

دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية

The role of modern administrative approaches in enhancing the competitive advantage of economic institutions

د.باية وقنوني د.نادية عبد الكريم

جامعة البويرة

ملخص: هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أهم المدارس الإدارية الحديثة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف واليقظة الإستراتيجية، وتوضيح دورها في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المداخل الإدارية تعتبر أهم الطرق المستخدمة للمحافظة وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This research paper aimed to study the most important modern administrative schools represented in total quality management, management with strategic objectives and vigilance, and to clarify its role in developing the competitiveness of economic institutions. The study concluded that these administrative approaches are considered the most important methods used to maintain and develop the competitive advantages of economic institutions.

Keywords: Total Quality Management, Objective Management, Strategic Vigilance, Competitive Advantage

1. مقدمة:

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تطورات إقتصادية عالمية، تمثلت في إنهيار المنظومة الإشتراكية، وقيام التكتلات الإقتصادية، وتوقيع إتفاقية منظمة التجارة العالمية، وقد أفرزت هذه التطورات بيئة دولية جديدة خاصة في مجال العلاقات الإقتصادية الدولية، أساسها الإفتاح الإقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق.

ومع التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فرضت العولمة نفسها أكثر في مجال الإقتصاد، وأصبحت واقعا يهدد أمن المنظمات وبقائها، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن الطرق التي تسمح بالكشف عن بيئتها التنافسية، وكذا البحث عن الأساليب والوسائل التي توفر لها المعلومات الإستباقية، وتزيد من قدرتها على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ومن أهم هذه الوسائل نجد اليقظة الإستراتيجية.

بالرغم من تعدد المداخل والنظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري، فإن نظرية الإدارة حتى اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة، وسنحاول في الأتي إبراز أهم المداخل الحديثة في هذا المجال، كما سنحاول إبراز دورها في بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

من هنا تتطرق إشكالية بحثنا التي يمكن ترجمتها في السؤال التالي :

كيف تساهم المداخل الإدارية الحديثة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ؟

وتدرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية منها:

- مامفهوم الميزة التنافسية، وما هي أهم أبعادها؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف واليقظة الإستراتيجية؟
- ما مدى أهمية المداخل الإدارية الحديثة في تطوير الميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في تقديم إطار نظري عن أهم المداخل الإدارية الحديثة، وتوضيح دورها في بناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

منهج البحث:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة الموجودة بينهما، ولتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث.

محاور البحث:

يتضمن هذا البحث أربعة محاور أساسية هي :

- مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وأبعادها؛
- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية؛
- علاقة اليقظة الاستراتيجية بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- الإدارة بالأهداف كأساس في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

2. مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وأبعادها :

1.2. مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ومردّ هذا الاختلاف سببه تنوع الزوايا التي ينظر إليها الباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال القدرة على خلق القيمة للزبون والبعض الآخر ركز على الكلف المنخفضة من خلال قدرة المؤسسة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، فيما نظر البعض الآخر إلى الميزة التنافسية من زاوية التفوق على المنافسين، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي قدمت للميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم " (البكري، 2008، ص 192).

ويعتبر بورتر أن الميزة التنافسية للمؤسسة " تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين، منافع متكافئة أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروض " (لشهب ، 2015/2014، ص 43) .

بينما يرى (Mc Fetridge) بأن "الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن ان تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح" (لشهب ، 2015/2014 ، ص 43).

ومما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص والصفات التي تتفرد بها المؤسسة بالنظر لمنافسيها، والتي تجعلها في وضعية أحسن وتحقق لها رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الجودة أو السعر أو تقليص التكلفة، أو الحصة السوقية، أو القيمة المدركة أو التميز في التكنولوجيا المستخدمة أو المزيج التسويقي المعتمد بداية من تصميم المنتج إلى إيصاله وتقديمه إلى الزبون المستهدف.

وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، كما تعتبر مفتاحا

لنجاحها واستمرارها، وتتمثل أهميتها من خلال: (يحة ، العيداني ، 2016 ، ص 216)

✓ تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية؛

✓ تجعل من المنظمة متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن، أو في الإثنين معا؛

✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل؛

✓ إنّ كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرار والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والنقّدم على المدى البعيد؛

✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها، لذلك فإنّها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛

فامتلاك الميزة التنافسية يُعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الإقتصادية، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء الزبائن.

2.2. أبعاد الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأبعاد التالية: (يحة ، العيداني ، 2016 ، ص ص 216-217)

1.2.2. الكلفة المنخفضة: تُعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات المتميزة، و يقصد ببعد التكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.

2.2.2. الجودة : يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، و يمكن تحقيق الجودة من خلال :

- جودة التصميم: و تتمثل في ملاءمة مواصفات التصميم مع توقعات الزبائن ؛
 - جودة المطابقة: و يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق و حاجات و رغبات الزبائن من جهة، و جعل نسبة المُعيب إلى أدنى درجة ممكنة؛
 - جودة الخدمة: وتعني التوافق مع متطلبات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل من الخدمة؛
- 3.2.2. المرونة:** أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، و يقصد بالمرونة القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات، و إدخال منتجات جديدة، و تعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات الزبائن، و يتم تحقيق التميز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما:

- مرونة تطوير قدرات المؤسسة في تغيير نوع و حجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن؛
- مرونة الحجم: و تعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغيير في حجم الإنتاج و بحسب مستويات الطلب.

4.2.2. الوقت: الكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على :

- تقليص زمن التسليم للزبون؛
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق؛
- تخفيض زمن تحويل العمليات انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد؛
- سرعة التطوير: و نعني بها القدرة المرتبطة بابتكار و تطوير المنتجات.

وهناك من يضيف أبعاداً أخرى للميزة التنافسية يمكن تمثيلها في: (لشهب ، 2015/2014 ، ص ص 50-51)

- **الابتكار:** ويقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، وتختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم و تقوية ميزتها التنافسية.
- **الإدارة التنافسية للوقت:** بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق سبق فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة.
- **أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم:** المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة، ومن ثم اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة، أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كموارد، لمالها من من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- **الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات ومرتكز تنافس عليه.

3. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية:

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة وتميزها، ولإدارة الجودة الشاملة تعريف ومبادئ متعددة نوضحها في الآتي.

1.3. مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجودة مفهوم متعدد الجوانب يرتكز على أمور ك: الخلو من الأخطاء، رضا العملاء، والوفاء باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأيضاً الصريحة والضمنية.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على ثلاثة نقاط رئيسية هي: (الطائي، العجيلي، 2009، ص 194)

الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على تحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ويتعدى مفهوم الجودة الشاملة جودة المنتج نفسه لدى وليام وهاريت؛ ليشمل عندهما أيضًا: جودة الخدمات، وجودة الاتصال، جودة المعلومات، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة وجودة المنظمة كلها (محمد بن عبد العزيز الراشد، 2011، ص ص 02-03).

وهناك من عرفها على أنها عبارة عن "نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة" (Jean Brilman, 2000, p217).

وتعرفها منظمة الأيزو على أنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المنظمة، من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع . ، الأردن، 2009، ص 194.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر.

و يعود الفضل في تأسيس مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمريكي وليام إدوارد ديمينج (William Edwards Deming)* الذي تبنت مؤسسات كثيرة في اليابان أفكاره ومفاهيمه فقاموا بتطبيقها عملياً في المنظمات الصناعية والخدمية، واستطاعوا النهوض بها حتى أنتجت النموذج الياباني للجودة.

وبفضل استخدام تقنية الجودة الشاملة، استطاع اليابانيون الوصول إلى تحقيق الخطأ الصفري (Zero Defect) - وفق نظرية Z أي الوصول إلى معدل (صفر) من التالف أو الخطأ.

ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أهمها : الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، دعم الإدارة، مشاركة العاملين، اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال، الإدارة بالحقائق،¹ التحسين المستمر، استخدام إدارة النظم، التعاون وفريق العمل، القياس والتحليل، منع الأخطاء قبل وقوعها، تحفيز وتدريب العاملين.

2.3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمنظمات وكذلك الاستعانة بالاستشاريين، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين للعاملين في المنظمة وتبني أنماط قيادية مناسبة، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وقد أوجز فيصل الحداد بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أجزها في الآتي: (محمد بن عبد العزيز الراشد، 2011، ص 18 - 19)

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق، وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم؛
- تعاون الأقسام كافة في المنظمة وتنسيق جهودها؛
- ضرورة إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات، وتدريب العاملين عليها؛
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى قاعدة موثوقة من البيانات والمعلومات؛
- منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل؛

- ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للعاملين؛

- التدريب المستمر للعاملين؛

- الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها.

3.3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات

الأعمال

ونورد أهمها فيما يلي: (برويقات ، بلمقدم، 2012، ص ص 11-12)

- الدراسة المنجزة من طرف الجمعية الأمريكية للجودة ومكتب الاستشارية " ERNST &

"YOUNG

وشملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، ألمانيا واليابان،

واستخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحسن فيها الأداء، أما دراسة "

ARTHUR.D LITTLE Corporation" والتي شملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات

المتحدة الأمريكية، فقد استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت نتائج

معتبرة بعد 3 سنوات من بداية التطبيق.

- دراسة المكتب العام للمحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية، عند تحليلهم للمرشحين

النهائيين لجائزة مالكولم بالدريدج، فقد استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة

الشاملة ترى تأثيرا ايجابيا مباشرا لمعدل أدائها، حيث أكدت الدراسة كذلك أن المؤسسات التي

تمارس إدارة الجودة الشاملة تحقق ما يلي:

➤ علاقات عمالية أفضل؛

➤ إنتاجية أعلى؛

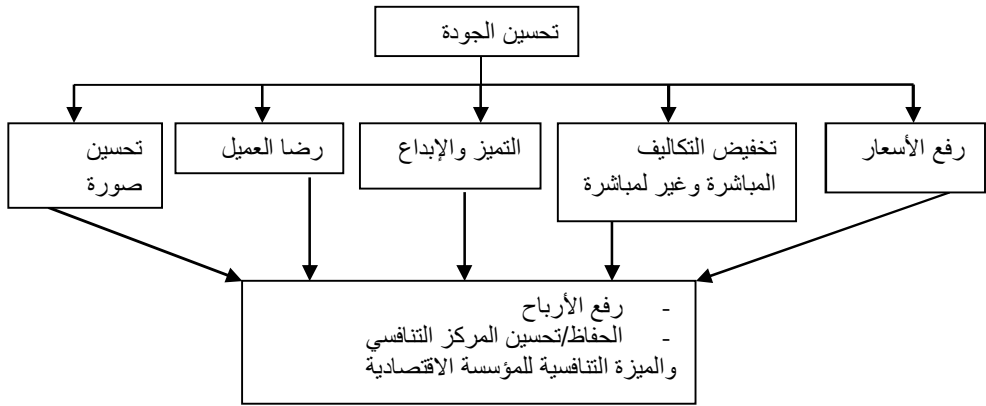
➤ درجات رضا للزبائن أعلى؛

➤ زيادة في الحصة السوقية؛

➤ زيادة في معدل الربحية.

- دراسة HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R، و التي شملت عينة من 463 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة والحاصلة على جائزة الجودة حققت نموًا في المبيعات أعلى من تلك المؤسسات التي لا تمارس إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح في الشكل الموالي العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية:

الشكل رقم (01): العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الباحثان.

يوضح الشكل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتحسن الميزة التنافسية عن طريق طاقات إبداعية موجهة نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحسن كذلك من خلال ارتفاع الإنتاجية وإرضاء العملاء، وتخفيض تكاليف الجودة وتحسين صورة المؤسسة.

4. علاقة اليقظة الاستراتيجية بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية:

رغم أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية حديث النشأة خاصة في الدول النامية، إلا أن حالة اليقظة والحذر ظهرت بظهور الإنسان، وسنحاول فيما يلي التعرض إلى مفهوم، أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهماتها في تعزيز الميزة التنافسية.

1.4. مفهوم وأهداف اليقظة الإستراتيجية:

إرتبط مصطلح اليقظة الإستراتيجية بمفهوم المراقبة بالرادار (La surveillance par radar)، وقد أكد Aguilar في كتاباته، أنه يجب على كل منظمة أن يكون لديها نظام للمراقبة بالرادار من أجل كشف الإشارات الضعيفة المتواجدة في محيطها، وحسب رأيه فإن المراقبة يجب أن تكون منهجية (Systématique)، مستمرة وموجهة لرصد كافة الميادين التنافسية التكنولوجية، الإقتصادية الإجتماعية والسياسية (Cohen, 2004, P 48)، بهدف إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يدهمهم.

ولقد قام العديد من المفكرين في علم الإدارة بتعريف اليقظة الإستراتيجية، ومن هذه التعاريف نجد:

عرفها Laurent Hermel على أنها "المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة لملامح المستقبل" (Laurent, 2007, p2)¹.

وعرفت اليقظة أيضا على أنها "الكشف المبكر للإشارات الضعيفة وبدور التغيير (germes de changement) والتعديلات الكبيرة في مختلف الإتجاهات، وتقوم على جمع وتحليل ونشر المعلومات الصحيحة والضرورية في عملية صنع القرار" (Tawfik Mouline, 2010, p 07) وعرف كمال رويح اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية إنتقاء وإستغلال المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والتنافسية والمتاحة في المحيط الخارجي، من أجل فتح نوافذ الفرص والتخفيف من حالة عدم التأكد والمخاطر الموجودة في محيطها الخارجي" (Kamel Rouibah , le 15/07/2019, site web)

أما الباحث Humbert Lasca، والذي هو رائد في مجال اليقظة الإستراتيجية الإستباقية، فقد عرفها على أنها "عملية جماعية إستباقية ومستمرة، بموجبها تقوم مجموعة من أفراد المنظمة بشكل تطوعي بملاحقة وإستباق وإستخدام المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي والتغيرات المحتمل حدوثها، من أجل: خلق فرص الأعمال، الإبداع، التكيف مع تطورات المحيط، تجنب المفاجآت الإستراتيجية غير الجيدة أو التخفيض من المخاطر وحالة عدم التأكد" (Kriaa medhaffer, Lesca, 2010, p20).

وتجدر الإشارة إلى أن توجه اليقظة لا يكون فقط نحو البيئة الخارجية، وإنما أيضا نحو البيئة الداخلية لأن بقاء المنظمة وقدرتها على مواجهة التهديدات تعتمد على قوتها الداخلية قبل الخارجية.

وتختلف اليقظة الإستراتيجية عن التجسس الذي يعتمد على المصادر غير الشرعية ويعاقب عليه القانون.

ومن خلال ما تقدم نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط جماعي إستباقي ومستمر، تقوم بجمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والمتعلقة ببيئة المنظمة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية إستغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات. وإنطلاقا من التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية، نستنتج بعض الأهداف الخاصة بها والمتمثلة في مايلي:

- ✓ مراقبة المحيط الخارجي للمنظمة؛
- ✓ توقع التهديدات من أجل تجنبها واكتشاف الفرص وإستغلالها؛
- ✓ الكشف المبكر للتغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها؛
- ✓ تعزيز القدرة الإبداعية للمنظمة؛
- ✓ جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والإستباقية عن محيط المنظمة؛
- ✓ التخفيف من حالات عدم التأكد والمخاطر، وتجنب المفاجآت غير السارة؛
- ✓ كشف الإشارات الضعيفة في المحيط الخارجي؛
- ✓ المساعدة في إتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية.

ويضيف Coutenceau الأهداف التالية: (Coutenceau et autre, 2008, pp 19-20)

معرفة مفصلة وبشكل دائم عن المحيط، جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية، تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل توقع التغيرات قبل القيام بأي إجراء دفاعي أو هجومي، زيادة القدرة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية فعالة، الإبداع والبحث في عناصر التميز مقارنة بالمنافسين، والقدرة على مواجهة الأزمة.

2.4. أهمية اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بأهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية، وقد أوضحها كل من **Kriaa medhaffer** و **Salima Kriaa medhaffer** و **Herbert Lesca**، في عدة نقاط أهمها: **Kriaa medhaffer, (Lesca, 2010, pp 25-26)**

- تعتبر أداة للمساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي؛
 - تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب (أو يمكن) أن تتكيف معها المنظمة؛
 - تسمح للمنظمة برد فعل سريع والإستعداد في الوقت المناسب؛
 - تعتبر وسيلة لتكوين إستراتيجية المنظمة أو إعادة توجيهها؛
 - تسمح بالإقتصاد في الموارد، لأن التأخر يؤدي إلى إرتفاع التكلفة؛
 - تمثل وسيلة لإستباق التغيرات وربح الوقت، وتساهم في اتخاذ القرارات الهامة؛
 - تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمن؛
 - تسمح بربح المستهلكين وأسواق جدد، وتجنب خسارة مستهلك حالي رئيسي؛
 - تساهم في البحث عن إستراتيجيات جديدة؛
 - تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المنظمة، والتميز في السوق الحالي؛
 - تساعد في تحديد وتوفير الفرص من أجل تحسين أداء المنظمة وسط المحيط التنافسي؛
 - تسمح بالبحث عن موردين جدد.
- ويرى **Muriel Baussant -Vigie** أنه يمكن إظهار أهمية اليقظة الإستراتيجية من

خلال: **(Vigier ,Le 14/06/2019, site web)**

- ✓ مساهمتها في توسيع نشاط الأعمال؛
- ✓ مراقبة وإستباق التطورات؛
- ✓ وسيلة لتطوير قيمة مضافة عالية من خلال المعلومات المقدمة؛
- ✓ وسيلة للإنتقال من الطريقة التفاعلية للتسيير إلى الطريقة الإستباقية.

3.4. مساهمة معلومات اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

يمكن تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية على أنها بيانات مرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة، وأيضاً للكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد.

وتتفرد معلومات اليقظة الإستراتيجية ببعض الخصائص عن غيرها من المعلومات، وفيما يلي أهم هذه الخصائص:

- ✓ متجددة ولها قيمة مضافة، تساهم في أخذ القرارات الهامة وإعداد الإستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ تركز على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، وتوجه للكشف عن تغيرات وأخطار وفرص المحيط الخارجي؛
- ✓ من أهدافها الكشف عن الغموض والتقليل من حالات عدم التأكد؛
- ✓ متوفرة في الوقت الملائم وللشخص المناسب؛
- ✓ إستباقية، بحيث تركز أكثر على استشراف المستقبل والبحث عن إشارات الإنذار المبكرة؛
- ✓ معظمها بيضاء وغير رسمية، وتُستمد خاصة من الملاحظة ومن الفم إلى الأذن (bouche a Oreillede)؛
- ✓ تقوم على المراقبة مع صعوبة قياسها وإرتفاع تكلفتها؛
- ✓ زيادة حجمها نظراً لإستمرارية تدفقها في الغالب، وتنوع الأنشطة الإستراتيجية التي تحتاج إلى ترصد مستمر؛
- ✓ شاملة، بحيث أنها تركز على كل الإحتمالات التي تمس المتعاملين المستهدفين، كما أنها تنبيهية للتحذير من حدوث تهديد معين؛
- ✓ تكتسب بطريقة قانونية وتحتاج إلى وقت طويل أحياناً، وجهد كبير.

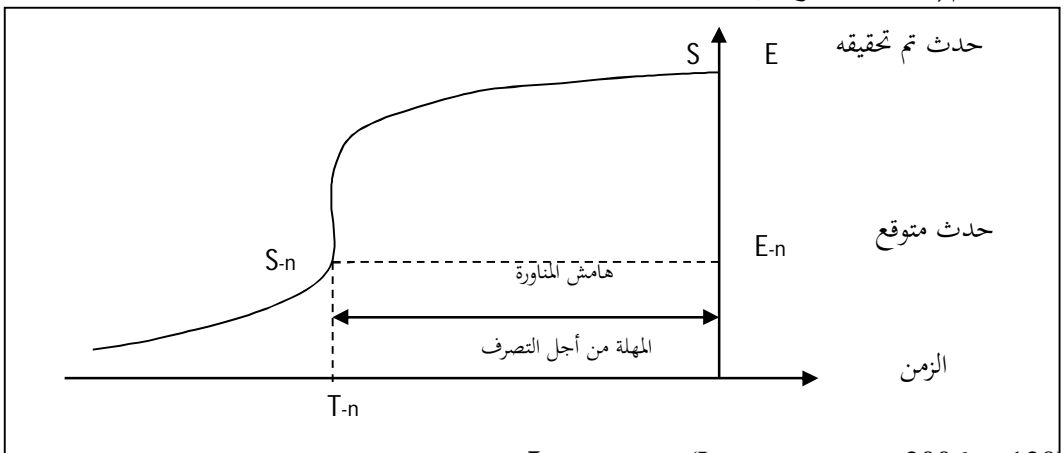
وتعكس نوعية معلومات اليقظة الإستراتيجية على نوعية القرارات التي سيتم إتخاذها بناءا عليها، لهذا يجب أن تتميز معلومات اليقظة بمجموعة من الخصائص لجعلها ذات فائدة في دعم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

ويمكن أن تكون معلومات اليقظة الإستراتيجية رسمية أو غير رسمية، كما يمكن أن تكون على شكل إشارات إنذار مبكرة تستخدمها المؤسسة لتجنب مشاكل وأزمات قد تحدث للمؤسسة إذا لم تتصرف قبل فوات الأوان.

وتعرف إشارات الإنذار المبكرة على أنها " المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة" (كروي، عمرستي، 2010، ص 06) أو خطر كبير عليها.

وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه Igor.Ansoff. حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة، وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، وإشارات غير دقيقة ومبكرة، تدور حول أحداث يحتمل أن تكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت (كروي، عمرستي، 2010، ص 06)، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): نموذج الإشارات الضعيفة



La source : (Lesca et autres, 2006, p 120)

يوضح الشكل السابق أن هناك حدث تم تحقيقه يرمز له بالرمز E، في الزمن T، أما الرمز S فهو إشارة قوية لأن الحدث تحقق لكن متأخرا، ولا تتطلب هذه الإشارة جهدا لإلتقاطها لأنها واضحة.

ويمثل الرمز E-n الحدث E قبل وقوعه، وقد تم التنبؤ بالحدث في الزمن T-n، ويمثل S-n الإشارة المقابلة لوقوع هذا الحدث لكنها ضعيفة وتحتاج إلى مجهود من أجل إلتقاطها. ويلاحظ من الشكل أنه كلما إقترابنا من الزمن T، كلما أصبحت الإشارة أكثر قوة، وعلى المؤسسة الناجحة أن تتاور وتحاول أن تجمع معلومات أكثر عن الحدث E.

ويمنح استكشاف إشارات الإنذار المبكرة للمؤسسة ميزة تنافسية تستخدمها للتمييز عن المنافسين وكشف مفاجآتهم التي قد تتسبب في خسائر فادحة بالنسبة للمؤسسة، ولهذا يجب أن تكون يقظة وتتنبأ بالحدث قبل وقوعه، من خلال إستشعارها لإشارات الإنذار المبكرة. وتمثل إشارات الإنذار المبكرة المعلومات الرئيسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتشتمل على المعلومات التي تُجمع من خارج المنظمة، وتوجه للإستعمال الداخلي، ويمكن ان تتعلق هذه المعلومات بالمنافسين، الزبائن، الموردين، الموزعين، التطورات التكنولوجية، الصورة المدركة في أذهان الجماهير والبيئة الخارجية عامة، وتستغل المؤسسة كل هذه المعلومات في تكوين معرفة استباقية للأحداث المرتبطة بالبيئة الخارجية، وتعتبر هذه المعرفة سلاحا تنافسيا يوجه لتجنب المفاجآت غير المرغوب فيها واستغلال الفرص والاستعداد لها بشكل مسبق.

وتعتبر معلومات اليقظة موردا هاما لمختلف المؤسسات ووسيلة رئيسية للتغيير والتطور، ويمكن أن تستخدم هذه المعلومات كسلاح تنافسي يمكن المنظمة من التميز وتحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في البقاء، النمو والإستمرارية، وتساهم معلومات اليقظة الاستراتيجية أيضا في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال المساهمة في:

- تحقق توقعات الزبون ورضاه بعد جمع المعلومات عنه وعن رغباته واحتياجاته وتوقعاته المستقبلية؛

- القيام بأحسن الإختيارات في المجال التكنولوجي، والتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية خاصة إذا كان مصدرها منافسي المنظمة؛
- تقليل التكلفة الكلية للاستثمار بسبب اختيار أفضل الطرق وأسرعها وأحدثها؛
- سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون بعد البحث المستمر عن كل ما يرغب به الزبون؛
- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية، من أجل الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.

وتتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الأهداف في المجال التنافسي أهمها:

- ✓ إستمرار عمل المنظمة في بيئة تنافسية؛
- ✓ اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة المرتبطة بالمنافسين وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية؛
- ✓ مراقبة المحيط الداخلي والتنافسي للمؤسسة؛
- ✓ مقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكتساب ميزة تنافسية؛
- ✓ المحافظة على أسرار المؤسسة وإخفاء مصادر ميزتها التنافسية؛
- ✓ تجنب مفاجآت الإحلال والتغيير من طرف المنافسين والاستعداد لمواجهةها إن حدثت؛
- ✓ التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي إتجاه المنافسين؛
- ✓ التنبؤ بنوايا المنافسين وبرامجهم المستقبلية.

4. الإدارة بالأهداف كأساس في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية:

وتسمى أيضا بالإدارة بالمشاركة، وتعود هذه النظرية إلى الباحث النمساوي الأصل بيتر دراكر (Peter Drucker) الذي نشر كتابه " ممارسة الإدارة " سنة 1954 بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوضح بالتفصيل أسلوب الإدارة بالأهداف. ويعتبر الأمريكي جورج أوديورن (George Odiorne) ابرز من كتب عن كيفية تطوير هذا الأسلوب الإداري الحديث، وقد ألف كتابا عنها في منتصف الستينات.

والأمريكيون هم أول من استخدم هذا الأسلوب الإداري، الذي طبق فيما بعد في بريطانيا ثم الدول الأوروبية الأخرى، وادخل بعد ذلك إلى الدول النامية، وطبق هذا الأسلوب في القطاع الخاص قبل القطاع العام

1.4. مفهوم وخصائص الإدارة بالأهداف:

يرى دراكر ان الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم، فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأغراضه (موسى بن سليمان سعد الحربي، 2008، ص 07).

أما جورج أوديرون فيقول إن الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها (موسى بن سليمان سعد الحربي، 2008، ص 07). ويمكن تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف في الأتي:

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمنظمة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلًا: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها.

- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرورية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقييم الانحرافات التي قد تظهر.

- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المنظمة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المنظمة لمهامه، الميسر في أداء وظائفه، لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله نتيجة مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

2.4. خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

تصور دراكر أن هناك مجموعة من الخطوات يبنى عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، وتتمثل هذه الخطوات في: (الظاهر، 2010، ص 128)

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.

الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية.

الخطوة الثالثة: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها

الخطوة الرابعة: إجراء التقييم السنوي لانجاز.

أما بعض الدراسات فقد حددت مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بست مراحل هي:

(موسى بن سليمان سعد الحربي، 2008، ص ص 17-18)

- وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري،

حيث تبرز ضرورة وضوح الأهداف ودقتها وواقعيتها وملاءمتها للسياسة العامة؛

- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق، على أن تتبثق تلك النتائج من

الأهداف العامة وترتبط بها ارتباطا وثيقا ؛

- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق تلك النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة ؛

- توفير الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لإنجاز النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج

المتوقعة، ويتطلب ذلك معرفة مهارات الموظفين والإداريين والفنيين، ومعرفة الموارد المالية

للمنظمة الإدارية ؛

- وضع برنامج العمل الذي تتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة ؛

- وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستمرار أثناء التقدم في مراحل العمل

المختلفة.

3.4. مزايا الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

- تشير الدراسات وآراء الباحثين إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق عدة مزايا لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وسنوضح في الأتي أهم هذه المزايا:
- تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظراً لأن الرئيس والمرؤوس قد اتفقا على النتائج المتوقعة في العمل؛
 - اكتشاف الأفراد الجديرين في إنجاز العمل؛
 - إدراك المرؤوس مدى تقدمه في العمل فترتفع روحه المعنوية؛
 - زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة؛
 - تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها؛
 - تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المنظمة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛
 - تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتماداً على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها؛
 - زيادة إنتاجية المنظمة بسبب المراقبة الذاتية للفرد في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الانجاز والإسهامات التي يقوم بها كل فرد عامل في المنظمة؛
 - تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج؛
 - وضع أهداف واقعية ومناسبة لطبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والمالية؛
 - تسهيل مهمة الإشراف والتوجيه؛
 - يخفف من الروتين، ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل؛
 - تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها، لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.

وكل هذه الايجابيات تجعل من الإدارة بالأهداف وسيلة لتحقيق التميز في المجال التنافسي، حيث تعمل على:

- التمكن من بناء استراتيجيات تنافسية فعالة، مما يساهم في تحقيق أهدافها؛
- المساهمة في نمو المؤسسة واستمراريتها؛
- تحقيق التفوق والتميز وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- تقريب المسافة بين الرئيس والمرؤوس، ورفع الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة؛
- تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة لدى المرؤوسين؛ والتمكن من الحصول على رضا العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية بأعلى جودة وبأقل التكاليف.

5. الخاتمة:

لقد ساهمت التطورات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية بتصعيب مواكبتها للتغيرات البيئية والتأقلم معها، وهذا ما ألزم عليها الاستعانة بأساليب وطرق تسييرية جديدة كإدارة الجودة الشاملة، اليقظة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف.

ومن خلال دراستنا لدور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها مايلي:

- الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص والصفات التي تنفرد بها المؤسسة بالنظر لمنافسيها، والتي تجعلها في وضعية أحسن وتحقق لها رضا الزبون؛
- تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: الكلفة المنخفضة، الجودة المرونة، الوقت، والإبداع؛
- يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أهمها : الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، دعم الإدارة، مشاركة العاملين؛
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، التميز والإبداع، رضا العميل، تحسين صورة المؤسسة، والرفع من أسعار المنتجات، مما يساهم

في الرفع من الأرباح والحفاظ/تحسين المركز التنافسي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

- تستمد اليقظة الإستراتيجية أهميتها من طبيعة معلوماتها المتأتية من مراقبة بيئتها وإستباق التطورات قبل حدوثها، مما يسمح للمنظمة بربح الوقت لاتخاذ القرارات قبل فوات الأوان؛

- تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال معلوماتها التي في الغالب تكون على شكل إشارات إنذار مبكرة يمكن أن تتعلق بالمنافسين الزبائن، الموردين، الموزعين، التطورات التكنولوجية، الصورة المدركة في أذهان الجماهير والبيئة الخارجية عامة؛

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية احد أهم طرق المحافظة وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ويؤدي استخدامها إلى الانتباه الدائم للتغيرات الخارجية، مراقبة المحيط الداخلي والتنافسي للمؤسسة مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين، المحافظة على أسرار المؤسسة ومصادر ميزتها التنافسية تجنب مفاجآت الإحلال والتغيير من طرف المنافسين والاستعداد لمواجهةها إن حدثت... الخ؛

- تسمح اليقظة الإستراتيجية بتغيير القدرة الإبداعية للمنظمة، وبتقوية وضعها التنافسي الحالي والمستقبلي؛

- تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة حول كل ما يؤثر على المنافسة وتساعد المسيرين على صياغة الميزة التنافسية التي من شأنها تمكين المؤسسة من المنافسة وتحقيق غاياتها وأهدافها؛

- الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها؛

- يتمتع أسلوب الإدارة بالأهداف بمجموعة من المزايا التي تؤهله لتحقيق التميز في المجال التنافسي.

التوصيات:

- ومن خلال هذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات يمكن تلخيصها في الآتي:
- التحليل الذكي لحركات المنافسين واستباقهم بالفعل قبل رد الفعل؛
- نوصي المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة خاصة بضرورة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبضرورة التنبؤ بالتطورات المستقبلية، وبناء قاعدة معلومات قوية عن كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية الخاصة وحتى العامة بالمؤسسة؛
- الإلتفات على التجارب العالمية في مجال الجودة والإدارة بالأهداف؛
- ضرورة مراقبة المؤسسة كل التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والتنافسية، بهدف ضمان إستمراريتها وعدم زوالها؛
- ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة من طرف الأفراد العاملين والإطارات؛
- الانطلاق باليقظة الداخلية قبل الخارجية؛
- ضرورة استحداث وظيفة خاصة باليقظة الإستراتيجية، قصد دعم وتنمية الميزة التنافسية، من خلال توفير الكفاءات والموارد اللازمة؛
- التمتع برؤية إستشرافية للمستجدات والمتغيرات المستقبلية، واستغلالها من أجل تحقيق النمو والتوسع والحفاظ على المركز الريادي في الأسواق.

6. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- ثامر البكري، (2008)، استراتيجيات التسويق، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الظاهر نعيم إبراهيم، (2010)، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الاردن، عالم الكتب الحديث.
- الطائي يوسف جحيم ، محمد عاص العجيلي، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الاطروحات:

- سعد الحربي موسى بن سليمان، (2008)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

- لشهب الصادق، (2015/2014)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرت - مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المقالات:

- الراشد محمد بن عبد العزيز، (2011)، إدارة الجودة الشاملة (دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02، 39-68.

- برويات عبد الكريم يحيى، مصطفى بلمقدم، (2012)، إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد رقم 01 العدد رقم 01، 05-19.

- يحة عيسى، العيداني حبيبة، (2016)، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد رقم 06، العدد رقم 06، 210-224.

المداخلات:

- كروي سعيد، عمرستي أحمد، (2010)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

Liste Bibliographique:

Les livres:

-Brilman Jean, (2000), les meilleures pratiques de management, 3 eme édition, France édition d'organisation.

-Cohen Corine, (2004), veille et intelligence stratégique, France, édition Lavoisier.

-Coutenceau Christian et autre, (2008), guide pratique de l'intelligence économique, France, édition EYROLLES.

-Hermel Laurent, (2007), Maitriser et Pratique ... Veille Stratégique et Intelligence économique, 2^e éditions, France, AFNOR .

- Lesca Nicolas et autres, (2006), veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique, France, édition Lavoisier.

-medhaffer Salima Kriaa, Lesca Herbert, (2010), L'animation de la veille stratégique, France, édition Lavoisier.

les journée d'étude :

-Mouline Tawfik, (2010), L'intelligence économique au service de la veille stratégique, journée d'étude sur le thème « Apport de L'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, ENSIAS Madinat Al Irfane, Maroc.

Sites web

- Rouibah Kamel, (2019), Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : Illustrations par un prototype, sur le site :<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/Gestion2000-2001-ROUIBAH-prototype-Puzzle.pdf>, le 15/07/2019.

-Vigier Muriel Baussant, (2019), la veille stratégique, du concept à la pratique, sur le site :http://www.iecentre.fr/IMG/pdf/veille_strategique_note_synthese.pdf , Le 14/06/2019.

* تتطلق فلسفة نموذج العملية من أن كل عمل يحدث داخل المنظمة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، وكل عملية منها مجموعة من المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها.