

واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية)

**The reality of strategic vigilance in the Algerian economic institutions  
(A field study of a sample from Algerian institutions)**

وقنونى باية<sup>1</sup>، عبد الكريم نادية<sup>2</sup>

**Ouaguenouni Baya<sup>1</sup>, Abdelkrim Nadia<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> جامعة أكلي محند اولحاج – البويرة-، ouaguenounia@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة أكلي محند اولحاج – البويرة-، nada8565@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/24

تاريخ الاستلام: 2020/03/15

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المؤسسات على الاستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت، كما تهدف إلى إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية في الدولة الجزائرية، وقد اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات والمعلومات على عدة مصادر ومراجع مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد. أفصحت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستجوبة عن رغبتها في استخدام نظام اليقظة لاستشراف المستقبل والاستعداد له. وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور في معظمها حول ضرورة إدخال اليقظة الإستراتيجية في تسيير وتنظيم مؤسساتنا الجزائرية.

كلمات مفتاحية: اليقظة، المؤسسات الجزائرية، الإستراتيجية، دراسة ميدانية.

تصنيفات JEL : L 23 , M 10

**Abstract:**

This study aims to introduce the concept of strategic vigilance as one of the modern administrative methods to face challenges and help organizations to continue and stay in the midst of an environment full of surprises, as it aims to highlight the reality of strategic vigilance in the Algerian state, and the study relied on collecting data and information on several different sources and references, and reached The study has several results, the most important of which are: Strategic vigilance is a continuous collective process, through which a team of individuals voluntarily tracks information of a predictive nature. Most of the interviewed Algerian economic organizations have indicated their desire to use a vigilance system to anticipate and prepare for the future.

**Key words:** alertness, Algerian organizations, strategy, field study.

**JEL Classification Codes:** L 23 , M 10

المؤلف المرسل: وقنونى باية ، الإيميل: [ouaguenounia@gmail.com](mailto:ouaguenounia@gmail.com)

## 1. مقدمة:

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة و شهدت المنظمات العديد من التغييرات التي مست كافة المستويات، حيث أبرزت واقعا جديدا و أدخلت مفاهيم و تقنيات حديثة تتسم بملامح و رؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و التغير إلى جانب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين الأساليب التسييرية الجديدة التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالإكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت التي قد تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد، كما أنها تعتبر وسيلة للمراقبة والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر عليها، وطريق لإقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

وتعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال تزويد مراكز إتخاذ القرار بالمعلومات الفورية والإستباقية عن كل ما يدور في البيئة الخارجية.

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

### ما درجة اهتمام المؤسسات الجزائرية بتطبيق اليقظة الإستراتيجية ؟

وتندرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية منها:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية ، وفيما تتمثل أهم أنواعها؟
- هل تولي المؤسسات الجزائرية إهتمام لموضوع اليقظة الإستراتيجية ؟
- وكاجابة مؤقتة على السؤال الجوهرى، وضعنا الفرضية التالية:
- لازالت اليقظة الإستراتيجية بعيدة جدا عن إهتمامات المؤسسات الجزائرية.

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيمايلي:

- توعية المؤسسات والإطارات المستقبلية الجزائرية بأهمية الإعتماد على اليقظة كوسيلة عمل جديدة تتيح لمؤسساتنا الإقتصادية إمكانية التهيؤ والتأهب المسبق لمواجهة التحديات في محاولتها للإندماج إلى الإقتصاد العالمي والتكيف مع مقتضياته.
- الوقوف على مستوى ممارسة عدة مؤسسات جزائرية لليقظة الإستراتيجية.
- إبراز أهمية إنشاء وتطوير وظيفة اليقظة في منظماتنا الإقتصادية للتكفل بإنجاز الدراسات الإستشراافية التي أصبحت ضرورية وسط المحيط المضطرب الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية.

### منهجية البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر و الإلمام بكل الجوانب والأسس النظرية للموضوع واثبات صحة الفرضية المتبناة من عدمها ، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد الإطار النظري للدراسة و تحضير المفاهيم و المداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية، كما قمنا بإتباع المنهج الاستدلالي لاستقراء النتائج والمنهج الإحصائي لتحليل النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني باستخدام الأساليب الإحصائية.

### محاوور البحث:

يتضمن هذا البحث أربعة محاور رئيسية تتمثل في الأتي:

- ماهية اليقظة الإستراتيجية، وأنواعها.
- الإطار العام للدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل بيانات اليقظة الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية، وعوائق تطبيقها.
- اختبار فرضية الدراسة.

## 2. ماهية اليقظة الإستراتيجية وأنواعها :

لقد تعاضم دور اليقظة الإستراتيجية في عالم الأعمال بعد أن أدركت المؤسسات الاقتصادية انه لم يعد عليها انتظار ما سيحدث في بيئتها الخارجية، وإنما يتجه فيها التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد اللازم لها باعتبار هذه التغيرات تصنع الفرص كما تصنع التهديدات.

وسنحاول في هذا المحور التعرف على ماهية اليقظة الإستراتيجية ومختلف أنواعها.

### 1.2. ماهية اليقظة الإستراتيجية:

#### 1.1.2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

كلمة يقظة مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Veille) ، والتي تعني السهر، و انطلاقا من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون اما في حالة نوم، أو في حالة حلم أو في حالة يقظة، ويمارس الإنسان يوميا الملاحظة والمراقبة والاستماع والانتباه، و هي أنشطة طبيعية للبشر منذ القدم (LARBI, 2006) :

ويمكن للمؤسسة أن تكون يقظة إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات و تغيرات و في استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية و الوقت المناسبين .

وعبارة اليقظة الإستراتيجية هي ترجمة لما يعرف في اللغة الفرنسية "veille Stratégique" ونادرا ما يستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي "Intelligence économique" للدلالة على اليقظة، وإذا بحثنا في الأدبيات الانجليزية فإننا نجد العديد من المصطلحات التي تتشابه مع اليقظة الإستراتيجية في التعريف، الوظائف، الأهداف، المراحل، وتختلف عنها في جزئيات بسيطة، من بين هذه المصطلحات نجد: " Competitor Intelligence " ، " Business Intelligence " " Environment Scanning "، " Competitive Intelligence"، وتجدر الإشارة، أن الذكاء هو أكثر من مجرد جمع للمعلومات، فالذكاء يتمحور حول إضافة قيمة لهذه المعلومات، هذه القيمة تظهر عند دمج المعلومة مع معارف الأفراد واستخدام قدراتهم على التحليل، التفسير، استخلاص الأفكار وتقديم توصيات من تلك المعلومات (الدّين، 2012-2013، صفحة 26) .

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات، ومن هذه التعريف نجد:

يعرفها Lesca N. على انها " عملية إعلامية وتنظيمية وإنسانية تجعل المؤسسة على اتصال بالمصادر النشطة للمعلومات الخارجية عن طريق تعبئة الموارد التكنولوجية... وهي عملية استباقية تقوم المؤسسة من خلالها بتتبع واستيعاب ونشر المعلومات من البيئة الخارجية للاستخدام في العمل" (Afef, 2018, p. 03) .

ويعرفها Laurent Hermel على أنها" المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من اجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة لملامح المستقبل " (Hermel, 2007, p. 02) . .

وتعرف اليقظة الإستراتيجية أيضا على أنها" عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليص المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة" (الدّين، 2012-2013، صفحة 04) .

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.

#### 2.1.2. أهداف اليقظة الإستراتيجية

يشير Coutenceau إلى أن اليقظة تهدف إلى : 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 (Coutenceau, 2008, pp. 19-20).

وتهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى:

- التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين... وحث تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها لا بد أن تكون 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... الخ
- مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله.
- معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير.
- التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف.

### 3.1.2. أهمية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (ولد عابد، 2017، صفحة 05):

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، و جودته، و التخفيض من كلفته.
  - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
  - تسمح بالتحديد والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
  - تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.
- وقد أوضح كل من Salima Kriaa medhaffer و Herbert Lesca، أهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

من خلال النقاط التالية: (Kriaa medhaffer, 2010, pp. 19-20)

- تعتبر أداة للمساعدة في اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب (أو يمكن) أن تتكيف معها المؤسسة.
- 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 و ربح 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 المؤسسة، والتميز في السوق الحالي.
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من أجل تحسين أداء المؤسسة وسط المحيط التنافسي.

### 2.2. أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بتعدد أنواعها، ويمكن توضيح أهمها في الآتي:

الجدول رقم (01): أنواع اليقظة الإستراتيجية

نوع اليقظة	الحاضر / الماضي	التنبؤ / الاستشراف
اليقظة التسويقية	السوق الاساسي	سوق محيطي، سوق ناشئ، احتياجات المستهلكين.
اليقظة التنافسية	منافسين مباشرين	متدخلين محتملين
اليقظة التكنولوجية	منتجات، تكنولوجيات، أو خدمات المنافسين.	منتجات، تكنولوجيات أو خدمات في طور التطوير، منتجات تكنولوجية أو خدمات إحلال.
يقظة المورد- زبون (التجارية)	الموردون والزبائن الحاليين	الموردون والزبائن المحتملون
يقظة تشريعية وقانونية	التشريعات الوطنية والدولية	التطورات المستقبلية للقوانين.
يقظة الاقتصاد الكلي	الاتفاقيات والمعاهد الاقتصادية	الاستشراف الاقتصادي.
اليقظة الجيوسياسية	الأحداث الدولية الحالية	الأخطار والتهديدات الدولية
اليقظة المجتمعية	سلوك المستهلكين	التحولات عبر الأجيال.

La source : véronique MESGUICH, veille et IE mode d'emploi, universitaire leonard de vinci, versailles , France, 15 december 2008, p6.

يوضح الجدول أعلاه أن هناك أنواع متعددة من اليقظة الإستراتيجية يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تستفيد من كل نوع من المعلومات لدراسة الماضي، الحاضر والمستقبل بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

### 3. الإطار العام للدراسة الميدانية:

لقد تم بناء الدراسة الميدانية على منهجية علمية، تنطلق من تحديد المنهج المتبع إلى تحديد المجتمع والعينة.

#### 1.3. منهج الدراسة الميدانية

يمكن وصف المنهج المستخدم في هذا البحث على أنه خليط بين المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الاستدلالي والمنهج الإحصائي.

حيث يظهر المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مكانة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، ويظهر المنهج الاستدلالي عند إستنتاج قضية أو عدة قضايا، من قضية أو عدة قضايا أخرى، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي من خلال إستخدام طرق إحصائية في معالجة الإستبيان.

#### 2.3. مجتمع الدراسة

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة الموجودة في كل من ولاية الجزائر ولاية بومرداس وولاية البويرة.

ووفقا لإحصائيات مديرية التجارة التابعة للولايات السابقة، بلغ عدد المتعاملين الاقتصاديين المسجلين بمركز السجل التجاري ما يقارب 206010 مؤسسة إقتصادية بولاية الجزائر (Direction du commerce d'alger, 2015)، و47006 مؤسسة إقتصادية بولاية بومرداس ( مديرية التجارة لولاية بومرداس، 2018) وما يقارب 34771 مؤسسة إقتصادية بولاية البويرة (Direction du commerce de bouira , 2015)، غير أن دراستنا ركزت على المؤسسات الاقتصادية التي تتميز بـ:

- إنتاجها للسلع والخدمات.
- مؤسسات متوسطة وبالأخص كبيرة، لإحتمال إمتلاكها لخلية اليقظة.
- المؤسسات المشاركة في برامج المرافقة، والتي قامت بإعداده وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار سابقا، وذلك في شهر ديسمبر من سنة 2010.

### 3.3. عينة الدراسة وأسباب إختيارها:

تنوع عينة الدراسة الميدانية بين العينة الميسرة والعينة العمدية أو الفرضية، حيث تم استخدام العينة الميسرة أثناء القيام بالدراسة الإستطلاعية خاصة، وذلك من أجل التعرف على المشاكل التي يحتمل مواجهتها أثناء إجراء البحث. أما العينة الفرضية، فقد تم إختيارها من أجل التركيز على المؤسسات التي تتسم بالموصفات الخاصة بمجتمع الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض، تم توزيع (258) قائمة إستبيان، غير أنه تم إسترجاع 62 منها فقط، وبعد تفحصها تم إستبعاد (12) قائمة، لعدم إكتمال البيانات فيها، وأيضا لعدم توافيقها مع خصائص العينة المختارة. وتجدر الإشارة أن عملية جمع الاستبيانات تمت خلال الفترة الممتدة ما بين 2019/01/07 إلى غاية 2019/06/30.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات الخاصة بالاستبيان:

#### 1.4.3. إختبارالصدق:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري للإستبيان، تمت الإستعانة بمجموعة من الأساتذة المحكمين الذين ينتمون إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة وجامعة بومرداس، وذلك للإستفادة من خبرتهم وإجراء التعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، كما تم فحص صدق المحتوى منذ المراحل الأولى لإعداد الإستبيان، وذلك من خلال مراجعتها بشكل مستقل لكل فقرة.

#### 2.4.3. إختبارالثبات:

للتأكد من ثبات الإجابة، قمنا بإعادة توزيع الإستبيان على عينة الإستطلاعية، ورغم أن عدد الإستبيانات المسترجعة كانت قليلة، إلا أنه تم التأكد من خلالها أن هناك ثبات نسبي بين الإجابات. ولدعم إختبار صدق الأداة وثباتها، تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ (Alpha Cronbach's) لتقييم مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس وقوة الإرتباط فيما بينها، فتحصلنا على القيمة (0.668) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لأنها تجاوزت 0.60 والتي تمثل القيمة المعقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

### 4. عرض وتحليل بيانات اليقظة الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية، وعوائق تطبيقها:

يتضمن هذا المحور عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تحليلها وتفسيرها إحصائيا.

#### 1.4. عرض خصائص عينة الدراسة وتحليلها:

إقتصرت الدراسة الميدانية على بعض الخصائص التي يمكن أن يكون لها تأثير على إختلاف رؤية المؤسسات المبحوثة إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وتجسد الفروع الآتية هذه الخصائص المتمثلة في نوع القطاع الإقتصادي، متوسط عدد المستخدمين والفترة الزمنية التي تم فيها إنشاء المؤسسات المستجوبة.

#### 1.1.4. القطاع الإقتصادي:

حسب النتائج الأولية للإحصاء الإقتصادي الجزائري لسنة 2011، فإن القطاع التجاري يحتل المرتبة الأولى متبوعا بقطاع الخدمات، ثم القطاع الصناعي وأخيرا قطاع البناء. أما بالنسبة لعينة الدراسة، فتختلف النتائج كما يوضحها الجدول رقم (02).

الجدول رقم(02): أنواع القطاعات الاقتصادية لعينة الدراسة

نوع القطاع	التكرار المطلق	التكرار النسبي
قطاع الخدمات	07	14 %
القطاع الصناعي	40	80 %
القطاع التجاري	03	06 %
قطاع آخر	00	00 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

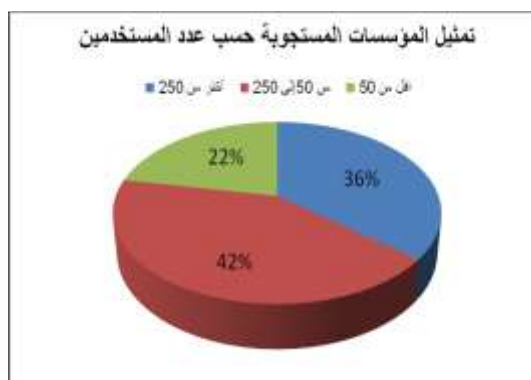
يتبين من خلال الجدول أن مؤسسات العينة تنتمي إلى ثلاثة قطاعات أساسية يترأسها القطاع الصناعي بنسبة 80 %، ثم قطاع الخدمات بنسبة 14 %، وأخيرا القطاع التجاري بنسبة 06%.

وتعود هذه النتائج إلى نوع العينة المستخدمة، وإستهداف المؤسسات التي يرتفع إحتمال امتلاكها لخلية اليقظة وخلية التسويق.

#### 2.1.4. متوسط عدد المستخدمين:

يمكن توضيح متوسط عدد المستخدمين من المؤسسات المعنية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): تمثيل المؤسسات المستجوبة حسب عدد المستخدمين



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXEL

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك تقارب بين نسبة المؤسسات المتوسطة والكبيرة، حيث بلغت نسبة المؤسسات المتوسطة

42 %، في حين بلغت نسبة المؤسسات الكبيرة 36 %، أما نسبة المؤسسات الصغيرة فقد بلغت 22 %.

وتجدر الإشارة أنه تم إستهداف المؤسسات الصغيرة وليست المصغرة، أي التي يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 50 عامل،

كما حاولنا إستهداف المؤسسات الكبرى وذلك لإحتمال إحتوائها بشكل كبير على خلية اليقظة أو المراقبة.

#### 3.1.4. تاريخ إنشاء مؤسسات الدراسة:

تضمن الإستبيان زمن تقريبي لتاريخ إنشاء المؤسسات المستجوبة، وبعد فرز الإجابات تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تمثيل المؤسسات المستجوبة حسب الزمن

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المدة
10 %	05	أقل من 05 سنوات
20 %	10	من 05 إلى 10 سنوات
70 %	35	أكثر من 10 سنوات
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج أن أغلبية مؤسسات العينة تجاوز تاريخ إنشائها العشر سنوات، وهي مدة جيدة لإكتساب الخبرة وإدراك أهمية اليقظة الإستراتيجية في مواجهة المنافسة والبقاء في السوق. أما النسبة الأقل والتي تقدر بـ 10 %، فتعود إلى المؤسسات التي دخلت حديثا إلى السوق الجزائري وذلك منذ أقل من خمس سنوات.

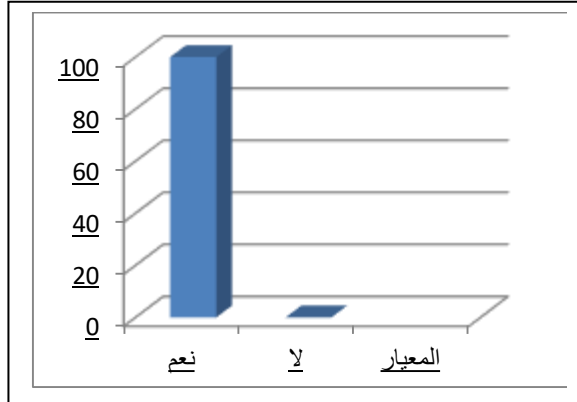
وتعود نسبة 20 % إلى المؤسسات التي تتراوح مدة دخولها من 05 إلى 10 سنوات.

ويمكن إرجاع النتائج إلى الإستهداف القصدي للمؤسسات التي لها مدة جيدة في السوق الجزائرية، إعتقادا منا أنها تدرك أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، وتعي ضرورة تبنيها في الهيكل التنظيمي الخاص بها.

4.1.4. مدى إعتقاد المؤسسات المستجوبة بأنها يقظة:

بعد طرح السؤال على مؤسسات العينة، تحصلنا على الإجابة الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مدى إعتقاد المؤسسات المستجوبة بأنها يقظة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXEL

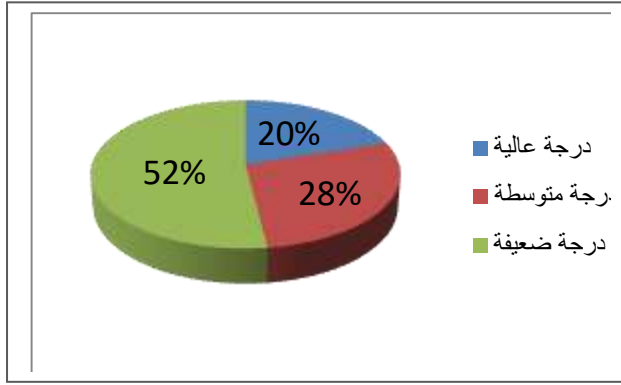
يبين الشكل أن كل المؤسسات المستجوبة تعتقد أنها يقظة وتراقب بيئتها، وذلك من خلال جمعها المستمر أو المتقطع لبيانات تهمها من بيئتها الخارجية.

5.1.4. درجة يقظة المؤسسات الجزائرية المستجوبة:

يمكن تمثيل درجة يقظة مؤسسات العينة في الشكل التالي:



الشكل رقم (03): درجة يقظة المؤسسات الجزائرية المستجوبة



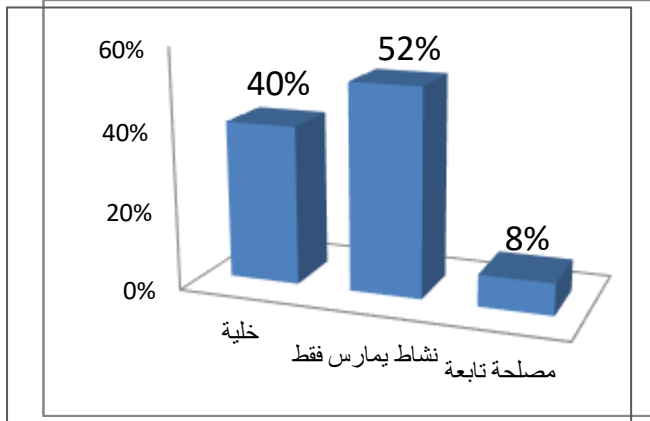
المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXEL

يتضح من الشكل أن 52% من مؤسسات العينة صرحت أن يقظتها ضعيفة لكنها ليست منعدمة، بينما 28% منها صرحت بأن درجة يقظتها متوسطة، أما 20% من المؤسسات المستجوبة، فقد إعتبرت أن يقظتها عالية. وبالنظر إلى المعطيات نجد أنه ما يعادل النصف تقريبا من المؤسسات الجزائرية المستجوبة صرحت أنها يقظة بدرجة متوسطة أو عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى نوع العينة التي غلب عليها الطابع العمدي (عينة عمدية).

#### 6.1.4. تنظيم نشاط اليقظة:

يرتبط تنظيم نشاط اليقظة بدرجة ممارستها في المؤسسات الاقتصادية، ويوضح الشكل التالي تنظيم نشاط اليقظة في المؤسسات المستجوبة.

الشكل رقم (04): تنظيم نشاط اليقظة في مؤسسات العينة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXEL

حسب الشكل، فإن 40% من المؤسسات المستجوبة صرحت بأنها تمتلك خلية يقظة أو مراقبة، بينما صرح 52% من المؤسسات بأنها تمارس اليقظة كنشاط فقط، ولا تخصص له أية خلية، أما نسبة 08% من مؤسسات العينة، فقد صرحت بأنها تمتلك مصلحة خاصة باليقظة تابعة لخلية التسويق أو خلية البحث والتطوير.

ورغم أن 52% من المؤسسات تمارس اليقظة كنشاط وبشكل ضعيف نوعا ما، إلا أن نسبة المؤسسات المالكة لخلية اليقظة والتي تمثل 40%، تعتبر كمؤشر لتطور اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

#### 7.1.4. تسمية نشاط اليقظة في الهيكل التنظيمي:

بالرغم من أن 48% من مؤسسات العينة صرحت أنها تمتلك خلية يقظة مستقلة أو تابعة، إلا أن تسميتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الأتي:

الجدول رقم(04): تسمية نشاط اليقظة في المؤسسات المستجوبة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	التسمية	التكرار النسبي	التكرار المطلق	التسمية
2.0 %	1	اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي	00 %	0	اليقظة الإستراتيجية
00 %	0	الذكاء الإقتصادي	2.0 %	1	يقظة تنافسية
00 %	0	ذكاء الأعمال	4.0 %	2	يقظة تكنولوجية
00 %	0	المسح البيئي	00 %	0	يقظة علمية
2.0 %	1	المراقبة الإستراتيجية	6.0 %	3	يقظة تسويقية
52 %	26	لا توجد تسمية	32 %	16	تسمية أخرى
100 %	50	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أن اليقظة التسويقية هي أكثر التسميات إختياراً، وذلك بنسبة 06 %، تلتها اليقظة التكنولوجية بنسبة 04 %، ثم اليقظة التنافسية، المراقبة الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي وذلك بنسبة 02 %، لكل وحدة منها.

ويتضح من الجدول أيضاً أن هناك 52 %، من مؤسسات العينة ليس لها تسمية لنشاط اليقظة في هيكلها التنظيمي، وذلك لعدم تخصيص لها خلية مستقلة أو تابعة.

أما نسبة 32 %، فهي نسبة المؤسسات التي أشارت أنها تمتلك خلية تقوم بوظيفة اليقظة، لكن بتسميات أخرى نوضحها

في الآتي:

- خلية الرصد. - مديرية نشاطات الحماية.
- قسم المراقبة الدائمة. - مجلس المخاطر
- مديرية الإستراتيجية والمراقبة. - مديرية تسيير المخاطر.
- مديرية التوقعات ومراقبة التسيير. - مديرية الإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد.
- قسم المراقبة. - مديرية الجودة والبيئة.
- مديرية المخاطر. - مصلحة الذكاء السوقي.
- مصلحة المبيعات والتنبؤات. - مصلحة البحث والمراقبة.
- مصلحة المتابعة.

8.1.4\_ المصادر المستخدمة في جمع المؤسسات للمعلومات الخارجية:

إعتمدت المؤسسات المستجوبة على عدة مصادر لجمع المعلومات من بيئتها الخارجية، ويمكن تمثيل هذه المصادر حسب

درجة إستخدامها في الآتي:

- الزبائن (آرائهم وشكاوهم).
- الأنترنت بما فيها من قواعد البيانات المجانية.
- وسائل الإعلام الأخرى ( الصحف، التلفاز، الإذاعة، المجلات المتخصصة).
- المنافسون(المواقع الالكترونية للمنافسون، منتجات المنافسين ونشراهم، عمال لدى المنافسين).
- الأصدقاء والعلاقات الشخصية.
- العلاقات مع المؤسسات الأخرى، والنشرات الخاصة بهم.

- العمال داخل المؤسسة.
- الموردون والموزعون (رجال البيع).
- المركز الوطني للسجل التجاري.
- المعارض والصالونات.
- الجريدة الرسمية.
- براءات الإختراع.
- الملتقيات.
- بنك الجزائر.
- سبر الآراء.
- مكاتب الدراسات المتخصصة في جمع المعلومات.

هذه أهم المصادر المصرح بها من قبل مؤسسات العينة، والتي كلها تعتبر مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية (وهذا ما يؤكد على ممارسة تلك المؤسسات لنشاط اليقظة).

#### 9.1.4. الإجابة على العبارات المختلفة:

يهدف التأكد من صدق إجابات المؤسسات المستجوبة، وضعنا جدول يتضمن إحدى عشر (11) سؤالاً وعبارة مختلفة، ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): آراء المؤسسات المستجوبة حول أسئلة وعبارات

مرتبطة باليقظة الإستراتيجية

لا		نعم		الأسئلة والعبارات
التكرار النسبي	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار المطلق	
18%	9	82%	41	هل تملكون رؤية إستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد؟
22%	11	78%	39	هل تقومون بمتابعة التطورات التي تحدث في المحيط التكنولوجي؟
28%	14	72%	36	هل تقومون بجمع المعلومات عن المستهلكين، الأسواق، المنافسين الموزعين، والموردين؟
48%	24	52%	26	هل تقومون بدراسات لمعرفة صورة مؤسساتكم ومنتجاتها؟
64%	32	36%	18	هل تخصصون ميزانية جيدة لنشاط اليقظة والمراقبة؟
44%	22	56%	28	هل تقومون بتدريب العمال على جمع وتحليل المعلومات المستمرة؟
28%	14	72%	36	إن كنت لا تملك خلية يقظة، فهل ترغب في تبنيها مستقبلاً؟
26%	13	74%	37	تعتبر الأنترنت مصدر مهم لحراسة البيئة الخارجية.
20%	10	80%	40	تعتبر معلومات اليقظة مهمة في جميع مراحل إتخاذ القرار الإداري.
48%	24	52%	26	هل تملك مؤسساتكم موقع إلكتروني خاص بها؟
72%	36	28%	14	هناك علاقة وطيدة بين المؤسسة الجزائرية والمحيط الجامعي في مجال التعاون العلمي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن آراء المؤسسات المستجوبة تميل إلى الإجابة بنعم على كل الأسئلة والعبارات حيث تعدت عدد الإجابات بنعم نسبة 50%، وهذا مؤشر على ميل مؤسسات العينة إلى ممارسة نشاط اليقظة بالرغم من تخصيصها حاليا ميزانية غير كافية له.

فمن خلال الجدول يتضح أن 82% من عينة الدراسة أشارت أن لها رؤية إستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد، كما أشارت 78% من المؤسسات أنها متابعة للتطورات التكنولوجية، أما 72% منها فقد صرحت بأنها تقوم بجمع المعلومات من أطراف خارجية مختلفة، بينما صرح 52% من المؤسسات أنها تقوم بدراسات لمعرفة صورة المؤسسة ومنتجاتها، أما عن تدريب العمال على جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر، فقد أشارت 44% من المؤسسات بأنها لا تقوم بتدريب العمال، بينما 56% منها صرحت أنها تقوم بالتدريب لكن على جمع وتحليل المعلومات الداخلية خاصة ثم الخارجية.

ومن خلال الجدول يتضح أيضا أن 72% من المؤسسات التي لا تملك خلية يقظة صرحت أنها ترغب في تبنيها مستقبلا، كما إعتبر 74% من المؤسسات المستجوبة أن الأنترنت هي مصدر مهم لحراسة البيئة الخارجية، أما عن المؤسسات التي لها موقع إلكتروني فعددها 26 مؤسسة من أصل 50 مؤسسة، علما أن للموقع الإلكتروني دور مهم في جمع ونقل ونشر المعلومات المختلفة.

هذا وقد أشارت 72% من المؤسسات إلى أن هناك علاقة سيئة بين المؤسسة الجزائرية والمحيط الجامعي، وأنه لا يوجد تعاون بينهما، خاصة في مجال إستفادة المؤسسات من أبحاث وخبرات الباحثين والأساتذة.

ومن الجدول أيضا نلاحظ أن 80% من المؤسسات المستجوبة صرحت أن لمعلومات اليقظة أهمية في جميع مراحل إتخاذ القرار الإداري، سواء كان مالي، محاسبي، تسويقي، ترويجي ... إلخ.

#### 2.4. عوائق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية:

من الجدول رقم (04)، يمكن استنتاج بعض الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وهي:

- عدم وجود تواصل بين مخابر البحث من جهة والمؤسسات الإقتصادية من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى عدم إستفادة المؤسسات من أبحاث الجامعات الجزائرية، خاصة في مجال التطورات التكنولوجية وعدم تحويل منتجات البحث إلى إستثمارات إبتكارية، كما يؤدي إلى عدم الشعور بأهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنمية والتطور الإقتصادي لهذه المؤسسات، وذلك لعدم حضورها للمؤتمرات والملتقيات التي تنظمها الجامعات بخصوص اليقظة الإستراتيجية.
  - إن عدم إمتلاك كل المؤسسات الجزائرية لموقع إلكتروني خاص بها يضاعف من يقظتها، ويصعب عملية التبادل المباشر للمعلومات بين المؤسسات الإقتصادية والأطراف الخارجية خاصة المستهلكين.
  - نقص الإطارات المتكونين في مجال اليقظة الإستراتيجية، وضعف الإعتمادات المالية المخصصة لها، مما ينعكس سلبا على قدرة المؤسسة في كشف فرص وتهديدات البيئة الخارجية.
  - عدم تبني عدد كبير من المؤسسات الجزائرية لخلايا اليقظة، وهذا راجع لعدة أسباب منها حداثة مفهوم اليقظة الإستراتيجية في أوساطها وتخوفهم من تبني النظم الحديثة لتحسين إنتاجيتهم والرفع من مردوديتهم.
- وبعد تفرغ إجابات المؤسسات المستجوبة حول السؤال المرتبط بالصعوبات التي تواجهها في مراقبة البيئة باستمرار، تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم(06): التكرار المطلق والنسبي لبعض الصعوبات المتعلقة بمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسات

العبارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عدم توفير البيانات المطلوبة.	24	48 %
عدم توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة.	32	64 %
نقص الوعي بأهمية إستمرارية حراسة البيئة الخارجية	20	40 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن أكبر صعوبة تواجهها المؤسسات المستجوبة في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية هي عدم توفر رجال مديرين وموارد مادية كافية لذلك، وهذا مؤشر على النقص الكبير للأنشطة التكوينية في مجال اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات المستجوبة.

كما صرحت 48 % من العينة بأن هناك صعوبة في توفير البيانات المطلوبة، وصرحت 40 % بأن هناك نقص في وعي المسيرين بأهمية إستمرارية مراقبة البيئة الخارجية.

ومن بين الصعوبات الأخرى التي صرحت بها المؤسسات المستجوبة نجد:

- نقص مراكز جمع المعلومات والمؤسسات المتخصصة في جمع، تحليل ونشر المعلومات.
- تباعية التسيير الإداري إلى الدولة بالنسبة للمؤسسات الحكومية يحيل من رغبتها وقدرتها في جمع المعلومات الخارجية.
- نقص المنافسة والرغبة في الإبداع عند العديد من المؤسسات المستجوبة تؤدي إلى عدم جمع المعلومات بشكل مستمر، وعدم الإسراع في وضع نظام لليقظة الإستراتيجية.
- إن سرية المعلومات عند المنظمات تقف أمام تدفقها للمنظمات الأخرى.
- هذا ويمكن إضافة عوائق أخرى تقف أمام تجسيد اليقظة الإستراتيجية في الجزائر منها:
- غياب ثقافة نشر المعلومة، ومركزية نشر المعلومة الإحصائية.
- وجود بعض الفوارق بين العرض الإحصائي المقدم من طرف الجهات المختصة، وتطلعات المستعملين الراغبين في الحصول على معلومات دقيقة، فورية وسريعة.
- ضعف إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع نقص كبير في مجال الإبداع والابتكار.
- إن ضعف أو غياب المنافسة في بعض القطاعات يؤدي إلى عدم الاهتمام بأدوات التسيير الجديدة منها اليقظة الإستراتيجية.

##### 5. اختبار فرضية الدراسة:

تتعلق فرضية الدراسة بمدى إهتمام المؤسسات الجزائرية باليقظة الإستراتيجية، وقد كانت صيغتها كالآتي:

لا زالت اليقظة الإستراتيجية بعيدة جدا عن إهتمامات المؤسسات الجزائرية.

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار نسبة خاصة معينة، ويستخدم هذا الإختبار في الحالة التي تظهر الحاجة

فيها لإختبار نسبة بدلا من إختبار المتوسط ، ولهذا الغرض تم إستخدام الصيغة التالية :

$$Z = \frac{P - P}{\sqrt{P \cdot Q/n}}$$

حيث أن:

P:نسبة وقوع الظاهرة في المجتمع.

P':النسبة الفعلية لوقوع الظاهرة في عينة الدراسة.

Q:نسبة عدم وقوع الظاهرة، وهي عبارة (1-P).

n: حجم العينة.

وبالعودة إلى فرضية الدراسة، فإنه يمكن وضع نسبة 35% للحكم على قبول أو رفض الفرضية المطروحة، حيث إذا تجاوزت إجابات المبحوثين نسبة 35% لصالح اليقظة الإستراتيجية، فإن هذا يشير إلى رفض الفرضية المطروحة والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الفرضية الصفرية كالتالي:

لا تتجاوز نسبة إهتمام المؤسسات الجزائرية باليقظة الإستراتيجية عن 35%.

وتصبح الفرضية البديلة:

تتجاوز نسبة إهتمام المؤسسات الجزائرية باليقظة الإستراتيجية عن 35%.

وتحدد الفرضيتين كالتالي:

$$0.35 H_0: P \leq$$

$$0.35 H_1: P >$$

وبما أن الإختبار من جانب واحد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، إذا كانت قيمة  $Z_{0.05}$  المحتسبة عند  $\alpha=0.05$ ، أكبر من قيمة  $Z_{0.05}$  الجدولية التي تساوي 1.64.

وبالنظر إلى قائمة الإستبيان، فإنه يتم الحكم على قبول أو رفض الفرضية الأولى، من خلال الإجابات المرتبطة بالأسئلة التي أرقامها على التوالي 20، 21، 22 و 25، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتيجة الفرضية الأولى بإستخدام إختبار نسبة خاصية معينة

نتيجة الفرضية الأولى	نتيجة السؤال
رفض الفرضية الصفرية	100% من المستجوبين صرحوا بأن مؤسستهم يقظة وتراقب البيئة، ومنه: $Z = \frac{1 - 0.35}{\sqrt{(0.35) \cdot (0.65) / 50}} = \frac{0.6}{0.07} = 8.57$ ومنه فإن $Z_{0.05}$ المحتسبة أكبر من $Z_{0.05}$ الجدولية.
رفض الفرضية الصفرية	20% من مؤسسات العينة صرحوا بأن درجة يقظتهم عالية، و28% صرحوا بأنها متوسطة و52% صرحوا بأن يقظتهم ضعيفة. $Z = \frac{(0.20 + 0.28) - 0.35}{\sqrt{(0.35) \cdot (0.65) / 50}} = \frac{0.13}{0.07} = 1.86$ ومنه فإن $Z_{0.05}$ المحتسبة أكبر من $Z_{0.05}$ الجدولية.
رفض الفرضية الصفرية	40% من العينة أشارت أنها تملك خلية خاصة باليقظة أو المراقبة، لكن بتسميات مختلفة بينما 8% من العينة أشارت أنها تملك مصلحة تهتم باليقظة، أما 52% من العينة فقد صرحت بأنها لا تخصص أية خلية لنشاط اليقظة (مديرية أو مصلحة) ومنه: $Z = \frac{(0.08 + 0.40) - 0.35}{\sqrt{(0.35) \cdot (0.65) / 50}} = \frac{0.13}{0.07} = 1.86$ ومنه فإن $Z_{0.05}$ المحتسبة أكبر من $Z_{0.05}$ الجدولية.
رفض الفرضية الصفرية	يتضمن الجدول الموضح في السؤال رقم 25، أسئلة وعبارات مختلفة، وبعد تفرغ الإجابات، تبين أن متوسط الإجابات بنعم يساوي 82%، ومنه: $Z = \frac{0.82 - 0.35}{\sqrt{(0.35) \cdot (0.65) / 50}} = \frac{0.47}{0.07} = 6.71$ ومنه فإن $Z_{0.05}$ المحتسبة أكبر من $Z_{0.05}$ الجدولية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: الأساليب الإحصائية التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 294.

يتبين من الجدول أعلاه، أنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن نسبة إهتمام المؤسسات الجزائرية باليقظة الإستراتيجية تتجاوز 35 % وبهذا فإنه:  
لم تعد اليقظة الإستراتيجية بعيدة جدا عن إهتمامات المؤسسات الجزائرية.

## 6. الخاتمة

تعتبر المعلومة اليوم المصدر الإستراتيجي الذي يمهّد طريق النجاح والتميز للمؤسسات الاقتصادية شرط إكتسابها مسبقا ومعالجتها واستغلالها بطريقة ذكية قبل المنافسين، وهذا ما يتجسد في نظام اليقظة الإستراتيجية والذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات المستمرة في جميع عمليات المؤسسة للوصول إلى الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية.  
ومن خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن إدراجها في الآتي:

- 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.
- تتعدد أنواع اليقظة الإستراتيجية أهمها: اليقظة التنافسية، التسويقية، التكنولوجية، القانونية، التجارية والمجتمعية.
- دلت النتائج المتوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات أن 52% من مؤسسات العينة تمارس اليقظة كنشاط، في حين 48% منها تخصص لها وحدة أو خلية تحت تسميات مختلفة كالمراقبة والحماية والرصد والتنبؤ وتسيير المخاطر.
- تميل مؤسسات العينة إلى ممارسة نشاط اليقظة بالرغم من عدم تخصيصها ميزانية كافية، وعدم تعاونها المشجع مع الجامعة لتطويره من خلال الاستفادة من أبحاث وخبرات الباحثين.
- تواجه المؤسسات الجزائرية المستجوبة صعوبات كثيرة في المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية أهمها عدم توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، عدم توفير البيانات المطلوبة، نقص الوعي بأهمية استمرارية مراقبة البيئة الخارجية، نقص مراكز جمع المعلومات والمؤسسات المتخصصة في جمع، تحليل ونشر المعلومات، وأيضا نقص المنافسة والرغبة في الإبداع عند العديد من المؤسسات المستجوبة.

وبعد إختيار فرضية الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه لم تعد اليقظة الإستراتيجية بعيدة جدا عن إهتمامات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أن هناك سعي لتبنيها والاهتمام بها خاصة لدى المؤسسات الكبرى.  
بناء على ما سبق توصي دراستنا بـ:

- ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة و بثها بين العاملين، و اقتناعهم بأنها صارت حتمية لا مفر منها وأنها ضرورية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة غرس ثقافة العمل الجماعي لدى موظفي وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لأن مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع كل من موقعه.
- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية.
- التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية، لأنها أساس عمل اليقظة.
- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، غايتها تحسين آليات تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسات المساهمة فيها.
- ترسيخ التواصل بين مخابر ومراكز البحث العلمي من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى والعمل على تحويل منتجات البحث المرتبطة باليقظة الإستراتيجية خاصة التكنولوجية إلى إستثمارات إبتكارية مجسدة ميدانيا.

قائمة المراجع باللغة العربية

- زواو ضياء الدين. (2012-2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية،: جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- مديرية التجارة لولاية بومرداس: توزيع التجار حسب قطاع النشاط، متاح على الرابط :  
<http://www.dcwboumerdes.dz/index.php/2016-08-04-17-32-18>
- ولد عابد عمر، علواطي لمن. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (العدد 17) ، متاح على الرابط:- [https://www.univ-chlef.dz/ratsh/la\\_revue\\_N\\_17/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_17\\_2017/Science\\_eco\\_admin/Article\\_1.pdf](https://www.univ-chlef.dz/ratsh/la_revue_N_17/Article_Revue_Academique_N_17_2017/Science_eco_admin/Article_1.pdf)

## Bibliographie

- Afef, Z. e. (2018). Veille stratégique : du concept à la pratique Cas de groupes 'entreprises tunisiennes. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, France.
- Coutenceau, C. (2008). *guide pratique de l'intelligence économique*. édition EYROLLES. paris, France.
- Direction du commerce d'alger. (2015). sur bilan de control par objectifm, sur le site: <http://www.dcw.alger.dz/fr/index.php/component/content/category/10-direction>
- Direction du commerce de bouira . (2015, 12 31), sur Opérateurs économiques inscrits au registre de commerce au 31/12/2015, sur le site: <http://www.dcw.bouira.dz/fr/>
- Hermel, L. (2007). *Maitriser et Pratiquer ... Veille Stratégique et Intelligence économique*. éditions: AFNOR, 2 e, France.
- Kriaa medhaffer, S. H. (2010). *L'animation de la veille stratégique*, édition Lavoisier. paris, France.
- LARBI, A. (2006). sur Contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale, sur le site: [https://www.memoireonline.com/04/08/1066/m\\_contribution-mise-en-place-dispositif-veille-strategique-naftal4.html](https://www.memoireonline.com/04/08/1066/m_contribution-mise-en-place-dispositif-veille-strategique-naftal4.html)