



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

* د. بوكدرين يوسف

إعداد الطالبين:

* واجر خالد

* مبدوع محمد أمين

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ:

الأستاذ: بوكدرين يوسف

الأستاذ:

السنة الجامعية : 2019-2020

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذا رزقنا وألممنا الصبر و البثابة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: " بوكديرون يوسف " الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

ولا ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، ومنحنا جزء

من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه

سميع قريب مجيب الدعوات.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من العنان

أكرم امرأة وأدفعى حزن وأحق الناس بصحبتني إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني

دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني وهن على وهن

إلى من سمرت الليالي ، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي خالية"

إلى أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

إلى كل الأصدقاء

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

خال

إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصحبتني
الى نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي
طابتة الفضل علي التي مما فعلت وقلت كتبت لن أوفيهما حقها ولن أرد لها

فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله و أطال الله في عمرها.

الى أبي الغالي.

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي

الى من شاركتمني في إنجاز هذا العمل رفيق دربي و أخي الغالي " خالد " .

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

محمد أمين

فهرس المحتويات:

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ مقدمة.

الفصل الأول: الدراسة النظرية

4 تمهيد:

5 المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية.....

5 المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.....

13 المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.....

17 المبحث الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.....

17 المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....

22 المطلب الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.....

27 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....

27 المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....

32 المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....

33 خلاصة الفصل.....

35 خاتمة.....

38 قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الشكل (01) : تطور المصطلحات الفرنكوفونية والانجلوسكونية.....7

الشكل (02): مراحل عملية اليقظة.....16

قائمة الجداول

الجدول (01): تطورات اليقظة الإستراتيجية (1960-1990).....6

الجدول (02): المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة.....8

الجدول (03): تعاريف مختلفة حول اليقظة الإستراتيجية.....10

مقدمة

نظرا للتطور السريع والإنفجار الذي يشهده العالم من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية الإجتماعية والانفتاح وكسر الحدود بين الدول والقارات، مما فتح الأبواب أمام المؤسسات العملاقة وذات منافسة شديدة لغزو الاسواق العالمية مما زاد من حدة المنافسة، وهذا مما يجعل المؤسسة تنشط ضمن محيط يتميز بالتعقيد والتنافسية الحادة، وكذا انتشار مفهوم العولمة الاقتصادية تجد المؤسسة نفسها مجبرة على انتهاج خصائص أو مزايا تنافسية لمجابهة المنافسين، وكذا مساعدتها في تحقيق ولاء الزبون واحتلالها لموقع متميز في السوق، وكل هذا يتحقق بفهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتفطن لكل الفرص والتهديدات وبهذا تظهر لنا أهمية انتهاج المؤسسة لنظام يمكنها من رصد كشف ما يحدث في بيئتها بشكل دائم ومستمر ألا وهو نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يسهل للمؤسسة عملية رصد المعلومات الإستراتيجية التي تمكنها من التفطن للفرص والأخطار التي تداهما.

أصبحت اليقظة الإستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة وكل ما يؤثر على التنافس، ومن أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة سريعة التطور.

ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا طرح اشكالية حول الموضوع: ما هي أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

ومن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح تساؤلات فرعية نذكرها في الآتي:

- ما هو دور المعلومات في نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- ما مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟ وما أهميتها في المؤسسة؟
- ماهي الميزة التنافسية؟ وكيف لليقظة الإستراتيجية تأثير فيها؟

وللإجابة على هاته التساؤلات المطروحة تم الإعتماد على الفرضيات التالية:

- الدور الإستراتيجي الذي تلعبه صحة المعلومات لنجاح أنشطة المؤسسة وقيام نظام اليقظة الإستراتيجية.
- بدون نظام اليقظة يصعب تنبأ بالأحداث التي تهدد المؤسسة أو الفرص بالنسبة للمؤسسة.
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية شريان الأبهر لخلق ميزة تنافسية.

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمطلب أساسي لتحقيق نجاح تنافسي وبلوغ الأهداف المرجوة ومن خلال هذا البحث سنتناول إعداد إطار نظري يركز أساسا على متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية من خلال كتب وكذا مختلف الأوراق البحثية التي جمعها عن طريق الأنترنت والمذكرات السابقة، وذا ابراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات وكذا توضيح كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية وضرورة ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

1. بحكم الاختصاص في إدارة أعمال وارتباط الموضوع بهذا الجانب .
2. انعدام الاهتمام الكافي بالموضوع لدى المؤسسات الجزائرية.
3. نظرا للمنافسة الحادة التي طرأت على واقع المؤسسات.

منهج الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها.

صعوبات البحث:

- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية (الظرف الصحي).
- شح المعلومات نظرا للجانب الصحي الذي تمر به البلاد (جائحة كورونا)
- غلق الجامعة والمكتبات مما يعيق الحصول على المعلومات.

تقسيمات البحث:

نظرا لعدم وجود دراسة تطبيقية اكتفينا بفصل نظري حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث: تناولنا في المبحث الاول ماهية اليقظة الإستراتيجية من تعاريف وأنواع ومراحلها وشروط فاعليتها أما المبحث الثاني خصصناه للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، أخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه للدراسات السابقة والمشابهة.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية

تمهيد:

تسعى المؤسسات جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها، وميدان نشاطها، ثم تحاول وضع معايير، وضوابط تنتم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، وهذا في ظل الانفتاح الاقتصادي التجاري الذي حذف الحدود الجغرافية لعالم الأعمال، حيث أصبح العالم كله سوقا واحدة، تحمل في طياتها فرصا وتهديدات كثيرة تعمل المؤسسات على استغلالها أو تجنبها.

وبالتالي ما على المؤسسة الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء، إلا التسلح بطرق تسييرية عصرية، وحسن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، مما يمكن من الامتياز والارتقاء مقارنة بمنافسيها في القطاع، وتحقيق ميزة تنافسية بترصدها للمعلومات الإستراتيجية في الوقت المناسب بواسطة اليقظة الاستراتيجية جوهر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية.

وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها وذلك باجتهد دائم للحفاظ عليها وتطويرها وتممينها، ويستدعي ذلك أيضا بالضرورة الاستناد للإبداع والاتيان بالجديد والابتكار، ومن هذا المنطلق نتطرق إلى ما يلي ضمن هذا الفصل:

- المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية

تحتل الإدارة الإستراتيجية اليوم عصب الحياة في المجتمع في كل قطاعات الاقتصاد، وهي من المواضيع الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في عقود الأخيرة. مما أدى إلى ظهور تطورات وتغيرات جديدة في البيئة التي تعيشها المؤسسة، لهذا وجب على المؤسسة البحث عن طرق لتدعيم مصادر معلوماتها وهذا بتبني نظام جديد ألا وهو اليقظة الإستراتيجية، التي تمكن المؤسسة من رصد وتحليل المعلومات في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل التوقع والعمل المسبق لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص حتى تحافظ على مكانتها وتحقيق الأهداف المرسومة.

حيث في هذا المبحث سنتناول التطرق إلى الإطار العام والمفاهيم لليقظة الإستراتيجية من خلال المطلبين

التاليين:

➤ **المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية؛**

➤ **المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.**

المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

يعيش عالم الأعمال الآونة وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، ولهذا يتوجب على المؤسسة أن تبني نظام جديد ألا وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق الأهداف والتي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرارية.

و لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

➤ **أولاً: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية.**

➤ **ثانياً: الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية.**

➤ **ثالثاً: أهداف اليقظة الإستراتيجية.**

أولاً: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية.

مرت اليقظة الإستراتيجية على مر التاريخ بعدة تطورات منها تمكنا على التعرف على مفهوم اليقظة

الإستراتيجية، حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ: نشأة اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة نشاط إنساني قديم، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجلات متخصصة¹.

الجدول (01): تطورات اليقظة الإستراتيجية (1960-1990).

الفترة	الفترة	خصائص اليقظة	
1960-	البحث عن معلومات عن المنافسين	طريقة غير رسمية	توجيه: تخطيطي
1970			موظفين = مكتبة / التسويق
1980	تحليل المنافسين والصناعة	طريقة رسمية	توجيه: تخطيطي
			موظفين = تسويق / تخطيط
1990	ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	طريقة رسمية	توجيه: تخطيط استراتيجي
			موظفين = تسويق / التخطيط / وحدة الرصد

المصدر: برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2015-2016، ص 10.

يتضح من الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال

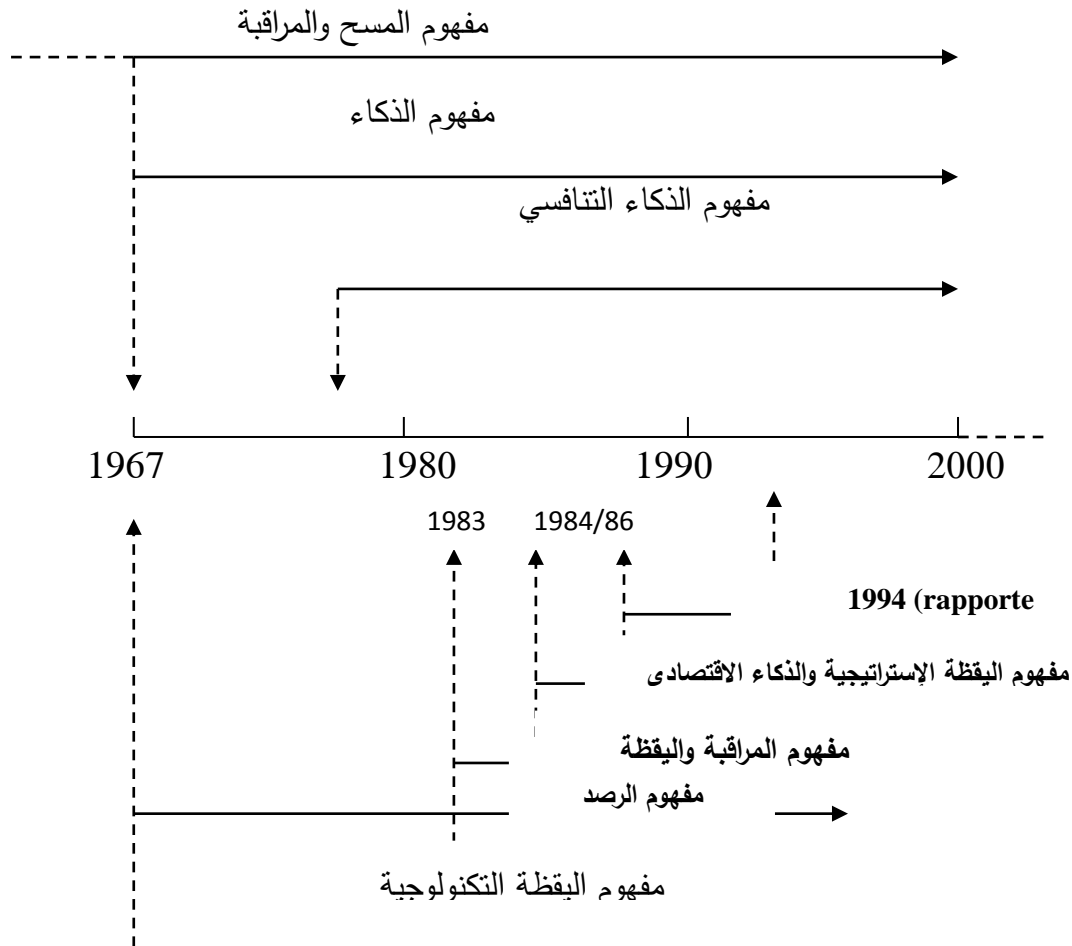
¹ - برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2015-2016، ص 09.

الثمانينات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية... إلخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (هيئة) خاصة.

للتفصيل أكثر في مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية، فيه مختلف تطورات المصطلحات الفرنكوفونية والانجلوسكونية والتي تتمثل في المسح، الذكاء، والذكاء التنافسي.¹

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (01) : تطور المصطلحات الفرنكوفونية والانجلوسكونية.



¹ - برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 11-12.

من الشكل نستنتج بعض الملاحظات هي:

- قبل سنة 1967 ظهور وتطور مفهوم الذكاء؛
- في سنة 1967 بدأ تطور كل من مفهوم المسح أو المراقبة؛
- في سنة 1970 ظهر مفهوم اليقظة التكنولوجية أول مرة في فرنسا؛
- في سنة 1980 ظهر مفهوم الذكاء التنافسي؛
- في سنة 1983 برز مفهوم الرصد بانتباه وباستمرار؛
- بين 1984 و 1986 برز مفهوم أي المراقبة من طرف؛
- بين 1985 و 1988 ظهر مفهوم اليقظة وتطور؛
- وفي 1987 فما فوق ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية، بينما في سنة 1989 ظهرت أنواع اليقظة التنافسية والتجارية وغيرها. أما في سنة 1990 برز مفهوم الذكاء الاقتصادي.

ب: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

1- مفهوم مصطلح اليقظة :

- التطور التاريخي لمفهوم المراقبة : إن فكرة مراقبة محيط المؤسسة مرت بثلاث مراحل هي:¹

- ✓ مرحلة الظهور.
- ✓ مرحلة النضج.
- ✓ مرحلة التدعيم.

الجدول (02): المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة.

مرحلة التطور	المراحل	مرحلة الظهور	مرحلة النضج	مرحلة التدعيم
التطور الانجليزي	من 1967 إلى 1979	من 1980 إلى 1990	ابتداء من 1991	
التطور الفرنسي	من 1970 إلى 1990	من 1991 إلى 2000	ابتداء من 2001	

المصدر : بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران، ص3.

¹ بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران، ص 3.

الجدول يوضح المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة:

- مرحلة الظهور: ظهرت عند الانجليز قبل الفرنسيين ولكنها امتدت عند هذا الأخير مدة أطول.
 - مرحلة النضج التي ظهرت عند الانجليز قبل الفرنسيين أيضا.
 - مرحلة التدعيم التي ظهرت أولا عند الانجليز لتليها عند الفرنسيين بعدهم.
 - **تعريف اليقظة:** لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:¹
 - تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.
 - كما تعتبر اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".
 - وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، لمصممين والمسيرين.
 - كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية".
 - اليقظة نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة لها من أجل إظهار تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة.²
- نستنتج من التعاريف السابقة، بغض النظر عن التعريف الأول الذي تناول اليقظة بتعريف شامل؛ أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن: اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة.
- كما نشير إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر.

2- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

- اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليص الأخطار.³ و من تعاريف اليقظة الإستراتيجية نجد أيضا:

¹رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 189.

² عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص 248.

³بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

➤ اليقظة الإستراتيجية هي نشاط مستمرة يتم بعمل جماعي متحد، على نحو استباقي، واستخدام المعلومات الاستباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك للحد من المخاطر وعدم اليقين عامة. وتشمل هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر.

تجمع اليقظة الإستراتيجية كل نشاطات اليقظة. وهي عملية المراقبة الاستباقية، تحليل البيئة، الرصد والنشر للمعلومات المجهزة والمختارة التي تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. قد تكون هذه المعلومات: علمية، تقنية، تنظيمية، تنافسية وتجارية.¹

تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر السنين حيث لها عدة تعاريف نقترح منها:

الجدول (03): تعاريف مختلفة حول اليقظة الإستراتيجية.

النطاق/الأهداف	تعريف	تعيين	الكاتب / السنة
تحليل المنافسين والظروف التنافسية	هو عملية في البيئة التنافسية "الرصد"	ذكاء تنافسي	Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)
تحليل ردود الفعل المحتملة من كل منافس للتغيرات في البيئة	هو تنمية إستراتيجية التغيير التي سيعتمدها المنافس في استجابته للتغيرات البيئية.	ذكاء تنافسي	Porter (1980) Keiser (1987)
المعلومات التي تم جمعها في المقام الأول تتعلق المنافسين الحاليين وبعض المجالات مثل: الاستحواذ، وعمليات الدمج وتقييم المخاطر.	هو عملية الرصد في البيئة الخارجية التي تهدف إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ذكاء الأعمال	Gilad (1986) Fleisher et al (2007)
المجالات التي تغطيها وتشمل: المنافسين والموردين والمستهلكين والتكنولوجيا، والأنظمة والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية.	هو عملية تحليل المعلومات المتعلقة بجميع المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة التي يمكن أن تؤدي إلى التخطيط لمستقبل المؤسسة	المسح البيئي	Snyder (1981) Namus (1982) Elenkov (1997) MilWaukee (2000) Nitse , Dishman, Saxby (2002)

المصدر: برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 17.

¹ برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 16.

الجدول أعلاه يوضح مجموعة التعاريف المختلفة حول اليقظة الإستراتيجية لبعض الكتاب والباحثين والجانب الذي اهتم به كل باحث في تعريفه لها، منهم من ركز على عملية تحليل ورصد المحيط التنافسي ومنهم من ركز على كل العناصر الفاعلة والمؤثرة في محيط المنظمة ووسع نطاق جمع المعلومات ليشمل الموردين، المستهلكين والتكنولوجيا.

ثانياً: خصائص اليقظة الإستراتيجية.

من التعريفات التي تطرقنا إليها والتي تمكنا من استخلاص أهم المميزات مفهومها والخصائص التي هي كالآتي:¹

إستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

التوقع: في تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

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

إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية

¹ - برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 17.

إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية).

ثالثا: أهداف اليقظة الإستراتيجية.

من مساعي اليقظة الإستراتيجية تحقيق الأهداف التالية¹:

- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام للمعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال وللممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التحديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية؛
- تحسين تطوير توسيع نشاط المؤسسة؛
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل؛
- مصدر الابتكارات من خلال تحقيق البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
- أن نعمل بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب؛
- خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد

تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية.¹

¹ محاط اميرة، "اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص7.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.

اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لعديد من الأنواع المختلفة لليقظة، وهناك شروط أساسية على المؤسسة لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية بالمرور على عدة مراحل.

حيث قسم هذا المطلب إلى ثلاث مطالب:

- أولاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية؛
- ثانياً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية؛
- ثالثاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع، وكل نوع له استعمال معين في مجال معين، حيث انه يوجد إجمالاً من المؤلفين على الأنواع التالية:

أ- اليقظة التكنولوجية: تعددت التعاريف الخاصة باليقظة، وفيما يلي نستعرض أهمها²:

- وتعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة ونموها. فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها؛
- كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية؛
- يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه، فهو يبين أن اليقظة التكنولوجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة فقط بل مستقبل منافسيها، زبائنها، ومورديها؛

¹رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² كرغلي اسماء، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص67.

- اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير.¹

ب- **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:²

- الأداء الحالي للمنافس؛
- إستراتيجية المنافس؛
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- كما تهدف أيضا إلى معرفة:
- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟
- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

ج: **اليقظة التجارية:** اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن. لدى جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى والاهم للعامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنهم، تحليل آراءهم والشكاوي طرفهم .

أما فيما يخص الموردين، فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها والسعي لتطوير علاقتهم بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم، والاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها

¹ لبركاني سمير، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 11، جامعة بومرداس، 2014، ص334.

² رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية. والسوق هنا تشمل السوق ألمانية والسوق الخلفية.¹

د- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها.

ويعتبر تطبيق 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 يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.²

ثانيا: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية عبر ثلاث مراحل هي:³

جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها ، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

التركيب والتحويل: في هذه المحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

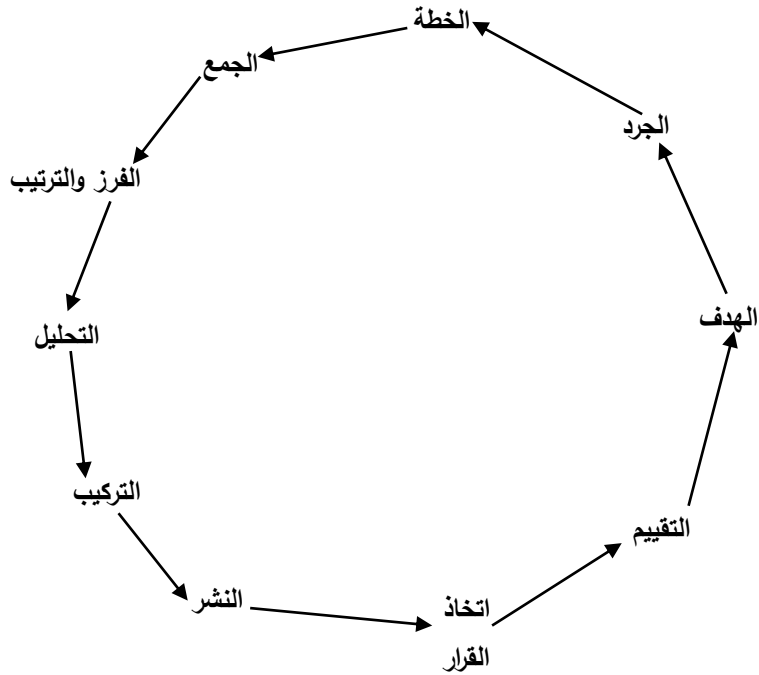
النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 349.

² رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

³ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 9.

الشكل (02): مراحل عملية اليقظة.



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل جديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص193.

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية اليقظة تمر بمراحل مترابطة فيما بينها، حيث يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة ضرورة المرور بهذه المراحل.

ثالثا: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي:¹

- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية؛
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومات بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي؛
- ضرورة التحكم في الوقت؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية.

تساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها بالرفع من تنافسية المؤسسة وذلك بالمرور بمختلف مراحلها وكما أيضا تناولنا شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

¹ زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص10.

المبحث الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الميزة التنافسية وسوف نحاول إبراز العلاقة بينها وبين اليقظة الإستراتيجية على النحو التالي:

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تتنوع وتتعدد تعاريف الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.¹

وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين.²

تعرف بأنها " قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة أو قصرها".³

ويعرفها نبيل مرسي خليل بأنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".⁴

يركز هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 13.

² عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 10، السنة 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص: 199.

³ مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر 2013، ص: 152.

⁴ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص: 4.

يعرفها M. porter بأنها: " القيمة التي يمكن أن تنشئها المؤسسة لزيائنها، فضلا عن التكاليف التي يمكن أن تتحملها من اجل إنشاء هذه القيمة ".¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة ويميزها عن باقي منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على مزايا مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول وقت ممكن .

نستنتج مما سبق أن الميزة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، فالميزة التنافسية تمثل الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق الفوز والتفوق على الآخرين.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في الآتي²:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة، وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

كما تتمتع الميزة التنافسية بكونها³:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص: 28.

² فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 154.

² طرشي محمد، تقرورت محمد، مداخلة بعنوان: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، الجزائر، 2011، ص: 9 .

- عادة ما تكون مركزة جغرافياً؛
- يجب أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد؛
- يجب أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.¹

ثالثاً: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية.

- أ- أهمية الميزة التنافسية: تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة في المنظمة وتظهر أهميتها من خلال²:
 - أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية؛
 - تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً؛
 - تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
 - كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
 - نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ب- أبعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل والتميز³:

البعد الأول - القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة وقد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحاسبات في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية ما

¹ وائل محمد إدريس، الغالبي طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011، ص: 114.

² الغالبي طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، ص: 309.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص، ص: 14، 15.

تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية .

كما تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

البعد الثاني - التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها:

- **الموارد المالية:** يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين؛
- **الموارد المادية:** تتضمن الموارد المادية المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المنظمات الأخرى؛
- **الموارد البشرية:** وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛
- **الإمكانات التنظيمية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في أن الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب، إن لم يكن من النادر تقليدها.

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية.

نميز نوعين من الميزة التنافسية وهما:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن المؤسسة أنها تحوز على " **ميزة التكلفة الأقل**، إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين ".¹

الحياسة على التكلفة الأقل: للحياسة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وللتحكم في مختلف التكاليف تكون المراقبة من خلال العوامل التالية¹:

- **اقتصاديات السلم:** يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو خدماتها، من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات.
- **مراقبة التعلم:** يقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف.
- **مراقبة الارتباطات:** حيث هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها في سلسلة الإنتاج، فلا بد على المؤسسة أن تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها من أجل خفض التكاليف.
- **مراقبة الإجراءات:** حيث أن الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ إجراءات لا قيمة لها، فينبغي عليها إلغاؤها والتخلص منها، إذا كان هذا لا يؤثر على الميزة.
- **مراقبة تموقع الأنشطة:** والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً.
- **مراقبة الرزنامة:** وذلك بمحاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدماتية وفق رزنامة معينة، تسمح لها بخفض التكاليف.
- **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكتشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلقاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابياً في ميزة التكلفة الأقل.

¹ عبد الحكيم جري، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص، ص: 84، 85.

ب- ميزة التميز: نعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"¹، فالقيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

كما تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على الميزة تستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد²، والتي تتميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التفرد بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، ولهذا فاليقظة الاستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله وفي هذا الصدد تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس.

أولا: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أ- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة

¹ حجاج عبد الروؤف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، ص: 17.

² قوبع خيرة: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص: 44.

لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف " M.Porter " استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف¹:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة الريادة التكنولوجية، وتحقيق مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ب- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المصرفية، والمالية والبنية التحتية فالحياة على هذه الموارد يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية.²

ج- الموارد: يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه³:

- أن يتميز بالندرة؛

¹ بن زعتر عمارية، مدني أمينة، دور التغيير في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص: 56.

² قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 45.

³ بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص: 83.

- أن يكون صعب التقليد؛
- أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.
- أما حسب "Jean Jacques Lambin" الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:
- **الميزة التنافسية الخارجية:** هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.
- **الميزة التنافسية الداخلية:** تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسخير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.
- ثانيا- دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية.

حسب ما تم التطرق إليه سابقا فالميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج أو الخدمة عن باقي منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، بتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، وكل التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.. الخ. فالمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية. واليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها، والتي تمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمراريتها. كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في إبراز القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية. و منه يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية¹:

- الحراسة الدائمة التي تفرضها اليقظة الإستراتيجية للبيئة تمكن من معرفة الاتجاهات الجديدة للعملاء وأذواق الزبائن ومنه التنبؤ بالتغيرات الهيكلية اللازمة للمؤسسة.
- تمكن من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة، والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة ردة فعلها اتجاه ما يحدث في بيئتها.
- تدعيم وتطويره الإرث المعرفي للمؤسسة، من خلال بناء قاعدة معلوماتية صحيحة، وباستعمال أساليب تحليل ومعالجة المعلومات المتطورة.
- تسمح اليقظة الإستراتيجية بتدفق جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها.
- تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف درجة المنافسة وحدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص11.

- نشاطها وتوسع، تطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.
- المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها بها اليقظة التنافسية، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإفلاحة المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.، تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر في بيئتها. أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
 - توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فنتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
 - تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
 - تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فنتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
 - تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
 - توفر للمؤسسة معارف فنية، وعملية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات والخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجه بها المنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.
 - تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائننا، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.

- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية؛ تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك اشهارية، إدخال منتجات جديدة، السعي التحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.
- توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخطيط الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.
- فاليقظة الإستراتيجية تعمل على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها، أو صياغة ميزة تنافسية جديدة جذريا، وذلك نظرا للمنافسة الحادة و التعقب المستمر من قبل المنافسين وترصدهم لأخبارها، و العمل على تقليد ميزاتها¹.

¹ - حمو مريم، همية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص 129-130.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، وسنتعرف في هذا المبحث على أهم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، ونتعرض لها من حيث أهدافها، والجوانب التي تناولتها الدراسة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى التوصيات المقترحة، ويكون هذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسنعرض فيه إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

سنحاول التطرق لأهم الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا والمتمثلة في الاستراتيجية والميزة التنافسية كالآتي:

أولاً: الدراسات المحلية.

1- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " بوخريصة خديجة " بعنوان " اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" - ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014 ، اقتصرت الباحثة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، وخلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

2- أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة " علاوي نصيرة " بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، جامعة وهران 2014، وحاولت الباحثة التعرف على دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسة، أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي : تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية . - تحديد شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية . . تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية ؛ محدداتها ؛ مصادرها . - تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية منهجية البحث: من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الاشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا باسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة.

3- دراسة قامت بها نحاسية رتيبة في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص فرع إدارة الأعمال من جامعة الجزائر سنة 2002، تحت عنوان: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق

*Dans quelle mesure un dispositif de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la conduite de stratégies proactives .proactivité stratégique

ولقد تناولت هذه الدراسة تطور الفكر التنظيمي انطلاقا من رؤية المؤسسة كنظام مغلق لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ووصولاً إلى تبني فكرة النظام المفتوح ، وتناولت أيضا الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتحليل مفهوم اليقظة مع الإشارة إلى أنواعها، ثم أسقطت الجانب النظري على شركة الخطوط الجوية الجزائرية. ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي "أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تحقق هذا التميز من خلال: - استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛ - الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛ - حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

4- كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة" ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و التسيير سنة 2009/2008 ، ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفنقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

5- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2011/2010 ، الاشكالية المطروحة " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

6- دراسة قام بها الباحث عليوات رفيق حول "إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة" (هـ) من خلال التطرق لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس في السنة الجامعية 2004 / 2005 وأعتبر الباحث أن الموضوع المعالج يعتبر موضوع الساعة في الجزائر لأنه يشغل بمختلف الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فوجود المنافسة القوية حسه يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها من السوق وعليه يجب أن تعمل جاهدة على تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين. وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة تكمن في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب ومقالات ومجلات، وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

7- دراسة قام بها الباحث بن خديجة منصف حول "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وجدة سوق أهراس) في السنة الجامعية 2005 / 2006 ، إذ سعى فيها الباحث إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات وحيث أن هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغيير وكثيرة التعقيد فيتوقف أداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية والاستعلام الجيد تمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

8- دراسة بن خديجة منصف حول محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية لدراسة حالة على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر شهادة دكتوراه في السنة الجامعية 2011 / 2012 ، و في هذه الدراسة ركز الباحث على وجوب تحديد العوامل الخارجية و الداخلية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية و التي تتحكم في فعاليتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة بمؤسسات فرع الأجهزة الكهرومنزلية فلقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف متغيرات الدراسة و تشخيص تلك المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية من خلال حقيقة تنظيم اليقظة و الأنواع و السلوكات المتعلقة بسيرورة المعلومات...، و كذا المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد المحددات الداخلية و الخارجية ، و كذلك هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض و الصعوبة في فهم ظاهرة اليقظة الإستراتيجية من أجل معرفة حقيقة و واقع اليقظة في المؤسسات محل الدراسة و تقديم ما يسهم في رفع قدرة المؤسسات على تحييد و إلغاء المحددات التي تشكل عوائق أو حواجز و في الأخير شرع الباحث إلى تقديم نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية إلى مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية .

ثانيا: الدراسات العربية.

1- دراسة م. طه علي نايل، بعنوان: علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية للشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد رقم 05، العدد 10، العراق 2010.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة طريقتي التدريب داخل المنظمة وخارجها على تحقيق الميزة التنافسية وإلى معرفة دور المتغيرات الديمغرافية لتحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في مصنع الفلوجة، واستخدم الباحث استمارة استبيان والتي خضعت للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العلاقات موجبة، مما يدل على أن العلاقة طردية بين التدريب والميزة التنافسية، وكذلك المتغيرات الديمغرافية، ويوصي الباحث بالتأكيد على الدورات التدريبية داخل وخارج المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسة دانه خالد عمرو، بعنوان: علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، والتعرف على مفهوم إدارة التصميم ضمن المستويات الإدارية، وتمثلت عينة الدراسة في المهندسين المعماريين العاملين في (6) شركات أردنية، واستخدم الباحث استبانته من تصميمه لقياس علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة التصميم علاقة بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير الأردنية، ومع هذا فإنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير حتى ترقى إدارة التصميم ضمن هذه الشركات التي يعد التصميم عملها ومفتاح نجاحها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة بيار منداس قرونوبل، أعدتها سامية منيف سنة 2005 بعنوان:

"Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique - Application aux entreprises tunisiennes ,"

2- ورقة بحثية لـ "LESCA Humbert" بعنوان:

"Veille Stratégique: Comment selectionner les informations pertinentes concepts, méthodologie, expérimentation, résultats " lele .

حيث تهدف هذه الدراسات عموماً إلى تسليط الضوء على مشكل يصادف المؤسسات عند تطبيقها لليقظة الإستراتيجية ألا وهو مشكل كثرة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة في تحديد المعلومات الملائمة. كما تتطرق إلى خصائص المعلومات الواجب جمعها حتى تتحقق الصفة الإستراتيجية لليقظة، فمعلومات اليقظة

الإستراتيجية هي معلومات ذات طبيعة خاصة - هي في الأساس إشارات ضعيفة - تعجز الكثير من المؤسسات الوصول إليها، أو تحديد نوع المعلومات الواجب الحصول عليها.

ولإزالة هذا المشكل لابد من اقتراح طريقة منهجية للاختيار بين معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تكون مقبولة من قبل المهتمين (الممارسين)، وهو الهدف من هذه الدراسة.

وتتعلق هذه الدراسة من كون أن الكثير من الكتاب، تطرقوا إلى ضرورة معرفة المؤسسة لمحيطها، ولأجل ذلك اقترح العديد منهم قائمة تتضمن أنواع المعلومات الواجب الحصول عليها للتقليل من حالة التأكد، لكن لا أحد اقترح طريقة أو معايير تشغيلية للاختيار والمفاضلة تمنع المؤسسات من الغرق في بحر من المعلومات.

3- دراسة ل " Nicoles Lesca"، مقدمة كذلك في إطار الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير من مدرسة الدكتوراه بقرونوبل سنة 2002 وتحمل عنوان:

"Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes),"

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أدوات معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية كما تناولت مختلف النماذج التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لاستخراج المعنى من المعلومات، من أهمها النموذج الجماعي لبناء المعنى.

4- دراسة الهدف منها هو البحث عن إمكانية يتم إدماج الانترنت كأداة من لليقظة في المؤسسات الدولية؛ مقدمة من قبل " Sophie Espitalier في شكل مذكرة تخرج - مناقشة سنة 2000- من المدرسة العليا للتجارة مرسلها-، بعنوان:

"l'intégration d'Internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale "

أما فيما يخص الدراسات التي تربط اليقظة الإستراتيجية بتنافسية أو أداء المؤسسات نجد: أولاً: دراسة في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ليون2، أعدتها

Christine Chalus Savannet - Marie سنة 2000 بعنوان:

Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles ,"

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وللإجابة عن الإشكالية: "إلى أي مدى يساهم جهاز اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعية إلى تطبيق استراتيجيات استباقية " تم وضع الفرضيات الأساسية التالية: تشغيل جهاز اليقظة الإستراتيجية يعتبر مورد للاستباقية الإستراتيجية بفضل المعلومات ذات الصلة التي تعمل على تحسين المستويات المختلفة للقرارات".

ولقد أثبتت هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يمكن من استهداف وجمع معلومات عن المنافسين والمنافسة، عن التكنولوجيا... ولا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته ودقته فقط؛ بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات، وفي التوفيق (التنسيق بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين)).

5- دراسة قام بها Josée Audet في اطار ملتقى الرابطة الدولية للإدارة الإستراتيجية المنعقد أيام 13-14-15 جوان 2001 بجامعة لافال - كيبيك - بعنوان:

"la veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site "

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد خصائص اليقظة الإستراتيجية المرجح توافقها مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيا العالية في نشاطها.

لقد مكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص نشاطات اليقظة التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية الناجحة، ومن بين خصائصها نجد قوة التوجه نحو الإبداع عند الفريق المسير والتسيير الاستراتيجي لشبكات معلوماتهم. بالإضافة إلى أن اليقظة في هذه المؤسسات مكلفة بالبحث عن الفرص وتستهدف أساسا المدى البعيد.

ولقد أثبتت النتائج أيضا وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة و التعلم التنظيمي والأداء، والنجاح الملاحظ في مثل هذه المؤسسات فتر من خلال عملية التعلم التنظيمي العالي، والذي يتدعم بفعل تطبيقات اليقظة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية فقد تم درج دراسات منها عربية و أجنبية تتناول اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وجل هذه الدراسات بأزمنة متقاربة وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تفسير نتائج التي توصل إليها الباحث، ويمكن التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

- أن هذه الدراسة تبحث عن ربط علاقة الميزة التنافسية من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية.

- اختلفت الدراسات السابقة في ربط هذين المتغيرين ببعضهما، وتم ربط أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى.

- أن الدراسة الحالية تم دراستها نظريا نظرا غياب الجانب التطبيقي بسبب فيروس كورونا، على غرار الدراسات السابقة التي تم دراستها.

خلاصة الفصل :

مبتغى هذا الفصل يكمن في تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة، حيث تطرقنا إلى مفهوم كل من اليقظة الإستراتيجية ومكوناتها ودورها في الميزة التنافسية من خلال تأثير في أحد عواملها، فاليقظة التنافسية تساعد في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال دورها في تعزيز عاملي الكفاءة والجودة وتساهم في تحقيق تفوق والأسبقية على المنافسين.

اليقظة التكنولوجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تدعيم عامل الإبداع والتجديد، أما اليقظة التجارية تساعد على التحسين من تنافسية المؤسسة من خلال تدعيمها لعامل التفوق بالإستجابة للعميل والمساهمة في تفعيل علاقة المؤسسة، وكذا تطرقنا إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تزويد المؤسسة بالمعلومات المفيدة وإلى أهميتها في مرحلة صياغة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار وفي تحقيق المرونة الإستراتيجية وفي جعل المؤسسة تتميز بصفة الاسبقية.

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لهذا الموضوع من تساؤلات وفرضيات وأهداف ضمن الإشكالية تمت الإجابة عنها والتطرق إليها نظرا للتطورات الاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم يصبح من الضروري ايجاد نوع من التفكير الغستراتيجي وانتهاج سياسات ومناهج هدفه البحث عن المعلومات التي أصبحت موردا هاما إقتصاديا واستراتيجيا لدى المؤسسة، بدوره يخلق الميزة التنافسية التي تسعى لها المؤسسات لبناء استراتيجياتها واتخاذ قراراتها وكذا تلاشي الحدود الجغرافية وتزايد الفرص والتهديدات للمؤسسات جراء العولمة الإقتصادية على المستوى العالمي والمحلي ككل.

لذا بادرت المؤسسات في البحث عن السبل والحلول واستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق معرفة مستمرة ودائمة، ودرايتها بجل تغيرات والتطورات في بيئتها، هدها التنبأ بالأحداث المستقبلية بسرعة ووقت مناسب والمكان المناسب، وهذا لحماية مستقبل المؤسسة وديمومتها وبقائها وحمايتها من التغيرات الطارئة والمفاجئة في بيئتها.

وهذا ما تمخض عنه نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يسمح بدوره انتقاء أو اختيار المعلومات الإستراتيجية التي تقوم بمراقبة محيط المؤسسة والسهر على متابعة كل تغيرات بيئتها، من أجل اتخاذ القرارات الجوهرية والمناسبة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتفوق على منافسيها، وكذا توسيع حصتها السوقية والرفق من مبيعاتها، والوصول إلى الريادة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من نظام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، تم الوصول إلى عدة نتائج التي تؤكد صحة الفرضيات في اول البحث.

اختبار صحة الفرضيات:

- الدور الإستراتيجي والفعال الذي تلعبه المعلومات لنجاح أنشطة المؤسسة لبناء نظام يقظة استراتيجية بها.
- لليقظة الغستراتيجية دور هام وفعال من أجل رصد المعلومات الصحيحة التي تمكن المؤسسة من اقتناص فرص وتجنب التهديدات.
- نظام اليقظة الغستراتيجية يخلق ميزة تنافسة في المؤسسة من خلال المعلومات التي تم اختيارها لترشيد القرارات المنهجية.

وبناء على ما توصلنا إليه نقدم بعض نتائج دراستنا النظرية التي تمس السوق من جانب الوعي بأهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية لها وذلك بـ:

- دور المعلومات وانتقائها من أجل تعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - اعتماد المؤسسة نظام يقظة استراتيجية ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.
 - تشخيص اليقظة الغسترراتيجية.
 - تشخيص اليقظة الاستراتيجية في كل مستويات المؤسسة للخروج بنقاط القوة والضعف وتقييم دور هذا النظام في تسيير المؤسسة.
 - رصد المعلومات الدقيقة والصحيحة عن طريق إرساء نظام يقظة استراتيجية محكم.
 - تطبيق نظام اليقظة الغسترراتيجية يحتاج برامج متطورة لمواكبة السرعة والكم الهائل للمعلومات المتدفقة للمؤسسة وكذا أشخاص كفاء ومتخصصين وذوي معرفة بالتحكم في الاعلام الآلي.
- ومن هنا يتبين أن اليقظة الإستراتيجية هي الركيزة الأساسية أو العصب من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وترشيد قراراتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
2. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
3. وائل محمد إدريس، الغالبي طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات، ط1، دار وائل للنشر التوزيع، عمان الأردن 2011.

ثانياً: مذكرات التخرج:

- قوبع خيرة: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المطاحن الكبرى الظهرة- مستغانم-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011.
- برادة حبيب شوقي عمر يوسف مليكة اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2015/2016.
- بن زعتر عمارية، مدني أمينة، دور التغيير في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
- بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران.
- بوخرينة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015.
- حجاج عبد الروؤف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007.

- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- كرغلي اسماء، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
- محاط اميرة، "اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- حمو مريم، همية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2014/2013.
- عبد الحكيم جري، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.
- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.

ثالثا: المجالات.

- بركاني سمير، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، جامعة بومرداس، 2014.
- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 10، السنة 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- مديخة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر 2013.

رابعا: المداخلات والملتقيات:

- رتيبة حديد، نوفيل جديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخله ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- طرشي محمد، تقرورت محمد، مداخله بعنوان: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف، الجزائر، 2011.
- عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.