

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم التسيير التخصص : التسيير الإستراتيجي الدولي

البقطة الإستراتيجية كعمل للتغيير في المؤسسة

مقدمة من طرف الطالبة :

تحت إشراف الأستاذ :

قوديح جمال

سوفير أحمد

ضريف عابد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قوديح جمال	استاذ رتبة "ب"	مستغانم
مقررا	تيفالي يونس	استاذ رتبة "ب"	مستغانم
مناقشا	دحمان احمد	استاذ رتبة "ب"	مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018

خطة البحث

فهرس الأشكال

التشكرات

الاهداء

المقدمة العامة

الفصل الأول:مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث:أنواع اليقظة الإستراتيجية

خاتمة الفصل الثاني

خاتمة عامة

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مستويات الإدارة الإستراتيجية	01
20	مكونات البيئة الخارجية	02
26	SOWT مصفوفة	03
32	شبكة جنرال إلكتروني لتخطيط الأعمال	04
36	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	05
39	نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	06
42	الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة	07
46	نظام معالجة البيانات	08
58	موارد نظم المعلومات	09
69	ممثلوا اليقظة	10
75	معلومات اليقظة الإستراتيجية	11
81	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس للتنافس ل Michel	12

إِهْدَاء

أمي الغالية حفظها الله
إلى السند والدعم الثابت لي الحياة
أبي الغالي بارك الله في عمره
إلى توائم روعي
إخوتي
أستاذي الغالي
أصداقي الذين بهم أحيأ وصلاحي من صلاحهم
رفقاء الدرب في الحياة وجميع زملاء جامعة مستغانم
إلى كل مجد في الحياة، متمسك بالأمل
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

أحمد - عابد

التشكرات

الحمد لله العلي القدير والصلاة والسلام على نبيه المبعوث رحمة
للعالمين وعلى صحبه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم
الدين. أما بعد، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل الممزوجة
بالامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل
المتواضع من أساتذة وأصدقاء
وكل من أحبهم وأقدرهم وحفظهم قلبي
ولم يكتبهم قلبي.

و صلى الله على محمد النبي الأمي و على آله وصحبه وسلم
تسليما كثير

أحمد-عابد

مقدمة:

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات علمية و موضوعية ، و أصبحت المعلومات موردا

استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات .فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا

المعلومات و اليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة و تداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها.كما أن ال تغيرات التكنولوجية الاجتماعية و

الاقتصادية و تطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .و المؤسسة باعتبارها

عنصر ديناميكي ينمو و يتطور و قد يتأثر بهذه المتغيرات ، و باعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة

لذا فهي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو

التكنولوجي و ذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة و التغيرات التي قد تحدث في

المحيط الخارجي و من ثم التأقلم و الرفع من ميزات التنافسية و هذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين

تنافسياتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و

معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

و لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية و التكنول وجية و العالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع فيه أشكال المنافسة و تنهار فيه أيضا الفواصل الزمنية و المكانية بين الدول و الأسواق.و التغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد و المؤسسات دون استثناء. كما أن العمل على اكتشاف ال تغيرات و محاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها. فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة و ليس القدرة على رد الفعل.

و مدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في

ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها. فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها وأدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة ومنها تستمد القيم والأهداف التي تسترشد منها، وهي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل

لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط

المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة وكذا المنافسة

الشديدة وخصوصاً بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة وما انجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية والاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق

المؤسسات مهمة صعبة وهي مواجهة المنافسة الدولية ومحاولة امتلاك مكانة ضمنها وهذا ما

يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث.

وقطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها

بيئة متغيرة وخاصة الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال إذ هناك منافسة قوية في هذا المجال، و

يلاحظ أنه يخضع لتغير سريع من حيث الإبداع والتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ومتطورة، وعليه كان لزاماً على المؤسسة في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها، وتراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لأن تكون رائدة وسائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشتركي المؤسسات المنافسة.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة؟

ولتدعيم هذه الإشكالية، ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

1- ما هي أساسيات الفكر الإستراتيجي للمؤسسة؟

2- ما أهمية نظام المعلومات في نجاح اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة؟

- 3- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ؟
4- كيف يمكن الاستفادة من وجود نظام لليقظة من أجل إحداث التغيير في المؤسسة ؟

الفرضيات:

للإجابة عن هذه الإشكالية، تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها و التحليل الدقيق لقدراتها.
2- اليقظة الإستراتيجية هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة.
3- يؤدي نظام يقظة إستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية.
4- ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس".

مكانة الموضوع من الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة و مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة و هو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية و لكن بإشكاليات مختلفة. من بين هذه الدراسات نذكر:
-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " نحاسية رتيبة " بعنوان " أهمية

اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003 ، و اقتصرت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية، و خلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.
-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " عليوات رفيق" بعنوان " إرساء

نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005 . و الباحث حاول من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس للتحسين من تنافسيته.

-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " كرومي سعيد " بعنوان " أهمية

اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية " ، جامعة عبد الحميد 2009 ، و حاول الباحث في / بن باديس مستغانم، كلية الحقوق و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2008

درسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل و تصويب

قرارات المؤسسة الجزائرية و قام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة، و توصل من خلال دراسته أنه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها و بين

موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب

معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على دور ال يقظة في تنمية الميزة التنافسية أما الدراسة الثانية

ركزت على ضرورة إرساء نظام لليقظة من أجل تحسين تنافسية المؤسسة و الدراسة الثالثة على

أهمية اليقظة في تفعيل القرارات. فما بين دور و ضرورة و أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية و

تحسين تنافسية المؤسسة و أهميتها في تفعيل القرارات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول

اليقظة الإستراتيجية كوسيلة و مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة.
دوافع البحث:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه و منها

الموضوعية و الذاتية، و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة. و يمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

□ الدوافع الذاتية : تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث

التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

□ الدوافع الموضوعية : تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى

المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته و اكتشاف

التحديات و الفرص المتواجدة بها ، و بالتالي مواكبة هذه التطورات و إجراء تغييرات للمحافظة على

هذا التفوق و الريادة. إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة. **أهمية الدراسة:**

و تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ

على
مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على
جميع
الأصعدة و على المستوي بين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد
السوق و فتح
أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

أهداف الدراسة:

و من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة و بصفة عامة تتلخص
أهداف

الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- 1- محاولة إبراز مفاهيم و عمليات الإدارة الإستراتيجية.
- 2- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الإستراتيجية
الممكنة.
- 3- إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتوجات المؤسسة و
كيفية صياغة
إستراتيجية المؤسسة.
- 4- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية و كيفية إرساء نظام لليقظة داخل
المؤسسة.
- 5- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير و تحليل العلاقة بين وجود نظام
لليقظة و التغيير
في المؤسسة.

منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية هذا البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج
الوصفي
التحليلي ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض
مفاهيم تمس الموضوع، و المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، و لتحليل الأشكال
و الجداول الواردة في البحث

هيكل الدراسة:

و قد تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين يمكن عرضهما على النحو التالي:
الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان " مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة " ، و يتضمن
ثلاث

مباحث ، الأول منها يتناول عموميات حول الإدارة الإستراتيجية، و الثاني التحليل
الإستراتيجي لبيئة

المؤسسة، أما المبحث الثالث فيدرس صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لدراسة المعلومات كمورد إستراتيجي لليقظة و هو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،يتناول الأول منها المعلومات في المؤسسة أما الثاني فيتضمن مدخل عام لليقظة الإستراتيجية ،و الأخير يتضمن أنواع اليقظة الإستراتيجية..

الفصل الأول:مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام ،و الفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل خاص،مما أدى إلى تراكم معرفي و خبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال.و تحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل. و لكي تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي على عاتقها يتم تحقيق أهداف المؤسسة ابتداءا من تحديد رسالة المؤسسة و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية لتحديد نقاط قوتها و ضعفها ،و كذا الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها و من ثم صياغة الخطة الإستراتيجية المناسبة و تحتاج هذه الأخيرة إلى مهارات فكرية و تحليلية لأنها المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد.

أما مرحلة التطبيق و التنفيذ الإستراتيجي هي المرحلة الأساسية قبل المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة و تصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج و الإجراءات و الموازنات. و تأخذ الإدارة العليا للمؤسسة على عاتقها مهمة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ من خلال الرقابة الإستراتيجية.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول :عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
- المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة
- المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

لقد شهد عقد التسعينات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال من أجل تحسين قدرتها على المنافسة و التعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء و احتياجاتهم، و كذلك للتكيف مع

توجهات و سياسات الحكومات و غيرها من التعديلات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى

العالم ، و بالتالي هنالك تحديات تواجه المؤسسات و تجبرها على تعديل و تغيير دورها و بنيتها

المؤسسية و أطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة على مستواها.

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب و أدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع

القضايا و الإشكاليات و التعقيدات التي تواجه المؤسسات ، و تعد الإدارة الإستراتيجية واحداً من أكثر

الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير و مع المستقبل بصفة عامة. و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

-مقدمة في الإدارة الإستراتيجية

-مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية
-رسالة المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك

لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مايلي¹:

هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن DAVID حسب

المؤسسة من تحقيق أهدافها."

على أن الإدارة الإستراتيجية هي: " العملية التي THOMPSON,STRICKLAND و يؤكد العالمان

بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، و تحديد أهدافها و تطوير

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص ص : 17

الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".

يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز

HIGGINS, VINCZE أما

رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".

الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث ANSOFF

كما يعرف

يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي

يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها²

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى

البعيد

و ي همل العلاقات البيئية ، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها ، بينما

يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد

التنظيمية، و على أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في

هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي

للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات

المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و

الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة

يساعدها

على تحقيق الآتي :³

• توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها .

• التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع

الظروف و

المستجدات ، و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
ص، 33

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و
التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 50

وإمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.

و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية.

و توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية ، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة ، و ليس كتهديد

و توضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

و تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقيتها .

3. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

أن GLUCK لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى

هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية و هي:

1. مرحلة التخطيط المالي الأولي: .

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ

الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستيعاب متغيرات بيئة العمل لبراطتها و البطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها . إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، ند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:

هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ، و أصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي

للقوى

الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها و البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات ، و زيادة التغيرات البيئية ، طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها و طرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة و اشتداد المنافسة. أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة، و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة

و يمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

3-3-1: مرحلة التخطيط البعيد الأمد

إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة

المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مديات أبعد. إلا أنه مع التغيرات و سرعتها، أصبح

هذا النوع من الخطط غير كاف و هذا لسببين هما:

الأول : تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد اجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني: مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعا إدارات

المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات و طرق أخرى.
3-3-2: مرحلة التخطيط الشامل: .

مع التوسع و التعقد في علاقة المؤسسة مع بيئتها، و مع كبر حجم المؤسسات و انتشارها الجغرافي و ما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال أصبحت الإدارة الرئيسية

للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد و الرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة و لذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص و هي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل، لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه و رقابة العمل.

3-3-3: مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في

الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية و تحديد قدرات المؤسسة بما

يتلاءم و احتياجات الأسواق. و قد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها و مع ذلك ظهرت مشكلتان هما:

الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي و هذا أدى إلى

مشكلات

في تنفيذ الإستراتيجية.

الثانية:أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

3. 4مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب و طرق و نماذج

و

أدوات تحليلية مختلفة.فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري و التنظيمي . حيث أعطت

إجابات

منهجية علمية و عملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو

تعارض في

الأساليب و الإجراءات الإدارية المستخدمة.ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد

تناقض و

تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين ، و كذلك بين

المعايير النوعية

و الكمية المتداخلة و بين المركزية و كذلك بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي . و

المؤسسات سابقا

كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملية حتى لو استخدمت مختلف أساليب و طرق

التخطيط ،في حين يجب أن تكون هناك ملائمة و انسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي

جديد و هي الإدارة

الإستراتيجية التي تركز على بناء و تجديد لإمكانات و موارد المؤسسة.

المطلب الثاني : مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية

مثلما نجد أن هناك منطقتا لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف ،فإن هناك

مبدأ

أساسيا يرافق ذلك لغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل

تحقيق

الأهداف الموضوعية عند ذلك المستوى و لهذا نجد أن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات

،كما تمر

بثلاث مراحل.

مستويات الإدارة الإستراتيجية⁴:

1- الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية :

1- 1 الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (الشركة الأم) :

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى،عمان، 2004 ،ص 52

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة

المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في

ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، و بيئة الأعمال الدولية . و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات .

1-2 . الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

و في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل

وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية ، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها . و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:

وما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟

ومن هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟

وكيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟

وكيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود

الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة و فعالة ؟

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة

الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ .

3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :

لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية : وظيفة الإنتاج ، الأفراد ،

و التسويق ، و الشؤون المالية ... الخ ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة

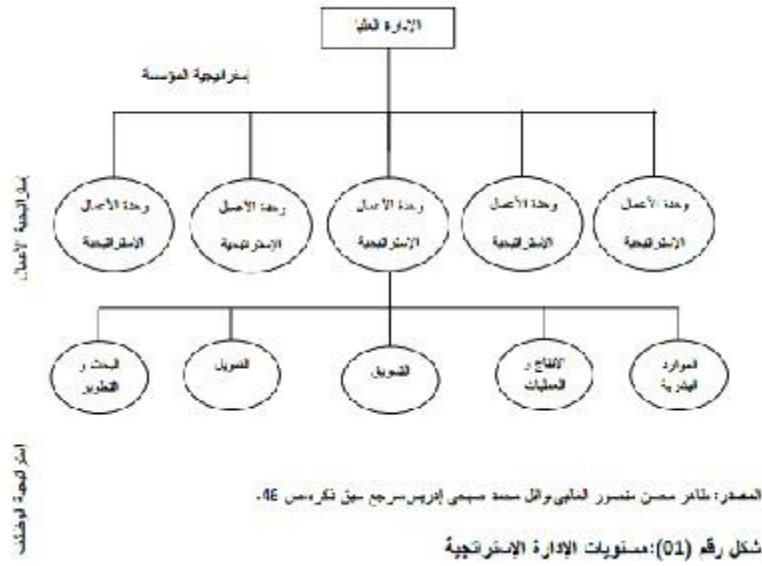
إستراتيجيات واضحة

لهذه الأنظمة الوظيفية، و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق ، و خطط

إستراتيجية للإنتاج ، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات ، و البرامج و

الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

و الشكل أدناه يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية .



2. عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى م ن المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:
1-2 مرحلة التصميم :

و يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي. و هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

تحديد رسالة المؤسسة

تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل

دراسة البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد الفجوة الإستراتيجية .
2-2 مرحلة التطبيق: .

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات ، و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ، و رسم

السياسات و تخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة

المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و

المسؤوليات⁵

3-2 مرحلة التقييم :

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة

⁵ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16

الداخلية و الخارجية. و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

المطلب الثالث : رسالة المؤسسة

تكمّن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى.

1. مفهوم رسالة المؤسسة:

إن مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها و المجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، فهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة و الأسواق و الأولويات ، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية.

2. أهمية وضع رسالة المؤسسة:

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال. و ترجع أهمية وضع رسالة واضحة ل مؤسسة الأعمال إلى المزايا الآتية:

تعمل على توحيد الجهود داخل المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

تعطي الرسالة معايير موحدة و مقبولة لأساليب تخصيص الموارد .

تسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية مع المؤسسة نظرا لوجود فلسفة واضحة لها .

تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشدا واضح لها .

تحدد اتجاهات التوسع و النمو في المنتجات و الخدمات و الانتشار الجغرافي حيث تضع المؤسسة حدودا واضحة لاتجاهات التوسع.

تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها .

تتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة و معلنة

بطريقة رسمية.

3. عناصر رسالة المؤسسة:

رغم اختلاف مؤسسات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة

المؤسسة . إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة هي كالآتي :⁶

- مجال عمل المؤسسة:

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

- عملاء المؤسسة:

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة

هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني بل و احتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على

تقديم منتجات و خدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

-المنتجات و الخدمات:

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق و تلبي حاجة العملاء.

-أسواق المؤسسة:

أين تنافس المؤسسة ؟ و في أي الأسواق تكون هذه المنافسة ؟ إن التحديد الدقيق و الجيد لهذه

الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير، و كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة

القدرة على التركيز عليها و خدمتها بشكل أفضل.

-التكنولوجيا:

تعبير التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة، و يجب على

المؤسسة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا و الاستفادة منها.

-أهداف البقاء و النمو و الربحية:

رغم أن البقاء و النمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات، إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية و سياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في

الصناعة. فهناك قوانين

منع الاحتكار التي تضع حدودا لنمو المؤسسات . كما أن نفاذ المادة الخام مثلا قد يحدد فترة بقاء

المؤسسة في الصناعة.

-الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة:

⁶ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 191

يعني مجموعة المبادئ الأخلاقية و القيم و أنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار

يحكم تصرفات و سلوك العاملين بها. و تحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح

في الصناعة التي تعمل بها.

-إدراك المؤسسة لإمكانياتها:

إن أحد المحددات الهامة لنجاح المؤسسة هو إدراك نقاط قوتها بالمقارنة بالمنافسين في السوق

الذي قررت العمل فيه، ثم بناء الإستراتيجيات التي تعمل على تعظيم إستغلال نقاط القوة و تجنب

المنافسة في المجالات التي يتفوق فيها المنافسون عليها لحين إصلاح نقاط الضعف.
-السمعة و الشهرة المؤسسية:

و تمثل انطباعات الجمهور حول المؤسسة و مدى استجابتها و اهتمامها بالجوانب الأخلاقية و

البيئية و الاجتماعية في العمل.

-الموارد البشرية في المؤسسة:

يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المؤسسة، و لا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك

يفترض أن تركز على إرسال رسالة المؤسسة و تعطيها حقها من الأهمية.

-الموردون:

يمثل الموردون مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، و السلع الجاهزة بالنسبة للمؤسسات التجارية، و القوى العاملة لقطاع الخدمات، و إلى المؤسسة أن تحدد في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين بمعنى أن تحدد في رسالتها الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين.

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، و ذلك من أجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و بعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

و قد اشتمل هذا المبحث على دراسة ما يلي:

-البيئة الخارجية للمؤسسة

-البيئة الداخلية للمؤسسة

-البدائل الإستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي

المطلب الأول : البيئة الخارجية للمؤسسة

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و تتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار و البقاء تعد

من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية. حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدا و اضطرابا و تتشابك

عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات و التطورات المفاجئة ، و هذا ما يفرض على المؤسسات

صغيرة كانت أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

1. مفهوم البيئة و البيئة الخارجية:

1. مفهوم البيئة :⁷

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها و لا يكون جزءا منها. في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات و الأبعاد

الداخلية للمؤسسة ، إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها. و هكذا فإن البيئة تمثل

مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية. و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها ، و طبيعة العلاقة بينها بحيث

تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها و بشكل متوازن و حركي ، و يعطي للمؤسسة قدرات متجددة

باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. 1

2. مفهوم البيئة الخارجية : 1.

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه

لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها . و تشمل العملاء، و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، و المنافسين، و جماعات التأثير، أو الضغط⁸.

و هذا يعنى أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر جميع مدخلات المؤسسة حيث يتم الحصول منها على المال و المواد و الموارد البشرية و غيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها

⁷ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 253

⁸ مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2004 ، ص 203

و إلى البيئة الخارجية يتم تقديم المنتجات من سلع و خدمات.
2. مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن كون أن البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة ، فقد طورت منهجيات مختلفة

لعرضها و تبسيطها و التعامل معها. و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود

مستويين أساسيين لهذه البيئة يتشمل الأول منها بالبيئة الكلية ، و الثاني بالبيئة الصناعية.
1. البيئة الكلية

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل

داخل هذه البيئة.⁹

و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها و.

فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية¹⁰

2-1-1 القوى الاقتصادية : .

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه

الحركة. و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي، فمثلا تقليل الإنفاق

الحكومي يمثل تهدي دا للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشرركات رصف الطرق ، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع. و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في

البيئة الكلية:

-معدل الفائدة

-الميل للإنفاق

-الميل للادخار

- معدل التضخم

-تقلب الأسعار

-متوسط الدخل الفردي

-السياسات الاقتصادية و المالية.

2-1-2 القوى الاجتماعية : .

⁹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص 97

¹⁰ نفس المرجع أعلاه، ص 98

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم و العادات و التقاليد ،و الخصائص السكانية و الخصائص المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية . و التغير في القوى الاجتماعية قد يكون

إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا . و من بين هذه القوى الاجتماعية ما يلي:

-عدد الموالي

-معدل الزواج

-مستوى الثقافة و التعليم

-عدد النساء العاملات

-توزيع السكان

-عادات الشراء

3-1-2 القوى السياسية : . القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين و السياسات الحكومية ،كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة ، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية . و هذه بعض القوى السياسية:

-الضرائب و الرسوم

-الإعفاءات الجمركية

-قوانين حماية البيئة

-تأثير الانتخابات

-الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

2-1-4 القوى التكنولوجية : .

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات . و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية. فنجد بعض المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون و هذا ما ينجر عنه انخفاض في جودة منتجاتها و ارتفاع في تكلفتها، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجي .

و من بين القوى التكنولوجية مالي:

-التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون

-طرق الحصول على التكنولوجيا

-المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا

-التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج

-معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة

-التكنولوجيا الحديثة في التسويق

2-2 البيئة الصناعية :

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي

تنتج

منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ،و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات .و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة

الجيدة.و تتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية:

-المنافسين الحاليين

-المنافسين المحتملين

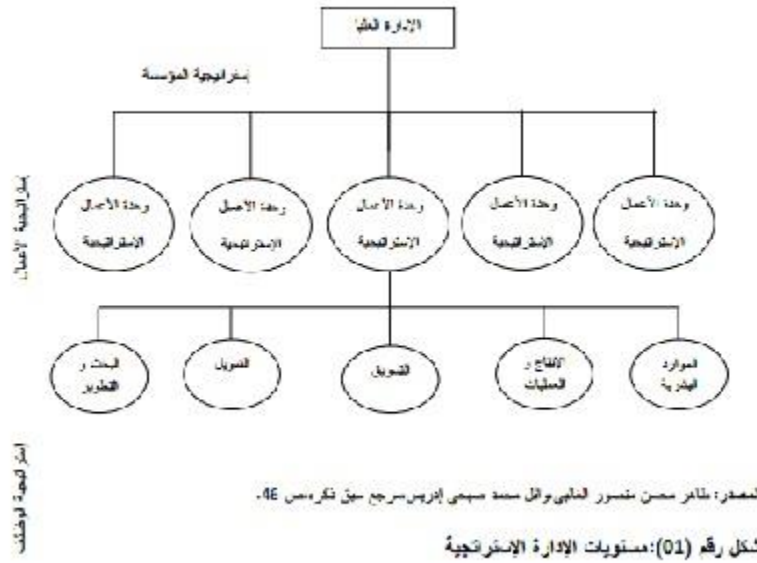
-العملاء

-الموردين

-القوى العاملة

-السلع البديلة.

و الشكل التالي يوضح مختلف مكونات البيئة الخارجية:



.المصدر : محمد أحمد عوض،مرجع سبق ذكره ،ص 96

الشكل رقم (02) : مكونات البيئة الخارجية

3.تحليل البيئة الخارجية:

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات عملية مهمة لكنها لا تكفي

لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي . إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية و

المطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية .و هذه الخطوات هي : جمع المعلومات

عن البيئة ،و استكشاف التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة ثم العمل على تحليلها بشكل جيد.¹¹

البيئة الصناعية

القوى الاجتماعية

البيئة الكلية

القوى الاقتصادية

القوى السياسية

القوى التكنولوجية

المنظمة

المنافسون

الموردون

القوى العاملة

العملاء

السلع البديلة

3-1 جمع المعلومات عن البيئة الخارجية (الاستخبار الصناعي):

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة

لأغراض التخطيط الاستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسئول عن ذلك ،و ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور

واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية :¹²

-كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

و يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب منها : المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية،و

التقارير التي يعدها و يقدمها المدراء.

-ما طريقة الحصول على المعلومات ؟

و هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

-الوزارات و الهيئات الحكومية

-التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية

-مكاتب الاستشارات الإدارية

¹¹ مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره،ص 102

¹² عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سبق ذكره ،ص 155

- الغرف التجارية و الصناعية
 - المجلات العالمية و المتخصصة
 - النشرات عبر شبكة الانترنت
 - أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان
 - من المسئول عن جمع المعلومات ؟
- يجب أن تكون ه ناك وحدة تنظيم مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه ، و تحليله و تخزينه و تشغيله ،حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية ،و يجب ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها.
- 2-3-التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة :

تستدعي الضرورة بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية،تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام.لذلك يجب أن تضع المؤسسة خطتها المستقبلية على أساس التنبؤ . و التنبؤ هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.

. 1- تحليل الفرص و التهديدات

على المؤسسة أن تستعرض نتاج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة

و في البيئة الكلية و المتاحة للمؤسسة، و كذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية و البيئة الصناعية على المؤسسة. و على المؤسسة أن تضع كل من الفرص و التهديدات التي تم رصدها من خلال تقييم البيئة الخارجية في العمود الأول لقائمة نتائج تقييم البيئة الخارجية. و في العمود الثاني تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص و التهديدات في الصناعة بشكل عام.بمعنى أن هذا العمود يبين مقدار التأثير الايجابي النسبي ،أي بالنسبة للفرص الأخرى ،على نجاح مؤسسات الصناعة ،ففي صناعة المقاولات قد تكون قيمة الأهمية النسبية التي تتمثل في وجود مشروعات توسعية حكومية و الأهمية هي 0.18 و معنى ذلك أن هذه الفرصة تساوي 18 % من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة ،في حين أن توافر القروض قصيرة الأجل رغم أنها فرصة إلا أن أهميتها النسبية قيمتها 0.02 بمعنى 2 % من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة. و بالمثل يتم تقييم قيمة الأهمية النسبية للتهديدات المفروضة على الصناعة ،فقد تكون قيمة الأهمية النسبية لوجود بدائل قريبة من منتجات الصناعة هي 0.12 أي أن قيمة التهديد تساوي 12 % من إجمالي التهديدات المفروضة على الصناعة .و من المنطقي ألا تزيد مجموع الأهمية النسبية لكل عناصر الفرص و التهديدات عن صحيح¹³. أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة،أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة.و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات . فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بخمسة ،فمعناها (أنها من أقوى مؤسسات

¹³ محمد أحمد عوض مرجع سبق ذكره ،ص ص : 196 197

الصناعة احتمالاً للاستفادة من الفرص. أما إذا قيمت بسالب خمسة (-) 5 فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضاً للتهديدات. و العمود الرابع يخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بضرب الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في رتبة المؤسسة في الصناعة.

المطلب الثاني : البيئة الداخلية للمؤسسة

لا يمكن أن تنجح استراتجيات إيجابيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية و دقيقة حتى تضع المؤسسة

استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية.

1. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة:

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية

أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل CERTO ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و يرى

المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذل ك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹⁴

2. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية، إلا انه يمكن إجمال

هذه المكونات بثلاث مكونات رئيسية و هي : الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و موارد

المؤسسة. و من الضروري إضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و هو القيادة

الإستراتيجية للمؤسسة.

1. الهيكل التنظيمي : 2.

و يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية، و بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات، و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف

المستويات التنظيمية و الإدارية، و هكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.

¹⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283

إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات أمرين:
الأول : التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة.
و الثاني: ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
2.الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، و في أدب إدارة الأعمال. و من المعلوم أن للمؤسسات ثقافات تنظيمية

مختلفة و يمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي :¹⁵

و يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين .
و تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين ، يسمو على المصالح الشخصية .

و تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس و متكامل
و تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة ، و تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد مهم .
و تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.
3.الموارد :

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة و غير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند

عليها خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات

و قدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين و بالتالي تحتاج هذه الموارد أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها و تثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة و الضعف فيها، و بالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.
4.القيادة الإستراتيجية :

إن المؤسسات الفاعلة و الكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تنفرد فيها عن

غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة ، و ما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه ، و كذلك تحاول مؤسسات

¹⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 201

الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية.
إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و

غاياتها و إيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، و تتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق
الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات.

3. تحليل و تقييم البيئة الداخلية:

1-3 تحليل البيئة الداخلية :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المؤسسة

المختلفة مثل وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، التمويل، الأفراد، و كذا دراسة الهيكل التنظيمي. و يمكن تحليل و تقييم هذه البيئة عن طريق حساب النسب أو المؤشرات و المعدلات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :¹⁶

- ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الاتجاهات هل هي تصاعدية
أم هناك تذبذب أو انخفاض.

- ضرورة مقارنة النسب على مستوى الصناعة للتعرف على بعض القدرات التنافسية في مجال
النشاطات المختلفة.

- محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس .

1- قائمة نتائج تقييم البيئة الداخلية :

على المؤسسة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديها، و

حتى تقوم بذلك و يجب عليها وضع كل النتائج في جدول يدعى قائمة نتائج تقييم البيئة الداخلية. فيتم وضع كل نقاط القوة و الضعف التي يتم رصدها في العمود الأول. أما العمود الثاني نحدد فيه الأهمية النسبية لما يتوافر لديها من نقاط ضعف و قوة للصناعة بشكل عام ، بمعنى أن هذا العمود يبين الأثر الإيجابي لتوافر نقطة القوة المعنية في أي من مؤسسات الصناعة، فالقيمة التي تعطى في هذا العمود تبين الأهمية النسبية لنقطة القوة بالنسبة لنقاط القوة الأخرى. و تأثيرها على نجاح المؤسسات الصناعية. فتوافر رأس المال هو نقطة قوة هامة في صناعة المقاولات قد تقيّمها بما يساوي 18 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة

16 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة - الثانية، الإسكندرية، 1997، ص ص: 148 149

للنجاح في هذه الصناعة، في حين أن توافر العمالة المدربة هو أهم نقاط القوة في مؤسسة للاستشارات الإدارية، ربما يتم تقييمه بما لا يقل عن 70 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة للنجاح في هذه الصناعة. و من المنطقي ألا يزيد مجموع الأهمية النسبية لمحددات القوة و الضعف عن الواحد صحيح.

و يخصص العمود الثالث لرتبة المؤسسة في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة.

تتكون درجات الرتب من خمسة درجات ، فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة ب (+ 5) ، فمعناها أن المؤسسة واحدة من أقوى مؤسسات الصناعة ، أما إذا قيمت ب (- 5) فمعناها أنها واحدة من أضعف مؤسسات الصناعة

و العمود الرابع يخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة و ذلك بضرب الأهمية النسبية لنقطة

القوة أو الضعف في رتبة المؤسسة في الصناعة.

و يمكن توضيح ما سبق في الجدول أدناه

جدول رقم (02) : قائمة تقييم البيئة الداخلية

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معلومات مجمعة

و يمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي و ذلك من خلال نموذج التحليل

و هو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له باللغة الانجليزية و هي : نقاط القوة SWOT الثنائي

كما ، Threats و التهديدات ، Opportunities الفرص ، Weaknesses نقاط الضعف Strengths،

هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (03) : نموذج مجموعة بوسطن

مرتفع	?	*
معدل نمو السوق	الأرباح: منخفضة، غير ثابتة التدفق النقدي: بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة: النمو، التركيز	الأرباح: عالية، بشكل متزايد التدفق النقدي، متعادل الاستراتيجيات الملائمة: النمو، الاستثمار
منخفض	الوحدات المتعثرة (كلاب) الأرباح: منخفضة، غير ثابتة التدفق النقدي: بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة: الانكماش التصفية	الوحدات المدرة للنقدية (بقرة حلوب) الأرباح: عالية، ثابتة التدفق النقدي: عالي الاستراتيجيات الملائمة: التتويج
	منخفض	مرتفع

Armand Dayan et autres,manuel de gestion,volume 1, édition
المصدر ellipses, :

Paris,1999,p148

SOWT شكل رقم (03): مصفوفة

المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي

بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية ، و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة
في

بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها ، تقوم بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل
الإستراتيجية و

اختيار ما يناسب وضعيتها و إمكانياتها.

1. ماهية البدائل الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية، ووفق مجموعة المتغيرات فإنه
يجري

توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة ، و ذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم

اختيار البعد الخارجي البعد الداخلي Mini-Maxi إستراتيجية البحث عن الحلول للتكيف مع الفرص

Mini-Mini إستراتيجية

البحث في آن واحد عن تخفيض التأثيرات السلبية الداخلية و الخارجية Maxi-Maxi إستراتيجية

استخدام نقاط القوة من أجل جذب و استغلال و الاستفادة من الفرص نقاط القوى نقاط الضعف فرص تهديدات Maxi-Mini إستراتيجية الاعتماد على نقاط القوة للحد من التهديدات

أفضلها و هو الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال و البدائل الإستراتيجية للمؤسسة تتضمن ثلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة:

إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات الانكماش.

1. إستراتيجيات النمو :

تسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات ، و خفض كلفة الوحدة المباعة نتيجة الاستفادة من منحى الخبرة و من ثم زيادة الأرباح . و يوجد ثلاث

إستراتيجيات للنمو يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. 1. إستراتيجية التركيز :

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين) تتمتع فيه بميزة نسبية كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة أو غير المربحة. و من أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو حصول مؤسسة الأعمال على الخبرة و التجربة الكبيرة نتيجة التخصص. لكن ما يعاب على عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و الناتجة عن الظروف البيئية المفاجئة.

2. إستراتيجية التنوع : 1. 1.

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم مؤسسة الأعمال بالتوسع من خلال:

-تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة؛

-إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي و من أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع ما يأتي:

-تنوع المخاطر.

-مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.

-تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

-زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

3. إستراتيجية المشاركة : 1. 1.

تعد من بين إستراتيجيات النمو السريع و في إطار هذه الإستراتيجية تقوم مؤسستان أو أكثر بالمشاركة بسبب ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة و التي لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها ، و من أكثر

أنواع الاس تخدامات الخاصة بهذه الإستراتيجية تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية)كعملية التصدير. (

2. إستراتيجيات الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) : 1.

قد تقرر المؤسسة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير.¹⁷

و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة في الأجل القصير ، لكنها قد تكون خطيرة عند إتباعها على المدى البعيد ، و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

-رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك تفضل عدم تغييره.

-عدم ميل المؤسسة إلى المخاطرة.

-عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

3. إستراتيجية الانكماش : 1.

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها ، فهي إستراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع

منتجاتها كتدهور المبيعات . و هنا يكون أمام المؤسسة ثلاث خيارات:

-إما تخفيض حجم المبيعات.

-التحول إلى نشاط آخر.

-التصفية و بيع الأصول كآخر حل.

2.أساليب التحليل الإستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي و من أشهر هذه

الأساليب:

-أسلوب تحليل

2.أساليب التحليل الإستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي و من أشهر هذه

الأساليب:

¹⁷ طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص 411

-أسلوب تحليل المحفظة

-أسلوب تحليل الفجوة

1. أسلوب تحليل المحفظة : 2.

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات

أو الأسواق و هناك العديد من نماذج تحليل المحفظة ، لكن الأكثر شيوعا هي :
نسبة BCG النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية و الذي يعرف باسم التي قدمت هذا النموذج. ¹⁸ Boston Consult Group إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية و الذي يطلق عليه أحيانا اسم نموذج GE . إستراتيجية إشارة المرور

BCG 1. نموذج 2. 1.

جدول رقم (03) : نموذج مجموعة بوسطن

		قوة الأعمال/المؤسسة			
		عالي	عالية	متوسط	منخفضة
كثافة الصناعة	عالي		أ		
	متوسط			ب	
	منخفض				ج

منطقة مرغوبة للاستثمار/النمو (أخضر .امضي)

منطقة متوسطة (أصفر .احذر)

منطقة غير مرغوبة (أحمر . توقف)

*المصدر :خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط
الاستراتيجي :منهج معاصر ،دار .اليازوري،الأردن، 2007 ،ص 247
علامة استفهام :

¹⁸ عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سبق ذكره ، ص 260

المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة، وهي تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأفضل أن تقوي

هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو تطوير المنتج، أم الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و التوقف عن إنتاج هذه المنتجات.

منخفض

مرتفع

معدل نمو السوق

النجوم :

المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و احتمالاً للنمو و

التوسع نظراً لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة بالنسبة للمنافسين، و تعمل في سوق مزدهر لذا يجب عليها هنا المحافظة على مركزها المتميز.

البقرة الحلوب :

المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية عالية، و توفر للمؤسسة سيولة، و معظم

المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها لكن

السوق هو الذي تدهور. و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع من أفضل الإستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات.

المنتجات المتعثرة :

هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة، و تؤثر على غيرها من المنتجات و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي إذن منتجات ذات حصة سوقية منخفضة و تعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية.

- BCG : جوانب القوة و الضعف في مصفوفة

من جوانب القوة لهذه المصفوفة هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على

خريطة واحدة، و مقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل. بالتالي فإن هذا يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع المؤسسة تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

يمكن تلخيصها في النقاط التالية BCG : أما جوانب الضعف في مصفوفة

-تقسيم المصفوفة إلى أربعة خانات (عالي/منخفض)، هو تبسيط لواقع أكثر تعقيداً مما تشير إليه

المصفوفة، حيث أنه هذا الأمر ي همل العديد من الأسواق ذات النمو المتوسط، و كذلك

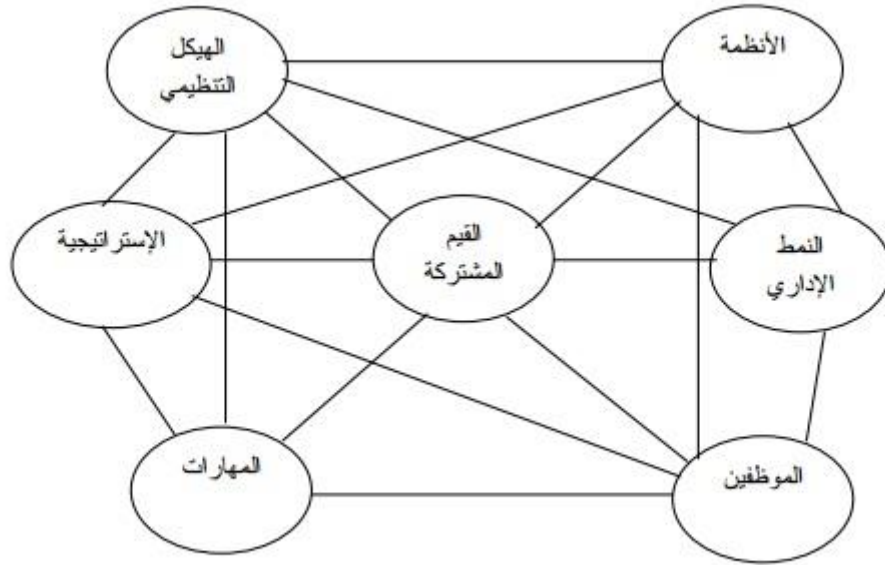
المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الحصة المتوسطة.
- إن افتراض ارتباط الأرباح بالحصة السوقية، رغم صحته بشكل عام، إلا أن الأمر يختلف من صناعة إلى أخرى و من أسواق إلى أخرى، و عادة ما توجد أعمال ذات حصة سوقية واطئة و تحقق أرباح أعلى من أعمال أخرى ذات حصة سوقية أكبر.
- إن المصفوفة تستخدم مؤشرين فقط (حصة المنتج من السوق، و نمو السوق) و هي مؤشرات غير كافية، و لا بد من إضافة مؤشرات أخرى من أجل دراسة الواقع المعقد.

2. GE : نموذج 1. 2.

فهو يسمى نموذج BCG هذه المصفوفة لتحسين نموذج General Electric ابتكرت شركة

ذو معيارين هما جاذبية الصناعة و قوة النشاط أو الأعمال في الصناعة، حيث أن جاذبية الصناعة GE تضم مجموعة من العوامل المتنوعة بالإضافة إلى نمو السوق و هي: حجم السوق، الربح الحدي، و الكثافة التنافسية، و الخبرة في الإنتاج و التوزيع، و موسمية المبيعات، فمثلا الصناعة في الأسواق الكبيرة ذات ربح أعلى و منافسين أقل و أضعف و لدى الإدارة خبرة كبيرة في الإنتاج و التسويق تعتبر الصناعة الأكثر جاذبية. أما قوة النشاط فتحدد بعوامل عديدة : كالحصة السوقية، و المنافسة السعرية و جودة المنتج و

المعرفة بالمستهلك/السوق. و ما يميز هذا النموذج هو الاعتماد على أكثر من معيار، و كذا وجود ثلاث درجات للتقدير (قوي، متوسط، ضعيف) كما هو موضح في الجدول التالي:



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 181
شكل رقم (04): شبكة جنرال إلكتروني لتخطيط الأعمال

المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال بضرورة وجود منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسابه ما

يفرضه المحيط و البيئة من تغيرات دائمة. و هنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة و رسم سياستها في الأمد الطويل، و تحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية و تحليلية كبيرة جدا، ناهيك عن وضعها حيز التنفيذ و التطبيق حيث تحتاج إلى قدرات مهارات إدارية و فنية متعددة الأبعاد. و بتحويل الخطة الإستراتيجية المختارة إلى تصرفات و نتائج ملموسة تواجه الإدارة العليا قضيّة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ و ذلك من خلال عملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية.

و يتناول هذا المبحث دراسة:

-صياغة إستراتيجية المؤسسة

-تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

-الرقابة الإستراتيجية

المطلب الأول : صياغة إستراتيجية المؤسسة

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي و

التحليل البيئي لمؤسسة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ

القرارات المختلفة، و تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية

تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني ، و بين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع لاحقا.

1. أهمية صياغة الإستراتيجية

تتجلى أهمية صياغة إستراتيجية المؤسسة في الأمور التالية: ¹⁹

- تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة و عمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل و الواقعية الشديدة.

- مساعدة مؤسسة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ، و معرفة المساهمات الضرورية و المطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات ، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.

- المساهمة في تخصيص و حشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

- تمثل القاعدة الأساسية و الانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة و واضحة.

2. متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية:

رغم أنه يصعب تحديد و توضيح عمليات لصياغة خطة إستراتيجية مقبولة من جميع مؤسسات الأعمال ، و تفيد في جميع الأحوال و المواقف إلا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب الآتي:

1. العمليات التمهيديّة :

و هي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية و على السياسات التي في ضوءها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسية هي : ²⁰

- المراجعة النهائية للأهداف و الاستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف و إمكانية تنفيذها ، و معرفة مدى التوافق بين الوسائل و الغايات.

- تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه مؤسسة الأعمال مستقبلا و مقابلتها مع الخيارات الإستراتيجية المقترحة.

- تهيئة السياسات الإستراتيجية و يتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الإستراتيجي. و تعني المناقشة

¹⁹ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 344

²⁰ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 172

دراسة و تحليل المركز الحالي لمؤسسة الأعمال لمعرفة أي الأهداف يمكن أن تطور إستراتيجيات المستقبل باتجاهها هل هي أهداف التسويق، أو أهداف الإنتاج.... و هكذا ، كما يتطلب تخصيص

الموارد و الحاجات الأساسية لاستراتيجياتها.
-القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الإستراتيجيات المقترحة.
الخيار الإستراتيجي :

هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة.
3.خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية:

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي :²¹
الخطوة الأولى :

تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها و أنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
الخطوة الثانية :

في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

الخطوة الثالثة :
و هنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمؤسسة الأعمال ، و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، و هذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.
الخطوة الرابعة :

تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي، و تتطلب هذه الخطوة ما يلي:

-استخدام أقصى درجات التفكير و الإبداع.
-العودة إلى الدراسات و الأبحاث التي توضح مزايا و عيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.
الخطوة الخامسة :

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها ، و حجم الفوائد

²¹ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 176

التي يمكن أن تحققها مؤسسة الأعمال ،و كذلك تكلفة و متطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

٥. الخطوة السادسة :

و هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

٦. الخطوة السابعة :

يتم هنا إعداد و صياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل و التي تحتوي على العديد من العناصر منها:

-توضيح كامل للوضع الحالي لمؤسسة الأعمال.

-توضيح الأهداف التي تسعى مؤسسة الأعمال إلى تحقيقها

-وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

المطلب الثاني : تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفاء يمثل المرحلة الأكثر حرجة و صعوبة

و أهمية و تعقيد التي يواجهها المدراء. هذا و تعد أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا يمكن أن تؤدي

إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة و الهيكل المناسب و خطط التشغيل اللازمة و تحفيز العاملين بالالتزام و التنفيذ الفعال لها.

1. ماهية تنفيذ الإستراتيجية:

1-1 مفهوم تنفيذ الإستراتيجية : .

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال و الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة و المختارة في إطار متطلبات الهيكل و الثقافة التنظيمية المناسبة ،و بناء خطط التشغيل و

السياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع و تحقيق النتائج المستهدفة.و ذلك من خلال ترجمة التوجهات و الأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة و دقيقة كالمهام المطلوبة ،و آليات تنسيقها و طبيعة خطط التنفيذ و مستوى مشاركة العاملين و غيرها من مفردات كثيرة لازمة لغرض التنفيذ الفعال.

1-2 العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها ²².

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق و صحيح و مترابط، و في واقع الحياة

²² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 297

العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة. أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية، و عمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية. 1 و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص

298

شكل قم (05) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها
وفيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية و تنفيذها:
1 النجاح :

تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة و متقنة لاستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين و تنفيذ فعال

تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال و العاملين فيها²³.

2 إمكانية الإنقاذ

²³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 298

(يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية ، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة ، وبشكل مستمر يعتقد

بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها . لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة .
(3)المشاكل الدائمة) :

أن عمليات الصياغة الم تقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئا إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية .

(4)الفشل المحقق) :

من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها جيدة. إن تحققت حالات الفشل ،ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين .
2.العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية:

نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر Mckinsy قدمت مجموعة مكييزي الإستشارية الإدارية و التنظيمية لنجاح تطبيق الإستراتيجية و قد حددت هذه العناصر بسبعة كالتالي:
1-الإستراتيجية:

و هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) ،طويلة المدى و تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة

المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.²⁴

2-الهيكل:

و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ،و الأعمال و المهام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ ،و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصات وتحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها.²⁵

3-الأنظمة:

و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولا

²⁴ أحمد سيد مصطفى،تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي والعشرين،الطبعة الثالثة، 2000 ،ص96.

²⁵ نعيم إبراهيم الظاهر،الإدارة الإستراتيجية:المفهوم،الأهمية،التحديات، جدارا للكتاب العالمي،الطبعة الأولى ،الأردن، 2009 ،ص154.

بأول

و ذلك لمختلف الأنشطة و العمليات و من بينها نظم المعلومات ، و نظم الموازنات
الرأسمالية ، و نظم

الإنتاج و العمليات ، و نظم رقابة الجودة ، و نظم قياس الأداء و تقييم العمل.

4-نمط الإدارة:

و يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم
و معتقدات

الإدارة.

5-الموظفون:

إي جميع الموظفون داخل المؤسسة، إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء الأفراد
ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ
الفعال

للإستراتيجية.

6-القيم المشتركة:

و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة و غالبا
لا

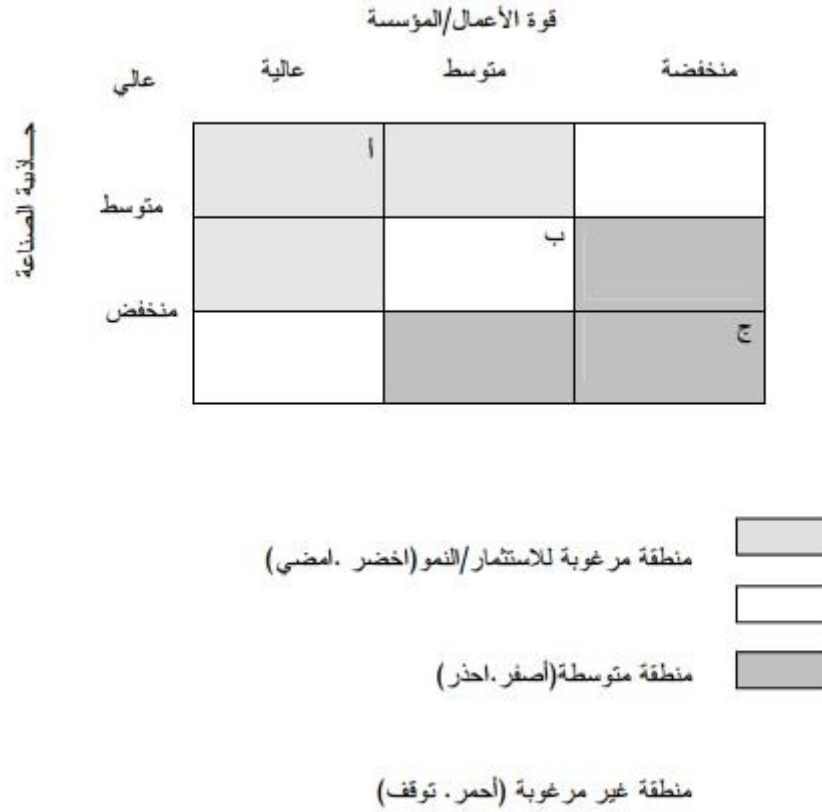
تكون صريحة في الأهداف ، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة . و تتجسد هذه القيم
المشتركة في ثقافة

المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

7-المهارات:

القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في
المؤسسات المنافسة.

و يمثل الشكل أدناه النموذج الذي شكلته مجموعة ماكينزي بحيث تبين تداخل العلاقات
بين مختلف هذه العناصر ، ثم تداخل تأثير العناصر أعلاه في تطبيق الإستراتيجية.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 156
 شكل رقم (06): نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية
 3. مداخيل تنفيذ الإستراتيجية:
 إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المؤسسة في عمليات التنفيذ و هناك خمسة مداخيل أساسية لتنفيذ الإستراتيجية كالاتي:
 1)مدخل إعطاء الأوامر :
 في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة في عمليات التحليل و صياغة الإستراتيجية ،و ربما يطورون الإستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين. و بعد تطوير الإستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة ، و في إطار هذا المدخل تواجه العديد من المشاكل تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير و التنفيذ.
 2)مدخل التغيير التنظيمي :
 يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغييرات فيها،حيث أنه من الممكن إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير

أولويات المؤسسة.

المدخل التعاوني :

في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات ، و إيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ. يلعب المدراء هنا دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة وكيفية

مناقشة الأفكار. و في هذا المدخل يتم الحصول على المعلومات مباشرة عن طريق عرض وجهات نظر كثيرة تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة.

المدخل الثقافي :

يمثل هذا المدخل توسيع و إغناء للمدخل التعاوني ، و يتطلب تنفيذ الإستراتيجية هنا ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعية تؤدي إلى نتائج مطلوبة. و هذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين و المنفذين من خلال بناء نظام قيم مشتركة في مؤسسة الأعمال ، و الإشكالية الرئيسية في هذا المدخل هي افتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء و التفاعل الإيجابي،بالإضافة إلى احتياج هذا المدخل وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم.

المدخل النمو السريع :

في هذا المدخل عمليات صياغة الإستراتيجية و التنفيذ يتماشيان مع بعضهما لذا ترى الإدارة

أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام و لكن تشجيع العاملين لتطوير و تنفيذ الإستراتيجية

بطرقهم الإبداعية.

المطلب الثالث : الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

و الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط و الأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤثر أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

1. أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية:

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء ، و كذلك قدرة

المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة. و يمكن إجمال أهميتها كالآتي:

1- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة قد أصبحت معقدة

و

مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي

العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات و التفاصيل و التكيف مع المستجدات و الحالات الطارئة.

2-تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها ،فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم

تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.

3-تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي ،حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر

حجم المؤسسات و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها،لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.

4-يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف،حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل

التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء و نسب التلف و المحافظة على النوعيات.

إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.
2.مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية:

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل

فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

2-1 مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية : .

و ذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية،و عند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز

على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة ،و التسويق و المحاسبة و الإدارة المالية،و نشاط البحوث

و التطوير للوقوف على نقاط الضعف و القوة . و عند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على

وضع المؤسسة في السوق التنافسي و يمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها

بموضوعية عالية:

-كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة ؟

-هل تغيرت نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنافسين ؟

-ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين إلى النجاح ؟

-كيف يمكن للمؤسسة التعاون مع المنافسين ؟

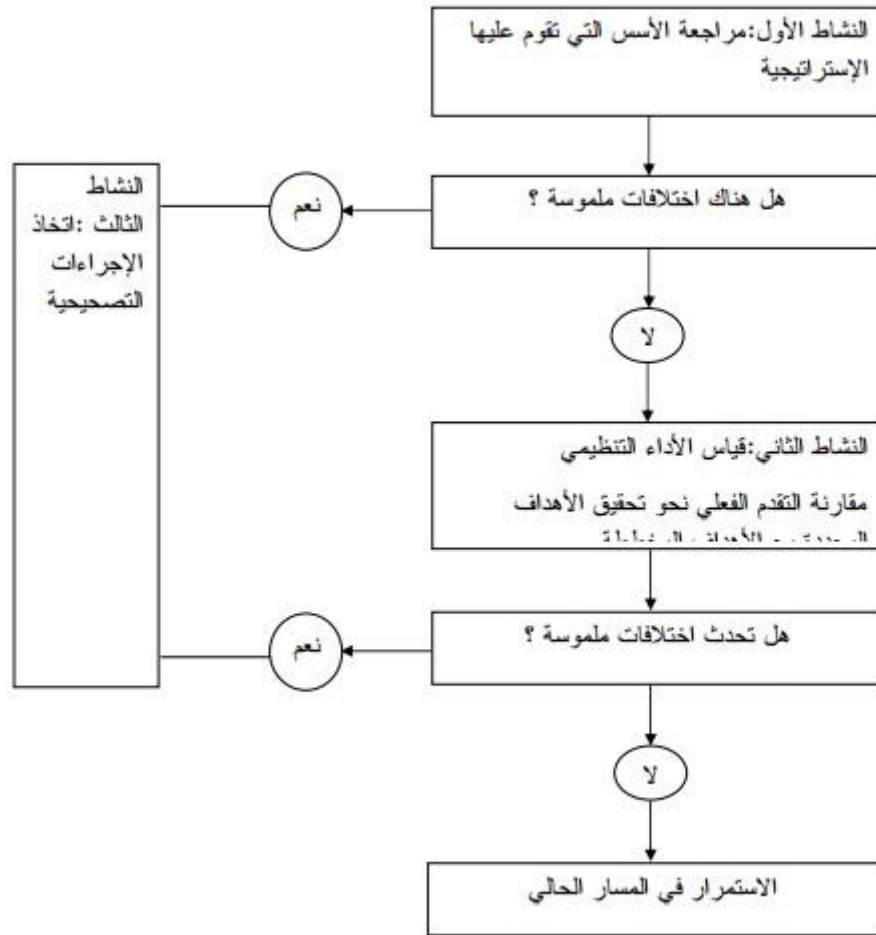
2-2. قياس الأداء التنظيمي : .

يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. و تتلخص هذه الأهداف بالبقاء و النمو و التكيف. إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، و قد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد و التوريد للمؤسسة.

2-3. اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية :

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية

للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي و الشكل أدناه يوضح هذه الخطوات.



المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2002، ص 378

شكل رقم (07): الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة

خاتمة الفصل الأول:

لقد تم من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل ، كما سبق وأن ذكرناه في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها.

وعملية صياغة الإستراتيجية، كما أشير إليه تبدأ بتحليل الموقف الاستراتيجي وهو العملية الخاصة بإيجاد ال موائمة بين الفرص الخارجية ومجالات القوى الداخلية وذلك في ظل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.

وتتوافر أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة للاستراتيجيات وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج إلى المزيد من التحليل.

ويتطلب هذا الاختيار أن تقوم المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع بالمستقبل، ولغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الوسائل والأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة الذي يساعد على تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال أو لخط منتجات أو أسواق سواء كان ذلك مرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل ومن بين الأساليب الأخرى المتاحة أسلوب تحليل الفجوة.

الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية

أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط

بالقدرة على اكتساب المعلومة و إن تاجها ،فالمؤسسات التي تسعى للنمو و تطوير حصصها السوقية

تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ،فالمعلومات مصدرا

أساسيا و هاما لحياة المؤسسة و استمرارها لدرجة أنها نعتت بالدورة الدموية للتنظيم ،و نظرا للتطور السريع الذي يعرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة و التكنولوجي خاصة أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

و التحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات ،و نظرا لكثافة المعلومات و تعقدها أحيانا ،أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم

نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها و يسهل عملية

التخزين و المعالجة و كذا إيصالها إلى المعنيين و حتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده و

بشكل دوري بالمعلومات اللازمة.

غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم

بالبيئة الداخلية و إدارة المعلومات الداخلية و يهمل المعلومات الخارجية و هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات و مستجدات البيئة الخارجية السريعة التغير و المعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية و هو نظام يسمح للمؤسسة برصد و تتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها و قد يؤثر على نشاط المؤسسة.

و مما سبق ي تناول هذا الفصل بشيء من التفصيل النقاط التالية:

-المعلومات في المؤسسة

-مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

-أنواع اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة

إن دراسة نظم المعلومات يعتبر أمرا ضروريا في عصر ثورة المعلومات حيث أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من الإدارة و مورد أساسي لتدعيم العملية الإدارية و للمساعدة في اتخاذ القرارات و تعتمد عليه المؤسسة في ظل ظروف المنافسة و الظروف البيئية سريعة التغيير.

و تعيد نظم و تكنولوجيا المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي . فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات و لذلك أصبحت

دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة و التمويل و الإنتاج و التسويق. كما أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة حيث تساهم في الحصول على معلومات صحيحة و ملائمة في الوقت المناسب و تدعم بها عملية صنع القرار. و لهذا سيتضمن هذا المبحث ماهية المعلومات ،مصادر و خصائص المعلومات و كذا نظام المعلومات.

المطلب الأول : ماهية المعلومات

إن قدرة المؤسسات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات و أمرا أساسيا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات . و يعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة و دقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا و له عظيم الأثر في زيادة فعالية المؤسسات فضلا عن ضمان بقاءها و استمرارها خاصة في ظل آليات السوق و لا تختلف هذه الأهمية باختلاف المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة.

1. مفهوم المعلومة و علاقتها بالبيانات

1-1- مفهوم المعلومة : 1

لقد تعددت التعاريف و اختلفت حول ماهية المعلومات لتعدد استعمالاتها في أكثر من مجال و

سيتم ذكر بعض التعاريف الخاصة بمجال التسيير:

"المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد 1. و التي لها قيمة مدركة في "الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها² فيعرف المعلومات بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك ،أو أي شيء LUCAS أما لو كس محسوس ،أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف شيء

إلى معرفة الفرد أو الجماعة"³

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات ،فالمعلومات هي البيانات

التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي

تربط بين الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض.

1-2 مفهوم البيانات :

¹ Gordon b et autres, système d'information pour le management , volume1, édition 1986, paris, economica, p 116.

² محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112

³ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 40

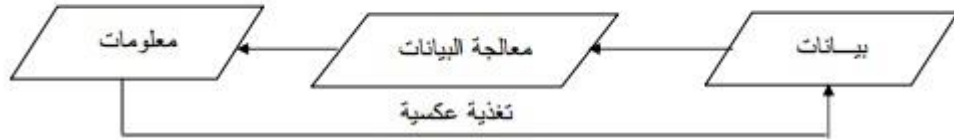
هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام كلمات، صور، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، و لا تعطي معنى و هي منفردة . إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، و يمكن أن تخزن بأسلوب معين. إنها الوصف الأولي للأشياء و المعاملات و هي مسجلة و مصنفة و مخزنة، و لكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.⁴ و بالتالي فالبيانات هي الم ادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات⁵

*النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات و إنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم.

3العلاقة بين المعلومات و البيانات :⁶

تعتبر البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات، و إذا تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات التي ينتجها النظام*

و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.



المصدر : محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 37.

شكل رقم (08) : نظام معالجة البيانات

المصدر : محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 37

شكل رقم (08) : نظام معالجة البيانات و البيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى و قيمة و بالتالي يمكن استخدامها . و الجدير بالذكر أن عملية معالجة و تشغيل

⁴ دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2007 ، ص 4 ، MIS فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية -20، ص : 19

⁵ محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005 ، ص 116

⁶ إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 43

البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالألات و المعدات المستخدمة في التشغيل و أيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق و الإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات .

2. أنواع المعلومات:

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة و يمكن أن يختلف تصنيف هذه المعلومات من مستخدم إلى آخر وفقا للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات . لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات إلى ما يلي:

بيانات معالجة البيانات معلومات تغذية عكسية

1-1-2 المعلومات الرسمية و غير الرسمية :

و هي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه . فالمعلومات الرسمية تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير، أو المجلات ، المنشورات المختلفة و الكتب و الأطروحات

و هي تنظم باتباع أساليب و إجراءات خاصة بها تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها

على شكل معلومات مفيدة للإدارة و الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

أما المعلومات الغير رسمية تتضمن الآراء و الأفكار و الخبرات الشخصية و الشائعات ... الخ

و هذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية و في بعض الأحيان تستخدم بدلا من

المعلومات الرسمية و ذلك في حالة عدم توافر تلك المعلومات . تعتمد قيمة و فائدة هذه المعلومات

على المستفيد نفسه ،فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة أو مفيدة بالنسبة له و للمؤسسة⁷

و من بين مصادر هذه المعلومات نذكر⁸:

-المنافسين أنفسهم.

-الموردين.

-البعثات و الرحلات الدراسية.

-البحوث و المعارض.

-الندوات ،المؤتمرات ،اللجان المختلفة ... و غيرها.

2-2. المعلومات الداخلية و الخارجية :

المعلومات الداخلية تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه

نشاطاتها المختلفة. و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية و خاصة بالأفراد و بالعلاقات

⁷ عماد الصباغ ،نظم المعلومات، ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ،ص

12

⁸ 3 Bruno martinet, Yves michel Marti, l'intelligence économique: comment donner de valeur concurrentielle à l'information, éditions d'organisation, 2 eme édition; paris, 2002, p 35.

العامّة و بالبحوث و التطوير أما المع لومات الخارجيّة فتتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجيّة العامّة للمؤسسة (قانونية و اقتصادية، و اجتماعية و سكانية و جغرافية و تكنولوجية و سياسية) و تتضمن كذلك توصيف متغيرات البيئة الخارجيّة التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و مساهمين و عملاء و حكومة و منافسين.

2-3 معلومات اتخاذ القرار :

إن نوع المعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى و ذلك تبعاً لنوع المشكلة و طبيعتها

فتوافر المعلومات بالكمية و النوعية و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات و يمكن

تقسيم هذه المعلومات على النحو التالي :

2-3-1 المعلومات الشخصية (الذاتية):

هي المعلومات و المعارف الشخصية التي لا يمكن تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العلمية و المعرفة الشخصية التي يكتسبها و تسمى بطريقة الحدسية .فقد تكون هذه المعلومات الشخصية ل ها فائدة كبيرة و لكن غير كافية لاتخاذ القرار نتيجة تطور العلوم و اعتبار القرارات لها قواعدها و ضوابطها.

2-3-2 المعلومات الأساسية (الجوهرية):

و هي تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل و هي كما يلي⁹:

1) المعلومات الخاصة بتحديد البدائل :

تعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين بتوزيع الموارد. و يتم الاختيار بينها أو البحث

عن بدائل جديدة و هي معلومات أساسية أولية التي لا يمكن أن يتخذ قرار دونها.

2) المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل :

و هي التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره و هي تمثل المؤثرات الخارجيّة التي لا يستطيع

متخذ القرار السيطرة عليها ، و تعرف الظروف و الأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة

المحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

3) المعلومات الأساسية (المعايير) :

و هي التي تستخدم لتقييم كل بديل و هذا التقييم يعبر عنه بشكل نقدي (التكاليف، الأرباح) أو

بشكل منفعة كرضا الزبون. فالمعيار هو الأهداف المتعلقة باختبار البديل المعين تحت ظروف محددة.

2-3-3 المعلومات التفصيلية :

كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية كلما ازدادت قدرة متخذ القرار في معالجة المشاكل و العمل على حلها. فكلما كانت هذه المعلومات

⁹ علمي لزهري ، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع 2006 . ،ص 93 / التسيير ،جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2005

تفصيلية و أكثر

توضيحا كلما يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب و سليم.

4-2 المعلومات الوصفية و المتغيرة :

المعلومات الوصفية بطبيعتها غير متغيرة مثل (الأسماء ، تاريخ الميلاد) أما المعلومات المتغيرة مثل ساعات العمل ، مبيعات الفترة السابقة .. الخ فهي معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ

من تصرفات معينة. كما يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من المعلومات وفقا لمعيار المستوى الهرمي للمؤسسة وهي كالتالي :¹⁰

المعلومات الإستراتيجية :

تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف

الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة و تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات المحيط . و بالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى ، و هي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا . فبالنسبة لمؤسسات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه ، تطورات المنتج ، التقنيات الجديدة ... الخ . 1

المعلومات التكتيكية (الوظيفية) :

تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام

و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة و هي

تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

المعلومات التشغيلية :

مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة ، الإنتاج ، و هي تفصيلية و دورية و تتميز بأنها رسمية.

و هناك أنواع أخرى من المعلومات وفقا للمعيار الوظيفي و هي:

-المعلومات التجارية المتعلقة بالطلب

-المعلومات الصناعية المتعلقة بالعرض (الإنتاج)

-المعلومات التكنولوجية المتعلقة بأسلوب الصنع

-المعلومات التنظيمية المتعلقة بأساليب التنظيم و الهيكلية

رغم ذكر هذه الأنواع من المعلومات إلا أنه يوجد أنواع أخرى من المعلومات حسب تصنيفات مختلفة.

3 أهمية و قيمة المعلومات:

1 أهمية المعلومات :¹¹

أصبحت المعلومات سلاح العصر الحديث ، فمن يملك المعلومات و يستغلها الاستغلال

¹⁰ علمي لزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96

¹¹ حسن علي الأزغي ، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة .

الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 34

الأمتل ،
يملك بذلك القوة و يملك القرار ، و عليه فإنه يمكننا القول بأن المعلومات مورد أساسي لأي نشاط

بشري ،أيا كان طبيعة هذا النشاط ،و أيا كان مجاله،فالمعلومات تعد عنصر أساسي في علاقة الإنسان بمجتمعه و بيئته و علاقة المجتمعات فيما بينها في المجالات السياسية و الاقتصادية و الثقافية ،و لا مبالغة في القول بأن استثمار مورد المعلومات يعد معيار التميز حاليا بين المجتمعات الغنية و المتقدمة من جهة و الفقيرة و المتخلفة من جهة أخرى،و لا مجال للقول بوجود مجتمعات تفتقر إلى المعلومات و مجت معات أخرى متخمة بها ،و إنما يمكن القول بأن هناك مجتمعات أو دول نجحت في استثمار ثورة المعلومات و أخرى لم تستثمر الثورة كما يجب 1. و فيما يأتي توضيح لهذه الأهمية على المستويات المختلفة:
١٠ على المستوى الدولي :

المعلومات تمثل القوة و من يمتلك المعلومات يمتلك القوة ،و الحالة التي يمر بها العالم في يومنا من أحادية القطب تجسيد حي لهذه الحقيقة فالولايات المتحدة الأمريكية لم تصل إلى هذه الدرجة إلا بفعل امتلاك المعلومات و توظيفها بشكل مثالي.و يمكن تجسيد أهمية المعلومات على المستوى الدولي من خلال الجوانب الآتية :¹²

1-المعلومات تعد المورد التحويلي و الاستراتيجي الأساسي للمجتمعات الحديثة و ليس رأس المال

فقط . و إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية و المنافسة و الأداء الاقتصادي.

2-إذا كان الاعتماد في المجتمع الزراعي على المواد الأولية و الطاقة الطبيعية و في المجتمع

ال صناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة كالكهرباء و الغاز ،أما المجتمع الخدمي فيعتمد على

الخدمات المقدمة من قبل فئة معينة إلى فئة أخرى .فإن مجتمع المعلوماتية يعتمد على المعلومات حيث تعد الركيزة الأساسية له.

3-تتجسد أهمية المعلومات من خلال اعتبارها المعيار الأول لتصنيف الدول و الشعوب ذلك لأن

معامل القدرة على التعامل مع المعلومات و تشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال في عصرنا

الحاضر يعد المؤشر الأكثر دلالة على التقدم النسبي للشعوب.

4-يؤكد أحد خبراء مؤسسة العمل الدولية على أن التقارب الرقمي لتكنولوجيا المعلومات و

الاتصالات أسهم في تذليل الصعوبات المترتبة على اثنين من أكبر المعوقات التي اعترضت تدفق

البيانات و المعلومات بين الدول في الماضي و هما مشكلة التأخير و مشكلة المسافة ،فوسائل

الاتصالات أصبحت أرخص و أسرع و أكثر تنوعا مما كانت عليه ،و أوجدت مزيدا من النفاذ إلى

المعلومات و بصورة أكثر تناسقا الأمر الذي انعكس إيجابا بتغيرات عميقة في هيكلية

¹² محمد الطائي ،إقتصاديات المعلومات :القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات،دار المسيرة للنشر و التوزيع و .الطباعة،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن، 2007 ،ص 27

الأسواق و
المؤسسات و أنماط السلوك الاقتصادي
على المستوى الوطني :
يمكن تجسيد هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية :¹³
1- أصبحت المعلومات محور اقتصاديات الدول المتقدمة و أصبح قطاع المعلومات
المصدر الرئيسي
للدخل القومي. فأكثر من 50 % من إجمالي الناتج القومي و القوة العاملة في بعض الدول
المتقدمة
يعملون في الأنشطة المعلوماتية.
2- يعد قطاع المعلومات القطاع المتنامي في عالم اليوم حيث أسهمت المعلومات بدور
جوهري في
تسريع الإنتاجية في مختلف القطاعات في الدول المتقدمة
3- للمعلومات دور هام في إنجاح خطط التنمية ، سواء ما يتعلق منها بالتنمية الاقتصادية أو
الاجتماعية أو ما يرافقها من تغيرات إيجابية في حياة الفرد و المجتمع.
على مستوى المؤسسة :
تسعى المؤسسة إلى استخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية و
أحد
أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات
فتعد
المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي و لكي تحافظ المؤسسة على
بقائها فهي
ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات و هذا بتكييفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم
هائل من
المعلومات سواء داخلية أو خارجية و إذا أرادت التفوق و الازدهار فيجب عليها أن تتفوق
على غيرها
فيما يتعلق بهذه الموارد.
و لقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من
المعلومات إلى
قيادتها لعملية التغير و التطوير للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو
لأساليب التسيير. و هي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد، نازل، أفقي) و هذا ما
يضمن التنسيق و الانسجام بين مختلف المستويات و الوحدات بهدف ترشيد مختلف
القرارات على مستوى المؤسسة و لا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة
أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلك في إدارة أمورها الخارجية أيضا و في تحديد علاقتها
بمحيطها ، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة الأداء
الحالي. كما يستفيد المقرضون و الممولون من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية
إقراضها ، و تستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة
تنفيذها للقواعد و اللوائح و الإجراءات و القوانين. أما العملاء فهم يستفيدون من المعلومات

¹³ محمد أحمد جرنان، أهمية المعلومات و دورها في البحث العلمي، مؤتمر الشعب العام، طرابلس 15 المعلومات و التنمية
، الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا، مركز الدراسات و البحوث ،أمانة مؤتم الشعب العام، طرابلس .، الجفرة، 2003
ص، 234

عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها و شراء منتجاتها فعلى المؤسسة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد و السليم.

2 قيمة المعلومات :

إن الغاية الأساسية لجمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات إنما يرجع إلى مساعدة

المدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية و على المدير أن يقرر نوعية

المعلومات التي يحتاجها لتساعده في إتخاذ قراراته . كما أنه لا داعي للحصول على هذه المعلومات إلا

إذا كانت لها قيمة و يمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية :¹⁴
قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة و ذات جودة+جودة التحليل
+النشر و

التغذية المرتدة + الأمان

-لا بد على المؤسسة أن تفهم ما تحتاجه من المعلومات ، و هي خطوة أساسية.

-إذا لم يكن مصدر المعلومات ملائم فلا داعي لإكمال العمل ، فالمصادر ذات جودة سيئة يغلط المؤسسة إعلاميا.

-التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها

-المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع المؤسسة في شيء ، ووجود التغذية المرتدة يساعد المؤسسة من

التأكد من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.

-يجب على المؤسسة أن تحافظ سريريا على المعلومات، خاصة الإستراتيجية منها.

إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد التي تحتاجها

المؤسسة لعملية الإنتاج ، و تعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه

الخصوص عن :¹⁵

-الزيادة في حصصها السوقية

-ضمان جودة و أمان منتجاتها

-نشر المنتوجات الموجودة

المطلب الثاني : مصادر و خصائص المعلومات

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات للقيام بأعمالها الإدارية و لتأدية وظائفها فيما يتعلق بالتخطيط و

التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و ذلك لأن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على

¹⁴ نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في . العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 ص 94

¹⁵ Emmanuel-Arnaud Pateyron, le management stratégique de l'information, édition economic a, paris, 1994, p10

كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطها و يتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند

اتخاذ القرارات حيث هناك مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها في المعلومة لكي تكون نافعة و

ذات قيمة اقتصادية و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها في داخل أو خارج المؤسسة.
1. مصادر المعلومات :¹⁶

المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادر لها إما من داخل المؤسسة أو خارجها و

يمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. المصادر الداخلية:

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين و رؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم ، و هذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة و منظمة لتدعيم القرارات و يتم تجميع البيانات الداخلة على أساس رسمي و بالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية و مناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال.

2. المصادر الخارجية :

تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات و موزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة ، و تتضمن هذه المصادر : العملاء، الموردين و المنافسين ، النقابات العمالية و الهيئات

الحكومية و النشرات المهنية و الاتحادات الصناعية و مثل هذه المصادر تمد المنشآت بالمعلومات

البيئية و التنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث.

2. خصائص المعلومات:

يمكن تناول خصائص المعلومات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي : البعد الزمني، و بعد المحتوى ، و

البعد الشكلي

1. البعد الزمني :

يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات و مدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات و يتضمن الجوانب التالية :¹⁷

1. التوقيت :

لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل

حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة. فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر و تفقد أهميتها بعد زمن قليل.

- التداول و الحدثة :

أن تكون المعلومات مجددة و حديثة للاستفادة منها عند تقديمها و تداولها في المؤسسة ، حيث تلعب

الحدثة دورا هاما في جودة العمل و مات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها.

¹⁶ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا، القاهرة، 1987 ، ص 51

¹⁷ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر ، 1999 ، ص 148

- الفترة الزمنية :

هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن ،و عن ما حدث في الماضي ،و عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل ،فقوى المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة و عن الأداء الحالي و عن الأداء المتوقع ،أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل.

2 بعد المحتوى :

يصف بعد المحتوى مجال و محتوى المعلومات و يتضمن الجوانب التالية:

1 الدقة : و يشير هذا الشرط إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء ،أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب . 1

2 الواقعية: أن تمثل المعلومات الواقع ،و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة ،فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض . 2

3 الملائمة : هذا العنصر يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث.¹⁸

4 الشمولية: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمام مستخدمها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة¹⁹.

و لا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات و الإحصائيات إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار و يقلل من فوائد المعلومات و لكن المطلوب أن تتوفر معلومات

مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلال عن الخطط الموضوعية²⁰.

3 البعد الشكلي :

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة و تكون حاضرة لمن يطلبها ،و هي تتضمن الجوانب التالية:

1 الوضوح :

يقصد به تقديم المعلومات بطريقة و شكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك ،بحيث تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.

2 الترتيب :

تقديم المعلومات بترتيب صحيح و طريقة متناسقة ضمن معايير موحدة ،كي يتم تعظيم

¹⁸ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 37

¹⁹ سونيا محمد البكري، على عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1995 . ص 118

²⁰ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 37

الاستفادة منها لذا لابد أن ترتب المعلومة بقدر و سياق.

3المرونة :

قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق ، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.

4التقديم :

هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي ، و بشكل كمي أو وصفي ، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبير أو رقم أو رسوم أو عن طريق المخططات المختلفة لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة و تطويعها و معالجتها لجعلها قابلة

للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.

5التفاصيل :

يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل ، و بنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل ، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

6الوسائط :

الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات ، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة ، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

المطلب الثالث : نظام المعلومات

لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات و المعلومات جزءا أساسيا من موارد المؤسسة ، خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المؤسسات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ضمن الاتجاه المتسارع نحو عالمية الأسواق ، و تحرير التجارة و تراجع الحدود الإقليمية

للدول المختلفة . حيث تلعب نظم المعلومات دورا استراتيجيا في حياة المؤسسات إذ تقدم للإدارة

المعلومة المناسبة في المكان و الزمان الصحيح لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة من

تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و كذا اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها.

. 1 مفهوم النظام و نظام المعلومات:

1-1 مفهوم النظام:

هناك تعاريف عديدة للنظام يمكن ذكر منها مايلي:

يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تكون معا كيانا واحدا.²¹

²¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص211

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها و تحكمها

.علاقات و آليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"²² و هناك تعريف آخر ينص على أن النظام " هو إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف ،فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات . و هذه الموارد تتراوح من المواد إلى الآلات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوع النظام"²³
2 مفهوم نظام المعلومات :

إن كثرة الباحثين و المتخصصين الذين تناولوا هذا الموضوع أدى إلى عدم وجود تعريف محدد له . و من بين هذه التعاريف ما يأتي:
نظم إدارة المعلومات هي " عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات ،بهدف تزويد المدير بمعلومات

أنية تخدم القرارات الفعالة "²⁴
نظم إدارة المعلومات هي " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استخراج و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة في التنظي م و مساعدة المديرين و

العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المتقدمة و خلق المنتجات الجديدة " و يعرف نظام المعلومات أيضا على أنه " نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر

مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة أي أنه نظام مخصص .للحصول على صياغة و تكييف و معالجة البيانات كمعلومات و تقديمها للمديرين عندما يحتاجونها "²⁵
كما عرفها ماكليود أنها " النظم الرسمية و غير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة و حالية و

تنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة و لعناصر البيئة المحيطة بها بهدف دعم الإداريين و بخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة ،و في إطار الوقت

.المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل و الإدارة و اتخاذ القرارات " و تعرف أيضا بأنها " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية و الآلية) لتحويل المدخلات

(.البيانات)إلى مخرجات(المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع"
فيعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الموارد المنظمة ROBERT REIX أما روبرت ريكس

(أجهزة،برامج ،موارد بشرية،إجراءات) تسمح بالحصول و معالجة و تخزين و إيصال المعلومات على

²² سليم إبراهيم الحسنية،نظم المعلومات الإدارية (نما)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن ، 1998 ،ص27.

²³ كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية،مصر ، 2002 ،ص16.

²⁴ علاء عبد الرزاق السالمي،نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ، 2003 ،ص 38
²⁵ سونيا محمد بكري،نظم المعلومات الإدارية :المفاهيم الأساسية ،مرجع سبق ذكره،ص 14

شكل معطيات ،نصوص ،صور،فيديو...الخ داخل المؤسسة يمكن من خلال ما سبق استخلاص تعريف شامل لنظام المعلومات على " أنه نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير و إرسال وتخزين و معالجة و عرض المعلومات اللازمة

بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة".

2. عناصر و أنواع نظم المعلومات:

1.عناصر نظام المعلومات :

يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام و التي تضمن قيام النظام بوظائفه و هي :

1-الموارد البشرية:

تحتاج كل مؤسسة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل و إدارة هذه النظم و مكوناتها و تشمل الموارد البشرية عادة على:²⁶

المستخدم النهائي : الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات مثل المديرين و الموظفين و

رجال البيع و المهندسين و غيرهم.

متخصصي نظم المعلومات : الأشخاص الذين يتولون مهمة تطوير و تشغيل نظم المعلومات . و

يشتمل المتخصصين في نظم المعلومات على:

-محلي النظم : و هم أفراد متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال و متطلبات المعلومات و النظم.

-المبرمجين: متخصصي معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محللو النظم لترميزها على برامج

الحاسب و جعلها على شكل برامج و حلول فنية.

-المشغلين : الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات و المعلومات إلى الحاسب و يعملون على تشغيل

النظام.

2-الموارد المادية:

تتضمن الأجهزة و المكونات المادية و الموارد المستخدمة في معالجة البيانات .و يفترض اليوم

في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل و خاصة أن أجهزة الحاسب أصبحت

متوافرة و بأسعار في متناول معظم المؤسسات لأنه توفر مثل هذه الأجهزة و المعدات يعني توفر

مورد هام من موارد نظم المعلومات.

3-مصادر البرمجيات:

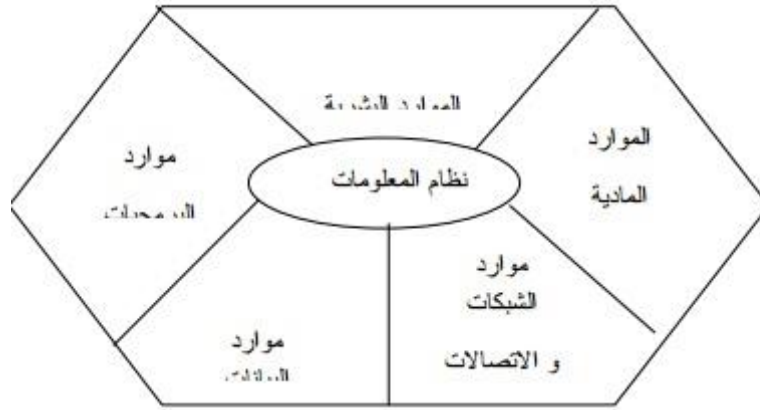
هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة و البيانات و المعلومات و المعرفة ،و تحدد العمليات التي

²⁶ كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،مرجع سبق ذكره،ص 15

ستؤديها الأجهزة ، و تنقسم إلى : 27

- برمجيات التشغيل: هي برامج نظم تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل: برامج التشغيل التي تراقب و تدعم ملحقات النظام و تعمل على التحكم في إدارة الجهاز.
- برمجيات التطبيقات: هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل و تعالج مباشرة بيانات المؤسسة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات.
- النصوص/الإجراءات : هي مجموعة الخطوات و التوجيهات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات ،فهي توجيهات التشغيل و الإرشادات التي تصف :ما الذي يجب عمله من قبل مستخدم النظام؟
- 4-موارد البيانات : تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المؤسسة ،لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم و يدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمؤسسة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملًا مع إستراتيجية المؤسسة و احتياجاتها و تنظيم البيانات في نظم المعلومات قد ي كون على شكل قواعد بيانات،قواعد معرفة،قواعد نماذج أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضيع المختلفة.
- 5-موارد الشبكات و الاتصالات:
- الشبكات و الاتصالات تعتبر جزءا أساسيا من الموارد المكونة لنظم المعلومات ،حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات و تمريرها مثل :الانترنت،و الانترنت و كذا الاكسترنانت ،و التي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات و في جميع المؤسسات،و التي يتم من خلالها نقل البيانات و المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، إذ زاد الاعتماد على الشبكات المحلية و العالمية واسعة الانتشار.و تتضمن الشبكات و الاتصالات الآتي:
- وسائط الاتصالات : هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لآخر.
- دعم الشبكات : يتضمن دعم الشبكات الأفراد و الأجهزة و البرمجيات و البيانات التي تدعم مباشرة العمليات ،كما يلاحظ أن توفر الشبكات المؤسسية الداخلية و مجموعات العمل ،تقلل من كلفة المعلومات في المؤسسة. كما تسهل تدفق المعلومات و انسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة و كذا سهولة ارتباط الإدارة مع العالم الخارجي عن طريق شبكة الانترنت العالمية و يمكن أن يحقق ذلك

للمؤسسة الفعالية و الكفاءة.
و الشكل التالي يوضح مختلف موارد(عناصر) نظم المعلومات



المصدر : فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 29.

شكل رقم (09):موارد نظم المعلومات

المصدر : فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 29
شكل رقم (09) :موارد نظم المعلومات

2-2 أنواع نظم المعلومات :

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كما يلي :²⁸
1.التصنيف حسب وسائل العمل و التشغيل : يمكن تصنيف نظم المعلومات من حيث

وسائل . 2. 2.

العمل إلى قسمين:

- أ- نظم المعلومات اليدوية : و هي التي تعتمد على الصيغ التقليدية و اليدوية في التعامل مع المعلومات و هي أنظمة تعتمد على الورق و القلم في مختلف مراحل تشغيلها.
- ب- نظم المعلومات الآلية : و هي التي تعتمد على التقنيات الحديثة وفي طليعتها الحاسوب في معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات.

2.التصنيف حسب الامتداد الجغرافي : تصنف المعلومات حسب هذا المعيار كما يلي : .

نظام المعلومات

- أ- نظم المعلومات الدولية : و هي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة و تتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر . مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة و كذلك نظم المعلومات القارية و هي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي تشرف عليها الإتحاد الإفريقي أو الإتحاد الأوروبي و كذلك هناك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافيا أو دول تجمعهم مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج العربي أو الإتحاد المغرب العربي.

²⁸ محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو ،نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن، 1998 ،ص441.

ب- نظم المعلومات الوطنية : و هي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية ... إلخ) ذات الصلة بالوطن.

3.التصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف : و حسب هذا المعيار فالتصنيف يكون حسب توجه هذه النظم لتقديم خدماتها المعلوماتية و حسب وجهة الاهتمام:

أ- نظم معالجة المعاملات : يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ تقوم بتوثيق و تدوين جميع المعاملات التي تجري داخل أو بين المؤسسة و البيئة الخارجية،مثل تسجيل معاملات البيع و الشراء،و استلام و تسليم المواد ،و تثبيت العقود و طلبات الشراء إلخ ، و أحيانا يطلق على نظام معالجة المعاملات اسم نظم معالجة البيانات و ذلك لأنها تقوم بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالأحداث اليومية للأنشطة فهو نظام موجه لمعالجة البيانات من خلال تحويل الأرقام و الحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها.

ب- نظم المعلومات الوظيفية : تستخدم هذه النظم لدعم الوظائف و الأنشطة المختلفة في الأعمال ، إذ يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم وظائف الأعمال المختلفة سواء في المالية و المحاسبية،التسويق ، الإنتاج ،الموارد البشرية كما يلي: 29

1- نظم المعلومات التسويقية و المبيعات : هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية و البيعية للمؤسسة و التي تؤمن تخطيط و تحليل و عرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق،و تحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات و الخدمات و تطويرها لمقابلة احتياجات المستهلكين،كما تساعد في ترويج هذه المنتجات و الخدمات.كما تعمل أيضا على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج،لتجعل المؤسسة قادرة على استخدام طرق أكثر فعالية من حيث إمكانية استقبال الطلبات إلكترونيا مباشرة من المستهلك مما ينعكس على قيمة التوريد و يعمل على تقليل السعر و كذلك تعمل على الترويج بوسائل حديثة ل تقديم المعلومات الفورية حول السلعة.

2-نظم المعلومات المالية و المحاسبية : هذه النظم تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية فهي نظم تستخدم لتأمين و إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة فهي تسجل و تتابع حول مبادلات الأعمال و الأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل : ميزان

29 فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره ،ص ص: 87- 89

المراجعة و
الميزانية العامة، و يتوفر العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة
في الشركات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمؤسسة و التدفق النقدي فيها. أما نظام
المعلومات المالية فينتج معلومات مرتبطة بالأنشطة المالية للمؤسسة و يمثل مجموعة من
الطرق و الإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية و كذا مراقبة
الموارد المالية في الأعمال.

3-نظم معلومات الموارد البشرية : هو مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على
إدامة سجلات
الموظفين و الإشراف على مهاراتهم ،الأداء الوظيفي ،تدريب و دعم تعويضات العمال و
تطوير
المسار الوظيفي ،إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية و الكفاءة في
استغلال الموارد
البشرية و تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على
عمالة
المؤسسة و إنتاج تقارير متنوعة تتعلق بالعمال و تصنيفاتهم حسب مؤهلاتهم و تقييم
أدائهم.أما على
المستوى الإداري فتساعد نظم المعلومات المديرين على استقطاب و تعويضات العاملين و
أخيرا تحدد
نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي متطلبات القوى العاملة من
مهارات ،تعلم و
بما يتفق و خطط المؤسسة طويلة الأجل.

4-نظم معلومات الإنتاج : نظام معلومات الإنتاج هو ذلك النظام من المعلومات الذي يقوم
بتزويد
مسئول الإنتاج و الإدارة العليا بالبيانات و المعلومات التي يقوم بجمعها و تسجيلها و
معالجتها و
تحليلها في شكل جيد و يساعد على اتخاذ القرارات و هو يهتم و يضم كل من البيانات و
معلومات
تخطيط احتياجات الموارد و أشكال التوريد و معلومات العمليات الإنتاجية ،الشحن
،الاستلام و رقابة الجودة.

ج- نظم المعلومات الإستراتيجية: هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية
لوحدها
الأعمال 1. حيث أن هذا النظام يختلف عن باقي النظم فهو يتناول جوانب إستراتيجية مثل
الفرص و
التحديات في البيئة الخارجية (التنافسية) ،و جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية فهو
يساهم
مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات
الإستراتيجية و هناك أنواع أخرى من نظام المعلومات هي:
-نظم دعم القرار : هو النظام الذي يزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول
،رسوم،نماذج ،محاكاة) تساعد على حل المشكلات بأنفسهم فنظم دعم القرارات ليس
مهمتها صنع القرارات للمديرين و لكنها تزود المدير بمجموعه من التسهيلات التي تولد

المعلومات التي هم بحاجة لها عند اتخاذ القرارات. حيث أن هذا النظام يقوم على أساس إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة للتحليل، إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة، و يعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر للإدارة الوسطى و العليا. -النظم الخبيرة : تعتبر النظم الخبيرة نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة و شكلا متطورا من

أشكال الذكاء الاصطناعي، و التي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني حيث يعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة ليصل إلى تقديم النصيحة المطلوبة، و تعتبر من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي و أكثرها انتشارا. و من هنا فإن النظام الخبير يصل إلى النصيحة المناسبة لتقديمها للمدير بعد استعراض قاعدة المعرفة المخزنة لديه و الإجابات المختلفة على الأسئلة الموجهة للمدير حول موضوع ما 2. لذا يعتبر النظام الخبير نظام مبني على المعرفة مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، و لقد انتشر استخدام النظام الخبير في العديد من التطبيقات حيث يستخدم لتحسين أداء كل مرحلة من دورة حياة الأعمال، بدءا من إيجاد المستهلكين، و انتهاء بتوريد المنتج، و خدمات ما بعد البيع. و يعتمد النظام الخبير على مبدأ المعرفة المتخصصة المتراكمة التي يقوم بتجهيزها الخبير أو مجموعة من الخبراء مشتملة على القواعد، المفاهيم، الحقائق، العلاقات، و المعارف المستقاة من الخبراء و يخزن ذلك في النظام الخبير ليتمكن المدير من الرجوع إليه عند الحاجة.

3.وظائف و أهداف نظام المعلومات:

1.وظائف نظام المعلومات :

إن وظائف نظم المعلومات لا بد و أن تبدأ بتجميع البيانات و تنتهي بإنتاج و توصيل المعلومات، و تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة تشغيل البيانات، و بناءا على ذلك يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات في خمسة وظائف رئيسية وهي : تجميع البيانات، تشغيل البيانات (إنتاج المعلومات)، إدارة البيانات، رقابة و أمن البيانات، تجميع و توصيل المعلومات و فيما يلي مناقشة و تحليل لهذه الوظائف الخمسة:

1-تجميع البيانات : 1

و تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة و يتم تسجيلها و التأكد من صحتها و دقتها و المصادقة عليها، و بعدها يتم تصنيفها تبعا لأماكنها الرئيسية و بعدها نقل هذه البيانات من نقطة

الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها و يتم هذا حسب الخطوات التالية:

أ- الإصغاء : نظرا لوجود المؤسسة في محيط يتميز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون مصغية لكل

التطورات و المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط و سلوك المستهلك و هذا لاستغلال الفرص

المتاحة و تقادي كل التهديدات المحتملة و لهذا فالمؤسسة التي نظام معلوماتها مبني على الإصغاء

الخارجي الذي يجمع معلومات كمية و نوعية نافعة للعمل على المدى المتوسط و الطويل و كذلك

يضاف إليه الإصغاء الداخلي لحياسة معلومات تخص تنظيم المؤسسة يكون موقعها التنافسي جيد.

- ب- الجمع : جمع دقيق لكل المعلومات الرسمية مرتبطة و متسلسلة و مخزنة بغية استعمالها في حل المشاكل.
- ج- التخزين : هي وظيفة رئيسية للرقابة لأنها تسمح بالمحافظة التاريخية للمعلومات الضرورية
- لمتابعة التطورات في البيئة ، و يستعمل وسائل تقنية (ملفات ورقية،ملفات تقنية) و كذلك طرق تنظيمية (طرق الترتيب و التخزين على الأرشيف).
- 2-تشغيل و معالجة البيانات :
- يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات و تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف ،الترتيب ،العمليات الحسابية و المنطقية،المقارنة التلخيص،التقرير و فيما يلي شرح لهذه العمليات
- أ- التصنيف : حيث يتم تجميع مفردات البيانات المتشابهة أو المشتركة في خاصية معينة في شكل فئات أو مجموعات ،فمثلا يتم تصنيف عناصر التكاليف على أساس وظيفي إلى تكاليف صناعية و تكاليف بيعية و تسويقية و تكاليف إدارية³⁰.
- ب- الترتيب: يهتم الترتيب بوضع البيانات في صورة معينة طبقا لصفة شائعة بين هذه البيانات ، و عادة ما يكون الترتيب على أساس الحروف الأبجدية أو على أي أساس ترتيبي آخر مثل الصفة أو النوع أو العمر ... الخ . فمثلا يكون ترتيب فواتير البيع بحسب أرقامها أو تواريخها أو مناطق البيع.
- ج- العمليات الحسابية : يقصد بالعمليات الحسابية معالجة البيانات حسابيا (جمع ، طرح ، ضرب ، قسمة) بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هذه العمليات فمثلا لابد من ضرب عدد الوحدات المباعة من العنصر المعين في سعر الوحدة من هذا العنصر لإيجاد قيمة المبيعات ،ثم جمع قيم المبيعات من كل عنصر للحصول على فاتورة البيع للعميل المعين ككل.
- د- المقارنة : يقصد بعملية المقارنة إجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين نوعين أو أكثر من البيانات أو بين مجموعة من مفردات البيانات لاستخراج نتائج معينة أو اكتشاف حقائق لها معنى.
- فمثلا تتم المقارنة بين المبيعات الشهرية لتقييم أداء رجال البيع وتحديد اتجاهات البيع من كل صنف من أصناف البضاعة.
- ه- التلخيص : يقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج أو انتقاء البيانات الهامة الحساسة من

30 احمد حسين على حسين ، نظام المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر مصر ص 28

ضمن كم هائل من البيانات . فمثلا يتم تلخيص كل مصاريف الفترة في رقم واحد وهو رقم إجمالي المصاريف .

و- التقرير: يقصد بالتقرير تقديم نتائج العمليات السابقة والتي تعتبر في هذه الحالة معلومات بالشكل والمضمون والوسيلة الملائمة إلى مستخدم هذه المعلومات أو إلى الإدارة ومن الضروري وصول هذه المعلومات إلى مستخدميها لضمان فعالية نظام المعلومات.

3- إدارة البيانات : 1

غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتجديدها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل. لذا يقصد بوظيفة إدارة البيانات

الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة، إنتاج، تجديد، وصيانة البيانات وفيما يلي مناقشة موجزة لهذه الأنشطة المختلفة:

أ- التخزين : يقوم نشاط التخزين بالنسبة لنظم المعلومات مقام الذاكرة بالنسبة للإنسان حيث يقوم بحفظ بيانات ومعلومات تمثل تاريخ بالنسبة للنظام الأساسي ككل و تغطي كافة جوانبه لذا تتم عملية تخزين البيانات و المعلومات بطريقة منظمة و مدروسة بحيث يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها فمثلا تساعد البيانات و المعلومات المخزنة عن مبيعات السنوات الخمس السابقة مديري المبيعات على تحديد اتجاهات البيع من صعود و هبوط و التنبؤ بمستوى مبيعات الفترة المقبلة.

ب- الاسترجاع : و هو النشاط العكسي لنشاط التخزين حيث يقصد به استدعاء البيانات المخزنة

لأغراض التشغيل و استخراج النتائج.

ج- إعادة الإنتاج : و ي قصد بها استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في

أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين و كما يلاحظ أن هذا الإجراء

يعتبر إجراء أممي في المقام الأول حيث يجب الاحتفاظ بالأصل في حالة جيدة و بذلك لا يوجد خوف

من فقد أو تلف البيانات أثناء التشغيل.

د- التحديث : و يقصد به عمليات تحديث للبيانات المخزنة لتأخذ في الاعتبار الأحداث ، العمليات و،

القرارات التي تمت خلال فترة جارية.

هـ- الصيانة : و يقصد بها عمليات الإضافة، الحذف، التصحيح، أو التغيير التي تجري على الملفات

التي تحوي البيانات المخزنة. كإضافة سجل لعميل جديد أو حذف سجل لعميل قديم لم يعد يتعامل مع المؤسسة.

4- رقابة و أمن المعلومات :³¹

تتكون وظيفة الرقابة و أمن البيانات في نظم المعلومات أساسا من جزئيين هما:

أ- التغذية العكسية : و يقصد بها المعلومات المرسله عكسا من مستخدم النظام إلى

³¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 35

القائمين على النظام تعليقا على أنشطة المدخلات، التشغيل، و المخرجات لنظام تشغيل البيانات، و عادة ما تتضمن هذه التعليقات بعض ملاحظات مستخدمي النظام على مخرجات النظام لكي تؤخذ في الحسبان في عمليات التشغيل المقبلة.
ب- الرقابة: و تشمل على تقييم معلومات الت غذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقا

لإجراءات التشغيل المحددة مقدما و يخرج المعلومات الجيدة بالخصائص المطلوبة فإذا لم تتوفر هذه الخصائص فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و عن بعض التعديلات اللازمة للمدخلات و لأنشطة التشغيل حتى يمكن إنتاج المعلومات بالجودة المرغوب فيها.

5- تجميع المعلومات :

تهدف هذه الوظيفة إلى نقل و توصيل المعلومات المنتجة و المتجمعة في نظام المعلومات إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول على هذه المعلومات أو إلى نظام آخر من النظم الفرعية المكونة للتنظيم ككل. و تشمل وظيفة تجميع المعلومات و توصيلها إلى المستخدم النهائي على أربعة أنشطة هي:

أ- التجميع : و يقصد به تجميع المعلومات الناتجة من عمليات التشغيل الجارية تمهيدا لإرسالها فورا إلى مستخدميها.

ب- الاسترجاع : و يقصد به استدعاء المعلومات الناتجة عن عمليات تشغيل في وقت سابق من وسيلة التخزين المعينة تمهيدا لإرسالها إلى مستخدم هذه المعلومات. فمثلا تقارير الأداء الفترية التي تشمل المقارنة بين ثلاث أرقام عن الأداء و هي الفعلي للفترة و التقديري لنفس الفترة و الفعلي لنفس الفترة

من العام السابق يتطلب استدعاء أرقام الأداء التقديرية و أرقام الأداء من العام السابق و هي معلومات تم الحصول عليها من تشغيل سابق مطلوبة لأغراض التشغيل و التقرير في التشغيل الجاري في الفترة الحالية.

ج- النقل : هذا النشاط يشمل نقل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر تمهيدا لتوصيلها إلى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

د- التقرير : و يتضمن عرض نتائج التشغيل في صورة تقارير مرسله للمستخدمين و من أمثلة ذلك

التقارير المالية التي تخرجها نظم المعلومات المحاسبية سواء كانت نظم يدوية أو عن طريق الحسابات الالكترونية.

2. أهداف نظام المعلومات :

تقدم نظم المعلومات العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المؤسسة الكلي و تهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المؤسسة في وظائفها المختلفة و مساعدة المدير

- عند ممارسة أنشطته المختلفة ، و الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات هي :³²
- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة
 - تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن
 - نشاطات المؤسسات المختلفة.
 - تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر و في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
 - تقييم النت ائج و النشاطات في المؤسسة ،لتصحيح أي انحرافات محتملة.
 - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الاحتمالات المختلفة التي تواجهها لصنع الاحتياطات
 - اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.
 - تحديد قنوات الاتصال الأفقية و العمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
 - تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.
 - الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المؤسسة المختلفة.
 - تسهيل التحوار بين النظام و المستفيد ،للرد على الاستفسارات المختلفة.
 - حفظ البيانات و المعلومات المختلفة في المؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

- يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين ، و هذا راجع للتقدم المتسارع
- حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.
- و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ، و العمل على
- معرفة الأسواق ، و آليات عملها ، و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة
- التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها.
- و لهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع
- كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و
- الاستمرارية.
- و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

³² فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 28 29

-مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

-تنظيم اليقظة في المؤسسة

-معلومات اليقظة

المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية ، و التي تختص بالاستمرار و التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاط المؤسسة.

و من أجل التطرق لليقظة المؤسسة الإستراتيجية و يجب أولاً التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة

و مزايا و شروط فعالية اليقظة و توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

1 مفهوم مصطلح اليقظة:

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه. و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على

RIBAULT عرفها

.المعلومات الواقعية و المستقبلية

عرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام

ROUACH أما .المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها³³

عُرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال HUMBERT

LESCA أما

مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و

التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من

.مخاطر عدم اليقين و عرفها مصطفى بوروبي على أنها " طريقة تحويل المعلومات

المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة *

للتحديات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي .أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية "

من أجل إعطاء تحديد و تعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم و هي : الغاية (أو الهدف)، الموضوع، و الأجراء أو العملية، و المحيط .فالغاية تتعلق بهدف المتابعة و

مرتبطة

بالإجراءات و القرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة و قيد التحليل و التي تخص

Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, ³³

Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.

التكنولوجيا، و المنتجات و العمليات و المنافسين و العملاء و الموردين و الاتجاهات في المجتمع، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة و عملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف، أما المحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية³⁴ من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية

-الإستراتيجية:

تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة، لكن على ال عكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

-تطوعية:

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

-المحيط:

ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

-إنشاء الإبداع:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية ، و الذاكرات الضمنية الفردية).

-التوقع:

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة

و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

2.مزايا و شروط فعالية اليقظة:

³⁴ François brouard, pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME, 6 eme congrès international francophone sur la ME, HEC, Montréal, France, 2002, In:

1. أهمية اليقظة الإستراتيجية : .

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة

و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي : 1 -تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج،جودته،و التخفيض من كلفته.

-تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لها أيضا

بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

-تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

-تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير ،أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة مايلي:

-المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.

-اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.

-الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.

-الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.

-ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

1 و هو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره Futures group و حسب دراسة قدمها

بوسطن فإن 82 % من المؤسسات الكبيرة و التي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65مليار فرنك فرنسي، و هو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب.

فالسير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة و على نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث و التطوير و على اتخاذ القرارات كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج نتائج منها تتطابق و حاجاتها.

و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل :

-التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

-التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

-الوعي في اتخاذ القرارات.

-التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.

-التحسين المستمر في السلع و الخدمات.

2.شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية: .

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي : 1

-إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها

شخصيا.

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

-التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت،الوسائل الأساسية و الميزانية

المناسبة لذلك.

- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من

طرف إطارات ذات وظائف محددة.

-روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

يجب أولاً توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي و منها يمكن ذكر مايلي : 2

بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل، و التوزيع بغرض الاستغلال

MARTRE يعرفه مارتر للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه

الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية

للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال و التكاليف

"

و هناك من يعرفه على أنه " نظام لمراقبة و تحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردي

ن، منافسون

شركات، الهيئات العامة، هيئات الجودة،... الخ) بهدف اكتشاف التهديدات و الفرص التي

تواجهها

المؤسسة، و هي تركز على محورين، الأول و يضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر و

الجاد

للمعلومات المختلفة (علمية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية،.. الخ) المتاحة من مصادر

مختلفة تم فرزها و تحليلها و توزيعها و أخيراً استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و

التكتيكية و تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية و أمن

المعلومات و المعارف المحصل عليها و كذلك إضفاء المصادقية على المعلومات المجمعة

"

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان

حيث

أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر

أن هناك

اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل

للذكاء

الاقتصادي.

و لهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و

اليقظة

المدخل الأول : و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، و هي تهتم في

مضمونها

برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني،... الخ) و هي

عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي

تشغله المؤسسة، و تنتهي

هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ

يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات

لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الإستراتيجية

المدخل الثاني : و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ، بحيث يعتبر أن

اليقظة هي رد فعل ، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل .

و من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشم

حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة ، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة .

. **المطلب الثاني : تنظيم اليقظة في المؤسسة**

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الدين

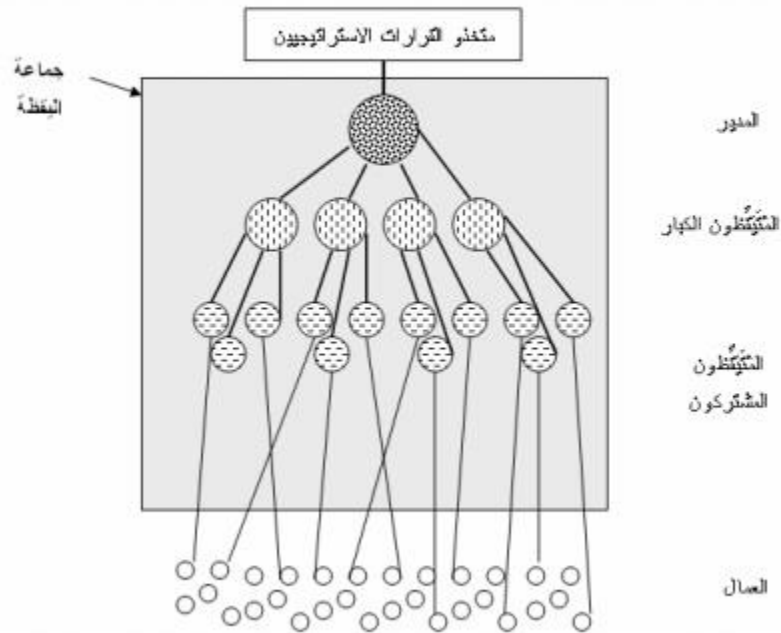
يقومون بهذه العملية ؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟ لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ممثلوا اليقظة وطرق ووسائل اليقظة .

1. ممثلوا اليقظة:

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة .

والمتيقظ لا يعمل وحده ، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه

حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي .



المصدر: رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره

شكل رقم (11) : ممثلوا اليقظة

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد

منهم.

2. طرق ووسائل اليقظة:

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي

في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة.

1. طريقة المعايرة : 1. 2.

في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق Rank xerox هذه الطريقة ابتدعتها شركة على Rank xerox الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة David kearns الآلات الناسخة وعرفها

أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو

المؤسسات الرائدة " ، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد

المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية : 1

-تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

-تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

-تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

-تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.

-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

-تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.

-تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تترك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء ، بينما هو عليه وما يجب أن يكون ، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة ، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها ، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات

ب أسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها . ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت.

2. الانترنت كوسيلة لليقظة : 2. 2.

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من

(Advanced [A.R.P.A.net](#))تحقيق إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات وأطلق على هذه

الشبكة اسم

هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري و مع مرور Rsearch Project Agency

Network

و انتشرت A.R.P.A.net الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكته للباحثين ثم توسعت شبكة
في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى بالانترنت.
و الانترنت هي شبكة عالمية . تربط عدة آلاف من الشبكات و حاسبات آلية و هذا من خلال التوافق
و للانترنت عدة أوجه TCP/IP* . بين مجموعة من معايير الاتصال تدعى بروتوكول الانترنت
لاستخدامه ،و التي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري و لهذا سيتم
التركيز على أهم الخدمات و المتمثلة في :³⁵
- E-Mail : خدمة البريد الإلكتروني
تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة
عبر العالم. على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين. و بالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف،الفاكس،و الرسائل البريدية.
- File Transfer Protocol : خدمة بروتوكول نقل الملفات
تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبيين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب
الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية.
- World Wide Web : خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات
و هي خدمة الويب و هي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات
وسيلة من www العلمية و الصناعية و الحكومية و التجارية و الثقافية و امتدت حتى للأفراد،خدمة وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي.
و مهمته نقل البيانات من جهاز لآخر و Transmission Control Protol/Internet Protocol هو اختصار ل* TCP/IP
في الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل و تحديد سرعة.
و يمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها و هذا من خلال:
-مراقبة عروض المنافسين : تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين
و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للعرض ذاته،و من ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت و هذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.
-مراقبة رسائل موظفي المنافسين : يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون

³⁵ نفس المرجع أعلاه،ص: 37

المنتديات للبحث عن المعلومات ،حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الانترنت ،فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائن ها،تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة و هذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

-الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح

وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن

الإعلانات الجديدة للمؤسسة.فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على

معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

-تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر: حيث يمكن

المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لهذه المنتجات و هذه المعلومات تمثل

فرصة للمؤسسة يجب استغلالها ،إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد و كذا تحسين

المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

المطلب الثالث:معلومات اليقظة

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة

من البيئة الخارجية للمؤسسة و هذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغييرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي : 1
1.معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي

معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات.و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية ،كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

2.معلومات التأثير : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو

موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالميل و المورد)،و تعتبر نظم المعلومات التسويقية

أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

هو الذي أطلق مصطلح " الإشارات 3. Ansoff المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر

الضعيفة " ووصفها بأنها توقعية و سببية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة ،هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول

عليها. 2

و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة .

التطورات التي لم تتحقق تماما ،فهي تنبؤية ،قليلة غير قطعية،جزئية و مبعثرة.و لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة .

لم يتحقق تماما و تمثل E قبل وقوعه و بالتالي فالحدث e هو الحدث E على العكس من ذلك فالحدث T الإشارة المرافقة لهذا الحدث و هي إعلان ضعيف نسبيا و يتطلب مجهود كبير كي يلتقط ،و الزمن هو مجال التصرف من أجل تفادي (T t) و بالتالي فالمجال E . هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث الوقوع أمام الحقيقة الواقعة و عندها يكون الوقت متأخر جدا للتصرف و التفاعل.

و تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية : 1
1-معلومات عن التنافس:

و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين،كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ،تحسين المنتوجات،دخول المنافسين إلى أسواق جديدة ،تحسين أساليب العمل طرق تسويق المنافسين،القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة،مشاريع البحث و التطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

2-المعلومات الشخصية و القدراتية:

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو

شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة و تشمل الميولات ،الأصدقاء،القدرات

التسييرية و التفاوضية و التركيبية السيكلوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى

الضغط المرتبطة بها. و هي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية و هي أكثر عددا ،و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة ،حجم

المديونية،الأرباح،عدد الخبراء،وفرة السيولة المالية،ميزانية البحث و التطوير.

3-المعلومات التجارية:

التي تتعلق باهتمامات الزبائن ،ورضاهم و متطلباتهم و المشاكل التي تعترضهم.

4-المعلومات التمويلية : و هي معلومات حول وجود المواد الخام،سلع،أو مواد نصف مصنعة وجود

موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

5-المعلومات التكنولوجية:

و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات و الخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة

أو التكنولوجية الخدمائية أو التصنيعية.

6-المتغيرات الاجتماعية:

تضم تغيرات في نمط حياة السكان،عدد الوظائف الجديدة،نشاطات المستهلكين و عاداتهم ،نسبة

نمو السكان،نسبة المتزوجين...الخ.

7-المتغيرات السياسية:

تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة،قوانين حماية البيئة،نظام الضرائب،المعلومات السياسية المحلية،الإقليمية و الدولية.

8-المتغيرات الاقتصادية:

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام،نسبة التضخم،العجز في ميزانية الدولة،الاستثمارات

،مؤشرات نمو الاقتصاد ،حركات الأسهم في البورصات.

و تتميز إشارات الانذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي :³⁶

1-خارجية:

المعلومات الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادر ها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو

إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا ،و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه وحالته الداخلية.

2-نوعية:

معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية،و قد ترسل شفويا على نطاق واسع ،و تكون هذه المعلومات

مخزنة في

عقل المسير بدلا من الملفات.

3-جزئية:

المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك ،بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء ،بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع

في مكان

واحد،حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.

4-غير كاملة (ناقصة): (تكون المعلومة ناقصة و غير كاملة عندما لا تغطي تنوع

المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث و محل الدراسة،حيث تكون بعض

الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة ،و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة

و ذلك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.

5-عشوائية:

معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها و إيجادها لا يكون دائما

متوقعا ،فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا، بنما لا توجد أين توقع

فرق اليقظة وجودها . و المسير يحكمها حسب قوته و عزمته و قدرته على التفاعل مع

محيط المؤسسة ،و هذا بالعودة إلى القراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي

شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

6-غامضة:

حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ،و تكون

Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation ³⁶
collective des signes d'alerte précoce , thèse doctorat en science de gestion, Paris, France,
2002, p

الفصل الثاني : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الإستراتيجية

أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة ،و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

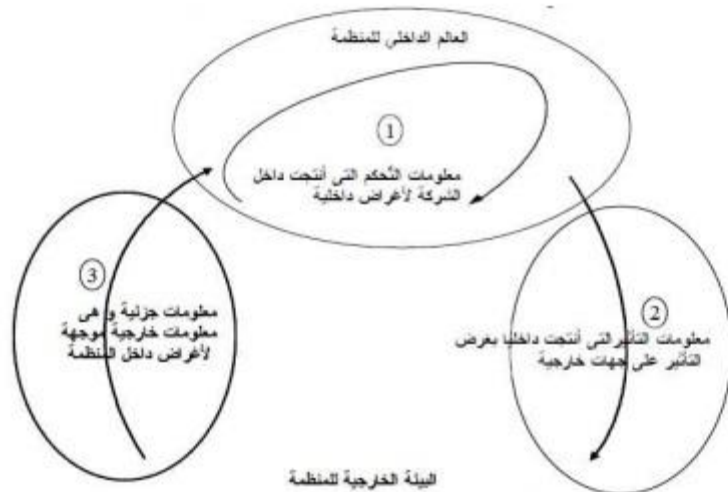
7- غير مؤكدة:

تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصلة التوقعية،إنذارات الخطر ،المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد،لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين ،و التي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد.لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة ،قبل أخذها بالجدية التامة.

8-سبئية:

هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي ،بل تتوقع المستقبل ،ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

و الشكل أدناه يوضح معلومات اليقظة الثلاث



المصدر: كمال رويح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

شكل رقم (13): معلومات اليقظة الإستراتيجية

المصدر: كمال رويح، مرجع سبق ذكره، ص 5
شكل رقم (13): معلومات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
يشمل مفهوم اليقظة تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل

اليقظة

الشاملة على محيط المؤسسة ،حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية و مساهمة منها في تحقيق تنافسياتها الدائمة .لذا وجب على ال يقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع و المتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.و تنقسم أنواع اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف .
و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأنواع التالية:

-اليقظة التكنولوجية

-اليقظة التنافسية و التجارية

-أنواع أخرى من اليقظة

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغي را إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما

للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا م
ا يتعلق

بمنافسيها ،و لهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة
المحيط

التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية
على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها ،و لذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة
التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.
1. مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية:

1. مفهوم التكنولوجيا : 1.

تعرف التكنولوجيا على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة
واضحة للبحث العلمي،تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير
الإنتاج الصناعي

و تعرف أيضا بأنها المعرفة المنهجية ،فهي مجموع المعارف التقنية و العلمية التي يجب
أن نتحكم بها

من أجل تشكيل الأهداف ،فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان و
تنتشر بفعل .السرطان العادي أو التقليد "

2.تصنيفات التكنولوجيا : .

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

1. على أساس مراحل تطورها:

نجد هذه الأنواع :

-التكنولوجيا القاعدية : تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل
المنافسين)،و لكنها

ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

-التكنولوجيا المفتاحية: و هي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض
المنافسين

(التكلفة و/أو الجودة).

-التكنولوجيا البارزة : هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور ،هامشية و قابلة أن

- تصبح
تكنولوجيا مفتاحية.
- التكنولوجيا الجينية : و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف
القليل من
المؤسسات و هي خطيرة.
- 2.على أساس موضوعها : و هناك :
- تكنولوجيا المنتج : و هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، و عمليات
التركيب و
المراقبة.
- تكنولوجيا التسيير و التصميم : و هي التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم
و التنظيم كتسيير تدفقات الموارد.
- تكنولوجيا المعلومات : و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و
الاتصال،تتزايد
- أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على
جمع المعلومات و معالجتها و بثها.
- 3.على أساس محل استخدامها : يوجد : -تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة : و تكون
درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة
عن المحيط الخارجي.
- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة : نظرا لعدم تواجد و توفر هذه التكنولوجيا داخل
المؤسسة
يجعلها مرتبطة و تابعة لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.
- 4.على أساس كثافة رأس المال :
- التكنولوجيا المكثفة للعمل : و هي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة
لوحدة من
الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة ، و هي تتناسب
في الدول
ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في الموارد و رؤوس أموال.
- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال : و هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من
الإنتاج
مقابل تخفيض وحدة عمل ، و هي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال
كبيرة.
- 5.على أساس درجة التعقيد : .
- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية : و هي التكنولوجيا شديدة التعقيد،حيث من الصعب على
المؤسسات في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.
- التكنولوجيا العادية : و هي أقل تعقيدا من سابقتها،و يمكن للفنيين و المختصين المحليين
في الدول
النامية استيعابها،إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.
- 3.دورة حياة التكنولوجيا :
- إن التحليل المطبق على دورة حياة المنتج يمكن استخدامه على التكنولوجيا ، لذا ميز "

بين خمس مراحل التي تشكل خصائص دورة حياة التكنولوجيا و هي J.Morin " :
4- تدهور ، 3- (stabilité)استقرار ، 2- (évolution)تقدم ، 1- (émergence)
بروز

5- (obsolescence).إلغاء، (déclin)

2. مفهوم اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي ، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية ، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و

بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات . " 1
و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات . "
كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح ب :
-مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية
-جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها
-إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.
و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟

-ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟

-ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟

-ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

3.دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية:

1.دوافع اليقظة التكنولوجية: 1. 3.

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف و تطور وسائل البحث و

التجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي ، و يمكن تلخيص دوافع الرصد

التكنولوجي فيما يلي:

-تسارع التغيرات التكنولوجية

-انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة

-المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار

-قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك، الإعلام

الآلي، الكيميائي،...)

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التألق في السوق الذي تنشط فيه مطالبته بانتهاج يقظة

تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات

الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع التي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات و استغلالها

و تتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في:

-تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمنح المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك) -الدوريات العلمية
-الجراند و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية
-تقارير الشركات و المعارض
2.أهمية اليقظة التكنولوجية
لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي و الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات و التوجهات و تمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم و المباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول و إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية و الاستمرار في عملية الرصد و الترقب ،خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية.
بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على المعارف و المعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات.
يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل Jakobiak -حسب بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عملية Mockler تخطيط إستراتيجي ، كما يعتبرها أن ممارسة أي مهنة صناعية Lainée اتخاذ القرار على المدى أن ممارسة أي مهنة صناعية Lainée اتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل ، و قد توصل
تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات . 1
الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة Jakobiak و في الشكل الموالي يوضح
على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم Link لإعداد القرارات المستقبلية ، و في نفس المنظور أكد
بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية.
Mohellebi dalila , la veille technologique :une nécessité pour l'intégration des
تكنولوجية - Humbert Lesca أما حسب
منهجية من طرف المؤسسة ،أي أن احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا،شرعيا أو غير شرعي ،لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية

يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة و التقدم عليها بمراحل سبق التكنولوجيا المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، و ذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية و .تفادي التكنولوجيا السريعة

المطلب الثاني : الي قطة التنافسية و التجارية

نتج عن التزايد الملحوظ لحدة و شدة المنافسة ، و الانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل

مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها و العمل على أن

تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها. إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ، أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع ، و هذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية و التجارية.

1.اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار. فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم و ذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم،...) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور . أي خطر من طرف المنافسين المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط Michel Porter و هذا المجال يحدد هي:

1-الكفاءات الحالية للمنافسين

2-إستراتيجية المنافسين

3-الأهداف الجديد للمنافسين

4-قدرات المنافسين

5-الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

و تعمل اليقظة التنافسية على بحث و فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة :

-منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة ،الحصص السوقية.

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

-الشركاء : شبكة الموردين،المقاولين،العلاقة مع باقي الأعوان.

-الإنتاج : نظام الإنتاج،المواد و المهارات المستعملة،تكلفة الإنتاج.

-البحث و التطوير :التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.

2.اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين /زبائن و كذا

المهارات الجديدة في السوق ، معدل نمو السوق ... الخ . فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات ، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية 1 . حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل ، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أنواقهم و تطور علاقاتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة . و بالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن و قدرتهم على الوفاء ، و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية ، و عليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية .

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما: 2

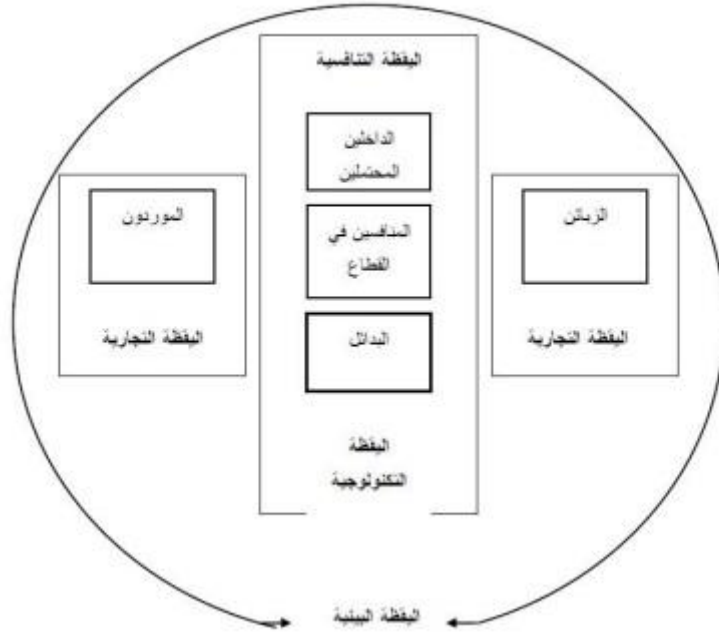
1- الزبائن : إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد ، و لأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها ، و لعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات و احتياجات الزبائن و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .

2- الموردين : إلى جانب الزبون ، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة ، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية و لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها و عروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر ، احترام آجال التسليم ، ...) ، و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد ، لضم ان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة ، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون و بنوعية جيدة ، و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية ، المزايا التي يقدمها ، المنتج المقدم ، نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم ، ... الخ .

و إجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي و السوق الخلفي ، على حد سواء

بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين .

و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)



المصدر : Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007, p 8.

Michel شكل رقم (17): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس للتنافس ل

Porter

المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع و يضم عدة متغيرات فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... الخ) نجد أن هناك متغيرات اجتماعية و قانونية، تشريعية، سياسية،... الخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المؤسسة و لابد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة و المتابعة و هذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة و تتبع مثل هذه المتغيرات.

1. اليقظة الاجتماعية:

و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات

الدينية و العرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتلقي و يهدد سلامة أو يعزز التماسك التنظيمي³⁷ و هناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع

Picard.D, la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1991, p 2.

وقت ممكن و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تأثر علاقتها بالمحيط.

و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات :

- تطور النمو الديمغرافي
- عادات الاستهلاك
- تغير الموضة في اللباس
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما.

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ، و لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي ، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان و معدل النمو السكاني ، و توزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع و عددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك ، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المنتجات التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر و المؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة. إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، و هي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، و تعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة و الرغبة إلى الجديد و نجد أنه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتجات و الخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة في جانب اللباس.

و التجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة ، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكنية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكنية الجديدة و القيام بالتوقعات المستقبلية ، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا. أم ا مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة ، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم و تطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي ، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، و المجلات الدورية . التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية

2.اليقظة القانونية:

تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و ليس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال

التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات و لذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة و ذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس . كتحفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا.

3. اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الآن و اع السابقة ، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية،... الخ ، و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة.

و تختلف أنواع المعلومات في المؤسسة إلا أنه مهما كان نوع المعلومات نجدها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة و قد تكون مصادر هذه المعلومات داخلية أو خارجية. إذ تعتبر المعلومات الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و نتيجة ارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات ، فتوفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان بقائها، إلا إذا اكتسى طابع الفعالية و تأقلمه مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة.

و اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و

التقني
التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص
التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية.
من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات
الإنذار
المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سببية تعطي للمؤسسة تصورا بأن
شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة.
و اتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي
تحتة أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف ، فالمؤسسة عليها أن تختار
المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة ، سواء المجال التكنولوجي ، أو التنافسي أو
التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

دفعت التطورات الاقتصادية إلى إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم مورد اقتصادي تتملمه المؤسسة ، والمؤسسات في عصنا هذع عرفت تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تعرفها قبل، لذلك من المهم أن تبعث المؤسسة عن طريقة تستطيع من خلالها مراقبة محيطها.

وقد قمنا في البحث بالإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل ، كما سبق و أن ذكرناه في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن

تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها. وتتوافر أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من

هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة

للاستراتيجيات وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج إلى المزيد من التحليل. على أن تقوم المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع بالمستقبل، ولغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الوسائل والأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة الذي يساعد على تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال أو لخط منتجات أو أسواق سواء كان ذلك مرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل ومن بين الأساليب الأخرى المتاحة أسلوب تحليل الفجوة.

وأما فيما يخص المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة. وتختلف أنواع المعلومات في المؤسسة إلا أنه مهما كان نوع المعلومات نجدها تخدم وظيفة اتخاذ

القرارات الإستراتيجية للمؤسسة و قد تكون مصادر هذه المعلومات داخلية أو خارجية. إذ تعتبر

المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و نتيجة ارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح

بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات ، فتوفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان بقائها، إلا إذا اكتسى طابع الفعالية و تأقلمه مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة. و اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة ،فهو نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية. من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سببية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة. و تمثل اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف ،فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة ،سواء المجال التكنولوجي،أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

التوصيات:

1. ضرورة تبني المؤسسات لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية.
2. تقوم لجنة اليقظة بتجديد المنافسين الحاليين والمرقبين من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة والمحيط التنافسي.
3. تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزبائن بالدرجة الأولى.
4. تكوين جلية تختص بجمع وتعقب المعلومات ومعالجة البيانات ونشر المعلومات المستخلصة من ذلك.
5. الحرص على الصرامة والمكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال والمهارت التقنية.
6. ضرورة الاستعانة بالخبراء عندما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية.