

اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا  
التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر -

**Vigilance strategy as a way to build and develop competitive  
advantages of economic institutions -The experience of Algeria-**

د. عقون شراف، المركز الجامعي ميلة، الجزائر

تاريخ التسليم: (2015/10/24)، تاريخ القبول: (2016/02/27)

**Abstract**

In a climate characterized by competitive and depends on the use of the information, resort Economic institution to adopt a bid vigilance strategy, which help levels of decision in the organization to develop strategies to achieve the Specific objectives and that can improve the status of the institution's economic environment competitive, vigilance effectively become determinants of product and factor of competition set for competitive economic institutions more than ever it was. In this context, Algeria is seeking to adopt this approach and guide their economic institutions, whether public or private to him through inter regulatory laws first and then meetings and scientific sessions and media, which encourages the acquisition of various tools and techniques vigilance strategy that will help end economic institution to monitor environment and the collection of the information necessary for the development of its competitive advantages.

**ملخص:**

في ظل مناخ يتصف بالتنافسية و يعتمد على استخدام المعلومة، تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى تبني مسعى اليقظة الإستراتيجية، وهو ما يمكن مستويات القرار في المؤسسة من وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة والتي بإمكانها تحسين وضعية المؤسسة الاقتصادية في بيئتها التنافسية، فاليقظة الفعالة أصبحت من محددات المنتج وعاملا من عوامل المنافسة المحددة لتنافسية المؤسسات الاقتصادية أكثر من أي وقت كان. وفي هذا الإطار تسعى الجزائر لتبني هذا النهج وتوجيه مؤسساتها الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة نحوه من خلال جملة القوانين التنظيمية أولا ثم الملتقيات والدورات العلمية والإعلامية، التي تشجع على اكتساب مختلف وسائل وتقنيات اليقظة الإستراتيجية التي تساعد في النهاية المؤسسة الاقتصادية على رصد بيئتها وتحصيل المعلومات اللازمة لتطوير مزاياها التنافسية.

## مقدمة:

من المؤكد أن التغيرات التي شهدها بيئة الأعمال، قد أفرزت وضعا جديداً له الأساسيات هي التنافس التي تُعدّ بر التحدي الرئيسي للمؤسسة، حيث تُؤثر على أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتسويقية كما تُؤدي إلى تفعيل مواردها بـ غية بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يُواكب تلك التغيرات.

إن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية، والإستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية الترقص هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين،... الخ ويجب أن يكون دائما ومستمرًا، وهي العملية التي تعرف باليقظة الإستراتيجية. وإذا كانت اليقظة الإستراتيجية على هذا القدر من الفائدة والأهمية للمؤسسة الاقتصادية، فإن التساؤل الرئيسي لبحثنا هو كما يلي:

**كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في خلق وتطوير مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية شديدة التغير؟** ونحاول الإجابة على هذا التساؤل الجوهرية من خلال البحث في ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: بيئة المؤسسة، والمزايا التنافسية.

المحور الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية المزايا التنافسية.

المحور الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، وتحدي البيئة التنافسية.

المحور الأول: بيئة المؤسسة، والمزايا التنافسية

## 1- بيئة المؤسسة الاقتصادية

## 1-1- مفهومها ومستوياتها

1-1-1- مفهومها: لقد تعددت تعاريف البيئة، ونذكر من بينها ما يلي (عثمان، 2009

ص، 147):

- يعتبر محيط المؤسسة وهو جزءا من المحيط الإداري المكون من العملاء، الموردین والعاملين والمنافسين وجماعات الضغط، مثل: الحكومات و اتحادات العمال و غيرها.

- كما عرفها أيضا "ناصر دادي عدون" على أنها مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة كالتالي :

- مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).
- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع).

- مجموعة المتغيرات المتعددة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين).

- عرفها أيضا علي الشراوي : « بأنها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الإفادة منها»، وهو التعريف الذي يركز فقط على العوامل الخارجية لبيئة المؤسسة .

**1-1-2-1- مستوياتها:** بالنظر للشمولية التي تتسم بها البيئة فقد تم تصنيفها إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية.

**1-1-2-1- البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة الاقتصادية والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلفه من فرص أو تحديات تؤثر في أدائها (صالح، 2008، ص، 104).

وتنقسم البيئة الخارجية عادة إلى عدة مستويات:

**أ- البيئة العامة:** يمكن تسميتها أيضا بالبيئة الكلية وتتضمن كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات (ثامر، 2008، ص، 91). ويمكن تأشير أهم هذه العناصر بالآتي: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الديموغرافية، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات التكنولوجية (عبد العزيز صالح، 2007، ص، 147، 146):

**ب- البيئة التنافسية (بيئة الصناعة):** فضلا عن البيئة العامة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية وتسمى أحيانا بيئة المهمة أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الاقتصادية الأخرى في ذات الصناعة والتي

تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن اللذين يتعاملون معها.

**1-1-2-2- البيئية الداخلية:** تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية (الموارد والقابليات والمقدرات). والمعيار الأساسي في النظر إلى موارد المؤسسة الاقتصادية وقابلياتها ومقدراتها كنقطة قوة في أدائها، يتمثل في قدرة المؤسسة على خلق القيمة للزبائن اللين تتعامل معهم.

### 1-2-1- تحليل المستويات البيئية للمؤسسة

**1-2-1- تحليل المستوى البيئي الداخلي:** الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن مكان القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعتري عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه. ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.

**1-1-2-1- تحليل سلسلة القيمة:** طرح "PORTER" نموذجه المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة الاقتصادية في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له (ثامر، 2008، ص ص، 90،99). إذ أنه لكل مؤسسة اقتصادية سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، والأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ باللوجيستيات التي تتجه إلى داخل المؤسسة (مناولة المواد الخام والمخازن) ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج، يليها اللوجيستيات التي تتجه للخارج (المخازن والتوزيع) ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمة (التركيب، الصيانة، وبيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير) إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي) والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة عالية وفعالية (صالح، 2007، ص ص، 187، 189). ويرى "PORTER" أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

**1-2-1-2- الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:** تتمثل موارد المؤسسة الاقتصادية في أنها كافة الموجودات والقدرات المميزة، والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية. الغرض من البحث في موارد المؤسسة الاقتصادية ينصب على التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكان القوة التي تتحقق لديها ومن

خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن أفقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي. وتشتمل الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية على نوعين هما:

- **الموارد الملموسة:** وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك وتشتمل هذه الموارد المادية على: المالية، المادية، التنظيمية، التكنولوجية.

- **الموارد غير الملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة، وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمؤسسة، وتتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المؤسسة الاقتصادية كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت به المؤسسة وإدارتها، وعموماً يمكن تأشيرها بالآتي: الموارد البشرية الإبداع، السمعة (الشهرة).

**1-2-2-2- تحليل المستوى البيئي الخارجي:** يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين مؤسسات الأعمال من جهة أخرى.

**1-2-2-1- تحليل المنافسين:** يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات مقارنة. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها "Porter" بما يأتي:

- **أهداف المنافسين:** إن التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية المنافسة إلى تحقيقها يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة التوجه الإستراتيجي لتلك المؤسسات الاقتصادية ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها اتجاه التحركات التنافسية المختلفة. فالمؤسسات الاقتصادية التي تركز على تحقيق الربحية على الأمد القصير تسعى إلى اعتماد إستراتيجية دفاعية، في حين تلجأ المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الأرباح على الأمد الطويل إلى اعتماد إستراتيجية هجومية من خلال تخفيض الأسعار لغرض الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في المستقبل. وتتفاوت أهداف المؤسسات الاقتصادية من

أهداف مالية إلى أهداف غير مالية، و من بين هذه الأهداف: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل النمو، قيادة التكنولوجيا... الخ.

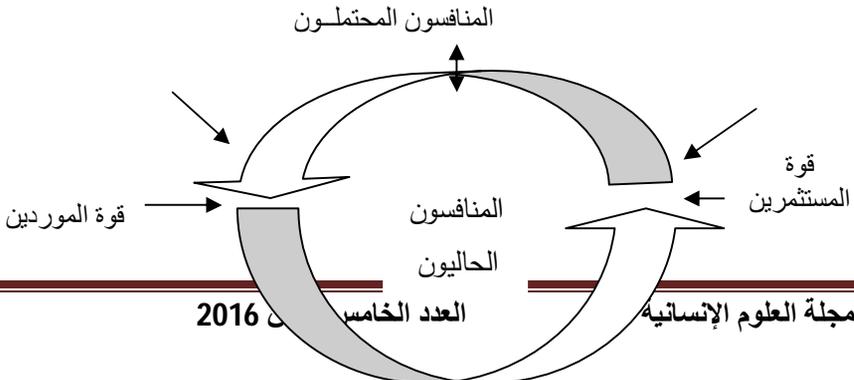
- **افتراضات المنافسين:** تساعد الافتراضات التي يستند إليها المدراء في المؤسسات الاقتصادية المنافسة حول مؤسساتهم وكذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات الاقتصادية.

- **إستراتيجيات المنافسين:** إن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد إستراتيجية واحدة، ولهذا فإن من الضروري دراسة إستراتيجيات تلك المؤسسات و معرفة فيما إذا كانت قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق.

- **موارد وقابليات المنافسين:** من أجل تقييم قدرة المؤسسات الاقتصادية المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها و قابليتها و التي تعكس نقاط القوة و الضعف الخاصة بكل منها، فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المؤسسة الاقتصادية من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها للتركيز على تلك النقاط، إن إجراء مثل هذا التحليل ضروري لتحديد قابلية المؤسسات الاقتصادية المنافسة على الاستجابة والتكيف للظروف الخارجية (شامر 2008، ص ص، 104، 129).

**1-2-2-2- تحليل بيئة الصناعة:** تمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، فالتحدي الحقيقي أمام المؤسسات الاقتصادية هو أن تختار مركزا في الصناعة التي تعمل فيها، يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة ، و تجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرضها عليها أو التخفيف من آثارها وهناك مجموعة من الوسائل التي يمكن أن تستخدم في تحليل بيئة الصناعة يأتي في مقدمتها تحليل "PORTER" للقوى الخمسة التي أوضح فيه أن حدة المنافسة في الصناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمسة عوامل تنافسية . كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 01 : نموذج "PORTER" للعوامل الخمس المؤثرة في الصناعة





Source : M. Porter, « L'avantage concurrentiel », Edition, Dunod, Paris, 2003, p.15

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

**المنافسون في نفس الصناعة:** يقدمون للسوق نفس المنتجات و يتنافسون على الجودة السعر، الخدمات أو عليها جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة الاقتصادية من مبيعات.

**الموردون:** يساومون لدفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

**الزبائن:** يساومون لتخفيض أسعار ما يشترون، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة الاقتصادية، والتقليل العائد الصافي لأرباحها.

**منتجو السلع البديلة:** هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردين أيضا - من التعامل مع المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها (نوري، 2009، ص، 119، 120).

**المنافسون المحتملون:** هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة الاقتصادية في صناعة معينة، فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات و الأرباح.

## 2- المزايا التنافسية

### 2-1- الميزة التنافسية، مفهومها وأنواعها

**2-1-1- المفهوم:** يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمفكر الاقتصادي "مايكل بورتر" الذي اعتبر أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة ، حيث يُمْكِنُ القول عن مؤسسة أنها حَقَّقت ميزة تنافسية عندما تَتَمَكَّنُ من تحقيق قيمة مُضافة لمستهلكيها ، لكن تَجْمَعُ الأدبيات الاقتصادية أن مفهومها رَجَعَ إلى كتابات (Chamberlin 1939) و (Selznick 1959) .

اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق ومُوحَّد للميزة التنافسية ، حيث رَكَّزوا على جانب معين من التوجُّه المطلوب في تحقيقها، وِدِعُفُها (Johnson et Scholes) على أنَّها:

«العملية التي تَسَعَى فيها المؤسسة للتَفُوق على الآخر، وقد يُكون هذا التَفُوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفر الموارد اللازمة» (عبد الستار وفالح، 2006، ص، 96). إن الميزة التنافسية من خلال هذا التعريف هي ما تستطيع المؤسسة تَقْيِمُه بصورة أفضل من المنافسين، مُعتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها .

وعرفهـل "ورتر" بأنها: «تَشَأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تَخْطُها لعملائها، إذ يُمكن أن تَأخذ شكل السّعر المنخفض أو تقديم منافع مُتميّزة في المُنتَج مُقارنة بالمنافسين» (يحيوية، 2003، ص، 173) .

إذن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يَكس الوضوح التنافسي الفسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يَجَلَى في شكل تقديم مُتّجات ذات خصائص مُفَرّدة يُكون معها العميل مُستعداً لدفع أكثر، أو تقديم مُتّجات لا تَقَل قيمة عن مُتّجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يَعدّ بر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تَسَعَى المؤسسة لِدُورِغُه بواسطة الأداء التَمَيّز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضَمَن مُختلفة أنشطتها بما يُوَدِي إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتعظيم الربحية على المدى الطويل (سعيد ويحيوية، 2005، ص، 35). ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببُعْثِ أساسين هما: القيمة المُركّزة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

**2-1-2- أنواع الميزة التنافسية:** يوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هُما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

- **ميزة التكلفة الأقل:** هي الميزة التي تَحُفّها المؤسسة عندما تَكُون تكاليف أنشطتها المُتّجة للقيمة أدنى من تلك المُحقّقة عند منافسيها، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق مُتّجاتها بأقل تكلفة من منافسيها، وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل سلسلة القيمة (أنشطة المؤسسة) وتجزئتها إلى وحدات نشاط إستراتيجية ممّا يُمكّنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطوُّرها وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل (Porter, 2002, pp, 128, 136). وقصد تحقيق مُراقبة جيّدة للتكاليف والعناصر المُرتبطة بها، تلجأ المؤسسة إلى القيام بمجموعة من الأعمال تتمثل في (الشيخ، 2004، ص، 160، 161):

. مراقبة الحجم ؛ . مراقبة الإلحاق ؛ . مراقبة الرُزْنَمَة ؛ . مراقبة التَّطْم ؛ . مراقبة التَمَوِّع ؛ . مراقبة الإجراءات ؛ . مراقبة التكامل .

- **ميزة التميز:** تتممُّ المؤسسة عن منافسيها عندما يُكون في مقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المسدَّه لك يتعلّق بها ، كما تتممُّ عندما تُقدِّم شيئاً هَيِّزاً يتعدى العرض العادي لِعَو مرتفع قليلاً ، تُمنح ميزة التَّمَوِّع للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من مُنتجاتها بَسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء العملاء لَمُنْتَجَاتِها، إضافة إلى تَمَكُّنها من التَمَوِّع إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وَفَق احتياجات مُحددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فَلَ تَسْتَدِين إلى عوامل التَمَوِّع (l'unicité) التي نَسْردها فيما يلي (لويزة وحبيبة، 2007، ص، 6،7):

. الإجراءات التقديرية؛ - الروابط الكامنة بين أنشطة المؤسسة ومع الموردين والموزعين؛  
. التَمَوِّع؛ . التعلّم؛ . إدراك ولامح أنشطة جديدة مُنتجة للقيمة؛ . حجم النشاط؛ . الرزنامة .

## 2-2- مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية

2-2-1- مصادر الميزة التنافسية: سنحاول التَطَّرق إلى أبرز التحاليل التي تَنَوَّلَت ذلك بالإشارة إلى التحليل الذي جاء به "بُورْتُو" وتحليل المُقاربات المُركزة على الموارد والكفاءات .

2-2-1-1- مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ "بُورْتُو": تستمد نظرية "بُورْتُو" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الإستراتيجي للمؤسسات لفترة طويلة، وترى أن أداء المؤسسة يُربط بِمُحيطِها الخارجي ومواردها، وبالتالي اكتساب ميزة لِنَفْسِية مَهْمُون بِمَا تَمْلِكُهُ المؤسسة من موارد مُختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تُؤهلها لاكتسابها فتتممُّ بها عن غيرها وهذا في ظل البيئة الخارجية والداخلية المُتغيرة باستمرار. ولتعدد مصادرها يمكن تحديد نوعين: مصادر خارجية ومصادر داخلية .

- **المصادر الخارجية:** نقول عن ميزة تنافسية أنها خارجية عندما تتركز على صفات خاصة بالمنتج والتي تشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواء بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إن الميزة التنافسية الخارجية تعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإن المؤسسة تُجَعَل السَّوْقَ قِيَّ بِسَعْرٍ يَبِيعُ أَعْلَى من سَعْرِ بَيْعِ المَنَافَسِ الأَوَّلِ (الأفضل) والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إن الإستراتيجية التي تُرَكِّزُ على ميزة تنافسية خارجية هي

إستراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة التسويقية وقدراتها على الاقتصاد الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير المشبعة بعد بالمنذجات الموجودة (محمد وحسين، 2007، ص، 11).

- المصادر الداخلية: تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف الصنع وإدارة المنتج والتي تعطي قيمة للمنتج بسعر تكلفة أقل من المنافسين تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الجيدة وما يجزر عنها من مردودية أفضل وقدرة مقاومة جيدة أمام انخفاض أسعار البيع الطبقة من طرف المنافسين. إن الإستراتيجية المدبابة في تحقيق الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف والتي تستخدم موارد ومهارات المؤسسة (الشيخ، 2004، ص، 162).

2-1-2-2 - مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات: حيث ترى أن المدد الأقوى للربحية ليس هو هيكل الصناعة بل يتعلق الأمر بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرية الهيكلية التقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسة مما جعلها تترك مكانها شيئاً فشيئاً للقاربة الموكزة على الموارد والكفاءات. يفي الإشارة إلى أن أول من استعمل مصطلح القاربة الميية على الموارد المفكر الإقتصادي (Wernefelt) سنة 1984 ثم تبعه آخرون أمثال: (Hamel,

Prahalad , Collis , Barney, Grant)

إن المورد المتضمنة للكفاءات تشتمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها التنافسية، ولكي يكون للموارد والكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية أجمع الباحثون على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص والشروط يجب أن تتميز بها موارد وكفاءات المؤسسة بحيث (بلالي، 2005، ص، 135):

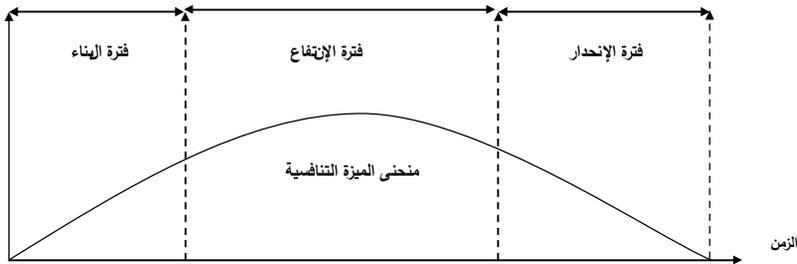
- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة: خلق القيمة ياتي خصوصاً من اغتنام الفرص واجتباب التهديدات في البيئة، ومُعرف ما للمعرفة والكفاءة من أثر في ذلك، فمثلاً بمقدار ما نجد العاملين أكتفاءً ومميزين موفياً بقدر ما يكون أدأؤهم جيد وبالتالي ازدياد ما يضيفونه من قيمة للمنتج وزيادة رصيد المؤسسة من الرأسمال البشري الموز؛
- يجب أن يكون المورد نادراً: بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه حتى لا يمكن للمنافس حله.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: وهذا حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الإستراتيجية المتدهجة.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهذا حتى يحافظ على قيمته ولا يستطيع المنافس نقله أو تقليده. وهكذا نستنتج أن الموارد غير الملموسة غالباً ما تكون هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، وأن بعضها متاح لجميع المؤسسات وبعضها الآخر خاص، وبهذا أخذت الموارد المتميزة بعنا إستراتيجياً وأصبحت توصف بالموارد والكفاءات الإستراتيجية ليس لمساهمتها فقط في تحقيق الميزة التنافسية وإنما لصعوبة اكتسابها واحتمالها بعوائق ظاهراً وتميزها من مؤسسة لأخرى .

**2-2-2- مراحل بناء الميزة التنافسية:** إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة لبنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة. ويمكن أن يوضح هذا الشكل المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن.

شكل رقم 02 : بناء الميزة التنافسية.



المصدر: ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص : 195،196

- تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها. وكلما طالبت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

- أما فترة الانتفاع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لان تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح

الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد يعكس ذلك على ارتفاع التكلفة المترتبة على بنائها أو الإمكانات والمهارات البشرية اللازمة لتشبيدها.

- أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق. ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها: امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل.

ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء ميزة تنافسية خاصة بها، فهناك مدخلين أساسيين وهما:

- **مدخل البناء الداخلي:** إن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكانم القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك .

- **مدخل البناء الخارجي:** تساهم العوامل البيئية الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال، كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، الاستيراد والتصدير... الخ، فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي والذي تشهده السوق (ثامر، 2008، ص ص، 195، 198).

### 2-3- تنمية وتطوير الميزة التنافسية

**2-3-1- دوافع تنمية وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة:** إن تنمية وتطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يُمثل هدفاً واستثماراً في آنٍ واحدٍ ، لأنَّ وجود هذه الميزة يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة في السوق ، وفي ظل التحديات الراهنة يُمكّن تلخيص أهم الأسباب التي تُؤدّي بالمؤسسة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية (عبد الكريم وبراهيمية 2007، ص، 6، 7):

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يُمكن للتطور التكنولوجي أن يَظنقُ فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج ، طرق تسويقية والخدمات المقدمة للمستهلك ، بحيث أن التطور التكنولوجي يَقدّمُ فرصاً كبيرة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة إمكانياتها من خلال تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وأبرز مثال على ذلك : التسويق الإلكتروني ؛

- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغيّرها: تقوم المؤسسة بتطوير ميزتها التنافسية أو تعديلها أو ربما محاولة بناء ميزة تنافسية جديدة، إذا ما كان هناك تغيّر في حاجات ورغبات المستهلكين؛
- تغيّر تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: قد يحدث تغيّر جوهري في تكاليف مدخلات المؤسسة مما يؤثر على الميزة التنافسية، ومن أهمها تكاليف العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل... الخ.
- حدوث تغيّرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل: القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخل إلى الأسواق وحواجز التجارة؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة تنافسية جديدة.
- حتى تتمكن المؤسسة من تنمية وتطوير الميزة التنافسية، يجب عليها التحكم في عوامل الإنتاج. اج عن طريق حسن استغلالها والعمل على مواجهة المنافسين بجذب المستهلكين من خلال تلبية التكاليف وتحسين جودة المنتجات واستخدام التكنولوجيا اللازمة لتحقيق التميّز والريادة. وتسعى المؤسسة من خلال تنمية وتطوير ميزتها التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف هي (لويّزة وحبيبة، 2007، ص، 9، 10):
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة؛
  - ✓ دخول مجال تنافسي جديد أو سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جيدة من المستهلكين والمُنتجات؛
  - ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تُريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
  - ✓ خلق القيمة للمستهلكين والوصول إلى رضاهم لأنّها أساس الميزة التنافسية ودليل البقاء في السوق التنافسية.
- 2-3-2- العوامل المساعدة على تنمية وتطوير الميزة التنافسية:** في هذا المجال تتأثر الميزة التنافسية إيجاباً بعوامل متعددة، ومن بين أبرزها القدرات الإبداعية، والإنتاجية والتسويقية، والقدرة على التردد.

- القدرات الإبداعية: طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة الاقتصادية و استطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات، وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة على إحداث تغيرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين، و الحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، و المتوقع، والاستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المؤسسة من منتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة .

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا، وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

ويمكننا القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة و غيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة وتخفيف المعانات عن العمال... الخ.

- القدرات الإنتاجية: إن القدرات الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما، الجودة والإنتاجية: **✓ الجودة:** وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها: « مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة».

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، كذلك بالخدمات المرافقة له ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن.  
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.  
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و المواصفات المطلوبة و تسليمها في الوقت والمكان و بالسعر المناسب.

**✓ الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدي كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن تم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المؤسسة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها.

- القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، مما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

✓ **بحوث التسويق:** تعني بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي (المنتج السعر التوزيع، الترويج).

✓ **دراسة السوق:** تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من :

- المشترين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية.  
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، سياساتهم... الخ.  
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، و التسويق خصوصا، وانعكس ذلك على نشاط المؤسسة الاقتصادية.

- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي و كيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ.

- الواقع الاجتماعي من عادات وتقاليده و ديانات... الخ.

✓ **تحليل سلوك المستهلك:** والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم و عاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال. اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة .

✓ **اليقظة والترصد:** إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها ، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والإستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية الترصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ ويجب أن يكون دائما ومستمر (لوييزة وحببية، 2007، ص، 309). وهو ما سوف نحاول إبرازه من خلال مضمون المحور الموالي .

## المحور الثاني : أهمية اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية المزايا التنافسية

من أجل مسايرة محيطها تحتاج مختلف المؤسسات إلى التوقع بتطورات البيئة وفهمها ثم العمل على سبقها، لأن البقاء أصبح مشروط بالسرعة في سبق الأحداث. إلا أن عملية سبق تقلبات البيئة تقتض توفّر بعض المزايا عند المؤسسات أهمها أن تكون يقظة وعلى إطلاع جيد ومستمر على بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية .

### 1- ماهية اليقظة الإستراتيجية (La Veille stratégique)

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في مجال إدارة الأعمال، واليقظة عملية حديثة فقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم وفي جميع المجالات، إلا أن المصطلح أدخل في مجال التسيير الحديث في منتصف الثمانينات وارتبط وثيقا بالعمل الاستراتيجي للمؤسسات.

#### 1-1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية

1-1-1- تعريف: لقد تعددت تعاريف اليقظة الإستراتيجية من طرف الاقتصاديين والكتاب نذكر منها ما يلي :

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء" (Francis, 2007, P, 16).

كما يعرف "David condol et Stephane geos" اليقظة الإستراتيجية بأنها: "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة (بومدين، 2010، ص 12).

كما تعرف أيضا بأنها: "تدقيق كل ما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين للمؤسسة وموقفهم في السوق فضلا عن معالجة العوامل البيئية" (Michel, GM318, P, 7).

وبصفة عامة يمكن وضع التعريف الإجرائي لليقظة الإستراتيجية فهي: "نظام للرقابة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، تساعد على التقاط مؤشرات استباقية، تعمل على تحليلها معالجتها وتخزينها وتوزيعها، لتوفير المعلومة الإستراتيجية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وضمان الميزة التنافسية وبالتالي الاستدامة".

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها  
(H Lesca, 1997, pp, 2, 5):

- **الإستراتيجية:** 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 جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإرشادات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

- **محيط:** ليس محيطاً لمؤسسة مفهوم مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، إذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة، تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع السابق، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية.

- **التوقع:** وهو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

**1-1-2- مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية:** كثيراً ما يتم الخلط بين اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. فكل من الذكاء الاقتصادي (الذكاء الإستراتيجي) التجسس الصناعي تُعبر عن ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الإستراتيجية في عدة جوانب.

- **الذكاء الاقتصادي:** تفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التسويقي (Intelligence Marketing) عن استعمال مصطلح الذكاء الإستراتيجي

(Intelligence stratégique) أو الذكاء التنافسي (Compétitive Intelligence) الذي تفضل الأدبيات الفرنسية استعماله.

يعرف "هنري مارتري" الذكاء الاقتصادي على أنه: "مجموعة الأنشطة المرتبطة بالبحث والمعالجة وبث رؤية تشغيلية ثم إجراؤها قانونيا مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المؤسسة في أحسن شروط الجودة، الوقت، والتكلفة" (Ines Boulifa et all, 2003).

والذكاء التنافسي هو: "قدرة المؤسسة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ومع تكنولوجيا المعلومات والانترنت فقد تزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال" (نجم، 2009، ص، 250).

إذن فالذكاء الاستراتيجي هو السيطرة على المعلومات المفيدة للكشف عن التهديدات والفرص كما أنه يمثل أداة للضغط، فالمؤسسة الاقتصادية تدرك أهمية المعلومة التي تعطيها كفاءة أكثر وأفضلية على منافسيها. هنا يكمن ذكاء المؤسسة الاقتصادية، حيث تعمل على تنظيم جمع المعلومات التي تحتاجها بشكل أخلاقي وقانوني. المؤسسة الاقتصادية أصبحت عبارة عن كيان متعلم وذكي. ولكل مؤسسة اقتصادية رؤية مختلفة عن بيئتها ولها طريقة أداء وسمعة وقدرة لتصور الأحداث تعطيها ميزة تنافسية التي كانت في كثير من الأحيان اليد الخفية.

من هذا المنطلق تكون اليقظة الإستراتيجية التي هي عبارة عن أداة للتنبؤ واكتشاف الإشارات الضعيفة وتحسين القدرة على التوقع والرد العامل المحدد لذكاء المؤسسة الاقتصادية الذي يُعرف بالذكاء الاقتصادي (الذكاء الاستراتيجي) .

واليقظة الإستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير، ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التمتع في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة (مصباح وبوخمخ، 2010، ص، 9).

- التجسس الصناعي "L'espionnage industriel": كل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق

بالمنافسين، غير أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس الصناعي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الإستراتيجية أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس صناعي.

بالإضافة إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومنكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة كالساعات والعطور والقرصنة، ورشوة العاملين في المؤسسات المنافسة، والتصنت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها بالابتزاز والتهديد وسرقة تصاميمها (بن حبتور، 2007، ص، 197).

**1-2-1- ممارسات اليقظة الإستراتيجية:** بالنسبة لـ "gerard verna" من جامعة "lavel" الكندية تحتوي اليقظة الإستراتيجية على أربع مكونات ثانوية وهي نظام لليقظة المختصة: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة المحيطية. والمؤسسة ليست مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة هذه الأنواع من اليقظة، بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها .

**1-2-1- اليقظة التكنولوجية veille technologique:** ويعرفها martinet et ribault على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" (Martine et Ribault, 1991, p109)، ونقصد بإشارة الضعف أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، وصعب تمييزها. وهي تأخذ أشكالا عديدة كالإشاعات مثلا .

**1-2-2- اليقظة التنافسية Veille concurrentielle:** تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث أن تكون على بالمنافسين المحتملين وإمكانياتهم. ويمكن تعريف هذه اليقظة بأنها ذلك "النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) منافستها المحلية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمار، مشاريع جارية... الخ)" (حيرش، 2003، ص 4). وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع

قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف. وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة (رتيبة ونوفل، 2011، ص، 189):

- الأداء الحالي للمنافسين وإستراتيجيتهم.

- أهداف وقدرات المنافس الجديد، والفرضيات التي تحكم عمل وقراراته.

- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا، وكيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.

**1-2-3- اليقظة الاجتماعية:** وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسك التنظيمي. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة (Picard, 1991, p1,2):

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة ؛

- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل؛

- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية .

**1-2-4- اليقظة التجارية والتسويقية Veille commercial et marketing:** ويعرفها

البعض بأنها تلك اليقظة التي تخص المجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام و يمكن القول بأن اليقظة هي: "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق". وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها وتنافسيتها (حيرش 2003، ص، 5).

**1-2-5- اليقظة البيئية Veille environnementale:** تعرف اليقظة البيئية على أنها:

"المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية

اليقظة السياسية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة الجيوسياسية، اليقظة الثقافية" (غلاب وزغيب 2012، ص، 162). وتسمح اليقظة البيئية بـ :

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية الدينية العرقية والاحتجاجات... الخ) .
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.

- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج، وتتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة .

### 1-2-6- يقظة الصورة veille Image: يقظة الصورة تشير إلى: "صورة (إيجابية أو

سلبية) عن العلامة التجارية، المؤسسة، الإدارة، شخصية عامة، على شبكة الانترنت" (A Broutni, 2004). ويقظة الصورة معروفة أيضا باسم الهوية الرقمية أو السمعة الالكترونية والتي لاقت دورا رئيسيا في حياة المؤسسات الاقتصادية منذ ظهور شبكة الانترنت. من خلال كل ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة أبعاد أو جوانب تبحث فيها عن المعلومة الإستراتيجية، بينما باقي أنواع اليقظة سواء اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية اليقظة التجارية والتسويقية، اليقظة البيئية، ويقظة الصورة فإنها تتناول و تهتم بجانب واحد من اليقظة و ذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة .

### 1-3- مزايا وأهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، إذن فاليقظة الإستراتيجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية التحكم في المعلومة اللازمة، لأنها تستهدف أولا تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها. كما تستهدف أيضا تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية. وتتجلى مزايا اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في (بومعزة 2009/2008، ص، 157):

- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و تخفيض التكلفة؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص للمؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها ثم أن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط لابد أن تكون على إطلاع بما يدري في هذا المحيط، أي لابد أن تراقبه باستمرار ومن هنا نظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذا المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب. فاليقظة إذن تمثل منطقا هاما للاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرارات.

لقد أظهرت التقارير أن اليقظة الإستراتيجية مهمة بشكل خاص عندما يكون للمؤسسة الاقتصادية التزام استراتيجي أي: المنتجات (أو الخدمات) المبتكرة؛ والجودة الشاملة للمنتجات والخدمات؛ سرعة الاستجابة للمنافسة. وتشير دراسات أخرى أن المؤسسات الاقتصادية التي هي الأكثر ابتكارا واستدامة، أو الذين لديهم قدرة الحفاظ على صورة ذات جودة عالية للمنتج أو الخدمة، هي بالتحديد المؤسسات الاقتصادية التي هي بالفعل تقدمت بشكل كبير من حيث اليقظة الإستراتيجية. لكن فائدة اليقظة الإستراتيجية هي أيضا كبيرة من حيث السلامة والاستدامة للمؤسسة الاقتصادية وهي تشير هنا إلى الكشف المبكر عن خطر: ظهور منتجات بديلة، في التكنولوجيا الجديدة، أو التحالفات بين المنافسين.

إضافة إلى ما سبق أنه يمكن إدراك أهمية اليقظة على أساس أهدافها، فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات.

## 2- تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

من أجل تحقيق المؤسسة الاقتصادية أهدافها من تبني اليقظة الإستراتيجية فلا بد من العمل على خلق أو إيجاد تنظيم معين يشمل خلية لليقظة تتوفر على كل العوامل والمؤهلات التي تساهم بشكل فعال في رصد المعلومة أينما كانت وكيفما كانت وفي الوقت المناسب

وبشكل مستمر، تضمن للمؤسسة الاقتصادية الاستدامة في بيئة سريعة التغيير والتطور، لذا يتطلب ذلك معرفة أوقاتها، مراحلها، ممثليها من أجل ضمان فعالية اليقظة الإستراتيجية.

**2-1-1- مراحل اليقظة الإستراتيجية وأدواتها:** يمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية فيما يلي (Humbert Lesca, 2003, pp, 5, 8):

**2-1-1-1- مرحلة البحث عن المعلومة:** تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك. ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

- **الاستهداف:** يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة الاقتصادية الذي يتم وضعه تحت الترقص (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية. والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية.

- **تعقب وجمع المعلومات:** التعقب "Traque" هو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات اليقظة الإستراتيجية. وهذا يتطلب بدل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، وحتى في بعض الأحيان تتم استنارتها. فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها. وبعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل).

**2-1-1-2- مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات:** قد يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها. فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالباً ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة،... الخ، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار. وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات، انتقاء المعلومات المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى "بتكوين المعنى جماعيا" "Creation collective de sens". حيث أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات "ضمنية" خاصة.

**2-1-3- مرحلة استعمال المعلومات:** تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة ، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة .

• **أدوات اليقظة الإستراتيجية:** وتنقسم أدوات اليقظة الإستراتيجية إلى قسمين: أدوات الجمع وأدوات المعالجة، أما أدوات الجمع فهي عديدة ومتنوعة وأهمها: بنوك المعلومات، الصحف والمجالات المختصة، الرسائل العلمية والمذكرات، لأقراص المضغوطة، برامج لإعلام الآلي محركات البحث والمحركات الكبيرة... الخ، أما أدوات المعالجة فأهمها: القياس المرجعي (bibliométrie) و (Scientométrie).

### 3- معلومات اليقظة الإستراتيجية: مصدر استراتيجي لبناء وتنمية المزايا التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والإستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية الت رصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائما ومستمرا. إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل معلومات استباقية تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.

### 3-1- معلومات اليقظة الإستراتيجية: في هذا السياق نميز بين الأنواع الأساسية للمعلومات

الاستباقية التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية المحتملة (روبيح، 2003، ص، 3، 4) :

- **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة الاقتصادية وتوجهها لاستعمالها الداخلي، و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بأداء

أحسن المؤسسات الاقتصادية. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج و نظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية ، وتعتبر معلومات مدعمة فقط .

- **معلومات ممكنة (محتملة):** هي المعلومات التي تقدم لنا تفسير عن قدرات العمل لمنافس في البيئة . وعلى العكس من ذلك ، فقد تكشف لنا نقاط الضعف التي تحول دون العمل .

- **معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي. أي موجهة لأفراد أو مجموعات خارج المؤسسة (كالميل و المورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

- **إشارات الإنذار المبكر ( الإشارات الضعيفة ):** وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي ، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تُنبئُ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا . وإشارات الإنذار المبكر غالبا ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة، فقد كان من الضروري الاستباقية.

### 3-2- خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية

يمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها معلومة اليقظة الإستراتيجية والمطبقة من طرف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي (السالمي، 2008، ص، 125):

- **الشمولية:** بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع في الدراسة.
- **الدقة:** بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء .
- **المناسبة زمنيا:** بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها .
- **الكلفة:** بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من تكلفتها.
- **الواقعية:** حيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع تعمل المؤسسات الاقتصادية الآن في بيئة تتدفق فيها المعلومة بسرعة و كمية كبيرة، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المؤسسات الاقتصادية الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، مجلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل الكترونية... الخ.

وهذا يعد عائقاً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ويتطلب من المختصين في اليقظة، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط. فليست كل المعلومات مفيدة ولا تشترك من حيث الأهداف.

إن قيمة المعلومات تعتمد على مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، فالصعوبة تتمثل أساساً في معرفة المعطيات والمعلومات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي توصلوا إليها قبلنا، أو المعطيات والمعلومات التي حازوا عليها بطرق غير شرعية أو بطريقة حربية، لكنها مخبئة أي الحرب السرية، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، وإنما في استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة (كردي، 2014).

### 3-3- نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تفعيله.

**3-3-1- نظام اليقظة الإستراتيجية:** ينطوي نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على نوعين أساسيين، إحداهما مركزي والأخر لا مركزي، وهما النحو التالي (Stephane, 1994, p, 42):

**نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مستويات من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

**- نظام اليقظة اللامركزي:** يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية، وكل منا تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات .

**3-3-2- تفعيل اليقظة الإستراتيجية:** أو التنشيط هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية إذ يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصاً انبساطياً ومحفزاً وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، بهدف تحفيزهم، كما يجب أن تتوفر في هذا الشخص أيضاً صفات التقاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات

التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن (علاوي، 2010-2011، ص، 127، 128).

**3-3-3- آليات تفعيل اليقظة الإستراتيجية:** يمكن أن تُفعل عملية اليقظة الإستراتيجية- لا على سبيل الحصر- طبقا لآليتين أو طريقتين مختلفتين: آلية التحكم وآلية الإنذار (Humbert Lesca, 1997):

**آلية التحكم:** يعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع و العاجل ( الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (القائد الإداري مثلا).

**آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبية المسؤول المباشر - أو الأشخاص الآخرين - وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المُنشط أو المُفعل لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق *l'animateur de la veille stratégique*. وهناك من يضيف آلية ثالثة لتفعيل عملية اليقظة الإستراتيجية وهي آلية الإثارة .

**آلية الإثارة:** وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام و الحصول على المعلومات التي تهتم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أي التي لم تكن توجد أصلا .

لكي تحافظ المؤسسات الاقتصادية على ميزة تنافسية بين منافسيها ينبغي عليها التصنت الدائم للمتغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة الاقتصادية برد فعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه. أي تكون يقظة للمتغيرات المحيطة بها دائما. وذلك بالحصول على المعلومات المفيدة والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات والتطورات، وردت فعل السوق كإطلاق منتج جديد واكتشاف بعض التكنولوجيات الجديدة.

**3-4- طرق اليقظة في تحصيل المعلومات اللازمة لبناء وتطوير المزايا التنافسية:** تعتمد المؤسسة الاقتصادية في عملية اليقظة على عدة طرق تسمح لها بالحصول على موقع تنافسي

قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. ومن أهم هذه الطرق (بوشناف، 2002، ص، 43، 44):

**3-4-1- طريقة المعايرة:** تعرف المعايرة على أنها: "عملية مستمرة لتقويم المنتجات والخدمات و الطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة" وتوجد أربعة أنواع من المعايرة وهي: المعايرة الداخلية، المعايرة الخارجية، المعايرة الموجهة نحو الوظائف، المعايرة الأفقية. ولكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايرة المستهدفة. وتفيد طريقة المعايرة في اكتشاف الانحرافات التنافسية، وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات.

**3-4-2- دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق طريقاً مهماً من طرق اليقظة وتطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعياً منها للحصول على المعلومات عن بيئتها ومنافسيها. وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة".

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطاً رئيسياً في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى. ومن أهم العناصر التي تكون محلاً للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين والمرتبين، تحليل المنافسين، الأسعار الموردين، منتجات المنافسين... الخ، وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمور التسويق. كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي: الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين اجتماعات مع المستهلكين، المشاهدة، التحقيقات. 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 توجهات الأداء والعمل على ترقبته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.

**3-4-3- تحليل SWOT:** هو من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتغذية اليقظة، فتحليل "SWOT" يتمثل في تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص والتهديدات. ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومة

المناسبة، والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة.

كنتيجة، فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية التكنولوجية المستعملة، أسعارهم،... إلخ وكل العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على التنافس من تطورات اقتصادية، سياسية، اجتماعية وقانونية وثقافية. بذلك فهي تساعد المسيرين على تطوير المزايا التنافسية الضرورية وفي الوقت المناسب وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداءها الإستراتيجي.

**المحور الثالث : واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، وتحدي البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

تعمل الجزائر جاهدة بعد انفتاح سوقها على تفعيله و تنشيطه من خلال تفعيل التنافسية أكثر بين المؤسسات الاقتصادية في السوق الجزائرية، ولذلك فهي تسعى للتحكم في المعلومة باعتبارها مادة إستراتيجية ذات أهمية بالغة في المؤسسة تضمن لها الريادة والاستدامة، ويكون ذلك بإدخال نظام اليقظة الإستراتيجية في البناء الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية الناشطة على مستوى السوق الجزائرية، فيا ترى كيف تم ذلك؟

### 1- الجانب القانوني لليقظة الإستراتيجية في الجزائر

من المعروف أن اليقظة الإستراتيجية هي نتيجة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وفي هذا السياق وضع المشرع الجزائري تنظيمات تشجع المؤسسات الاقتصادية على أن تصبح تنافسية، هدفها زيادة القدرة التنافسية وترقية الأعمال، ولهذا السبب تم سن قوانين ومراسيم منها ما يلي (Abdelkader et all, septembre 2012, p, 4, 5):

-القانون رقم 99-11 الصادر في تاريخ 1999/12/23 من قانون المالية المادة 92 التي تنص على إنشاء الحساب الاستثنائي رقم 302-102 يسمى صندوق تنمية القدرة التنافسية.

- المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 الصادر في تاريخ 2000/07/16 وضع قوانين لتشغيل الصندوق و النص يحدد لجنة وطنية للتنافسية الصناعية برئاسة وزير الصناعة وتضم ممثلين من سبع (7) إدارات وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة .

هذه اللجنة مسؤولة عن وضع الإجراءات اللازمة لعرض الطلبات، وتحديد أهلية أموال المعونة، وتحديد طبيعة ومقدار هذه المساعدة ورصد وتقييم أداء المؤسسات المستفيدة .

-المرسوم المؤرخ في 2001/08/06 ( وزارة الصناعة / المالية) يتضمن تفاصيل عن الرصد والتقييم للصندوق بحيث يحدد المستفيدين من معونة الصندوق، وهي المؤسسات الصناعية والخدمية ذات الصلة بالصناعة في القطاعين العام والخاص، الذين يستوفون معايير الأهلية التي وضعتها اللجنة.

-المرسوم المشترك بين الوزارات والصادر في 2001/12/12 ( وزارة الصناعة / المالية) تم فيه تحديد تصنيف الإيرادات والنفقات من الأموال.

والأهداف الرئيسية لرفع مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو: تحديث المعدات وتحسين النظم التنظيمية، الإدارة والإنتاج، مما أدى إلى تحقيق مكاسب في الإنتاجية ومراقبة التكاليف وفي الأخير التنمية (التدريب، التطوير، الجودة، بحوث التسويق، وأخيرا التحالفات والشركات).

القانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق 30 ديسمبر 2009 لسنة 2010 وتحديدا في الفصل "الحسابات الخاصة بالميزانية"، فالمادة 59 تنص من باب النفقات على ما يلي (الجريدة الرسمية، عدد 78، 2009، ص، 21):

" نفقات الاستثمارات المادية وغير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يلي: التقييس، الجودة؛ الإستراتيجية الصناعية؛ الملكية الصناعية البحث والتنمية؛ التكوين؛ الإعلام الصناعي والتجاري؛ ترقية الجمعيات المهنية؛ إعادة التأهيل؛ الابتكار؛ استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال؛ النفقات المرتبطة بعملية الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة؛ النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي وانجاز التحريات الأساسية (جانبا الابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الاقتصادي، واليقظة )".

وبعدما تعرفنا على الجهود التي تبذلها السلطات في الجانب القانوني لتحقيق اليقظة الإستراتيجية سنتطرق فيما يلي إلى مدى تطبيق ذلك في أرض الواقع من خلال إبرام أو توقيع الاتفاقيات بين الوزارات المعنية والمؤسسات، إلى جانب الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الموضوع بين المؤسسات.

**2- الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر:** سيتم دراسة اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية من خلال الدراسات التي تهتم باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي باعتبار

اليقظة الإستراتيجية عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي، والمجهودات التي تقوم بها السلطات العمومية في هذا الإطار كما يلي:

وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها الذكاء الاقتصادي عالميا، شرعت السلطات العمومية ممثلة في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالتعاون مع مكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية في إنشاء خلايا لليقظة في بعض المؤسسات الاقتصادية، بداية بإنشاء بنك للمعلومات يوضع تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتنسيق مع جميع القطاعات الوزارية ومؤسسات وهيئات الدولة، إضافة إلى توقيع اتفاق مع جامعة التكوين المتواصل وجامعة باتنة والغرفة الوطنية للصناعة والتجارة من أجل تقديم تكوين عالي في اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لإطارات المؤسسات الاقتصادية.

وقد تم التوقيع في نهاية العام 2011 على اتفاقيات بين الوزارة وعدد من المؤسسات العمومية من أجل مساعدتها على التزود بخلايا يقظة تسمح لها بالجمع والاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية من خلال مساعدة تقنية لتلك المؤسسات بهدف دخول عالم الذكاء الاقتصادي، وتتمثل هذه المساعدة في تطوير نظامها الخاص بجمع واستغلال المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأسواق الوطنية والدولية لاسيما نشاطات المؤسسات المنافسة. تقوم كل واحدة بتشكيل خلية على مستواها بما يناسب خصوصيتها ومتطلباتها بحيث تنشط هذه المؤسسات في قطاعات مختلفة (غلاب وزغيب، 2012، ص، 162).

لقد بدأت السلطات العمومية في الجزائر الاهتمام باليقظة الإستراتيجية مند فترة وجيزة، ففي سنة 2002 تم تنظيم مؤتمر حول الذكاء الاقتصادي من طرف المركز المحلي للتجارة العالمية، وهذه التظاهرة ناتجة عن شراكة بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات والعلاقات الدولية في جامعة مارك بلوش في سترانسبورغ ومدرسة الحرب الاقتصادية في باريس .

وفي خضم اليومين المنظمين في هذا الملتقى حضر المئات من الأشخاص، ولقد كان ضمن هذا الجمع عدد من مسيري كبريات المؤسسات الجزائرية كما حضر وزيرين سابقين للاقتصاد والتجارة الخارجية لعام 1995، وقد تم خلاله الإشارة إلى جملة المشاكل الإستراتيجية التي وجب على الاقتصاد الجزائري مواجهتها ومعالجتها نذكر منها ما يلي:

- قسوة المنافسة و المؤثرات الخارجية على السوق الخارجية الجزائرية؛

- مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي، وصعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

ولقد أكد المتدخلون من سترانسبورغ وفرنسا على المصطلحات العلمية لتسيير الموارد المفتوحة للمعلومات، ما سمح باستخراج العديد من ميادين العمل منها العمل على المساعدة التقنية.

وتلا هذه التظاهرة ملتقى نظمه مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية بالجزائر، في 6 جوان 2004 والذي دار موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على ضرورة امتلاك نظام لليقظة ككل والتكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.

كما أنه في إطار التطوير الصناعي تم تعريف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ (2006/12/20) وكذا تحديد أهدافه، فقد اعتبر النشاط الذي يُعنى بجمع، تحليل ومعالجة ونشر المعلومة ذات الصلة والتي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المؤسسات التي تُكون النسيج الصناعي الوطني. كما تعتبر مسعى للتوقع و تصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين. وهكذا ينطوي الذكاء الاقتصادي على جانب هام من الإستراتيجية الوطنية الصناعية التي ترمي إلى تحقيق أربعة أهداف هامة تتمثل فيما يلي (غلاب وزغيب 2012، ص، 162، 163):

- نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي تطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في إطار رؤية جماعية ومتعددة الاختصاصات؛

- ضمان تعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقتها القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لتطوير الصناعة الوطنية؛

- ترقية التنمية وضمان أمن الأملاك التكنولوجية والصناعية الوطنية من خلال وضع ترتيبات للرصد قادرة لمواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية للمنافسة والحد من الممارسات غير النزيهة للمنافسين؛

- تطوير الوظيفة الاستشرافية من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين، بهدف ضبط التطور وتحديد الأعمال الإستراتيجية التي يجب القيام بها على المديين المتوسط والطويل في مجال الصناعة الوطنية.

إن الذكاء الاقتصادي باعتباره أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة ومعرفة المحيط الجيو اقتصادي، تشكل الإطار المفضل لرصد التطورات المسجلة على مستوى سوق التنافسية وتسمح للمؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف واتخاذ القرار لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولا مستمر .

وضمن هذا المنظور فإن دور الدولة يتمثل في تنفيذ سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي من شأنها أن توفر للمؤسسة الوسائل التي تمكنها من التزويد بأدوات الرصد الإعلامي أولا (تحليل وتلخيص المعلومات والدراسات الإستشرافية والتقنية - العملية) ثم بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة للإعلام وإنشاء خلايا أزمة و استراتيجيات النفوذ واللوبيات وغيرها من الأدوات. وفي هذا الإطار استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية تتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية، سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو الوزير الأول، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية. هذا وقد تم تنظيم ملتقى دولي حول حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي ما بين 14 و 16 جوان 2008 بالجزائر العاصمة وعلى مدار ثلاثة أيام من طرف جامعة التكوين المتواصل وتحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية والذي كرس لمسألة تحسين الحكامة من خلال الذكاء الاقتصادي.

دائما وفي نفس السياق، تم تأسيس مديرية للذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارة سنة 2008، والتي عكفت منذ إنشائها على تنظيم عدة ملتقيات وتكوينات سمحت لمديري المؤسسات باستعاب أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بتقليص التكاليف واستباق الأخطار وتواصل هذه المديرية بتنظيم تكوينات شهرية مجانية بهدف تعميم النشاط .

كما قامت وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإعداد دليل للذكاء الاقتصادي شاركت في إعداده مؤسسات عمومية وخاصة، وستقوم قريبا بدراسات من شأنها أن تساهم في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية لجمع وتحليل واستغلال المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. كما أنها لا تزال تقوم بتكوين شهري مجاني من أجل نشر الذكاء الاقتصادي.

وفي 2009/09/19 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "ألكس" بالمعجنية بالجزائر العاصمة. وقدمت خلال هذا الملتقى مداخلات

لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة وخدمة الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية. كما نظمت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، قدمت خلاله مداخلات لأساتذة وداكاترة جزائريين وعرب.

### 3- اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الجزائرية

تشير الإحصائيات الحالية لوزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار إلى أن 20% فقط من المؤسسات الناجحة تتوفر على أجهزة إعلام آلي وأن 15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها، كما أن 50% تقتقر إلى نظام محاسباتي مناسب (غلاب وزغيب، 2012، ص، 162، 163).

وعلى أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري، تبقى الاستثمارات غير المادية والبحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 32.44% أكدت عدم استثمارها في هذا المجال وربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات إلا من جراء شراء شهرة محل وبراءات الاختراع أي من خلال شراء التراخيص وبراءات الاختراع والاستغلال، كما لا يوجد سوى 13.64% من المؤسسات التي استثمرت في هذا المجال، وللأسف يوجد 17.05% من هذه المؤسسات لجأت للاستثمار في مجال الإشهار. وباعتبار اليقظة الإستراتيجية مؤشر عن الهيكل التنافسي للسوق، فيتطوره يعتبر مصير هذه المؤسسات الزوال (بوشناف 2002 ص، 108).

حتى وإن كانت السوق الجزائرية فتية وفي منأى عن المخاطر الاقتصادية والمالية العالمية في الوقت الراهن إلا أنه لابد من النظر إلى المستقبل القريب أو المستقبل البعيد وبناء قاعدة صلبة سليمة، خصوصا أن البيئة الاقتصادية ميزتها الأساسية التغير المستمر، لذلك فبناء سوق جزائرية قوية يكون ببناء واستقطاب مؤسسات قوية تدعم وتعزز القدرة التنافسية تكون اليقظة الإستراتيجية مؤشر لها، وامتلاك مؤشر يقظة إستراتيجية فعال لا يكون إلا من خلال العمل على التطوير التنظيمي بشكل مستمر.

**الخاتمة:**

تعتبر اليقظة وسيلة أساسية في تطوير وتنمية الميزات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر ايجابيا في المؤسسة الاقتصادية، وفي نشاطها فاليقظة تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة الاقتصادية. وتستطيع هذه الأخيرة من خلال اليقظة الإستراتيجية، أن تنمي وتطور العديد من مزاياها التنافسية مثل: التسير الجيد للوقت في كل نشاطاتها، التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة، الوعي في اتخاذ القرارات، التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها، التحسين المستمر في السلع. فخلق وضمان استدامة الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية يعتمد أساسا على مدى فعالية يقظتها الإستراتيجية التي تشمل العديد من المجالات (التكنولوجية، التنافسية، البيئية الاجتماعية،...) والتي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين، والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة الاقتصادية.

وفي هذا الإطار تسعى الجزائر ومن خلال السلطات الرسمية للبلاد تبني هذا النهج وتوجيه مؤسساتها الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة نحوه من خلال جملة القوانين التنظيمية أولا ثم الملتقيات والدورات العلمية والإعلامية، التي تشجع على اكتساب مختلف وسائل وتقنيات اليقظة الإستراتيجية التي تساعد في النهاية المؤسسة الاقتصادية على رصد ومسح بيئتها وتحصيل المعلومات اللازمة لتطوير مزاياها التنافسية وفق ما سبق ذكره. ورغم أن بعض الإحصائيات الأولية تشير إلى ضعف أو قلة الإلمام بهذا الموضوع إذا ما قورن ببعض الدول المجاورة، إلا أن نجاحات المؤسسات التي تستعين بهذا المنهج لاشك سوف يكون لها آثار ايجابية على باقي المؤسسات بتبني هذا المنهج وهو ما سيساعد على انتشاره ومن تما تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية.

**قائمة المراجع:****أولا - المراجع باللغة العربية**

- أحمد كردي، نظام المعلومات و تحديات الذكاء الاقتصادي، على موقع الانترنت: <http://Kenanna online.com/Ahmed Kordy>, consulté le 10 /1/2014
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، 30 ديسمبر 2009.

- كمال رويج، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، مجلة العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 2، 2003.
- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- حيرش عيسى، "محاضرات في اليقظة الإستراتيجية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003.
- رتيبة حديد، نوفل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة" المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، 2011.
- سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2008-2009.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- عائشة مصباح، عبد الفتاح بو خمخ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 09/08 نوفمبر 2010، ص: 9.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2 دار الميسرة، الأردن، 2007.
- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية «إدارة جديدة في عالم متغير» ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 16، 2009.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل، الأردن، 2008.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها تميزها و تطويرها دراسة حالة مؤسسة بلاط، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

- منير نور، التسويق، مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية، الإستراتيجية- الوظائف-المجالات، ط1 دار اليازوري، الأردن، 2009.
- نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية إشراف الدكتورة عائشة بوشيخي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011 .
- نعيمة غلاب، مليكة زغيب، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية -، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26/23 أفريل 2012.
- يوسف بومدين، آية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010 .
- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12- 13 نوفمبر 2005 .
- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 09- 10 مارس 2004.
- سعيدي وصاف ويحضيه سملاي، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12- 13 نوفمبر 2005 .

- عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر 2006.

- عبد الكريم البشير وإبراهيم براهيمية، تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 04- 05 ديسمبر 2007 .

- لويزة قويدر وحبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04- 05 ديسمبر 2007 .

- محمد العربي غزي وحسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04 - 05 ديسمبر 2007 .

- يحضيه سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003 .  
ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

-Abdelkader djeghdjeh , Mébark djababra , mohamed mouda,

Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle :cas de la SCIMAT – Algérie , Intelligences journal, Numero 1, Univ Batna, septembre 2012 . site:

[http://lodel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03\\_djeghdjeh\\_fr\\_pd\\_f.pdf](http://lodel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03_djeghdjeh_fr_pd_f.pdf)

- Amelic Broutni , veille 2 :0 , ETUDE : institut innovation informatique entreprise (3IE) . La veille stratégique : Les yeus et les oreilles de votre enteprise !

<http://www.jnnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>.huin2004.consulté le 15 /1/2014

- Francis Béline , Intelligence économique & veille stratégique : Quels enjeux pour les PMES en TI , VETIQ , 23 Octobre 2007 .
- Hmbert lesca, autre, lutilité de la method LS carming, CERA Gronible, [http:// veille- strategique,org.](http://veille-strategique.org) [http:// Kenanna online.com/Ahmed Kordy](http://Kenannaonline.com/AhmedKordy), consulté le 10 /1/2014
- HUMBERT LESCA ; la veille stratégique :concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, minister de l'education nationale de la recherche et de la technoligei, ADBS,1997.
- Humbert LESCA,veille stratégique :La méthodeL.E.SCAning, Editions EMS, paris,2003.
- Inés Boulifa et all : un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat .collègue AIRPME :23-24 octobre 2003. L'entrepreneur en action : contextes et pratiques. Boulifa -MAROC.
- Jean Michel, veille Informative & veille stratégique & Intelligence Economique , Mais au Fond , ouEst – ce Que la veille ! GM318.
- MARTINE B ET RIBAUT J.M.(1991) Le management des technologies, edition organisaton, paris .
- M. Porter, « L'avantage concurrentiel », Edition, Dunod, Paris, 2003,
- Picard d,(1991) ; la veille socaile : prévoir et gérer la conflit d'actualité industrielle,librairie vuibert.
- Stéphane dumas, développement d'un system de veille stratégique dans un center technique, thèse du doctorat, sciences de l'information et de la communication, université de droit et science d'Aix Marseille,1994.
- Porter Michael , l'avantage concurrentiel , 2 édition , édition Dunod, Paris, 2002 .