزائر ومصر.²

المطلب الثاني: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتفعيل أداء اليقظة، فهي بحاجة إلى جملة من طرق ووسائل تستخدم لتطبيقها، فإن تعدد الطرق المستعملة تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق، فهي تقوم على مجموعة خطوات كما لها نظم وأساليب لتشغيلها، مما يكسبها مزايا عديدة وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1- طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من الطرق و الوسائل، فالمؤسسة تستخدم هذه الطرق ليصبح لديها نظام يقظة فعال.

1-1- طرق المعايير

هذه الطريقة ابتدعتها شركة (Rank Xerox)، في السبعينات لصعد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها " David Kearns " الرئيس و المدير العم السابق لهذه الشركة على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص114.

² مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، أكتوبر 2017، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة زيان عاشور الحلفة، المجلد الثاني، العدد32، ص30-31.

مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون أفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية، والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المناسبة. وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا لإبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه و تقيس أدائه مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة.¹

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:²

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
 - تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
 - تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
 - تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها والمؤسستين وأسبابها.
 - تحديد أهداف وخطوة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
 - تشكيل فرق عمل متكاملة تضم المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
 - تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.
- تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة إن هناك فجوة في الأداء، بينما هو عليه وما يجب أن يكون، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافه، لذلك من الضروري هناك مراقبة مستمرة لأدراك هذه الفجوات وتحليلها.

1-2- طريقة الرقعة أو اللغز

¹ بوخرينة خديجة، مرجع سابق، ص72.

² تشوار فخر الدين، 2009، "اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية"، العدد 04، ص 282.

هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه البروفسور " Humber Lesca "، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من لعبة " الرقعة " والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات أشكال مختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معيناً ذو دلالة.

هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الإستراتيجية من أنواع إشارات الإنذار المبكر، كما أنها تعتبر عالية الحساسية، ولما تمتاز به من خصائص فهي معلومات مجزأة، غير كاملة، غير دقيقة، غامضة.... الخ. لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل مهيكّل ومنظم وذو دلالة؟¹

1-3- دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق طريقاً مهماً من طرق اليقظة و تطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعياً منها للحصول على المعلومات عن بيئتها و منافسيها.

وتعرف دراسة السوق على أنها مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة و الصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية، هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة.²

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطاً رئيسياً في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى، كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات من المستهلكين، المشاهدة والتحقيقات، وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، ودراسة نوعية تهتم بالنوعية وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجيهات الأداء والعمل على ترقيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.³

2/ الانترنت وسيلة من وسائل اليقظة الإستراتيجية

¹ سالمى سريدي، نسرين بوجمة، مرجع سابق، ص29.

² 2017، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الفارس وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد96، ص211.

³ بوخرينة خديجة، مرجع سابق، ص73.

إن شبكة الانترنت تعتبر اكبر تقدم تكنولوجي فلقد خلقت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى جميع الأطراف وغيرت طريقة تخاطب العالم ببعض البعض، ويمكن تعريفها بأنها شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من شبكة الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة.

فتطور الانترنت ووسائل البحث المرتبطة بما قدم إمكانيات كبيرة للبحث والدراسة، واختيار المعلومات وتحويلها إلى معارف من أجل تطبيقها للوصول إلى الأهداف التي يحددها الأفراد والجماعات.

فالانترنت تقدم هذه الإمكانيات لمن عنده المعرفة بهذه الوسائل وطرق استخدامها، والذي يجد فيها المصادر الملائمة ويراقبها بانتظام وذكاء، ويساهم في تحليل بياناتها، ويضعها في شكل مخططات، ويوضح طبيعة العلاقات الموجودة فيها لكي يستطيع إحداث يقظة يتبعها تخزين وبث للمعرفة بالمشاركة مع الآخرين.¹

وبصفة عامة الانترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع... الخ) والاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان، الفورية، الأهمية، قابلية الاستعمال والفرصة

كما إن الانترنت تحتوي على عدة خدمات من أهمها :

- **الشبكة العنكبوتية:** وتعرف بشبكة الويب وهي عبارة عن صفحات كبيرة جدا من معلومات مترابطة فيما بينها حيث تتمتع بمرونة عالية في إيجاد معلومات وإمكانية استعراض الويب في أي مكان.

- **البريد الإلكتروني:** وهو من أوسع الخدمات انتشارا عبر شركة العالمية، تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية كما يستخدم لطلب معلومات حول منتج أو طلب فواتير شكلية فهو بدوره حل محل الهاتف والبريد والفاكس.

- **نظام أسماء النطاقات:** هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الانترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة يقوم بتحويل عناوين مواقع الانترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية.

- **بروتوكول نقل الملفات:** تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية وهو يستخدم نوعين من الاتصال هما تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.

¹ بوخریصة خدیجة، مرجع سابق، ص74.

-برامج الدردشة خدمة المجموعات: تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة ومن جانب آخر فهي وسيلة للدردشة.

-خدمة البحث في الانترنت: الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة، وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها مصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة وجودة أعلى.

2- أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

2- أساليب تشغيلها (آليتها)

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:

2-1-آلية التحكم

تعني بان الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية وتدون بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، حيث تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

2-2-آلية الإنذار

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص و بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسئولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق¹. l'animateur de la veille stratégique.

المطلب الثالث: مقومات اليقظة الإستراتيجية

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، ولا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية، فهي تتطلب مجموعة الأفراد ذوي كفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية

¹ جمام محمود، دباش أميرة، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الابتداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، المنتدى 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، ص 8.

والتكنولوجية وتعتبر فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والتسيير، كما تغير رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة ولنجاح هذه الطريقة يجب توفر جملة من الترتيبات التنظيمية بدءا بإدارة العليا، مراجعة أنظمة التسيير، لكونهم موردا رئيسيا وصولا إلى ثقافة محفزة على الانفتاح وتعد المعلومة القلب النابض للمؤسسة فعدم توفر هذه الترتيبات فإنها تصبح معيقتا يقف أمام نجاح المؤسسة .

1- الالتزامات القيادات الإدارية

إن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، حيث يبدأ برسالة موجحة وواضحة من القيادات الإدارية التي تعتبر شرطا في بناء اليقظة الإستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة الأفراد القادرين على إنجاز مهام وتحقيق أهداف المنظمة وليس من ضرورة أن يكون لديهم مناصب في الإدارة بل يكفيهم أن يتمتعوا بكفاءات وقدرات قيادية يستخدمونها في حل مشاكل العمل وتأثير على آخرين بقراراتهم، وهنا تأخذ القيادة الإدارية مفهومها الأوسع وأكثر شمولا ولنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية لتبني مفهوم جديد وهو القيام بدور المعلم أو المدرب ودوره هو توجيه العمال والتحفيز الإيجابي وقدرة على إقناعهم وتخلي عن فكرة أمر والتخويف كما يتفاعل القادة والتابعون في الشفافية معتمدين على معلومات.

2- إعادة الهيكلة التنظيمية

يرتبط تحقيق هدف المؤسسة أسلوب التنظيم الذي تتبعه المتمثل في بناء الهيئات التنظيمية ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد مكانة كل فرد ومدى إسهاماته في تحقيق الأعمال.

فقد أبرزت العديد من الدراسات أن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة يتوقف إما على مجموعة من محددات والعوامل كالإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة فأى الإستراتيجية جديدة لابد لها من الهيكل تنظيمي جديد أو تحديثه. فتكنولوجيا المستعملة فهي بذاتها تحتاج إلى تطوير الهياكل لتكيف والتأقلم معها، البيئة الخارجية هي المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي فالمؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتجسيد لنظام اليقظة تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل ينجر عنه مراجعة بنائها التنظيمي.¹

3- شبكة الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقظة

¹ قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص 72-73.

تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة الإستراتيجية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.

4- المختصون في المعلومات والوثائق

على المؤسسة تكوين أشخاص يعملون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها، بالإضافة إلى التحكم في الوقت، ويشترط في هؤلاء المختصين أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة حتى يتسنى لهم فهم لغة واحتياجات الخبراء وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.¹

المبحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي بما توفره المؤسسة من معلومات عن التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية فالمعلومات اليوم أصبحت مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات فرغم اختلافها إلا أنها مهمة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية ومهما كانت مصادرها داخلية وخارجية ومن أجل أن تكون اليقظة فعالة فهي تعتمد على معلومات الإنذار وهي معلومات توقعية وغامضة تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث وله تأثير على نشاط المؤسسة.

وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق في المطلب الأول إلى شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية أما، المطلب الثاني المعلومات ودور اليقظة الإستراتيجية، أما المطلب الثالث نستعرض فيه تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية

وجب توفر شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لضمان فاعلية اليقظة الإستراتيجية وفي ما يلي نستعرض أهم شروط التالية:²

1- دعم الإدارة

يؤثر جهاز الإدارة مباشرة على عمليات اليقظة ونجاحها مرتبط بدعم الإدارة ويمكن أن تأخذ أشكال التالية :

¹ سريدي سلمى، بوجعة نسرين، مرجع سابق، ص 26.

² بوضوردي صليحة، 2004، دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أنظمة المعلومات الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة صيدال- ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص34.

✓ توفير إمكانيات اللازمة: فلا يمكن للمتيقظ أن يقوم بعمله دون توفير كل ما يحتاجه من موارد ووسائل تسهل عليه العمل.

✓ نظام التحفيز: تبني فكرة أن يكافأ الفرد مباشرة بعد تحقيقه لنتائج وبفضل هذا نظام تستطيع تحقيق أهدافها.

✓ تكوين ممثلي اليقظة: هنا تعتمد المؤسسة على كفاءات ومهارات موجودة داخل المؤسسة لتقليل من خطر تسرب المعلومة الإستراتيجية فهي لا تعتمد على كفاءات خارجية وعليه فهي مطالبة بتكوين وتدريب أفرادها لتحسين كفاءاتهم وإعدادهم ليكونوا مؤهلين لعمل اليقظة باعتباره مسؤولية الكل وليس مسؤولية أفراد قسم اليقظة أو الإدارة العليا فقط.

2- إرساء ثقافة اليقظة داخل المؤسسة

إن وجود ثقافة وتجسيدها يتيح لهم العمل بطريقة موحدة وهذا ما يخلق الاستقرار فثقافة المنظمة يجب أن تنماشى مع متطلبات نظام اليقظة ويطلق عليه ثقافة المعلومات، وهناك أربعة أشكال لثقافة وهي الثقافة الوظيفية، ثقافة الاكتشاف، ثقافة التساؤل، ثقافة التقاسم كما أنها تتميز بعدة خصائص تتمثل في رفض احتكار المعلومة وتقاسم وبث المعلومات بين الأفراد، ثقافة منفتحة تركز الإبداع والابتكار وتشجع استثمار المعلومات تشجع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

3- نظام اتصال فعال

أصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعالية وذلك من خلال تحويل المعلومات بسرعة الكافية إلى الجهات المعنية. يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ ونجاح نشاط اليقظة في المؤسسة مشروط بوجود نظام اتصال فعال يعمل على:

- ✓ تحقيق التنسيق بين أنشطة اليقظة في حد ذاتها وبين أنشطة اليقظة والأنشطة الأخرى.
- ✓ مساعدة ممثلي اليقظة في تبادل المعلومات مع بعضهم بعض وإيصالها إلى أصحاب القرار.
- ✓ إتاحة فرصة تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية.

4- حماية المعلومة

المعلومة تلعب دور مهم في حياة المؤسسة بل أصبحت أهم من رأس المال وتسريها يحدث عواقب وخيمة فيجب الحرص والسهر على المعلومة لتحقيق أهداف اليقظة وتعزيز الوضعية التنافسية ومن جانب آخر وفي ظل التطور

التكنولوجي الذي أدى إلى ظهور أجهزة وأساليب ساعدت على تسهيل وتبادل المعلومات بطرق مختلفة. إلا أنها أدت إلى زيادة احتمالية تسرب المعلومات وتعرضها لخطر التغيير والتزوير من قبل أطراف غير معنية فأصبح أمن تلك المعلومات والبيانات بشكل مهم للغاية وهو يشمل عدة محاور أهمها:

- الأخطاء غير العفوية غير المتعددة أثناء التجهيز بيانات لإدخالها على الحاسب الآلي.
- حوادث فقدان أو تغير المعلومات بسبب تعطل الأجهزة.
- سرقة المعلومات أو التقاطها وتغييرها بشكل غير مأذون.

5- إعادة الهيكلة التنظيمية

سرقة المعلومات أو التقاطها وتغييرها بشكل غير مأذون وتبحث عن إقامة نظام لليقظة تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولاً وقبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هيكل عضوية تمتاز بمرونة والقابلية للتكيف، وتسهّل انتقال المعلومات، وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية.

6- نظام مكافحة المعلومات

يشير إلى جهود المبذولة من طرف المؤسسة من أجل مواجهة تدمير فعالية جمع المعلومات من طرف المنافسين وتقسم عملية نظام مكافحة اليقظة عملها إلى جانبين:

- ✓ **المكافحة الايجابية لليقظة:** هي تلك الإجراءات الهجومية التي تقوم بها المؤسسة من أجل وقف الأنشطة كما تشمل الأنشطة الروتينية التي تهدف إلى مراقبة نشاط المنافسين وإجراء تحقيقات الخاصة.
- ✓ **المكافحة السلبية لليقظة:** عبارة عن أسلوب دفاعي يمثل الجزء الأساسي من برامج مكافحة التي تقوم بها المؤسسة تتمثل في مكافحة المراقبة التقنية كما تهدف المكافحة السلبية لتعليم وزيادة وعي مختلف موارد البشرية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: معلومات ودور اليقظة الإستراتيجية

1- معلومات اليقظة الإستراتيجية

¹ العبيداني حبية، مرجع سابق، ص 114-116.

معلومة هي مجموعة حقائق ومفاهيم تخص موضوع ما، والتي تكون الغاية منها زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، تأخذ أشكال مختلفة ويتم الحصول عليها من مصادر متعددة. ويجب على المعلومة الجيدة أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت الشمولية التكلفة والواقعية.

المعلومة الإستراتيجية هي معلومة تخص مستقبل المؤسسة قبل حاضرها إذ تتصف بكونها معلومات توقعية إشارات ضعيفة أو قوية تعبر عن أحداث حساسة وذات تأثير مستقبلي فعلى المؤسسة امتلاكها أو الوصول إليها من شأنه الرفع من القدرة قدرة المؤسسات على توقع وتحديد اتجاه التغيرات المستقبلية في محيطها. كما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية وبناء استراتيجيات للتكيف مع هذه التغيرات.¹

2- أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية

يوجد نوعان من معلومات فالنوع الأول يتمثل في المعلومات الجارية أما النوع الثاني وهو الأهم معلومات التوقعية.

2-1-1- المعلومات الجارية: تنقسم إلى مجموعتين كبيرتين²

2-1-1-1- مجموعة المعلومات الداخلية: هي المعلومات التي تنتجها المؤسسة داخليا، وهي ليست موضوعنا لأن اليقظة الإستراتيجية تختص بجمع معلومات عن المحيط الخارجي، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالمصادر الداخلية للمعلومات، إذ في كثير من الأحيان المؤسسة تمتلك المعلومات داخليا، فقد تكون مسجلة إلكترونيا متواجدة في خزانة الملفات أو في ذهن زميل في المؤسسة، ونظرا لعدم وعيها بذلك فهي تذهب للبحث عنها، مما يكلفها الوقت، الجهد والمال.

2-1-1-2- مجموعة المعلومات الخارجية: هي المعلومات التي تتواجد في محيط المؤسسة، والتي تعكس الأحداث والوقائع تتعلق أساسا بالأسواق، المنافسين، الموردين، العملاء، النقابات، العمالية. والحصول عليها يتطلب الخروج للميدان والبحث عنها وجلبها من مصادرها.

2-2- المعلومة التوقعية: هي بالدرجة الأولى معلومة اليقظة الإستراتيجية، وهي معلومات ذات خاصية فريدة تشير وتدل على تغير يمكن أن يحدث في المستقبل ويقسم الباحثون المعلومات التوقعية إلى نوعين:

¹ زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 27.

² منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 137.

2-2-1- الإشارات الضعيفة أو إشارة إنذار المبكر: وتعرف على أنها عناصر معلومات تظهر بصورة مجزأة ويمكن أن تكون في شكل جملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو كلمة مسموعة مصدرها اجتماع، صورة وكلما كانت هذه إشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة وهي معلومات استباقية تسمح بتجنب المخاطر وانتهاز الفرص.

2-2-2- معلومات الفعالة: أو إشارات قوية تعلم المؤسسة عن نقاط قوة ونقاط ضعف العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة وهي ثابتة في الزمن تتغير ببطء وتجدد إشارة إلى أن معلومات الإستراتيجية الجارية أو التنبؤية يمكن أن تكون إما:

■ **معلومات بيضاء:** تكون متعددة وعمومية تستخرج من بنوك المعلومات، مناقشة مع الخبراء، عملاء وتكون متاحة للجميع.

■ **معلومات رمادية:** هي المعلومة التي يتطلب البحث عنها للحصول عليها، استغلالها محدود وخاضع لتصريح من صاحبها.

■ **معلومات سوداء:** هي معلومة محمية قانونيا، الدخول إليها محظور واستغلالها يتم بحرية فقط وتشكل محور التجسس الصناعي.

3- أهمية إرساء نظام المعلومات الإستراتيجية

3-1- أداء مهام الإدارة الإستراتيجية

يمكنها من تطبيق الإستراتيجية فهو وسيلة التي تركز على ضرورة اهتمام بالحيط الخارجي وإعداد القرارات الإستراتيجية. كما تم دعم تطبيق الإستراتيجية من خلال أنظمة المعلومات الإستراتيجية التي تعنى بالسير الحسن لنشاطات ووظائف المؤسسة في كل مستوياتها فنظام معلومات الإنتاج يصبح إستراتيجيا عندما يساهم في تصميم خصائص المنتج الذي يرقى لتحقيق ميزة تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات الخارجية لخصائص المنتج الذي يرغب فيه المستهلك.

3-2- تحقيق الإستراتيجية الحديثة للمؤسسة

إن التطور الذي حققه قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات كان و مزال له اثر على أنظمة المعلومات فأصبحت فيها عملية استثمار إعادة توجيه معمقة لإستراتيجية.

3-3- تحقيق التفاعل بين أنظمة معلومات المؤسسة، التنظيم، وإستراتيجية المؤسسة

انتقل دور أنظمة المعلومات من الوظيفة التقليدية لدعم النشاطات الروتينية إلى كونه وسيلة أساسية لتنفيذ أنشطة الإستراتيجية هذا كله راجع للعروض المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

4- نتائج إرساء نظام المعلومات إستراتيجية بالمؤسسة

من أهم نتائج التي حققها هذا نظام ما يلي:

- مرونة العلاقات مع موردي المؤسسة، عملائها، موزعيها وغيرهم من المتعاملين.
- تطبيقات ذات اتجاه أفقي لكثير من الوظائف .
- منتجات جديدة قائمة أساسا على تشغيل نظام معلومات يتميز بسرعة أداء.
- يتيح نظام المعلومات الإستراتيجية بتحقيق ميزة تنافسية كالتميز أو آلية التحكم في التكاليف.

2- دور المعلومات اليقظة الإستراتيجي

هو بمثابة نظاما لاستشعار متغيرات البيئة التنافسية، متابعتها وتقييمها للفرص المتاحة وتشخيص القيود التي تتعرض لها المؤسسة فإنه يسمح بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمحيط قصد استقطاب المعلومات بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات التي تحيط بها وهذا ما يساعدها على البقاء والنمو والتطور في ظل المنافسة.

كما يتجلى دوره من خلال حاجة المؤسسات المتعددة الجنسيات حيث توفر لها تلك النظم معلومات عن مختلف الأسواق العالمية ورغم تباعدها الجغرافي فإن نظام المعلومات الإستراتيجية يربط متخذ القرار بهذه المؤسسات.

وبالتالي فهو يحقق مساندة الإدارة العليا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهو ما يمكنها من الأداء بأسلوب يصعب

على المنافسين تقليده.¹

معلومات اليقظة الإستراتيجية توفر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحتملة بالمؤسسة الوقائية وخلق أساس

معرفي للأنشطة المنظمية المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية، فضلا عن تمكين قادة المؤسسات من تحليل

مسوغات التغيير الاستراتيجي، كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير

الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت. وإن اليقظة تساهم في تغيير:²

¹ يوسف الزين خيرة، مرجع سابق، ص98 .

² أليداني حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص164.

- الانتقال من دراسة وتحليل المنافسة الحالية وتصرفاتها الماضية إلى محاولة دراسة التنبؤ بتصرفات المنافسين وخططهم.
- الانتقال من التركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية، من خلال السعي إلى رسم الخريطة السوقية في المستقبل.
- الانتقال من دراسة وقراءة الماضي القراءة المستقبل ومحاولة صنعه.
- الانتقال من الدور التابع إلى الدور الموجه بالسوق.

المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

إن حيازة المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية أصبح من الأشياء المفروغ منها لمواجهة المنافسة، أي تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة وجوهريّة، تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة على اكتشاف الإشارات الضعيفة واغتنام الفرصة المتاحة لها أو تفادي التهديدات التي تتعقب طريقها.

ويمكن التمييز بين نوعين من نظام اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

اليقظة كوظيفة داخلية أو خارجية.

مركزية أو لامركزية نظام اليقظة

1- اليقظة كوظيفة داخلية

أدركت المؤسسات ضرورة تتبع البيئة والتيقظ لكل ما يحدث فيها إلا أن القيام باليقظة يختلف من المؤسسة إلى أخرى فهناك من تفضل ممارسة اليقظة بنفسها أي كوظيفة داخلية في حين أن هناك من تعهد بهذا النشاط إلى جهات خارجية أي اعتبار اليقظة كوظيفة خارجية ومن العوامل التي تحفز على هذا الاختيار.

ظهور اليقظة في صورة نظام كبير منظم والصعب التسيير معا مما جعله يبدو وكأنه مخصص للمؤسسات الكبيرة فقط.

2- اليقظة وظيفة خارجية

هنا تلجأ بعض المؤسسات إلى جهات خارجية للقيام بعملية التيقظ لبيئتها بأقل تكلفة ومن أهم هذه الجهات نذكر الخبراء والمستشارين الخواص ومراكز البحث والتطوير. ويتم الاعتماد على هذه الجهات بطريقة مستمرة لتمكن المؤسسة

من مواكبة المستجدات والتطورات التي يمكن حدوثها في أي لحظة وعليه يسهل عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب والوقت المناسب وبأقل تكلفة.¹

3 - نظام اليقظة المركزي

يتمثل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المحصل عليها من المتقطين سواء من الداخل أو الخارج ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة ويكمن دور هذا النظام في توصيل المعلومات الجيدة بسرعة للأفراد المحتاجين لها.

4 - نظام اليقظة اللامركزي

يشمل عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة بيانات مستقلة وكل منها تعادل نوعا خاصا من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف. وللإشارة فان بعض المؤسسات تدمج هذين النظامين أي إنشاء نظام يقظة مركزي مع وجود أنظمة يقظة فرعية تربط بينهما ووجود شبكة اتصال قوية.

وعليه فانه لا يوجد نظام موحد يشترط إتباعه من أجل تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية لأن اختيار تموقع نظام يختلف من المؤسسة لأخرى.²

خلاصة الفصل

تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة مهمة لرفع من تنافسية المؤسسة في ظل بيئة صفتها الدائمة الديناميكية إذ تهدف اليقظة إلى البحث و المعالجة المعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية فهي تقدم للمؤسسة منافع كبيرة على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظل بيئة مضطربة ، وهذا ما يمكن المؤسسة من الهجوم أو الدفاع في نفس الوقت بإضافة إلى تحقيق الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها وهذا لا يتحقق إلا بوجود تنظيما محدد لليقظة الإستراتيجية يتمثل في منهجية عمل متكاملة لجمع المعلومات وعلاجها لاتخاذ قرار سليم

¹ عبد الفتاح بوخمحم، مصباح عائشة، ص33.

¹ بومعزة سهلية، 2009، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، ص 126، ص 96.

كما تتطلب فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في المجموعة، فاستمرارها مرتبط بتضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة.

من أهم الوسائل المادية لليقظة الانترنت فهي تحتوي على كم هائل من المعلومات والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها وإمكانية رصدتها لتغيرات محيطها فالانترنت ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

كما تختلف في مجالاتها كاليقظة التجارية التي تهتم بتتبع تطور احتياج الزبائن الموردين والعلاقة التي تربطهم بينهم إما اليقظة التكنولوجية التي تهدف إلى ملاحظة وتحليل المحيط التقني والعلمي واليقظة التنافسية تختص بتحليل سلوكيات المنافسين ونواياهم واستراتيجياتهم عليه فإن اليقظة تهدف إلى تتبع سلوك المنافسين وتعقب المعلومات الخاصة بهم وجمعها خاصة إشارات إنذار المبكر التي تنبأ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى متخذي القرارات .

إن الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وخاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالتقلبات والتغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو معرفة الإخطار وتفاديها.

إن المعلومة بالنسبة للمؤسسة تعتبر رأس مال، فالمؤسسات التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على إفادة منها إن أمكن. فالمؤسسات في الاقتصاد العالمي الجديد تتنافس في مناطق معقدة ودينامكية ومنح قيمة وتميز قاعدة معرفة المؤسسة يمكن أن تنخفض، بينما يبتكر المنافسون استراتيجيات تنافسية أحدث، لذا يتوجب على المؤسسات استغلال المعلومات والتطورات العلمية من أجل تحسين موقف المؤسسة في السوق.

الفصل الثالث

تمهيد

تطرقنا في الفصلين السابقين حيث درسنا في فصل الأول المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية أما فصل الثاني استعرضنا فيه اليقظة الإستراتيجية، المفهوم، المبادئ والأسس النظرية ومن خلالها تبين أن اليقظة أسلوب إداري في المؤسسات تهدف إلى كسب مزايا تنافسية لدعم مركزها تنافسي. بغرض تعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية ومدى تأثيره على مستوى التنافسية المؤسسات الجزائرية، تطرقنا لبعض التجارب اليقظة في المؤسسات الاقتصادية وعليه ارتبنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني اليقظة الإستراتيجية من منظور التنافسية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى تأثيرات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام مهما في المؤسسة الاقتصادية بواسطتها تستطيع أي المؤسسة مراقبة البيئة سواء الداخلية أو الخارجية فهي تسهل عليها سير نشاطاتها و كذلك تزودها بمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن كما أن للكفاءة نصيب في هذه العملية.

حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية التنافسية، أما المطلب الثاني دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتنشيط الكفاءات، وتطرقنا في المطلب الثالث إلى الكفاءات أساس اليقظة لتطوير الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية التنافسية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين والمحتملين فمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية واليقظة الإستراتيجية تعطيها دور بارزا في تحقيق الاستمرارية أداء التنافسي ومدى ملائمتها مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، فاليقظة هنا تكشف التهديدات ومعرفة الفرص تساعد المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات.

فهدفها الأساسي هو الاستغلال الجيد للمعلومات المتحصل عليها وتوظيفها لفائدة صنع القرار فمعلومات مختارة بشكل علمي أو عن طريق وسائل متطورة تمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الإستراتيجية فبفضلها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى.¹

ومنه يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- ✓ اليقظة الإستراتيجية من خلال دراستها تستطيع معرفة الاتجاهات الجديدة للعملاء وأذواق الزبائن.
- ✓ اليقظة تنجب المؤسسة من تهديدات واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتشجيع المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تحميها من مخاطر المفاجئة ومستعجلة في بيئتها.
- ✓ تمد المؤسسة بدراسات معمقة حول أذواق المستهلكين ومواكبة تطوراتهم، فبذلك تقدم منتجات أو مجموعة من منتجات التي لا يستطيع المنافسون تقليدها وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق.

¹ هو مريم، مرجع سابق، ص130.

الفصل الثالث.....اليقظة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

✓ توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم من حيث الجودة النوعية وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

✓ اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخر التطورات التكنولوجية وهذا يجعلها سباقة في تطبيقها.

✓ تظهر فاعلية اليقظة باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث يتم جمع المعلومات بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذلت دلالة ومعنى وتستطيع المؤسسة رصد كل التغيرات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في انجاز أداء تنافسي فعال.

✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إضافة إلى الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.

✓ تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، إعادة تنظيمه، إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

✓ الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي وحيوي في زيادة المبيعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فتكسيبها الريادة في قطاع نشاطها وتزيد من حصتها.

✓ تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق يساعدها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك شهرية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.

✓ تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة

بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائننا، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.¹

المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتنشيط الكفاءات

تساهم الكفاءات في مواجهة حالات عدم التأكد البيئي من خلال ابتكار و تطوير أساليب وطرق للتنبؤ مما يزيد من قدرة المؤسسة في التكيف مع بيئتها. وحتى تساهم الكفاءات في تحقيق أهداف اليقظة يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

1-مساهمة الموارد في خلق القيمة

إن الطبيعة المختلفة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فبقدر ما تمتلك مؤسسة ما عمال جيدين ذوي مهارات ومعارف عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

2- أن تكون الكفاءة نادرة

حتى يكون مورد مصدرا رئيسيا وجب أن يكون نادرا مع مراعاة الاختلاف في القدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية، المشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية هو ذلك نقص كبير في الكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة وبالتالي فإن المتاحة منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها ميزة تنافسية في حد ذاتها.

3- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة لتقليد

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة.

4- عدم قابلية الكفاءات للإحلال

¹علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، مرجع سابق، ص130.

عندما يكون مورد بشري مصدرا للميزة من خلال نظام اليقظة، فإنه يجب أن ألا يكون قابلا لتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية متبناة من قبل المؤسسة، فالموارد البشرية تأتي من الموارد النادرة غير قابلة لتحويل.¹

المطلب الثالث: دور التعلم التنافسي في الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات عدد من التحديات والتغيرات العالمية في بيئة الأعمال ومع تزايد المستمر والتنامي للمنافسة أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من حياتها للبقاء في الأسواق خصوصا العالمية منها، إذ يعتبر التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير، من أجل تجنب المفاجآت التنافسية حتى تتمكن من تكيف إستراتيجياتها على نحو المستمر يعرف هذا التعلم بالتعلم التنافسي والذي يشير إلى قدرة المؤسسات على تطوير ميزة تنافسية مستدامة تكون نادرة على نحو متزايد.

هذا النمط من التعلّم يقصد به التعلّم المبنيّ على اكتساب المعرفة النَّاتجة عن تصوّر المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخطّطة، حيث يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحوّل القادة وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من رسم السياسات بعد إثارته لمعلومات..... فهذا النوع من التعلّم يذهب إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، حيث يبرز التعلّم التنافسي عندما تتعلّم المؤسسة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنّب النتائج السلبية من خلال التعرّف على أفضل الفرص المستقبلية، واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها.²

يعمل التعلم التنافسي على تنمية مهارات التفكير والإبداع والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتعد تنمية المهارات الفكرية وتطبيق الإستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنافسي وبذلك تزيد مهارات وقدرات المؤسسة لتعامل مع المتغيرات ولتحقيق هذا يجب على المؤسسات النظر إلى التعلم التنافسي على أنه:

✓ عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا، لأن التغير في البيئة الخارجية وما يتبعه من تغير في البيئة الداخلية يعدان عملية ملحة.

¹ سالامي بحضية، بلالي محمد، مرجع سابق، ص129.

² ألعيداني حبيبة، مرجع سابق، ص200.

الفصل الثالث.....اليقظة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

✓ عملية إدراكية، يتم فيها اختيار البيانات وتنظيمها وتحليلها، ومن ثم استخلاص الدلالات من البيانات المنقوصة بالاعتماد على المخزون المعرفي السابق.

✓ عملية تتطلب اشتراك كافة الأقسام، وأن يتحدى أحدهم الآخر، والاعتماد على تخمينات وتقييمات أحدهما للآخر.

✓ التعلم التنافسي أداة لتحسين فهم التداخل البيئي بين المؤسسة وبيئتها التنافسية.

✓ التعلم التنافسي لا يقتصر فقط على تجنب المفاجآت التنافسية.

✓ التعلم التنافسي يركز على المستقبل، ويبحث عن التوجيهات الجديدة بدلا من الاستجابة للضغوط.

تكمُن أهمية التعلم التنافسي في :

✓ له أهمية في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستغلالها.

✓ هو وسيلة تحسّن المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون، فهو يمثل الجديد بين العمل.

✓ يمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير

الموجودات.

✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك تمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث

وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المؤسسة بصورة أفضل هو ذلك المتخصص المهنيّ جيد التعليم.¹

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية من منظور التنافسية

تلعب اليقظة الإستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، بما توفره المؤسسة من

معلومات عن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وتساعد المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت

المناسب.

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية والمحافظة على مكانة التنافسية

إن التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال على مستوى المحلي والمستوى العالمي دفع بالمؤسسات إن تكون

على علم بكل مستجدات بيئتها الخارجية، فكل معلومة تستقبلها المؤسسة إما تكون فرصة تخدم مصالحها أو تهديدا لها

أو معوقا، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد أو تجنبه إذا أمكن ذلك، ومن هنا تظهر أهمية دراسة بيئة

¹ ألعبداني حبيبة، مرجع سابق، ص200..

الفصل الثالث.....اليقظة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الخارجية وضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة، ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج نظام اليقظة الإستراتيجية بكافة مكوناتها وأدواتها لتوفر للمؤسسة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها. إذ تستطيع اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة من القدرة على مواكبة التقلبات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم منتجات مواصفات تختلف على منتجات أخرى حيث لا تستطيع مؤسسات أخرى إن تقلدها. فالتميز في السلع والخدمات يمكن إن يحميها من المنافسين لدرجة وبهذه طريقة تستطيع خلق الولاء للعلامة التجارية من طرف الزبائن.¹

فالمنتج الذي يتميز بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للمستهلك هو الذي يحوز على أعلى قيمة من وجهة نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، ومنه تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة عندئذ بالحصول على حصة سوقية أكبر، إن اليقظة التنافسية تساعد في معرفة توجهات المنافسين وميزانيتهم التنافسية فتعمل على اكتشافها واكتسابها وخلق ميزة تنافسية جديدة تميزها عن باقي المنافسين، وذلك بإنتاج منتجات وخدمات جديدة لها مواصفات تفتقر لها المنتجات المتواجدة في السوق.

في ظل المنافسة القوية فالتكنولوجيا تلعب دورا رئيسيا في مساعدة المؤسسات على تطوير واستمرارية قدراتها وإيجاد فرص نمو جديدة استجابة لظروف السوق المتغيرة. وبالتالي يحفز المؤسسات للسعي وراء تعزيز نشاط اليقظة للتعرف على رغبات الزبائن وتلبيةها عن طريق إنتاج منتجات مبتكرة وجديدة.²

يوضح الجدول التالي دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي الذي يمكن أن تتصف به المؤسسة، مما يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على مكانتها التنافسية.

جدول رقم 3-3: دلائل القوة والضعف في مكانة المؤسسة التنافسية

دلائل القوة التنافسية	دلائل الضعف التنافسي
مميزات مصادر مهمة وإمكانات جوهرية وقدرات تنافسية محددة .	نقص المهارات والمصادر والقدرات التنافسية في المجالات الرئيسية للعمل
نصيب قوي من السوق، إستراتيجية فريدة متميزة أو اتخاذ	خفض نصيب السوق، ونمو تحت المتوسط في العوائد

¹ يوسف الزين خيرة، مرجع سابق، ص 108.

² بن نذير النصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، 12-13 ماي 2010، ص 18-19.

والأرباح اسم تجاري اضعف من المنافسين أو مكانة ضعيفة لدى العملاء	قرارات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو مسايرتها.
التواجد في مجموعة إستراتيجية تبدأ في فقدان مكانتها في السوق.	امتلاك عامة تجارية معروفة وسمعة أفضل من المنافسين وقاعدة عملاء متزايدة وولاء قوي للعملاء.
جودة منتج متوسطة.	التواجد في مجموعة إستراتيجية ذات مكانة أفضل.
منتج عالي التكلفة .	منتجات قوية متميزة.
التباطؤ في تطوير الإنتاج وإبداعه.	مميزات التكلفة.
عجز الموارد المالية عن متابعة الفرص الجديدة .	قدرات إبداعية وتكنولوجية فوق المتوسط .
	مصادر مالية وافرة.
	قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة المهمة تنافسيا.

المصدر: أثر تمسون، حي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والمجالات العلمية، ص150-151

فبفضل ممارسة المؤسسة لعلمية اليقظة بصفة عامة، واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، تتمكن من متابعة ورصد مكانتها التنافسية مقارنة بمنافسيها بصورة دائمة ومستمرة من خلال حصولها على معلومات عن دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي لها ولمنافسيها في الوقت الحقيقي، ومن خلال رصد أي تغيرات يمكن أن تحدث في هذه الدلائل الأمر الذي يمنح المؤسسة ميزة التحرك في الوقت المناسب للحفاظ على تنافسيها أو تحسينها عن طريق اقتناص فرص تعزيز قواها التنافسية التي تطرحها التغييرات التي ستحدث في محيطها الخارجي والتي تنبأت بها المؤسسة مسبقا بفضل نشاط اليقظة.¹

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية والمحافظة على مكانة التنافسية

1- اليقظة التكنولوجية والمحافظة على مكانة التنافسية:

تظهر محافظة اليقظة التكنولوجية على مكانة التنافسية من خلال الابتكار الذي يتعلق بتقنيات والتطورات الجديدة كما تساهم في زيادة قدرتها على الابتكار فاليقظة التكنولوجية تمنح المؤسسة معلومات تكنولوجية تحللها وتعالجها ثم توصلها للقسم الذي بحاجة إليها مما يؤدي لتوقع بالتطورات الحاصلة في بيئة التكنولوجية كما تساهم في الحفاظ على

¹ زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 77 .

مكانة التنافسية من خلال الابتكار فهو يكسبها ميزة حاسمة وذلك باختلاف منتجاتها عن منتجات منافسيها. ما يجعلها تفرض نفسها.¹

2- اليقظة التجارية والمحافظة على المكانة التنافسية

إن البحث عن تحسين تنافسية المؤسسة بات يشغل تفكير المؤسسات وهو الدافع لسعي المؤسسات إلى تطبيق مفاهيم جديدة للحفاظ على المكانة السوقية ، كسب زبائن جدد، وبات مصطلح اليقظة التجارية أحد المرتكزات الأساسية وضرورة حتمية في ظل بيئة متغيرة تستطيع من خلالها مراقبة أجزاء السوق وتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع زبائنها ومعرفة سلوكهم من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة والغير المتوقعة بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة التنافسية من نفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها.

إن توفر الكمية الوافية من المعلومات عن السوق والزبائن ليس بالأمر الكافي بل على المؤسسة أن تقوم بتحليلها وتكوين نظرة أعمق للاتجاهات التي يمكن أن تظهر فيها عملائها الحاليون وبالتالي تستطيع تجزئة السوق وتطوير البرامج السوقية فالمؤسسة التي لا تعتمد على معلومات العملاء في تطوير وتنفيذ إستراتيجياتها سوف تهدر مواردها. فقد أكد العديد من الباحثين أنّ المؤسسات تحتاج لأن تذهب إلى أبعد من استخدام التكنولوجيا إلى أن ترى " إدارة المعلومات " نفسها كأصل يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في أية صناعة والمحافظة عليها.

إن ما تتميز به المؤسسات اليوم هو بحثها عن كيفية التي تمكنها من المحافظة على زبائنها، تضمن تحقيق منفعة متبادلة بين الطرفين، قائمة على تقديم منتجات تتوافق متطلبات وتوقعات الزبون بشكل متفوق مقارنة بالمنتجات المنافسة.

إن تنامي دور الزبون يشكل أكبر الفرص على المؤسسات استخدام تقنيات حديثة نبرز أهمها في نقاط التالية:

➤ **الإصغاء لصوت الزبون:** يقصد بصوت الزبون الكلمات والعبارات التي يستخدمها الزبون ليصف بها طلباته واحتياجاته يقابلها استجابة من قبل المؤسسات لتبلي أو تتجاوز متطلباتهم كما يكشف صوت الزبون ثلاث مستويات من المتطلبات منها الأساسية التي يجب توفرها في السوق أما المتطلبات التوقعية نحصل عليها بمجرد طرح سؤال على الزبائن ماذا تريدون؟ أما غير المتوقعة هي صعبة التشخيص وهي ما وراء توقعات الزبائن وتوفيرها يخلق السعادة والحماس لدى الزبون.

¹ بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البلدة، الجزائر، ماي 2011، ص06.

➤ **إدارة علاقات الزبائن:** تسعى المؤسسات إلى إقامة علاقات طويلة الأمد معهم لضمان رضاهم وكسب ولائهم من خلال تبني إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن كما تعرف بأنها مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للمؤسسات باتخاذ قرارات تسويقية صالحة من حيث التوقيت والجودة والمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتميبتها وهي كذلك تعتبر منهجية التي تسعى إلى خلق وتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون.

تستند المؤسسة في ربط علاقاتها مع الزبائن أربعة عناصر تمثل في تحديد الزبائن المستهدفين، التمييز بين حاجياتهم لتعامل معهم من خلال الحوار، وفي الأخير تقدم منتجات تتوافق وتوقعاتهم.¹

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية والمحافظة على مكانة التنافسية

أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما أدى حتمية التيقظ والتعرف على متغيراتها، وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه كما تساهم في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق، وبذلك فهي تساعد المؤسسة على أن اليقظة التنافسية تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة.

ومنه يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وهذا راجع إلى استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية.²

المبحث الثالث: تأثيرات اليقظة الإستراتيجية على التنافسية المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية

أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية حيث قسم أنسوف سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين، يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكانن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة

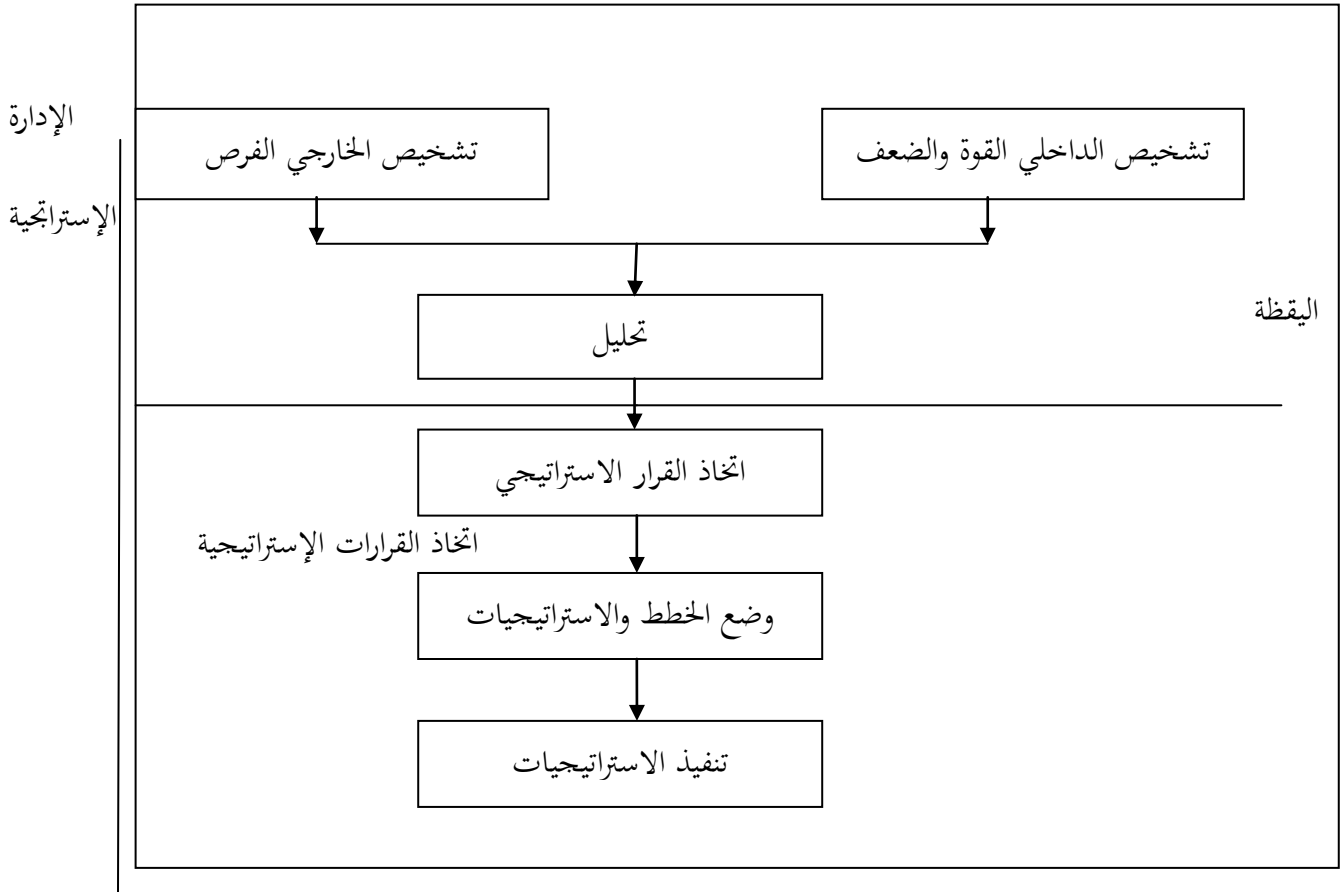
¹ ألعيداني حبيبة، مرجع سابق، ص182-186

² طحين العالبي، 2013/2014، دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل بيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبور تر- دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ص66-65.

الفصل الثالث.....اليقظة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الشركة الداخلية الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر "أنسوف"¹.

شكل رقم 3-8: اثر اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية



المصدر : علاوي نصيرة 2014، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار العدد02، ص166.

المطلب الثاني: تأثير اليقظة على تحسين الأداء التسويقي

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة لأسواق والمستهلكين، و التطورات الكبيرة، و المبتكرات الغير مسبوقه للتكنولوجيا في جميع الحالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة و كبيرة و تنتقل بسرعة و لكن ما هو ملاحظ فإن المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة

¹ علاوي نصيرة، 2014، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد02، ص166.

التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، و الثقافية، ولهذا فإن اليقظة تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه تلعب اليقظة دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجهم إستراتيجيتهم التسويقية، وكل ما يؤثر على التنافس، فهي بذلك تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وبالتالي أدائها.

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في تحقيق الاستمرارية الأداء التسويقي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجتمع في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها. ولا بد من إشارة إلى أن فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل الأساسي في استمرارية الأداء ككل حيث أن عند جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها بهدف جعلها المعلومات ذات معنى وبعدها تحول حسب طبيعتها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات قصد تمكن المؤسسة من مراقبة بيئتها الخارجية وهنا نستطيع القول إن اليقظة ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.¹

المطلب الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة

يتضح دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال ما يلي:

1- تطوير منتجات جديدة

المنتج له دورة حياة تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بزوال فالمنتج لا يمكن أن يمر بكل هذه مراحل كأن ينتهي بمجرد انطلاقه في السوق وذلك لوجود منافس له. ولهذا يجب أن تقوم المؤسسة عن طريق نشاط اليقظة بالمعرفة المسبقة لتطورات فاليقظة ضرورية لتمييز المنتج لأن دورة حياته تنقص بتطور التكنولوجيا.

2- ترجيح كفة المنافسة لصالح المؤسسة

بفضل اليقظة الدائمة للمؤسسة تستطيع أن تجمع المعلومات الضرورية عن منافسيها مما يسهل عليها معرفة أسباب نجاحهم وميزتهم التنافسية.

3- اتخاذ القرارات الإستراتيجية

¹ محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله - ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 65.

يسمح تتبع بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ولتخفيض من حالة عدم التأكد، مما يجعل قراراتها واقعية.

4- معرفة السوق

تعتبر اليقظة أداة هامة في مساعدة المؤسسة على معرفة السوق الذي تعمل فيه، يسهل عليها معرفة أذواق ومتطلبات الزبائن وكذلك معرفة نسبة المنتجات المنافسة في السوق مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أي تغيير سلوك الزبائن.

5- الحصول على ميزة تنافسية

يمكن لليقظة أن تمنح صفة التميز عن باقي المنافسين وذلك بتوفر المؤسسة على المعلومات الضرورية حول البيئة.¹ وعلى العموم يمكن توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة فيما يلي:²

- ❖ **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- ❖ **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن إقامة الشراكة معهم من أجل التطوير، اكتشاف الفرص والتهديدات، المراقبة.
- ❖ **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- ❖ **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

وعليه فتربط وتكامل كل هذه الخصائص لليقظة الإستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا التنافسية من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في السوق وهو نتيجة الابتكار في السوق ويعرف هذا الأخير فهو يشمل كل التطورات والتحسينات في الجانب التكنولوجي وتقديم

² يوسف الزين خيرة، مرجع سابق، ص105.

² زروحي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010، ص12.

الفصل الثالث.....اليقظة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

أساليب أفضل لأداء الأشياء ويتم ذلك من خلال إحداث تغيرات في المنتج، مداخل جديدة لتسويق، أشكال جديدة التوزيع، كل هذا يتحقق من خلال التعلم التنظيمي الذي يعرف على أنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه واتخاذ القرار كما أن الإصغاء المستمر لما يحدث خارج المؤسسة من تطورات من خلال نظام اليقظة.

من أهم أساليب التي تغير من الميزة التنافسية ما يلي:

✓ ظهور تكنولوجيا جديدة

يسمح لتغيير التكنولوجيا أن يخلق فرصا جديدة في مجالات كالمنتج، طرق الإنتاج طرق التوزيع، خدمات مقدمة للعميل.

✓ ظهور حاجات جديدة لزبائن أو غيرها

عندما يقوم المشترون بتسمية حاجات جديدة أو تغيير أولويات الحاجات ومن هنا يتم تعديل في الميزة التنافسية أو تنميتها.

✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة

ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع قطاعات الحالية في السوق، كما تهدف إلى إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى المستهلكين.

✓ الإبداع والابتكار

يتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج المنتجات أو استخدام وسائل جديدة وان حالة الإبداع أو الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لمد حاجة السوق.

✓ ظاهرة المؤسسات الساعية نحو التعلم

يقصد به ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات تصنيع وإنتاج على مستوى عالمي والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة والعمل على تنمية المعارف، وتطبيقا لهذا مفهوم

تم استخدام مصطلح يعرف "مصنع معرفة" لإظهار أهمية اكتساب الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وعليه يعتبر مصنع المعرفة عبارة عن منظمة نحو التعلم وتعد المعرفة احد نواتجها الأساسية .¹

وعليه فكفاءة جزء من عملية نجاح اليقظة لإستراتيجية فصفات التفاهم مع الغير وجود التنظيم وصرامة في العمل وتوفر الخبرة وسيطرة على أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل المتمثل في بعض التجارب عرضنا كل ما يرتبط باليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية فاليقظة هي تلك التي تسمح للمؤسسة بملاحظة وبحث ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات تحتاجها في اتخاذ القرارات إذ تشمل أنواعها مختلفة تمثل في اليقظة التنافسية والتجارية، التكنولوجية والبيئية فهي تقرب بين المؤسسة ومحيطها، لما لها من تأثير على اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة تطرقنا إلى أن ضرورة إرساء ثقافة اليقظة التنافسية بين الموظفين وذلك من خلال تحسيسهم بأهمية المعلومة التنافسية جمعها وتقسيمها مع الآخرين بغض النظر عن وجود منافسين حقيقين في السوق.

¹ علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 130-131

خاتمة

خاتمة

من خلال استعراضنا للموضوع وعلى ضوء ما سبق، يمكننا القول أن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق، والمنافسة، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية، على اعتبار أنها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركزة بصورة أساسية على المستقبل، فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية، تعرفها عليها وتساعدنا في تحليلها، فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة وتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى.

اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية، فاليقظة تطبق بطريقة رسمية بالمؤسسة، ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذلك توجد وظيفة رسمية لليقظة في المؤسسة، يشرف على وضعها المدير بمعية مسؤولي الأقسام.

تتم المؤسسة بتنوع مصادر ميزتها التنافسية، حتى يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وتتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعال، كما تعتمد على اليقظة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية التنافسية لها، فهي تعتمد على توفير المعلومات اللازمة لها عن للمنافسين الحاليين المرتقبين، نقاط قوتهم، وضعفهم، إستراتيجيتهم التسويقية، والتكنولوجية وأسعار منتجاتهم وخدماتهم، وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي، ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية منها، وتتخذ على ضوءها التدابير اللازمة، وهي مفيدة جدا و دقيقة وحديثة تصلها في الوقت المناسب.

وكذلك من خلال دراستنا تبين لنا أن اليقظة إستراتيجية، تلعب دورا هاما في تنافسية المؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية والمحافظة على بقاء استمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة بين الشركات الأخرى في السوق الواحد، وذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤثر على الفكر الإستراتيجي من خلال الدور الذي تعمل لأجله. واليقظة إستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها إذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءا بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهملونها، أو بما يسمى استهداف اليقظة إستراتيجية، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب، حيث بات اليوم ومن المؤكد أن المؤسسات أصبحت تتنافس في فضاء مفتوح هو المعني،

فالكمل على حد سواء ما اختار مواجهة المنافسة في سوق دولية تتميز بالقصر الشديد في دورة حياة المنتج، وصراع حول البحث والتطوير في مختلف الميادين، وذلك في إطار توجه عام نحو اقتصاد مؤسسة على الأفكار والمعرفة أكثر منه على الإنتاج المادي، مما يظهر مفاهيم جديدة كالميزة التنافسية ذات الديناميكية الدائمة، والتي تعتمد على الإبداع والتجديد في مختلف الوظائف، الإدارة، المالية، التسويق، لإنتاج، البحث والتطوير، المنتجات، الخدمات المرافقة لها والكفاءات .

نتائج الدراسة

— رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية التي أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغيير، في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح لزاماً على المؤسسات امتلاك ميزة تنافسية مستمرة تسمح لها بامتلاك مركز تنافسي قوي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد والكفاءات والتي أصبحت تلعب دور مهم في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وهذا ما يؤكد صحة فرضية الأولى.

— إن عملية اليقظة الإستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مروراً بعدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تشني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال وفي الأخير مرحلة التخزين، النشر والاستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل تتطلب تكاتف الجهود و تعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الإستراتيجية هو منشط لهذه بالسيرورة وهذا ما يثب صحة فرضية الثانية.

— نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال، حيث يتم إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية من توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والإستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، وكذلك يساهم في إحداث التغيير المناسب والمواكب لبيئة المؤسسة والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، وبالتالي يشارك في دعم وتنشيط الإبداع في المؤسسة لتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها. وهذا ما يثبت صحة فرضية الثالثة

توصيات الدراسة

- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة ملا يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم و تحليل إشارات الضعيفة في هذا المجال.
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة إستراتيجية من أربعة خلايا هي: خلية اليقظة التنافسية التسويقية، و خلية اليقظة التجارية، و خلية اليقظة التكنولوجية، خلية اليقظة القانونية، هذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي.
- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة إستراتيجية بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة للمؤسسة بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة لتعزيز الروح المعنوية. و يجب أن تتوفر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير، جودة التنظيم، الصرامة، الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.
- يجب على المؤسسات الاهتمام باليقظة إستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث و توفير الجهود و وضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استغلال جميع الفرص المتاحة لتبني مفاهيم التسيير الحديثة القائمة على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال لفرض مكائنها و الرفع من مستوى مردودها حيث يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية السبيل الأمثل لتحقيق ذلك.
- لقد أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، توفير الأرضية المناسبة لإرساء نظام يقظة إستراتيجية فعال و متكامل، يمكنها من رصد كل التغيرات الحاصلة في بيئتها، لما يسهل عليها التحكم في التكلفة و الاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة و الاستفادة من اقتصاديات الحجم في سبيل تخفيض تكاليفها
- توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة المعلومات الضرورية المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يشجع الإبداع و الابتكار كما توفر لها المعارف التقنية التي تمكنها من تطوير مختلف الصناعات مما يمكن المؤسسة من إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجه المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية و تسهيل انتقال المعلومة بسرعة مما يساهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة في الوقت المناسب.
- إنّ الهدف من اليقظة الإستراتيجية لا يكمن فقط في استقراء سلوكيات البيئة التنافسية، و إنّما يكمن في إنتاج امتلاك مركز تنافسي قويّ معارف جديدة تمكّن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تسمح لها لأداء التنافسي للمؤسسة و توليد قيمة حقيقية للعملاء و الارتقاء.
- تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية ليس فقط بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه، و إنّما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية و المالية، و لإمكاناتها التنظيمية وغيرها من و الإمكانيات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

- إن تعقد البيئة وزيادة حدة المنافسة فرض على المنظمة إقامة نظام لليقظة التنافسية، يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، أي أن كلما ازدادت المنافسة ازدادت حاجة المنضمين لليقظة التنافسية.
- حتى تقوم المنظمة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي، بحيث تضمن تدفق وانتقال جيد للمعلومات عبر كل المستويات إلا دارية.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استغلال جميع الفرص المتاحة لتبني مفاهيم التسيير الحديثة القائمة على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال لفرض مكانتها والرفع من مستوى مردودها، حيث يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية السبيل الأمثل لتحقيق ذلك.

قائمة المراجع

قائمة الكتب

← باللغة العربية

1. طرطار احمد، 1999/تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية.
2. طلعت اسعد عبد المجيد، 2002، التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد والعشرين، مكتبة مؤسسة الأهرام مصر.
3. على السلمي، 2010، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة النشر، القاهرة.
4. عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص86.
5. مايكل بورتر، 2010، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب العربي، أبو ظبي، طبعة أولى.
6. مرسي خليل نبيل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
7. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة الجزائر الوراق للنشر والتوزيع عمان.

← باللغة الفرنسية

1. Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000.

قائمة الأطروحات والمذكرات العلمية

1. ألعيداني الحبيبة، 2017/2016، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
2. بلعجوز حسين، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة مسيلة، الجزائر.
3. بن عدة رقية 2018/2017، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موزع الوطني للأدوية بالتجزئة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

4. بوخریصة خدیجة 2015/2014، یقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكریر سكر رام مستغانم –، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر.
5. بوصوردي صلیحة، 2004، دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أنظمة المعلومات الإستراتيجية، – دراسة حالة مؤسسة صیدال–، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
6. بومعزة سهلية، 2009، دور یقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ورقلة، الجزائر.
7. حو مریم، 2014/2013، "أهمية یقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
8. حمودي زهرة، 2015/2014، دور یقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة–، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضیاف بالمسيلة، الجزائر.
9. زواو ضیاء الدين، 2013/2012، دور یقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية–، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
10. طحين العالیة، 2014/2013، دور یقظة الإستراتيجية في تحلیل بيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحلیل القوى التنافسية لبور تر– دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – اوماش، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
11. عامر حبیبة 2017/2016، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضیاف بالمسيلة، الجزائر.
12. علاوي نصيرة، 2011/2010، یقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة موبليس، رسالة الماجستير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
13. العهیار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
14. قوجیل نور العابدین، 2012/2011، "دور یقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحیطها"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر.
15. لمروس مریم سبتمبر، 2019، أنواع یقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد الثاني / العدد الثامن.

16. محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله - رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

17. نحاسية رتيبة، 2003/2002، «أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية»، دراسة حالة

الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

18. يوسف الزين خيرة ، 2013/2012، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة

الاقتصادية دراسة مجمع صيدال - فرع المدية -، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر.

قائمة المجالات

1. 2017، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الفارس وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96.

2. تشوار فخر الدين 2009، "اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية"، العدد 04.

3. داودي الطيب، محبوب مراد، 2007، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، العدد 12.

4. رملي حمزة ديسمبر 2014، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الاقتصادية صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، الجزائر.

5. زيتوني عمار، مارس 2009، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09.

6. علاوي نصيرة، 2014، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، العدد 02.

7. أكتوبر 2017، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد الثاني، العدد 32.

قائمة الملتقيات

1. بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -، جامعة البليدة، الجزائر ماي 2011.

2. بن نذير النصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال
مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، 12-13
ماي 2010.

3. بوخمم عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
، الملتقى الرابع الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في
الدول العربية ، جامعة الشلف 9-9 نوفمبر 2010.

4. بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية
مداخلة لقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع
المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9 نوفمبر 2010.

5. جمام محمود، دباش أميرة، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل
تكنولوجيا المعلومات، 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.

6. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية
"ملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية 8/9 نوفمبر 2010.

7. سمالي محضية بلالي محمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة
التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج في
اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

8. عقون أشرف ، هبول محمد ، 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.

قائمة المواقع الإلكترونية

← باللغة العربية

1. نوري منير ،مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات
والتوصيات للمزيد من المعلومات: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

← باللغة الفرنسية

1. Globalization and institutional competitiveness
2. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2007.00014.x>
3. <https://www.nap.edu/read/13386/chapter/7#241>

4. <https://www.refseek.com/search?q=competitive+envirenement>