وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ممارسات اليقظة الاستراتيجية

-دراسة تحليلية على مجموعة من الدراسات السابقة-

إعداد الطالبين
-بن وطاس نادية
-عوينة عبد النور

تحت إشراف الأستاذة
بتغة صونية

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
	جامعة المسيلة	رئيسا
بتغة صونية	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2019 / 2020.

شكر وتقدير

على إثر إنهائي لهذا العملّ، أتقدم بالشكر للمولى عز وجل مصدقة لقوله تعالى:
"لئن شكرتم لأزيدنكم".

كما أتوجه بالشكر والتقدير الخالص إلى:

أستاذتي الفاضلة والتي قبلت الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة

إلى الأستاذة: بتغة صونية

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام لقسم علوم التسيير

لكم مني فائق الاحترام والتقدير.

بن وطاس نادية
عوينة عبد النور

فهرس المحتويات

شكر

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ- هـ

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة

تمهيد 07

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية 08

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.....08

أولا: التطور التاريخي لليقظة.....08

ثانيا: تعريف اليقظة الإستراتيجية.....09

المطلب الثاني: دواعي الاهتمام باليقظة الإستراتيجية.....10

أولا: خصائص اليقظة الإستراتيجية 10

ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية.....11

ثالثا: دور اليقظة الإستراتيجية.....12

المطلب الثالث: أهم أشكال اليقظة الإستراتيجية.....13

أولا: اليقظة التكنولوجية.....13

ثانيا: اليقظة التنافسية 14

ثالثا: اليقظة التجارية 15

رابعا: اليقظة البيئية.....16

المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....17

المطلب الأول: الاستهداف.....17

المطلب الثاني: جمع المعلومات وتحليلها.....17

المطلب الثالث: نشر المعلومات 18

المبحث الثالث: ممارسة اليقظة الإستراتيجية.....19

المطلب الأول: تطور اليقظة الإستراتيجية كنظام في المؤسسة 19

أولا: مفهوم المعلومات الإستراتيجية 20

ثانيا: أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية.....20

ثالثا: طرق جمع المعلومات 20

المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.....23

أولا: طرق اليقظة الإستراتيجية 23

ثانيا: وسائل اليقظة الإستراتيجية 24
المطلب الثالث: مقومات نجاح ممارسة اليقظة الإستراتيجية 27
خلاصة الفصل الأول 28

الفصل الثاني: تحليل مجموعة من الدراسات السابقة

تمهيد 30
المبحث الأول: تحليل مذكرة خديجة بوخريصة تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم– 31
المطلب الأول: تحليل الإشكالية 31
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها 33
المبحث الثاني: تحليل مذكرة ضياء الدين زواو تحت عنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. 34
المطلب الأول: تحليل الإشكالية 34
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها 35
المبحث الثالث: تحليل مذكرة قوجيل نور العابدين تحت عنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس–أم البواقي– .. 36
المطلب الأول: دراسة الإشكالية 36
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها 37
خلاصة الفصل الثاني 38
الخاتمة 40
قائمة المراجع 44

مقدمة

مقدمة

إن التطور القوي والسريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي، التكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسة تنشط ضمن محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة ويضرب باستقرارها، أي يجعلها ضمن دائرة الخطر.

بالنظر إلى أن المؤسسة نظام مفتوح فمن الواضح أنها لا تعيش في فراغ بل في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، من خلال ما تفرضه من قيود وتهديدات وما تقدمه من فرص وعوامل نجاح، وكذلك باعتبارها المزود لها بمدخلاتها والمستقبل النهائي لمخرجاتها، هذه البيئة إن هي فهمتها وعرفت مكوناتها وتمكنت من مسايرة تغيراتها وتحولاتها كتب لها النجاح والبقاء.

لأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى امتلاك آليات للتأقلم والتكيف تنقلها عند أبعد ما يكون من المخاطر التي تهددها وتضعها عند أقرب فرصة يمكن أن تحصل عليها.

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة، وتتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة، لأنه من يملك المعلومة يملك القوة وبإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.

ولما كانت اليقظة الإستراتيجية تمثل الرادار البشري والتكنولوجي الذي تمتلكه المؤسسة في مجال تحسس البيئة (الزبائن، المنافسين، الموردين، التكنولوجيا.....)،يسعى لرصد ومراقبة ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فيها، فهي تتم من خلال سيرورة جماعية مستمرة لجمع المعلومات ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة.

يظهر جليا بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة، ولكنه من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الإستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من أجل غايات إستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين على اتخاذ القرار.

لذلك، أصبحت اليقظة الإستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة مثل الاستراتجيات التكنولوجية المستعملة.

إشكالية الدراسة

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

لعناصر هذا المحيط، ومن جهة أخرى يتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقا، أي عليها تبنى فلسفة اليقظة الإستراتيجية.

من هذا يمكن بلورة الإشكالية في التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ممارسات اليقظة الإستراتيجية من خلال دراسة تحليلية لمجموعة من الدراسات السابقة؟

وتندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات التالية:

1- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية وما هي أنواعها ومراحلها؟

2- ما مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على نظام اليقظة الإستراتيجية؟

3- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية؟ وما هي مقومات تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية؟

فرضيات الدراسة

لمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح آنفا تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

1-اليقظة الإستراتيجية عملية تسمح بالاطلاع الدائم على المحيط الخارجي من خلال جمع المعلومات حول كل و آخر المستجدات و استخدامها بالشكل الصحيح.

2-ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لليقظة الإستراتيجية بطريقة بدائية وعشوائية وغير مدروسة.

3-تملك المؤسسة مل الدراسة مجموعة من التطبيقات التي تساعد المؤسسة على استخدام اليقظة داخل المؤسسة و نجاحها.

أسباب اختيار الموضوع

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو الاعتبارات التالية:

- بحكم التخصص العلمي"إدارة إستراتيجية".

-كون الموضوع مستجد وموضوع الساعة.

-المنافسة الحادة التي تعيش واقعها المؤسسات حاليا.

-افتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة

توجد عدة أهداف موجودة عند الانتهاء من هذا البحث أهمها:

- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية، وكيفية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مختلف أدوات وآليات وأنواع اليقظة الإستراتيجية ومن ثم الوقوف على مدى استخدامها في المؤسسات الاقتصادية.

- توضيح أهمية ودور المعلومات في تطوير أدوات مواجهة المخاطر.
- محاولة إبراز مدى أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة الاقتصادية، ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وخصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

الدراسات السابقة

لقد قمنا بالاطلاع على دراسات لها صلة بالموضوع أهمها:

أولا: دراسة خديجة بوخرص حول "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير" شهادة ماجستير 2014.

حيث اقتصرت الباحثة إلى دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية، أما نحن فندرس ما هي أنواع اليقظات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية، حيث قامت بتطبيق دراستها على دراسة حالة مؤسسة إنتاجية حيث توصلت في الأخير إلى انعدام ثقافة اليقظة في المؤسسة.

ثانيا: دراسة ولد عابد، لمين علواطي حول "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و السياسية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد جانفي 2017، حيث هدفت دراستهم الى تقديم نموذج مقترح لتطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إسقاط النموذج على مؤسسة الاسمنت بالشلف وذلك من خلال التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية.

ثالثا: دراسة نور العابدين قوجيل حول "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها " جامعة باجي مختار–عنابة–،كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علوم الإعلام و الاتصال ،شهادة ماجستير 2012/2011.

حيث قام بإبراز أهمية ممارسة المؤسسة الجزائرية لليقظة الإستراتيجية من خلال بحثه هذا وكذلك علاقتها بترشيد و تفعيل الاتصال بينها وبين محيطها الخارجي، مما يجعله يتوصل في الأخير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، كما أنها تصبح قادرة على الهجوم و الدفاع.

فمن خلال مقارنتنا بين دراستنا ودراسته لاحظنا الاشتراك في بعض النقاط والمتمثلة في: مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية (المفهوم، الأنواع، الخصائص، دور.....) وأهم شيء نظام اليقظة الإستراتيجية.

رابعا: دراسة ضياء الدين زواو "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، شهادة ماجستير(2013/2012).

حيث درس الطالب في بحثه هذا إشكالية ما الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟ إلى أن تم إثبات أن لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين، نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية التي تم إثبات أن لهما دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع و الابتكار و بناء علاقة دائمة مع العملاء و الموردين.

منهجية الدراسة

من أجل الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع الجانب النظري للموضوع، وكذلك في الدراسة التطبيقية من خلال دراستنا وتحليلنا لمذكرات سابقة.

حدود الدراسة

هناك نوعين من حدود الدراسة فمنها الموضوعية و الزمانية وهي:

***الحدود الموضوعية:** تتمثل في أهم المفاهيم المعتمدة خلال الدراسة و المتمثلة في اليقظة الإستراتيجية.

***الحدود الزمانية:** الدراسة النظرية خلال الموسم الدراسي 2020/2019.

محاور الدراسة

بهدف تغطية الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين؛ القسم الأول يتعلق بالجانب النظري للموضوع ألا و هو الفصل الأول حيث خصصنا فيه دراسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وفيها تناولنا ثلاث مباحث، المبحث الأول كان مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثاني تم فيه التطرق إلى مراحل اليقظة، وفي المبحث الأخير قمنا بدراسة ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

أما القسم الثاني والذي يتعلق بالجانب التطبيقي للموضوع حيث تطرقنا فيه إلى دراسة تحليلية لبعض المذكرات السابقة، و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ المبحث الأول قمنا بدراسة تحليلية للدراسة الأولى المتعلقة بمذكرة الطالبة خديجة بوخرص بعنوان "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم–، و المبحث الثاني تمت فيه دراسة تحليلية للدراسة الثانية لمذكرة الطالب ضياء الدين زواو بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة–دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية.

أما المبحث الثالث والأخير قمنا فيه بدراسة تحليلية للدراسة الثالثة لمذكرة الطالب قوجيل نور العابدين بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها–دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس–أم البواقي–.

الفصل الأول

التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة

تمهيد

تعرف بيئة الأعمال مجموعة من التحديات التي تؤثر على الأهداف المؤسسة فأصبح من الضروري للمؤسسة بناء وتعزيز ميزة تنافسية وذلك من خلال استخدام وسائل حديثة تساعدها على التنبؤ بالتطورات الحاصلة في بيئتها، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم الأدوات الحديثة والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل بيئتها الخارجية من خلال الاعتماد على المعلومة التي تعد الرأسمال الجديد للمنظمة ويتيح لها زيادة فرصها وتنبؤ المناسب وهو ما يخول لها التصدي لهذه التغيرات.

ولهذا أصبح التغير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والفكرية والتكنولوجية، والمؤسسة تتعدد فيها المؤثرات وتتنوع فيها أشكال المنافسة، ولهذا توجب على المؤسسة تبني اليقظة الإستراتيجية التي بواسطتها يمكننا تتبع كل ما يحدث في محيطها، ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

ومن خلال هذا الفصل سنبرز أهم النقاط المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، بحيث سوف يتطرق إلى بعض المفاهيم لليقظة الإستراتيجية كما نحاول الإلمام أيضا بدواعي الاهتمام وبعض أشكال اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

في الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الإنتاجية تبني أنماط وأساليب ناجحة لحيازة المعلومات المهمة وكيفية استخدامها، ومن أبرزها نظام اليقظة الإستراتيجية، الذي يعتبر من أحدث الطرق نشأة، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة كسب مزايا تنافسية وكذلك توفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتني بالمعلومة وتسييرها لذلك فسنتطرق للتطور التاريخي لمفهومها وبعض التعاريف الخاصة باليقظة الإستراتيجية.

أولا: التطور التاريخي لليقظة

تشير كلمة اليقظة إلى إحدى الحالات التي يمكن أن يكون عليها شخص ما فقد يكون في حالة نوم، أو حلم أو يقظة، ونعني لغة بيقظ صحا وانتبه–تنبه للأمر وتفطن– وحذر واليقظة هي الانتباه من النوم ويستعمل هذا المصطلح للدلالة على المراقبة المستمرة للشيء.[1]

كما يستعمل في ميدان الأمن للدلالة على الانتباه والملاحظة المستمرة لكل ما هو غير مألوف وغير عادي ويمكن أن يمس بأمن الأشخاص والممتلكات، أما في إدارة الأعمال فاستعمل هذا المصطلح حديثا للدلالة على المراقبة والمتابعة المستمرة لبيئة أعمال المنظمة ورصد التغيرات التي يمكن أن تشكل فرصا أو تهديدات لها.[2]

وفي اللغة الفرنسية استعمال مصطلح اليقظة ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار التي أشار إليها كل من "**مارتيني و مارتي** ""**martini et marti**" فيرى الباحثان أن هذا الرادار يتولى القيام بمهمتين أساسيتان هما:

*مهمة المراقبة المستمرة والتي تتم بواسطة رادار اليقظة، وهدفه إطلاق إشارات الإنذار عن خطر ما يداهم المنظمة.

*مهمة التتبع أي تتبع مصدر الإنذار، والتي يتولاها رادار المتابعة، ويهدف هذا الأخير إلى جمع أكبر قدر من المعلومات، للتمكن من تفسير الإشارات المرسلة من طرف رادار اليقظة.

---

[1] خالد ليتيم وعيسى نجيمي، **محاضرة حول اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"**، جامعة جيجل، الجزائر

[2] المرجع نفسه.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فأثناء الحرب، يحارب أسطول السفن للتفوق على الضوء وبغية الانتصار، على القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار. وأما الوسائل الموضوعة تحت تصرف الباخرات فهي الرادارات، خدمات الاستعلام.....وغيرها. إذا فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة، ففي مسارها التنافسي مع المنافسين عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة.[1]

ثانيا: تعريف اليقظة الإستراتيجية

من التعريفات التي عرفت بها اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

*عرفها **رواشROUACHE** أنها:" مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها".[2]

*عرفها سنة 1993 **جيري و دالبسGUERY et DELBES** على:" أنها نظام البحث و استغلال لنشاط معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تكون لها تأثير كبير على مستقبلها على المدى القصير أو الطويل".[3]

*المعروفة سابقا باسم "اليقظة الصناعة"، اليقظة الإستراتيجية والتي تشمل اليقظة التكنولوجية، تجمع بين البحوث الوثائقية وتقنيات معالجة لمعلومات لتمكين اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة أو الإدارة.

اليقظة الإستراتيجية هي مراقبة مستمرة للبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. وهي على وجه الخصوص

---

[1] سهيلة بومعزة، **دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008،ص-ص94-95

[2] Mustapha djenaas abderrezak benhabib.**veille stratégique et Outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprise des service** les cahiers du mecas.n2 Avril 2006 faculté des sciences économique et de gestion ;université Aboubakr belkaid Tlemcen ;Algérie P56

[3] **محمد قادري، اشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، **العدد 01،المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان،الجزائر،2019،ص 447**

-بالتوقع بدلا من رد الفعل.

-تحديد فرص العمل الجيدة.

-اتخاذ أفضل الخيارات التكنولوجية.

-زيادة الاستثمار في البحث والتطوير.[1]

*عرفها **همبرت لسكا Humbert lesca** بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص عمل والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.[2]

ومن هذه التعاريف يمكننا استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية على أنها:" عملية مراقبة شاملة ومستمرة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة، والعوامل التي تتفاعل معها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي جهد منتظم الغرض منه معرفة المخاطر والفرص المحتملة الموجودة في البيئة أو حتى الإشارات الدالة عليها".

المطلب الثاني: دواعي الاهتمام باليقظة الإستراتيجية

يعتبر الاهتمام باليقظة الإستراتيجية السبيل الأساسي لفتح آفاق نحو التطور المرجو في شتى المجالات للمؤسسات الاقتصادية ويعتبر الركيزة الأساسية التي ينبثق عنها سبل لتحقيق تغييرات جذرية، فما هي خصائص اليقظة الإستراتيجية، وما هو دورها وفيما تتمثل أهدافها؟

أولا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتحدد أهم الخصائص المتعلقة باليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:[3]

***الإستراتيجية:** تقدم اليقظة الإستراتيجية معلومات لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما كذلك تزود القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة وكل ذلك يخدم مفهوم الإستراتيجية.

---

[1]Innovation02, **Outils pratiques comprendre la veille stratégique**, disponible sur le site : **http://www.innovation02.ca/outils-pratiques/comprendre-veille-strategique**

[2]Janisse kmuuniz ;Humbert LESCA ;**Veille stratégique ;application d'internet et sites web pour provoquer des informations caractère anticipatif** ;article a CERA GRENOBLE ;2003 ;p01

[3]فتيحة علوط، أمين السيد معن، **اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، جامعة الجزائر 3 (الجزائر) مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ،العدد السابع ، نشر في 2018/06/15،ص 199.

***التوقع المسبق:** تتميز اليقظة بكشف التغيرات وتوقع أي شيء قد يحدث في المحيط الخاص بالمنظمة والمرتبط بالمستقبل، فالمعلومات المقدمة من طرف اليقظة هي معلومات خاصة بما قد يحدث في المستقبل.

***بيئة المنظمة**

***الإبداع:** إن معلومات اليقظة الإستراتيجية تمثل إشارات إنذار مسبق، إذ أنها لا تصف الأحداث التي وقعت وبالتالي يمكن من خلالها صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.

الطوعية(الإرادية):كون أن اليقظة الإستراتيجية تملك طابع إبداعي لا يمكن أن يقتصر على مجرد رصد للبيئة، وهذا يفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة واسعين لأجل التقاط المعلومات الاستباقية.

بالإضافة إلى بعض الخصائص: [1]

*لا تتعامل مع الأنشطة التشغيلية والمتكررة ولكن مع مجالات من المحتمل ان تؤثر على مستقبل الشركة.

*توفر رؤى لا حول الماضي أو الحاضر، ولكن عن المستقبل.

*تركز على العوامل التي تؤثر على أداء الشركة وقراراتها.

ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية

رغم المضامين التي طرحها الكتاب والباحثون في مجال اليقظة الإستراتيجية إلا أنها تصب في نفس السياق، فقد ركزوا على مجموعة من النقاط تعكس أهداف اليقظة الإستراتيجية تم استخلاصها فيما يلي[2]:

1/ الأهداف المتعلقة بالوظيفة الاستباقية

والتي تتمثل فيما يلي:

- توقع أفضل للتهديدات (نية المنافسين. معايير جديدة...)

[1]marketing.fr,**les dimensions de la veille stratégique,** disponible sur le site : https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm

[2]HAMITOU Yasmin M[r] SAHEB Abdelkrim (ATM Mobilis)MOUACI Sarah, **Veille stratégique et compétitivité des entreprises .**cas: ATM MOBILIS, mémoire fin d'études, école supérieure de commerce d'Alger, 2010, P:15

- توقع أفضل للفرص (الاحتياجات الجديدة والمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة والتنويع والمبيعات ...) وسيتيح هذا الهدف إعادة نشاط أفضل وإدارة أفضل للازمات.

2/ الأهداف المتصلة بوظيفة المعلومات (من البحوث إلى الاتصالات الإعلامية)

تتمثل الوظيفة الرئيسية لليقظة في توفير معلومات أولية، ولكن أيضا تقوم بتحليلها وتأهيلها بهدف رئيسي هو تلبية احتياجات المستعملين من المعلومات القيمة.

ومن خلال هذا الهدف فانه يوفر فهما أفضل لبيئة المنظمة وفهما أفضل لخطط المنافسين ونواياهم والحد من مخاطر الخطأ.

3/ الأهداف المتعلقة بوظيفة الحماية

وتتمثل الأهداف المتعلقة بوظيفة الحماية في توفير حماية أفضل من تقادم المعرفة والتكنولوجيا. وحماية أفضل من المعلومات المضللة والأعمال الضارة ... (ومن ثم ضمان امن الشركة).

4/ أهداف القدرة التنافسية

الفكرة المشتركة بين غالبية المؤلفين إن الهدف الأساسي والنهائي لليقظة يتلخص في تحسين المنظمة وأدائها. ومن شان اليقظة أن تحسن الوضع التنافسي (التغييرات في حصص السوق) وتقلل التكاليف(في البحث والتطوير)وتوفر الوقت وتحسن الابتكار وتحسين جودة المنتج وتحسن المبيعات.

ومنه نستنتج بأن الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، وهنا نلاحظ أن الأشياء التي يجب على المؤسسة تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوقع الجيد للفرص واكتشاف كل التهديدات؛
- تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة؛
- استخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة.

ثالثا: دور اليقظة الإستراتيجية

إن دور اليقظة الإستراتيجية متغير و شامل، والواقع انه ليست كل المنظمات تسعى للحصول على نفس المعلومات وهذا الأمر شائع جدا. ومن أهم أدوار اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

*معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية؛

*تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة؛

*الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات؛

*البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛

*تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها؛

*الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.

كما يمكن تلخيص هذه الأدوار أيضا فيما يلي:.[1]

أ. **التوقع:** وهو توقعات للنشاط المنافسين وتغيرات المحيط

ب. **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين المؤسسات التي يمكن شراؤها، أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل تطوير اكتشاف فرص في السوق.

ج. **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، تطورات تكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف نشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

د. **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة أخطاء ونجاح الآخرين (منافسين) مما يسهل تقدير المشاريع ووضع أسلوب للتسيير وبناء نظرة موحدة للمسيرين

ومنه نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة منها: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة وأسعارهم .....الخ.[2]

المطلب الثالث: أهم أشكال اليقظة الإستراتيجية

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب التصنيفات الأكثر تداولا وانتشارا فان اليقظة الإستراتيجية تأخذ الأشكال التالية.

أولا: اليقظة التكنولوجية

يختص هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذ كانت تنشط مثلا في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج، وسنستعرض هنا بعض التعاريف المتعلقة باليقظة التكنولوجية باختصار

[1] نشوار خير الدين، **اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة** .المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 04، 2006،ص 282.

[2] المرجع نفسه، ص 282.

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب ف جاكوبياكF **JAKOBIAK** على أنها: مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، ومن أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير. وبالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من: اكتشافات علمية(أبحاث أكاديمية وتطبيقية)، ابتكار منتجات ، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير أنظمة المعلومات

ويعرفها **ناصر دادي عدون** على أنها: مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.[1]

وعموما فاليقظة التكنولوجية تطرح وتجيب على تساؤلات كثيرة أهمها:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة اللازمة في هذه البيئة؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا والرائدة في هذا النشاط؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

ثانيا: اليقظة التنافسية

حيث تعرف على أنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة".

وبالتالي فاليقظة التنافسية تهدف إلى معرفة: أداءات، استراتيجيات، أهداف وقدرات المنافس الحالي والمحتمل وهذا من خلال معرفة: [2]

- منتجات المؤسسات المنافسة، الحصص السوقية، التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة.
- الشركاء: شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

---

[1] حمزة رملي، **دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة** ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.issn2352-9828 ، العدد الثاني ديسمبر 2014 المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ص-ص 262-264.

[2] خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، **مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –العدد الاقتصادي 35-(01) ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 332.

- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

ثالثا: اليقظة التجارية

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة الإستراتيجية، والذي يهتم عموما بالزبائن(السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل[1]

1. **الزبائن(السوق)**:ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
2. **الموردون**: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة. وأخيرا، يجب الأخذ بعين الاعتبار(عدم رضا الزبائن،وحتى إذا كان 80%من الزبائن راضين على المنتج، فانه يجب الاطلاع على الملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج.

رابعا: اليقظة البيئية

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية:[2]

أ. اليقظة الاجتماعية

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توتر للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتنقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكلة الأسر والعائلات...الخ.

---

[1] عمر ولد عابد، لمين لغواطي، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، جامعة الشلف، الجزائر العدد 17/جانفي2017،ص 06.

[2] قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها**، مذكرة تخرج الماجستير، جامعة عنابة، كلية الأدب و العلوم الانسانية،الجزائر،2016.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

ب. اليقظة الاقتصادية

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج ...الخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية .

ج. اليقظة السياسية والتشريعية

تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...الخ. والتي لها تأثيره حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية ....الخ.

من خلال تطرقنا لأنواع اليقظة الإستراتيجية لاحظنا تعددها، حيث لاحظنا بأن اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يجددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

بعد وضع التعاريف الأولى لليقظة الإستراتيجية، وضع صانعو القرارات في المؤسسات الاقتصادية منهجية لتنفيذ مراحل اليقظة الإستراتيجية، ونشير إليها في هذا المبحث حسب ترتيبها: الاستهداف، جمع المعلومات، تحليل المعلومات وفي الأخير نشر المعلومات.[1]

المطلب الأول: الاستهداف

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعريف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد ومعرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وأشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريقLESCA حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية. ومن خلال عملية الاستهداف يتم بتحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة العملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية:

*جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛

*قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛

*قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.

ويتم استهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الإستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف وتعقب المعلومات والحرص على التحري، الدقة والتعمق في استقبال الإشارات–خاصة الضعيفة–منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.

المطلب الثاني: جمع المعلومات وتحليلها

أولا: جمع المعلومات

التعقب هو العملية المسبقة Pro–active الايجابية يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، على العكس من ذلك، من

[1] حمزة رملي ،**المرجع السابق**، ص – ص 262–264.

الضروري أن يكون هناك مجهود إداري تطوعي استباقي Pro-active وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات.

وهذا يسمى المتعقبون أو الملاحظون المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية، وعليه لابد من اختيار أشخاص أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم (Emprowerment) بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلونها

ثانيا: تحليل المعلومات

بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل اليقظة الإستراتيجية، حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع.

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهرسة، وتوثيقها جيدا حتى يتم الرجوع إليها بسهولة عند الطلب. كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتم نشرها والاستفادة من طالبتيها في إطار التغذية العكسية.

المطلب الثالث: نشر المعلومات

يتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية أو ذكاء الأعمال الذي يعرف على أنه:" وضع المعلومات المناسبة تحت تصرف الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب. كما تجدر الإشارة أن استخدام هذه المعلومات يتم بشكل فردي أو جماعي يتولد عنه خلاصات تعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها، أي أن استخدام المعلومات السابقة هو مدخل مهم لاستهداف المعلومات الجديدة.

من مراحل اليقظة الإستراتيجية، نستنتج بأنهم يحتاجون لتقنية بحث جيدة و فعالة من أجل الحصول على المعلومات في شكلها الخام، ومن تقنيات تحليل وتركيب للحصول على المعلومة المفيدة.

المبحث الثالث: ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إن معرفة اليقظة الإستراتيجية وإدراك أهميتها ودورها رغم كونهما خطوتين مفصليتين، إلا أنهما يبقيان في إطار نظري بحتما لم يتم إسقاطها على الواقع بالممارسة، والممارسة بدورها تتنوع طرقها وتتعدد وسائلها فكيف تكون ممارسة اليقظة الإستراتيجية وأي الطرق تعتبر هي الأفضل والأنجع، وما هي الوسائل التي يمكننا استعمالها؟

المطلب الأول: تطور اليقظة الإستراتيجية كنظام في المؤسسة

بدأت وظيفة اليقظة بالنسبة للمؤسسة بمراقبة جزئية للمحيط الذي تنشط فيه عن طريق معلومات داخلية للمؤسسة كمحاسبة الزبائن والموردين. معلومات مجمعة من طرف ممثلي الشركة ثم تطورت إلى المشاركة في المعارض والصالونات والمتابعة المنتظمة للمجلات المختصة لمتابعة التجديدات (مثل مجلة الاقتصاد والأعمال) التجارية والتكنولوجية.[1]

وأخيرا عن طريق الوسائل الحديثة (كالأقمار الصناعية الانترنت بنوك المعطيات ....) التي تسمح بـــ:

- بتجميع سهل للمعلومات من بين المصادر الداخلية للمعلومات،
- البحث والتطوير؛
- ملفات الزبائن والموردين؛
- محاسبة الزبائن والموردين؛

وتعتبر مرحلة الحصول على المعلومات من أهم مراحل تصميم نظام لليقظة الإستراتيجية، حتى وان كان الحصول على المعلومة وتفسيرها يكلف كثيرا فهي مرحلة أساسية في إعداد الإستراتيجية. ولهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام دكاء متأقلم

فمرحلة تصميم النظام في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية وكدا المصادر المرتبطة بها وتعيين الموارد البشرية والميزانيات اللازمة لها، من خلال:

[1] وسيم أبو عريش، **الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية**، المملكة الأردنية الهاشمية، المكتبة الوطنية532/7/2016، ص-ص62-71

- **جمع المعلومات:** وتكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع الوسطاء الموردون الجامعات العلمية..). وانطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر الرسمية التقارير..) على المؤسسة أن تبتكر مناهج استقبال ذات فعالية بقدر الإمكان.

معلومات اليقظة الإستراتيجية ليست معلومات متاحة للجميع و تأتي لوحدها إلى المؤسسة (أي ليست ظاهرة وفي متناول اليد)،فالوصول إليها أو الحصول عليها يتطلب امتهان مهنة البحث عنها، أي لا بد من الذهاب للبحث عنها، وتوفر خصائص فريدة في الأشخاص المكلفين بهذه المهمة، وفي نفس الوقت إدارة قوية من جهة مسؤولي المؤسسة، استثمار في الموارد البشرية و المادية لأجل تدريب الملاحظين، والتمكن من انتقائها.

أولا: مفهوم المعلومات الإستراتيجية

المعلومة بصفة عامة هي: مجموعة حقائق ومفاهيم تخص موضوع ما، و التي تكون الغاية منهما زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، تأخذ أشكال مختلفة (جملة، صورة، كلمة، رقم.....)،ويتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ويجب على المعلومة الجيدة أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت، الشمولية، التكلفة والواقعية .[1]

المعلومة الإستراتيجية هي معلومة تخص مستقبل المؤسسة قبل حاضرها، اذ تتصف بكونها معلومات توقعية (إشارات ضعيفة أو قوية)،تعبر عن أحداث حساسة و ذات تأثير مستقبلي على المؤسسة. امتلاكها أو الوصول إليها من شأنه الرفع من قدرة المؤسسات على التوقع و تحديد اتجاه التغييرات المستقبلية في محيطها، كما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية وبناء استراتجيات للتكيف مع هذه التغيرات.

ثانيا: أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية

نوعان من المعلومات يمكن أن تشكل هدفا لليقظة الإستراتيجية، النوع الأول هو المعلومات الجارية (معلومات طبيعية عادية)،أما النوع الثاني فهو الأهم: المعلومات التوقعية والتي تنقسم بدورها إلى إشارات ضعيفة و معلومات توقعية قوية(إشارات قوية).

[1] زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، الجزار 2013،ص 27

أ-**المعلومات الجارية:** تنقسم المعلومات الجارية من وجهة نظر المؤسسة بنفسها، ومعلومات تصنعها المؤسسة داخليا، لكن لها علاقة بالخارج (طلبات العملاء وثائق الموردين ....)،وكل نوع من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى قسمين، معلومات النشاط هي التي تساعد هي التي تساعد المؤسسة على ضمان السير الحسن لوظائفها، ومعلومات استخدام (التعايش) هي التي تسمح بخلق مناخ عمل تفاعلي وتساعد على توطيد العلاقات مع الآخرين(عمال، عملاء، منافسين.....)والتي تؤثر على السلوكات ولها خاصية رشيدة تساعد بناء ثقافة المؤسسة .

و بصفة عامة تقسم المعلومات الجارية الى مجموعتين كبيرتين هما:

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

-**مجموعة المعلومات الخارجية:** هي المعلومات التي تتواجد في محيط المؤسسة، والتي تعكس الأحداث والوقائع تتعلق أساسا بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية....والحصول عليها يتطلب الخروج للميدان و البحث عنها و جلبها من المصادر .

ب-**المعلومة التوقعية:** هي بالدرجة الأولى معلومة اليقظة الإستراتيجية، وهي معلومات ذات خاصية فريدة، تشير أو تدل على تغيير يمكن يحدث في المستقبل القريب

ويقسم الباحثون المعلومات التوقعية إلى نوعين:[1]

-**الإشارة الضعيفة:** أو إشارة الإنذار المبك ، وتعرف على أنها: عناصر معلومات، تظهر بصورة مجزأة و في أوقات محددة، وفي أغلب الأحيان تكون مخيفة، هذه الإشارات تعلن وتدل على أزمات أو اضطرابات ستحدث في المحيط الخارجي، لكن لا يمكن معرفة و تحديد نوع هذا التغيير بدقة إلا بعد خضوعها لعملية المعالجة(تحليل، تفسير و تركيب) ويمكن أن تكون الإشارة الضعيفة في شكل جملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو عبارة مسموعة مصدرها اجتماع، صورة، أو ناتجة عن ملاحظة بصرية بسيطة.

[1] زواو ضياء الدين، **المرجع السابق**، ص-ص 28-30.

-**المعلومات الفعالة:** أو الإشارات القوية، هي معلومات توقعية تعلم المؤسسة عن نقاط قوة و نقاط ضعف العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة، وهي ثابتة في الزمن أي تتغير ببطء، ومصادر هذه المعلومات هي المصادر الرسمية، وكمثال عن المعلومات القوية أو الفعالة قدرة التمويل الذاتي لمنافس ما، تعلم المؤسسة إمكانية فوزه بمشروع مهم .

ثالثا: طرق جمع المعلومات

تختلف و تتعدد طرق جمع المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، باختلاف نوع المعلومة المراد الحصول عليها، نوع أو طبيعة مصدرها، إذ يمكن أن نستخدم: الملاحظة البصرية، الدراسات التسويقية، اللقاءات المباشرة ،تحليل المنتجات، الطرق الإحصائية في جمع المعلومات .[1]

كما يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة عند القيام بجمع المعلومات: أجهزة التصوير، أجهزة التسجيل الانترنيت، الأقراص المضغوطة، أجهزة الاتصال اللاسلكية، أجهزة الإعلام الآلي ...ويمكن استخدام كل أداة و إتباع أي طريقة عند جمع المعلومات، شرط أن تسمح بالحصول على المعلومة بطريقة قانونية (حتى لا ندخل في إطار التجسس)،و تحقق أهداف عملية أو مرحلة البحث و جمع.

في الأخير، البحث عن المعلومات الإستراتيجية هي ضرورة قصوى، لهذا السبب و أيضا لسبب ترشيد تكلفة الحصول، البحث عليها لا يجب أن يكون مسؤولية بعض الأشخاص بل مسؤولية المؤسسة ككل، فالبحث عن المعلومات يجب أن يصبح ثقافة تنظيمية للمؤسسة.

وحتى تكون عملي أو مرحلة البحث و جمع المعلومات عملية فعالة و تحقق أهدافها، تساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية، يجب أن ترتكز على النقاط الخمس التالية:

1-التخطيط الجيد لعملية البحث عن المعلومات هو أساس نجاح الذكاء الاستراتيجي(اليقظة الإستراتيجية).

2-القاعدة الذهبية للبحث هي دائما طرح سؤال: ما الذي يحفز الفرد على جمع المعلومات عن موضوع ما؟

3-جمع المعلومات يكون أسهل و يعطي نتائج أفضل ما يرتبط البحث بوضع فرضيات.

4-التدفق المستمر للمعلومات يؤمن المادة الأولية للتحليل، وجودة/كفاءة الباحثين هي صفة حيوية لضمان التدفق المستمر لها.

[1] زواو ضياء الدين، **المرجع السابق** ، ص33.

5-البحث الجيد يمارس من قبل باحثين جيدين، والذين يمكنهم أن يصبحوا ممتازين، إذ ابقوا في تواصل مستمر مع بعضهم البعض و حرصوا على التنمية الذاتية لمهاراتهم، كذلك من مصلحة المسئولين أيضا الاستثمار فيهم و تعزيز قدراتهم.

- **التقييم والتفسير:** وهنا يتم التحقق من مدى ثقة وصحة العناصر المكتشفة. وتسعى المؤسسة بهيكلتها وتنظيمها إلى الطريقة الأكثر إيحاء بالمعلومات وتحيينها في الأخير تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث من أجل أخذ القرارات [1]

المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

أولا: طرق اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الإستراتيجية تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع استراتيجي قوي في السوق، وعلى امتلاك الميزة التنافسية الدائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة المقارنة بمنافس نموذجي، باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغيراتها، فما مغزى هذه الطريقة؟

أ. **طريقة المعايرة**

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة **Xerox** في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها **كيرنزKEARNS** على أنها:" عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة خدماتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة".

كما قدم **كامبCAMP** تعريفا آخر للمعايرة على أنها:" البحث عن الطريق الأكثر فعالة لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق".

وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.[2]

---

[1] وسيم أبو عريش **المرجع السابق** ، ص72

[2] عمر ولد عابد، لمين علواطي ،**آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و السياسية /قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17 جانفي 2017 ص-ص 9-10

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة للنموذج الذي ستقيس أداءها إزاءها، يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال لتحسينات التي تجري على العمليات المناسبة.

وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

ب. **طريقة القياس العلمي**

أي القياس على أساس علمي، والتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف وأسس مجلة خاصة بها هو **براون ناليمونBRAUNNALIMON** سنة 1975، ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة[1]

من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية: العلوم الاجتماعية: علم اجتماع العلوم، دراسة الأوساط العلمية، واقتصاديات البحث والابتكار

ثانيا: وسائل اليقظة الإستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية، يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت، ومن أهم هذه الأدوات:

أ. **وسيلة الانترنت**

الانترنيت أو شبكة المعلومات الالكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة" AR.P.A.N et Advance Research Project Agency Net Work" التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط.

ثم توسعت شبكة A.R.P.A.Net وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور الى ما يسمى اليوم بالأنترنيت.

[1]Audrey baneyx ;**Introduction la scientometrie** ; disponible sur le site : http://controverses.mines-paristech.fr/wp-content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011Dec.pdf

والانترنيت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينهما أنظمة الاتصالات الالكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب TCP/IP وهي اختصار ل Transmission Control Protocol/Internet Protocol أو بروتوكول الانترنيت / بروتوكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي وقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.[1]

ب. مزايا شبكة الانترنت

يعتبر استعمال الانترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الانترنت يسمح ب:[2]

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة؛
- التعرف بالبطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتثمينها؛
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا؛
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World wide webوالربط عن بعد؛
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي؛
- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل؛
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن؛
- عرض السلع و الخدمات و التعريف بها من خلال الإعلانات.

ج. خدمات الانترنت

*الشبكة العنكبوتية: تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (Web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرونة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the Worldwide web) وتطلق مصطلح صفحة الويب (web page)

[1] عمرو عابد، لمين علواطي، **المرجع السابق**، ص 10

[2] خديجة بوخرص، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2 ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر(2015/2014)،ص75

على صفحة واحدة و مجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع انترنت.

*نظام أسماء النطاقات (Domain Name System-DNS):هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الانترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الانترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية.

فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فانه يعوض عنه ب(WWW.microsoft.com).[1]

*البريد الالكتروني (E-mail): هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الانترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الانترنت أن خدمة البريد الالكتروني هي أفضل ما في شبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد.

*بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعية من الاتصال وهما: تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.

*برامج الدردشة (Internet Rebay chat): تعتبر خدمة مفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MNS Messenger).

*خدمة المجموعات (Nes group): وهي الأماكن التي يجتمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات(ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.

*خدمة البحث في الانترنت (Searching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الانترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم:WWW.google.com www .yahoo.com

[1] خديجة بوخرص، **المرجع السابق**، ص، ص 73،74

من هنا تم استخلاص بأن طريقة المعايرة هي أفضل طريقة وأحدثها لتسهيل عملية البحث عن المعلومة للمؤسسة وبأسرع وقت (مدة زمنية قصيرة).

كما أن الانترنت هي الوسيلة الأنسب والأكثر انتشارا في وقتنا الحالي ليتم التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وكذلك تعرفها على أنواع المؤسسات ومنافسيها.

المطلب الثالث: مقومات نجاح ممارسة اليقظة الإستراتيجية

لنجاح ممارسة اليقظة الإستراتيجية هناك شروط و مقومات يجب تحقيقها فهناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي[1]

1-إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا

2-اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد. لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

3-التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، والوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.

4-الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

5-روح جماعية قوية و هذا بين مختلف روح الموظفين.

وينبغي أن نشير إلى أن فعالية و مقومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات و المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذاتي معنى، وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات و إعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة الاقتصادية في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

[1] جمال بن السعدي، زاوش رضا، جساس كلتوم، **اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول-التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ،جامعة المسيلة يومي 12-13 نوفمبر 2017.

خلاصة الفصل الأول

إن التغيرات التي تصل باستمرار في بيئة المؤسسة، وزيادة حدة المنافسة يتوجب عليها إيجاد أسلوب يسمح لها بمتابعة ما هو جديد و رصد كل التغيرات الحاصلة و هذا لا يتحقق إلا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية، حيث أنها تسمح للمؤسسة بالاطلاع الدائم المستمر على بيئتها الخارجية و ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها وذلك لأن المعلومة هي الدور الأساسي في هذه العملية، فاليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة اعتمادا على معلوماتها باغتنام الفرص و تطوير خدماتها للقدرة على تجنب التهديدات و المخاطر المحتملة الوقوع.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتوضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة، وخصائصها و دورها المهم للمؤسسة باعتبارها نظام معلومات يسمح للمؤسسة برصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية و ذلك للوصول إلى قرار صائب يسعى إلى تحقيق أهدافها، كما وضحنا أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح شامل يندرج منه أنواع عديدة حسب المجالات المستهدفة و الحالات الزمنية، فعلى المؤسسة اختيار المجال الذي تركز فيه، سواء المجال التجاري، التنافسي، التكنولوجي، البيئي أو أي مجال آخر له تأثير على المؤسسة، كما تناولنا تطور و طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية، ومن ثم مقومات نجاح ممارستها.

الفصل الثاني

تحليل مجموعة من الدراسات السابقة

تمهيد

إن أهمية اليقظة الإستراتيجية عامل استراتيجي مهم، وتبيان واقعيا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالنظر إلى حاجتها إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها و على النمو، وتنمية و تطوير العمليات الإبداعية ،الأمر الذي يحتم عليها تبني هذه الآلية كأداة تسيير حديثة ،و استغلال المعلومات الإستراتيجية للتكيف مع الوضع الجديد.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة وتحليل بعض المذكرات سبق لها و أن درست اليقظة الإستراتيجية وكيفية استخدامها، حيث قامت بتطبيقها بدراستها ميدانيا لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات طبيعة صناعية مختلفة النشاط و الحجم و الملكية.

المبحث الأول: تحليل مذكرة خديجة بوخريصة تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم–

تعد اليقظة الإستراتيجية والتنافسية من قضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية و هذا ما يدفعها إلى البحث عن طريق و أساليب فعالة لترصد بيئتها لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة .

المطلب الأول: تحليل الإشكالية

على اثر ما تقدمت به الطالبة في بحثها توصلت لطرح و صياغة الإشكالية التالية:

- هل تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية [1]

–ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟ وما هي أهدافها و شروط فعاليتها؟

–ما هي ماهية الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها و أسس تطويرها؟

–ما هو دور إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟

–ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم؟

من هذه الإشكالية تم استنتاج فرضيات ولكي يتم الإجابة عليها قام الطالب بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول ،ففي الفصل الأول تم تناول ماهية بيئة المؤسسة و المعلومة مع مصادرها و خصائصها و كذلك ماهية اليقظة الإستراتيجية مع التطرق إلى علاقتها بالذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفي الفصل الثاني قامت بدراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة ،أما الفصل الثالث وهو الفصل الأخير الذي تمت فيه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة وحدة مستغانم لتكرير السكر–رام–بولاية مستغانم وذلك بالإشارة إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

فمن خلال دراستها توصلت إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية تقوم على أساس التنبؤ و دراسة كل التغيرات و التطورات البيئية فهي تشير إلى بحث ودراسة المعلومة بطريقة يقظة ثابتة و مراقبة دائمة و مستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها و نشرها و هذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة

[1] خديجة بوخريصة، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران 2،الجزائر ،2015/2014،ص 2

للمؤسسة للمؤسسة، وخلق الفرص لها و التقليل من حالات عدم التأكد و التصدي للتهديدات و محاولة التقليل من الأخطار الممكنة.

كما توصلت إلى ماهية الميزة التنافسية على أنها ذلك التميز الذي تتصف به المؤسسة وتملكه عن منافسيها من خلال الإنتاج الذي تبدعه خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة، والذي يجعلها في السوق لمدة أطول من خلال نمو نشاطها، لكي تتميز مؤسسة عن غيرها من مؤسسات أخرى هناك خصائص وصفات تتصف بها كالمنتوج، الخدمات، وكيفية الإنتاج، والتنظيم وغيرها وهذا التفوق ناتج حسب ما صنفه بعض المؤلفين إلى ثلاث مصادر وهي:[1]

-**التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

-**الإطار الوطني:** يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و التي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

-**الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال تحليلنا لدور إرساء نظام اليقظة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية وجدنا أن اليقظة الإستراتيجية نشارك في البحث وإيجاد طرق و أساليب ابداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية تجعلها مؤهلة للتنافس، من هنا يمكننا استنتاج أن اليقظة الإستراتيجية لها دور فعال في تطوير التنافسية للمؤسسة.

وفي الأخير تم تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم و تمت دراستها تطبيقيا وذلك لمعرفة مدى إدراك المؤسسة لأهمية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية و ضرورته في التصدي للمنافسة الآلية.

[1] خديجة بوخريصة، **المرجع السابق**، ص 83.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها

من بين أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة بعدما درست واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و بالتحديد بمؤسسة–تكرير السكر.رام. مستغانم–أن هذه المؤسسة تقوم بدراسة و تتبع كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية(نقاط الضعف ونقاط القوة، والفرص والتهديدات)،و هذا ما يدل على أن المؤسسة على دراية بأهمية اليقظة الإستراتيجية ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية وكذلك تحديد أهدافها أمام منافسيها، وهذا ما يجعلها مستعدة لأي طارئ مما يوصلها إلى تحقيق النجاح و إثبات وجودها بين المؤسسات البارزة و المتصدرة القوائم الأولى في التفوق.

بما أن اليقظة الإستراتيجية نظام جديد إلا أن المؤسسة لا تعتمد عليه بالشكل المطلوب وهذا ما يجعلها تحتوي على بعض النقائص كعدم تخصيص ميزانية خاصة بهذا النظام وعدم الاستعانة بخبراء مختصين أو تقنيين متدربين في هذا المجال الترصد و التعقب لبلورة النتائج المتوصل إليها، من كل هذا نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على نظام مهيكل ومنظم لليقظة الإستراتيجية وعدم نشر هذه الثقافة بالشكل المناسب في المؤسسة.

وعلى الرغم من كل هذه النقائص فان المؤسسة تكرير السكر–رام–مستغانم تقوم بدراسة المعلومات الخاصة باليقظة و عندما تحوز عليها يتضح للمؤسسة مسار نشاطها، فمن خلالها تختار القرار السديد، إحداث التغير المناسب، الاهتمام بالزبائن و كسب ولائهم و تحقيق التميز ومن كل هذا تتوصل المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها لتعزيزها.

المبحث الثاني: تحليل مذكرة ضياء الدين زواو تحت عنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية.

إن المؤسسة تلجأ إلى تحقيق أهداف عدة و من أهم أهدافها تحقيق البقاء والاستمرار وهذا ما يجعلها تتوقف عند إيجاد حلول عملية و علمية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثر و التأثير بالمحيط الخارجي لها، مما يجعلها تبحث عن آلية ناجعة و فعالة تسمح لها بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط أي عليها تبني فلسفة اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تحليل الإشكالية

من خلال ما تقدم به الطالب وهو التوصل إلى صياغة الإشكالية التالية:

–ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟[1]

و للإجابة على هده الإشكالية و حسب علمنا بأن اليقظة الإستراتيجية عدة أنواع منها اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية و البيئية ،و تمكن الطالب من صياغة و طرح الأسئلة الفرعية التالية:

–هل تمارس المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها؟

–ما دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

–ما دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

–ما دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

كما نعلم أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين و جوانب عديدة منها المنتجات و الاستراتجيات التسويقية والتجارية والتكنولوجيا المستعملة.....الخ

ففي هذه الدراسة يسعى الطالب لإيجاد دور اليقظة لكل نوع من اليقظات التالية التنافسية، التكنولوجية و التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة مع العلم أن دور اليقظة الإستراتيجية متغير وشامل والواقع أنه ليست كل المنظمات تسعى للحصول على نفس المعلومات و هذا الأمر شائع جدا.

حيث يتم في هذا البحث التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي و الوصول إلى

[1] ضياء الدين زواو، **المرجع السابق**، ص–ص أ– ب.

الأهداف المسطرة، وكذلك التطرق إلى دورها في تزويد المؤسسة بالمعلومات المفيدة، وإلى أهميتها في مرحلة صياغة استراتجياتها، في عملية اتخاذ القرار، وفي تحقيق المرونة الإستراتيجية وفي جعل المؤسسة تتميز بصفة الأسبقية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها

لقد تمت الدراسة التطبيقية بإسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها و لتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتم عرضه على حوالي ثلاثين مؤسسة اقتصادية تنشط في كل من ولايتي سطيف برج بوعريريج تم اختيارها على أساس ثلاث شروط أساسية تتعلق بالربحية، تنافسية القطاع والحجم.

من خلال ملاحظة نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان و تحليلها، فان اليقظة الإستراتيجية دور وأهمية بالغة في دفع المؤسسات لتحسين تنافسيتها و من ثم تحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين وقد أشارت النتائج بعد معالجة أسئلة الاستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة تحليل البيانات الإحصائية (spss) إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي لأن المؤسسات تفتقد لخاصية الإستراتيجية فتلجأ إلى ممارسة عملية اليقظة في مفهومها البسيط وذلك بالارتكاز على جمع المعلومات الروتينية و في الأغلب تكون من مصادر غير رسمية كالعملاء، العمال، الموظفين و المنافسين .....

ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إثبات أن لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين، نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية و كذلك التجارية التي تم إثبات أن لهما دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

المبحث الثالث: تحليل مذكرة قوجيل نور العابدين تحت عنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس–أم البواقي–

إن المعلومة هي المورد الأساسي للمؤسسة و مصدر غني، و من هنا بدأت تظهر ضرورة معرفة المؤسسة لما يدور في محيطها و لتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها، واليقظة الإستراتيجية وسيلة هامة لترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، وهو من يضمن لها ميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة في محيطها.

المطلب الأول: دراسة الإشكالية

لقد قام الطالب بتسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ودورها في تفعيل عملية الاتصال هذه الأخيرة بمحيطها، حيث اختار القيام بدراسة وصفية تحليلية لعينة من هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق قام بصياغة السؤال الرئيسي الذي تترتب عليه أسلة جزئية و التي يتم الإجابة عليهم بالدراسة التحليلية الوصفية في هذه المؤسسات و السؤال الرئيسي "إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة و محيطها؟".[1]

والأسئلة الثانوية التالية:

1–كيف تمارس المؤسسة الجزائرية اليقظة الإستراتيجية؟.

2–ما هو نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية؟.

3–ما العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واتصال المؤسسة بمحيطها؟.

ولدارسة هذه الإشكالية و تحليلها ثم صياغة فرضيات و للإجابة عليها تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ،حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى المنهجية المتبعة في الدراسة ،أما الفصل الثاني فتمت فيه دراسة اليقظة الإستراتيجية إلى أن توصل إلى تعرف شامل لليقظة وهو أنها تعبر عن تنظيم رسمي تشكله عن قصد يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبثها واستغلالها من أجل إبقاء المؤسسة في حالة حذر و مراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، وكذلك تم تحديد المفاهيم المرتبطة بها إلى جانب الخصائص والتطور التاريخي ثم عرض مختلف الأنواع.

[1] نور العابدين قوجيل، **المرجع السابق**، ص 11.

كما تمت دراسة عموميات حول المؤسسة و محيطها في الفصل الثالث و دلك بالتطرق إلى تعريف المؤسسة و أنواعها إلى جانب دراسة علاقات و طرق اتصال هذه الأخيرة بمحيطها.

أما الفصل الرابع فتمت فيه الدراسة التطبيقية، وإسقاط جميع المعلومات النظرية على عينة الدراسة التي تتمثل في وحدة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتوصل إليها

من خلال دراسة الطالب الميدانية و التي تمت في وحدة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي حيث قام فيها بتطبيق الدراسة النظرية وهي ماهية اليقظة الإستراتيجية وخصائصها وأنواعها.

ومن أجل التعرف على اليقظة الإستراتيجية وواقعها و الاتصال بوحدة مطاحن سيدي أرغيس قام بتوزيع استمارة على فئة الإطارات.

بعد دراسة و تحليل هذه الاستمارات و المعاينة و الملاحظة و المقابلات توصل الطالب إلى أن وحدة مطاحن سيدي أرغيس تحتوي على العديد من نقاط القوة التي تجعلها في الصدارة، كما أنها لا تزال تحتوي على الطرق التقليدية في الاتصال وتبادل المعلومات كالاتصالات الهاتفية و الكتابة، لذا يجب تفعيل اتصال المؤسسة بمحيطها الخارجي و ذلك يتم بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.

وكذلك تداول كلمة اليقظة الإستراتيجية معروفة عندهم، إلا أنهم لا يعرفون من هي المصلحة المختصة بها ومن هنا نستنتج بأن اليقظة الإستراتيجية تمارس في المؤسسات بطريقة عشوائية فقط.

خلاصة الفصل الثاني

بعد تحليلنا للمذكرات تم استنتاج بأن المؤسسة لا تعتمد على اليقظة الإستراتيجية بالشكل المطلوب أي أنها تستعملها بشك عشوائي و عدم اعتمادها على نظام مهيكل وهذا ما تمت الإشارة إليه في الفرضية الثانية؛ كما تم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات بالتأثير على بعض العوامل التنافسية و بناء علاقة دائمة مع العملاء.

وفي الأخير استنتجنا بأن اليقظة الإستراتيجية تقرب بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها لتسهيل عملية الاتصال بينهما للحصول على المعلومة في الوقت المناسب مما يعود عليها بالفائدة.

الخاتمة

الخاتمة

إن الديناميكية التي تشهدها البيئة الراهنة أدت بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة الى مراجعة خططها الإستراتيجية والوسائل التي تعتمدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وذلك بمراعاة العلاقة القائمة بين التغير و التكيف، الأمر الذي يستدعي تجاوز الأنماط التقليدية في التسيير و اعتماد مفاهيم جديدة تتيح التحديد الذاتي للمؤسسة من جهة، وبناء القدرة التنافسية وتعزيزها من جهة أخرى، من هذا المنطلق أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعتمد مفهوم اليقظة الإستراتيجية كإحدى المفاهيم الحديثة، وذلك بهدف بناء و تعزيز قدراتها التنافسية ،في ظل بيئة تنافسية معقدة.

يؤدي مفهوم اليقظة الإستراتيجية وظائف مختلفة و متعددة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فهو من جهة يزود أصحاب القرار بالمعلومات الدقيقة عن بيئة المؤسسة لتحليلها ولوظيفتها بغرض استغلال الفرص المتاحة و تفادي المخاطر المختلفة، بالمقابل تساهم اليقظة الإستراتيجية في بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وكذا بناء الاستراتيجيات وتحديد السياسات، إنها الشروط الأساسية التي تضمن للمؤسسة الاقتصادية الحديثة فرض مكانتها و تعزيز قدرتها التنافسية.

وكذلك اليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة الاقتصادية، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في البيئة، وأهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، كما أنها تصبح قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت، وهذه الأهمية تكسب اليقظة الإستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة .

هذه الدراسة مكنتنا فهم دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين المؤسسات الاقتصادية، من خلال إبراز دور كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية بالتأثير على أحد عوامل اليقظة؛ التفوق على المنافسين، الإبداع و الابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء.

كما تم استنتاج بأن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة منها: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة و أسعارهم....الخ؛ و الواقع أنه ليست كل المنظمات تسعى للحصول على نفس المعلومات و هذا الأمر شائع جدا بصفة أن دورها متغير وشامل.

النتائج

*اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات كما أنها تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها إستراتيجية، تطوعية، محيطية، توقع، إنشاء و ابتكار.

*تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في: اليقظة التجارية، التكنولوجية، التنافسية والبيئية.

*اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهتم بها المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها للمعالجة والتحليل، وهذه العملية بمثابة غربلة للمعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاستغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة.

*تعتمد المؤسسة في جمع و تحليل المعلومات على مجموعة من الطرق و الوسائل من أهمها الانترنت وطريقة المعايرة لمعالجتها.

الاقتراحات

بناء إلى ما تم إليه من نتائج خلال هذا البحث ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:

*ضرورة تبني المؤسسة لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

*ضرورة القيام بدورات تدريب و تأطير لموظفي المؤسسات تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة الإستراتيجية.

*السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي بتشجيع الملتقيات و المؤتمرات و الاجتماعات لمحاولة شرح وتعريف المعنى لليقظة الإستراتيجية.

*ضرورة وضع تصورات محتملة للأزمات و تطبيقها علميا حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على كيفية إدارتها و التعامل معها.

*يجب تشكيل فريق أو لجان لنظام اليقظة (ممثلو اليقظة) من بين عمال المؤسسة، تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة أهمها القدرة على الإبداع والمرونة والكفاءة والثقة.

*يجب التنسيق بين مهام رجال العلاقات العامة وممثلو اليقظة، وذلك لتحقيق عنصر الاستباقية للوقاية من الأزمات التي تتميز بالطابع الفجائي.

آفاق الدراسة

لا شك أن هناك العديد من الجوانب لم يستوفيها هذا البحث، إذ أن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

*اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

*دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الاقتصادية وأداء المؤسسة.

*دور تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمـــــــــة المراجع

*المراجع باللغة العربية

-الكتب

1-وسيم أبو عريش، **الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية**، المملكة الأردنية الهاشمية، لدى المكتبة الوطنية 532/2016.

-المذكرات

1. بوخرص خديجة،، **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير ،جامعة وهران 2،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2015/2014.
2. بومعزة سهيلة، **دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008.
3. زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2013.
4. قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها**، مذكرة تخرج الماجستير، جامعة عنابة، كلية الأدب و العلوم الإنسانية الجزائر؛2016.

-المقالات والمداخلات

1. عمر ولد عابد، لمين لغواطي، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 17،جانفي 2017.
2. بن السعدي جمال، زاوش رضا، جساس كلثوم، **اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**، الملتقى الدولي حول –التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة يومي 12،13 نوفمبر 2017 م.
3. ممد قادري، **اشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، العدد 01،المركز الجامعي احمد زبانة غليزان، الجزائر ،2019.
4. علوط فتيحة، أمين السيد معن، **اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، جامعة الجزائر 3(الجزائر) مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد السابع نشر في 2018/06/15.
5. تشوار خير الدين، **اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية عدد 2006/04.

6. رملي حمزة، **دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعية الأدوية بقسنطينة،** مجلة البحوث الاقتصادية و المالية،issn 2352-9828 ،العدد الثاني ديسمبر 2014،المركز الجامعي ميلة، الجزائر .

7. خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية،** مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،العدد الاقتصادي 35(01) جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

8. ولد عابد عمر، علواطي أمين، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،** الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و السياسية /قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد17 جانفي 2017.

-دروس و محاضرات

1-خالد ليتيم و عيسى نجيمي ،**محاضرة حول اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات-دراسة نظرية تحليلية-**،جامعة جيجل ، الجزائر .

***المراجع بالفرنسية**

Les Revues Et Les Cours

1- Mustapha djenaas abderrezak benhabib.**veillestratègique et Outils d'aide à la decision dans les entreprise algèriennes cas des entreprise des service** les cahiers du mecas.n2 Avril 2006 faculté des sciences économique et de gestion ;université Aboubakr belkaid, Tlemcen ;Algérie .

2-HAMITOU Yasmin M[r] SAHEB Abdelkrim (ATM Mobilis)MOUACI Sarah, **Veille stratégique et compétitivité des entreprises.**cas: ATM MOBILIS, mémoire fin d'études, école supérieure de commerce d'Alger, 2010.

-مواقع الأنترنت

1-Innovation02, **Outils pratiques comprendre la veille stratégique**, disponible sur le site : **http://www.innovation02.ca/outils-pratiques/comprendre-veille-strategique**

2-Janissekmuuniz ;Humbert LESCA ;**Veille stratégique ;application d'internet et sites web pour provoquer des informations àcaractèreanticipatif** ;article a CERAGRENOBLE ;2003 .

3-marketing.fr,**les dimensions de la veille stratégique,**disponible sur le site : https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm

4-Audrey baneyx ;**Introduction la scientometrie** ; disponible sur le site : http://controverses.mines-paristech.fr/wp-content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011Dec.pdf

الحمد لله

الملخص

تهدف الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي العملية الإستراتيجية التي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم الجانب النظري للدراسة، وعلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ، كما تم اختيار ثلاثة مذكرات وتم تحليلها.

على الرغم من استخدام المؤسسات لليقظة الإستراتيجية بطريقة عشوائية وجدنا أنها تساعد المسيرين على صياغة الاستراتيجيات في مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، المعلومة، البيئة الخارجية.

Résumé

L'étude vise à ce que la vigilance stratégique soit le processus stratégique qui fournit à l'organisation les informations qui la qualifient pour mieux affronter la concurrence en s'appuyant sur des fondements et des mesures pratiques.

Lorsqu'elle s'est appuyée sur l'approche descriptive et analytique qui sert le côté théorique de l'étude, et sur l'étude de cas du côté pratique ,trois notes ont été sélectionnées et analysées.

Bien que les institutions utilisent la vigilance stratégique de manière aléatoire, nous avons constaté qu'elle aide les gestionnaires à formuler des stratégies en surveillant leur adéquation avec l'environnement concurrentiel afin d 'atteindre leurs résultats.

Mots clés: Veille stratégique, entreprise économique, information, environnement extérieur