



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

## دور الـيقةة الاستراتيجية في بحث تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تحت اشراف الأستاذ  
وهراني مجدوب

إعداد الطالبات  
ولدقاسم مجدوب  
قوال سناء

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ/ محمد عيسى محمود
مقررا و مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر-أ-	أ/ وهراني مجدوب
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر-ب-	أ/ بلعياشي بومدين غوتي

السنة الجامعية 2020 2021

# كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا غير مكفي ولا مستغني عنه و الصلاة و السلام على خير من علمنا أدب الشكر و العمل به ، سيدنا محمد و على اله و أصحابه و من اقتدى به و بعد .  
قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف "وهراني مجدوب" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

## إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا واشكره أن أكرمني بنعمته لإكمال هذا العمل المتواضع .

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة .

.....نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

اهدي ثمرة جهدي إلى من أنار لي دربي و علماني كيف تكون الحياة ، أبي و أمي وتقدير و وفاء و عرفان إليكما

أدامكما الله نبراسا وضياءا ساطعا في حياتي ..... والدي العزيزين

إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم

إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه.

إلى من أكرموني واخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة مستغانم جزاهم الله

كل الخير.

والى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء و أقارب حتى ولو بدعاء أو بالكلمة الطيبة .

جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

ولقد قاسم مجدوب

# إهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي اهديه:  
إلى من قال فيهما الحق تعالى " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً".  
إلى من كانت ريحانة الدنيا و نور عيني إلى التي تعبت وقامت الكثير من اجلي وعلمتني أن الحياة كفاح  
و وراء كل تعب نجاح غالي من رضت بالقليل لتصنع الكثير أُمي الغالية رحمها الله .  
إلى سندي وعوني في الحياة من دفعني لإتمام دراستي و ساعدني في استكمال هذا العمل أبي الغالي .  
إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء و أبناءهم حفظهم الله و رعاهم.  
إلى كل الأهل و الأصدقاء و الزملاء و الأحباء .  
إلى كل من شاركني عملي وقدم لي يد المساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع.  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
إلى كل طالب جاد غيور على دينه.

قوال سناء

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

01..... المقدمة العامة

الفصل الأول:عموميات حول بيئة المؤسسة،نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية

07..... مقدمة الفصل

07 ..... المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة

07..... المطلب الأول: مفهوم البيئة وخصائصها

07..... الفرع الأول: تعريف البيئة

08..... الفرع الثاني: خصائص البيئة

08..... المطلب الثاني: البيئة الخارجية

09..... الفرع الأول: مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

09..... الفرع الثاني: مكونات البيئة الخارجية

09..... 1- البيئة العامة :

10..... 2- البيئة الخاصة:

10..... الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية

10..... 1- نموذج Porter. M لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة

12..... 2- نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

12..... 3- أهمية تحليل البيئة الخارجية

13..... المطلب الثالث: البيئة الداخلية

13..... الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

13.....	الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية
13.....	1- الهيكل التنظيمي :
13.....	2- ثقافة المؤسسة
14.....	3 موارد المؤسسة
15.....	الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية
16.....	1- مدخل الوظائف الإدارية
16.....	2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات
16.....	3- مدخل سلسلة القيمة
18.....	4- نموذج التحليل الرباعي SWOT
19.....	5- أهمية تحليل البيئة الداخلية
20.....	المبحث الثاني: المعلومة ودورها في المؤسسة
20.....	المطلب الأول: ماهية المعلومة
20.....	الفرع الأول: مفهوم البيانات و المعلومات
21.....	الفرع الثاني: الفرق بين البيانات والمعلومات
22.....	الفرع الثالث: أنواع ومصادر المعلومات
23.....	الفرع الرابع: خصائص المعلومات
24.....	المطلب الثاني: نظام المعلومات
24.....	الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات
26.....	الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات
	الفرع الثالث: وظائف نظم المعلومات:
27.....	
27.....	المطلب الثالث: أهمية المعلومة ونظم المعلومات
27.....	الفرع الأول: قيمة ومنفعة المعلومات

28.....	الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات
28.....	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية
28.....	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
28.....	الفرع الأول: مفهوم اليقظة
30.....	الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية
30.....	الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية
31.....	الفرع الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
32.....	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
32.....	الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ "M.porter"
33.....	الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية
34.....	الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية، واليقظة البيئية
37.....	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات
39.....	خاتمة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تنافسية المؤسسة</b>
41.....	مقدمة الفصل
41.....	المبحث الأول: إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
41.....	المطلب الأول: سيرورة اليقظة الإستراتيجية
41.....	الفرع الأول: مرحلة تحديد وجمع المعلومات
44.....	الفرع الثاني: مرحلة تحليل وتقييم المعلومات
46.....	الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات
47.....	المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية
48.....	الفرع الأول: تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية
48.....	الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

50	الفرع الثالث: أساليب العمل لممثلي اليقظة
51	الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين
51	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
51	الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)
52	الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية
54	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية
54	الفرع الأول: ماهية المنافسة
56	الفرع الثاني: مفهوم التنافسية
58	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
58	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
59	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
60	الفرع الثالث: الركائز الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها
61	الفرع الرابع: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية
61	الفرع الخامس: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
61	الفرع السادس: أهمية امتلاك الميزة التنافسية
62	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
62	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية
62	الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية
63	الفرع الثالث: مداخل الاستراتيجيات التنافسية
64	الفرع الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية
68	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية
68	المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

68.....	الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية
69.....	الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية
70.....	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
70.....	الفرع الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار
71.....	الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير
72.....	الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة
72.....	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها
76.....	المطلب الرابع: تجربة عملية لاتصالات الجزائر
77.....	خاتمة الفصل
80.....	الخاتمة العامة
84.....	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

### \* قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	الشكل (1-1)
14	أهمية ثقافة المؤسسة	الشكل (2-1)
17	نموذج سلسلة القيمة	الشكل (3-1)
25	نموذج مبسط لنظام المعلومات	الشكل (4-1)
31	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية	الشكل (5-1)
32	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	الشكل (6-1)
36	عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	الشكل (7-1)
38	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمات الاهتمام بها	الشكل (8-1)
47	سيورة اليقظة الاستراتيجية	الشكل (1-2)
48	ممثلو عملية اليقظة	الشكل (2-2)
51	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	الشكل (3-2)
64	إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	الشكل (4-2)
75	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	الشكل (5-2)
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم	الشكل (1-3)

### \* قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	نموذج التحليل الثنائي SWOT	الجدول (1-1)
49	ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص	الجدول (1-2)
67	الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية	الجدول (2-2)

# المقدمة العامة

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة و المتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجهها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مسaire نهج التطور التكنولوجي و المعلوماتي معًا لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور وبروز مفاهيم وأساليب جديدة التبيني في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

و لهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق

فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة الآ التأكيد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

إشكالية البحث:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

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

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1 - ما المقصود باليقظة الاستراتيجية ؟ وما هي أهدافها وشروط فعاليتها؟

2 - ما هي ماهية الميزة التنافسية ؟ وماهي مصادرها وأسس تطويرها؟

3 - ما هو دور إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

4 - ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة تكرير السكرام مستغانم؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيته وضمان بقاءها أمام منافسيها.

- الفرضية الثانية: وعي وإلمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة لليقظة الاستراتيجية في ظل الظروف التنافسية الآنية.

منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الاشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية ، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث ، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وحدة مستغانم لتكرير السكر بولاية مستغانم التابعة حاليا لـ"مجمع برحال".

أسباب اختيار موضوع البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تُعدّ اليقظة الاستراتيجية و التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.
- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في كسب و تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة .

#### أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور و أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة و ضمان بقائها، مع الحاجة المتزايدة لتطبيق و إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانة و يساهم في توفير المعلومة اللازمة و المساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك رفع من قدرتها التنافسية.
- أهداف البحث: تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :
- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .
  - عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .
  - تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.

- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق و تطوير الميزة التنافسية .

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا :

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

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

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصّصت اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل قرارات المؤسسة و أما الدراسة الثانية سلّطت الضوء فقط على دور نظام اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير

في المؤسسة، ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض لمزايا إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتبيان دوره في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية.  
خطة البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، ويهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول: الفصل الأول يعرض عموميات حول بيئة المؤسسة ونظم المعلومات وماهية اليقظة الاستراتيجية، والذي تطرق الى ثلاث مباحث فالأول تناول ماهية بيئة المؤسسة، والمبحث الثاني تطرق إلى ماهية المعلومة مصادرها و خصائصها، مع الإشارة لنظام المعلومات أنواعه وأهميته في المؤسسة. أما المبحث الثالث فقد خصص إلى ماهية اليقظة الاستراتيجية مع التطرق لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي والإشارة لمختلف أنواعها.

أما الفصل الثاني تناول أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة، وتطرق لثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرق إلى إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال شرح مراحل العملية وممثلها وأهم الوسائل والطرق المتبعة، والمبحث الثاني تناول ماهية الميزة التنافسية ولأنواعها، مصادرها وأسس تطويرها، والمبحث الثالث يعرض اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنمية وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

# الفصل الأول

عموميات حول بيئة المؤسسة،

نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية

## مقدمة الفصل

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد. وأنيا صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصد والتتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها. وعلى إثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** سنعرض فيه ماهية البيئة وأنواعها مع محاولة تبيان أهمية دراسة المؤسسة لبيئتها.

**المبحث الثاني:** سنتطرق لماهية المعلومة مصادرها وخصائصها، مع الإشارة لنظام المعلومات أنواعه وأهميته في المؤسسة.

**المبحث الثالث:** سننوه في هذا المبحث لمفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية مع التطرق لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي وعرض لمختلف أنواعها.

**المبحث الأول: ماهية بيئة المؤسسة**

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أنّ المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها. فما هو مفهوم بيئة المؤسسة وما خصائصها وفيما تتجلى أهمية تحليلها؟

**المطلب الأول: مفهوم البيئة وخصائصها**

في الحقيقة لا يوجد إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم محدد ومضبوط للبيئة، فإن مفهومها خضع إلى مراحل وتطورات عديدة وكثيرة على مستوى أبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها.

**الفرع الأول: تعريف البيئة**

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى

المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها<sup>1</sup>. ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر"<sup>2</sup>، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1- المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة"<sup>3</sup> أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"<sup>4</sup>.

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

### الفرع الثاني: خصائص البيئة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق وتحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:<sup>5</sup>

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها.

- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعددتها وتعقدتها.

- التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.

- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

### المطلب الثاني: البيئة الخارجية

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطورها. كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 253. (وبتصرف)

<sup>2</sup> - كسنة محمد، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 71.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب سويسي - المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم" دار النجاح للكتاب - الجزائر 2009 - ص 189.

<sup>4</sup> - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 189.

<sup>5</sup> - عبد السلام أبو قحف "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2005، ص 113. (وبتصرف)

الفرع الأول: مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على "أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"<sup>1</sup>، وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها"<sup>2</sup>. كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة"<sup>3</sup>.

فمن خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الخارجية

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها، فهناك من صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

1- البيئة العامة

لقد عرف Gerloff "البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر"<sup>4</sup>، وقد وسع هذا المفهوم وأضيفت متغيرات أخرى كالتكنولوجية، والمتغيرات والإيكولوجية، والمتغيرات القانونية وغيرها. ومن أهم متغيرات البيئة العامة ما يلي:

**المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد وغيرها.

**المتغيرات القانونية:** تشمل على مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

**المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

**المتغيرات التكنولوجية:** وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة.

1 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 87.

2 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 255.

3 - روبرت.ا.بس - ديفيد-لي - الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص 108.

4 - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، 2008، الاردن، ص 110، 109.

## 2- البيئة الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به و تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة ، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها.<sup>1</sup>

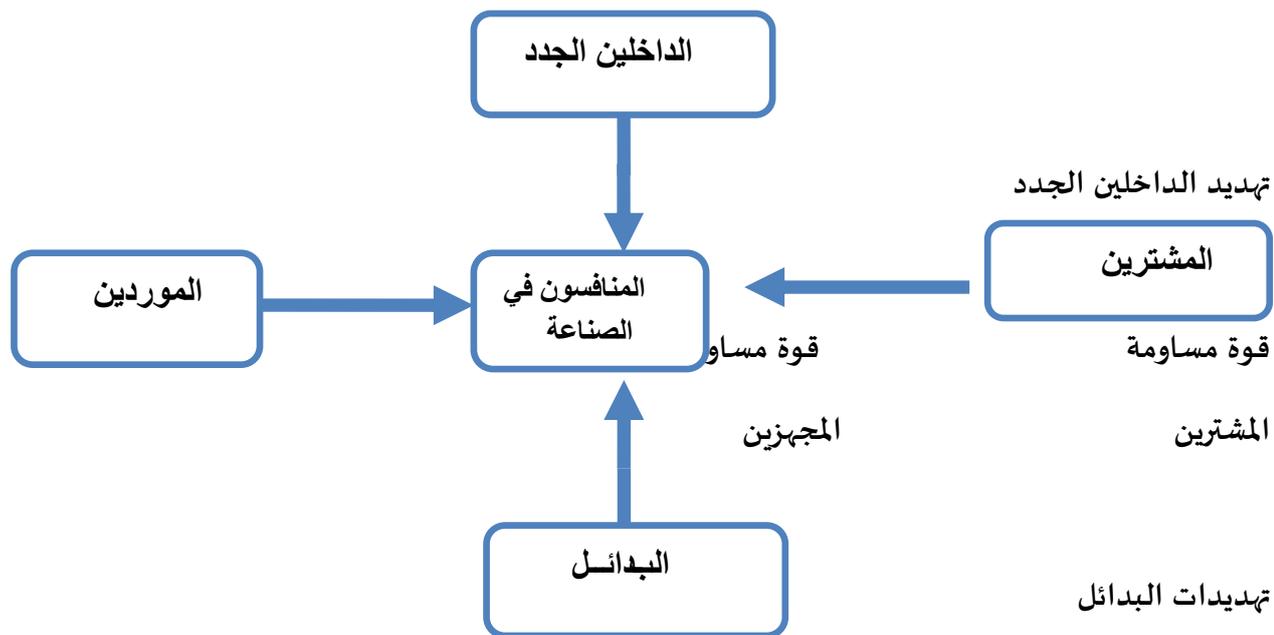
الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعدها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج PESTEL، نموذج القوى الخمس Michael Porter، نموذج Austin وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

## 1- نموذج M. Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة.

يعتبر نموذج M. Porter الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا. وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية ، ويقصد بالبيئة صناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي رقم (1-2).

شكل رقم (1-1): نموذج بورتر لتحليل القوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel , éditions Dunod ,Paris ,1999, p17.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية" (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2 عمان، 2007، ص145.

## المنافسون في الصناعة :

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها.<sup>1</sup>

## تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديداً على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط<sup>2</sup>. وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول<sup>3</sup>: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

## تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".<sup>4</sup>

## قوة تفاوض المشترين :

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.<sup>5</sup> ويمكن للمشترين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل وجودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، ويكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوي، دار الكتاب العربي، طبعة الأولى، أبوظبي، 2010، ص 54-55.

<sup>2</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2.

<sup>3</sup> - Michael Porter, l'avantage concurrentiel, op cit, p22.

<sup>4</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره ص124.

<sup>5</sup> - محمد أحمد عوض - الإدارة الاستراتيجية (الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع 2004، ص116.

<sup>6</sup> - روبرت. ا. بتس - ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

## قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردون بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.<sup>1</sup> وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

## 2- نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

إنّ نموذج الذي قدمه Porter للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية، وكان التعديل على النحو التالي:<sup>2</sup>

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة ، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاومة ، القوة التفاوضية للمشتري و المورد ، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

## 3- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها ، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط ومن أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.

- تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.

- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.

- يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي-د. احمد سليم- الإدارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-إدارة المخاطر) ،الاسكندرية، 2007، ص 60 .

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996، ص 37.

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 150. (و بتصرف)

ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

### المطلب الثالث: البيئة الداخلية

#### الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة " في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"<sup>1</sup>، فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحها عناصر القوة و الضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة"<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

#### **1- الهيكل التنظيمي:**

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، وغيرها.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

#### **2- ثقافة المؤسسة:**

#### **تعريف الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة"<sup>3</sup>، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة"<sup>4</sup>.

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

1 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 184.

3 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي - الإدارة و الأعمال - دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008، ص 124.

4 - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الاسكندرية 2008، ص 76.

أهمية الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:<sup>1</sup>

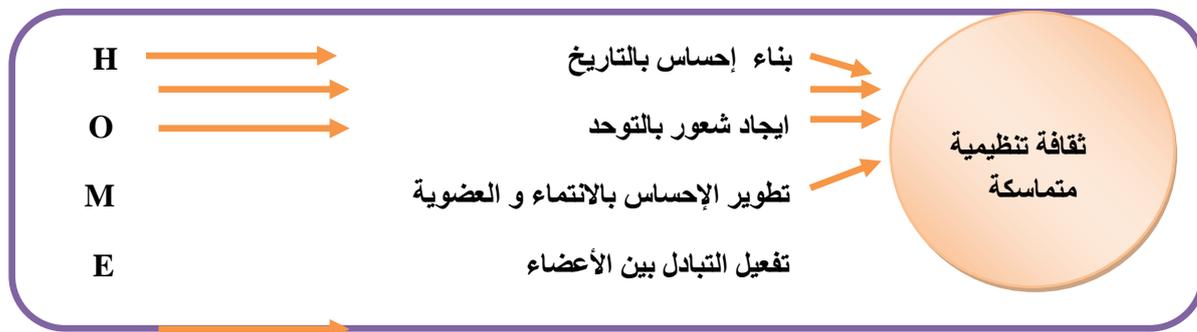
- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم .

- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange)، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال.

الشكل رقم (2-1): أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296.

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة .

### 3- موارد المؤسسة

مفهوم الموارد : تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية. ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296، ( وبتصرف).

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 205.

أنواع الموارد: الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:<sup>1</sup>

- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية).

- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).

- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).

أهمية الموارد: تمثل الموارد مجمل ما يمتلكه المؤسسة من إمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها الاستراتيجية والتي تمكن المؤسسة من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه ويمكن أن نجسد أهمية الموارد في ما يلي:<sup>2</sup>

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

- إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها أحد عناصر ومن متطلبات صياغة الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

### الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية

تنبع أهمية هذا التحليل الداخلي لأي مؤسسة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية، ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد والكفاءات، مدخل سلسلة القيمة وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص298

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص298.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي-احمد سليم- مرجع سبق ذكره، ص 65. (بتصرف)

## 1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف<sup>1</sup>:

وظيفة التنظيم: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

وظيفة التخطيط: ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المؤسسة وتبني مستقبلها وكيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات و خطط العمل التي تمكها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الاجل .

وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها.

## 2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات

التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقاً من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة. إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين:<sup>2</sup> الأول يتمثل في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومععمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

## 3- مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي الداخلي، "وهو من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيه"<sup>3</sup>، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، والشكل رقم (1-3) يوضح نموذج لسلسلة القيمة لدى بورتير.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي-د.احمد سليم- المرجع نفسه، ص 66.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 317.

<sup>3</sup> - محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 90.

الشكل رقم (1-3) : نموذج سلسلة القيمة



2 Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 53.

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

- الأنشطة الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:<sup>1</sup> الإمداد الداخلي (اللوجستيات الداخلية): الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في: مناولة المواد، التخزين، مراقبة المخزون.

العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

الإمدادات الخارجية (اللوجستيات الداخلية): أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات.

التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء مثل: الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتحديد التسعير.

الخدمات: أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج مثل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة الساندة كل من:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 57.

<sup>2</sup> - Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,PP 58-61.

المشتريات: أنشطة تتعلق بشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والمطلوب شراؤها للمؤسسة مثل مواد أولية، الآلات والتجهيزات، عتاد المكاتب وغيرها.

التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

إدارة الموارد البشرية: أنشطة تتعلق بضمان الاختيار وانتقاء المستخدمين، التكوين، وتطور المستخدمين والأجور لجميع فئات الموظفين، إدارة الموارد البشرية تدعم كلا من مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة.

البنية الأساسية: وهي تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل: الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة.

وهذه الأنشطة المختلفة ترتبط ببعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على فاعلية الأنشطة الأخرى، ويعد كل نشاط من الأنشطة الساندة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وتختلف هذه الأنشطة حسب كل مؤسسة بحيث يمكن ما نجده أساسي لمؤسسة ما فقد نجده ثانوي لدى مؤسسة أخرى.

#### 4- نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

وللربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

الفرص والتهديدات: تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، وقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحمي نشاطها.

نقاط القوة والضعف: تتمثل نقاط القوة في موجودات وخصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، والتي تستقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات، الموارد المادية، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية. أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 324-327.

## الجدول رقم (1-1): نموذج التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير	استراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجيات دفاعية	استراتيجية التنوع	التحديات البيئية الخارجية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيص أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية:<sup>1</sup>

إستراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.

إستراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

إستراتيجية التنوع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنوع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

إستراتيجية دفاعية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاشي المخاطر الخارجية.

## 5- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، وذلك لما يلي:<sup>2</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة بها.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328. (وبتصرف).

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - 1999 -

- بيان وتحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها

### المبحث الثاني: المعلومة و دورها في المؤسسة

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسات وأحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات وحتى في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المعلومة ومفهوم نظم المعلومات وأهميتهما في المؤسسة.

### المطلب الأول: المعلومة

تعتبر البيانات والمعلومات الرأس المال المهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المبتغاة، فما المقصود بالبيانات والمعلومات وما خصائصهما؟ وفيما تتجلى مصادر المعلومات وقيمتها؟

### الفرع الأول: مفهوم البيانات و المعلومات

#### 1- مفهوم البيانات:

البيانات "تمثل المواد الخام التي تم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد"<sup>1</sup>، أو البيانات هي "مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث"<sup>2</sup>.

ومن هذا نستخلص أن البيانات تعد رموز أو مفاهيم غير معالجة وليست ذات دلالة أو معنى أي عديمة الفائدة.

#### 2- ماهية المعلومات

لقد تعددت تعاريف المعلومات، فمن الصعب تقديم تعريف واحد ومن هنا سننوه إلى بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال:

إذ تُعرّف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات"<sup>3</sup>، أو المعلومات هي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة واحد 2009، ص18.

<sup>2</sup> - عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 12.

<sup>3</sup> - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.

<sup>4</sup> - محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي، ط1، اسكندرية، 2006، ص36.

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي بيانات تم تحويلها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر دلالة وذات معنى وقيمة بالنسبة لمستخدميها.

### الفرع الثاني: الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات والمعلومات مصطلحين يستعملان بكثرة ، حيث يتواجد الاختلاف بينهما في عدة فروقات جوهرية، و يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير التالية:<sup>1</sup>

- 1- **المهيار اللغوي:** البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما يبين به الشيء من الدلالة وغيرها، وبيان الشيء بيانا أي اتضح، ويسمى بيانا لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره، نحو قوله تعالى « هذا بيان للناس»<sup>2</sup> ، وكما يسمى به المجلد والمهيم من الكلام بيانا نحو قوله تعالى «ثم إن علينا بيانه»<sup>3</sup> ، أما المعلومات فهي جمع معلومة، والمعلومة مشتقة من كلمة العلم ،فهي اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة.
- 2- **المهيار المستوي الاداري:** يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات: فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر، أي نفس المفردة قد تكون بيانات في مستوى إداري وتكون معلومات في ذات الوقت نفسه بالنسبة لمستوى إداري آخر.
- 3- **المهيار الزمن:** يعد الزمن معيارا مهما في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية.
- 4- **المهيار القيمة/الفائدة:** ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها الباحثين، إلى درجة أن بعضهم يصف الفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي أن المعلومات مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد.
- 5- **المهيار الهدف:** يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات بإجماع الكتاب بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات من قبل الإدارة المستفيدة بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.
- 6- **المهيار المعالجة:** يؤكد الباحثون على وجود اختلاف بين البيانات والمعلومات قدر تعلق الأمر بعمليات المعالجة، فإذا لم يوجد اختلاف بينهما فإن جميع المعالجات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى معلومات (باستثناء التخزين والاسترجاع) تكون غير ذات جدوى، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر المعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

1 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2009 ،ص165.

2 - سورة آل عمران، الآية رقم 138.

3 - سورة القيامة، الآية رقم 19.

ومن خلال هذه المعايير نستخلص أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات فالبيانات هي مفاهيم ورموز غير معالجة ممكن أن تصبح معلومات نفعية وذات معنى وفائدة لدى مستخدميها إذا تمت معالجتها وتصبح معلومات مهمة وذات قيمة لمتخذي القرار.

### الفرع الثالث: أنواع ومصادر المعلومات

توجد عدة تصنيفات للمعلومات ، لكن بصيغة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

#### 1- درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية:<sup>1</sup>

المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية ، وتتمثل مصادرها في: وسائل الإعلام، الكتب، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، الدراسات والأبحاث.

المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل مصادرها في: المنافسون أنفسهم، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، المصادر الوظيفية للمؤسسة.

2- مصدر المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات إما أن تكون داخلية أو خارجية: فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية، والمعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة هي معلومات خارجية.

3- درجة التغيير: وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة، فالمعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن ، والمعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.<sup>2</sup>

4- المستوى الإداري: تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري والتي غالبا ينقسم إلى الإدارة الاستراتيجية (الإدارة العليا)، الإدارة التكتيكية (الإدارة الوسطى)، والإدارة الوظيفية (الإدارة التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع من المعلومات: معلومات استراتيجية، معلومات وظيفية، وأخرى تنفيذية.

المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها:<sup>3</sup> "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة"، أو تعرف بأنها<sup>4</sup> "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة و بها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يمكن استخدامها الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية.

المعلومات الوظيفية (التكتيكية):<sup>5</sup> وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات،

<sup>1</sup> - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000, p 9.

<sup>2</sup> - محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي ،ط1، اسكندرية،2006، ص44.

<sup>3</sup> - حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص34.

<sup>4</sup> مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيبرول، باريس1992، ص 74.

<sup>5</sup> - كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009، ص51.

التمويل، الإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبياً بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

المعلومات التنفيذية (التشغيلية):<sup>1</sup> وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة. يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلا، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

5- حسب درجة الحصول: كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب وهذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى:<sup>2</sup>

المعلومات البيضاء: هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحظات قضائية، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

المعلومات الرمادية: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

المعلومات السوداء: هي التي يتم التكتم على نشرها نظراً لسريتها، وهي محمية قانونياً بموجب عقود، واتفاقيات و ينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

#### الفرع الرابع: خصائص المعلومات

حتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصناع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائصها تتلاءم مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، ونذكر من أهم الخصائص التي وصفت بها المعلومات على النحو التالي:<sup>3-4</sup>

1- نوع المعلومات: نشير إلى ضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها.

2- دقة المعلومات: نشير إلى ضرورة أن تتصف المعلومات بالدقة الكافية، وتعني الدقة شيئين مختلفين: أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والتشويش، وأن تكون المعلومات دقيقة وتهتم المستفيدين منها.

3- العمر، الموقوتية، الأفق الزمني: ترتبط هذه الخصائص بالوقت فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة، فالأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.

4- الكلفة، القيمة، ذات الصلة: لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وإنتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بكلفة سواء الكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، تخزين، واسترجاع المعلومات، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومات المكلفة قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ

<sup>1</sup> - كرومي سعيد، نفس المرجع، ص 51.

<sup>2</sup> - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit, p 10.

<sup>3</sup> - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>4</sup> - حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 41.

القرارات ويمكن قياس قيمة المعلومات من خلال تخفيضها لنسبة حالة عدم التأكد الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار وإمكانية اتخاذ القرار بسرعة.

5- سهولة الوصول: تكون المعلومات مفيدة عندما يتمكن الأفراد من الوصول إليها بسهولة وفي الوقت الملائم لاستخدامها. وتعد مهارة الاستفادة في إيجاد المعلومات التي يحتاج إليها هي التي تؤثر في سهولة الوصول إليها.

كما توجد خصائص أخرى وصفت بها المعلومات من طرف بعض الباحثين مثل: الشمولية، الوضوح، الانسجام، الموثوقية، التماسك، المرونة، القدرة على التنبؤ، الحيادية، القابلية على المقارنة وغيرها.

### المطلب الثاني: نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذو الدور الهام والحساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات المهمة والاستراتيجية للمؤسسة، إلا أنه تعددت المفاهيم التي قدمت ونسبت لنظم المعلومات وقبل التطرق لبعض منها سنحاول عرض مفهوم مصطلح النظام أولاً.

### الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات

#### 1 - مفهوم النظام:

النظام هو<sup>1</sup> "مصطلح مشتق أساساً من كلمة «systema» اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الاجزاء"، ويمكن تعريف النظام على أنه<sup>2</sup> "مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف". ويُعرّف النظام كذلك بأنه<sup>3</sup> "مجموعة من الأشياء يرتبط بعضها البعض بهدف تنفيذ مجموعة من الأهداف". وحسب Pask فإنه يرى<sup>4</sup> "ترتيب أي شكل من أشكال النشاط في شبكة معينة من قبل أي مراقب هو نظام".

#### 2- عناصر النظام:

لا يكون لكل النظم نفس خليط العناصر، وإنما لها تشكيل أساسي و عام، ويعتبر النظام ديناميكياً في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية وهي :

- المدخلات : ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام فمثلاً لا بد من تجميع المواد الخام ، والأفراد و البيانات قبل أن يتم التشغيل .

- المعالجة أو التشغيل : ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات .

- المخرجات : تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي ، مثل توزيع التقارير على المستخدمين .

ويعتبر النظام قادر على تنظيم نفسه إذا تمّت إضافة العنصرين التاليين<sup>5</sup>:

1 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، ، ص22.

2- راجموند مكليود-جيورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر،الرياض،2006،ص77.

3- منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971، ص7.

Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise edition : ADBS ; 2002 ,p9.

- التغذية العكسية: وهي تمثل معلومات حول أداء النظام .

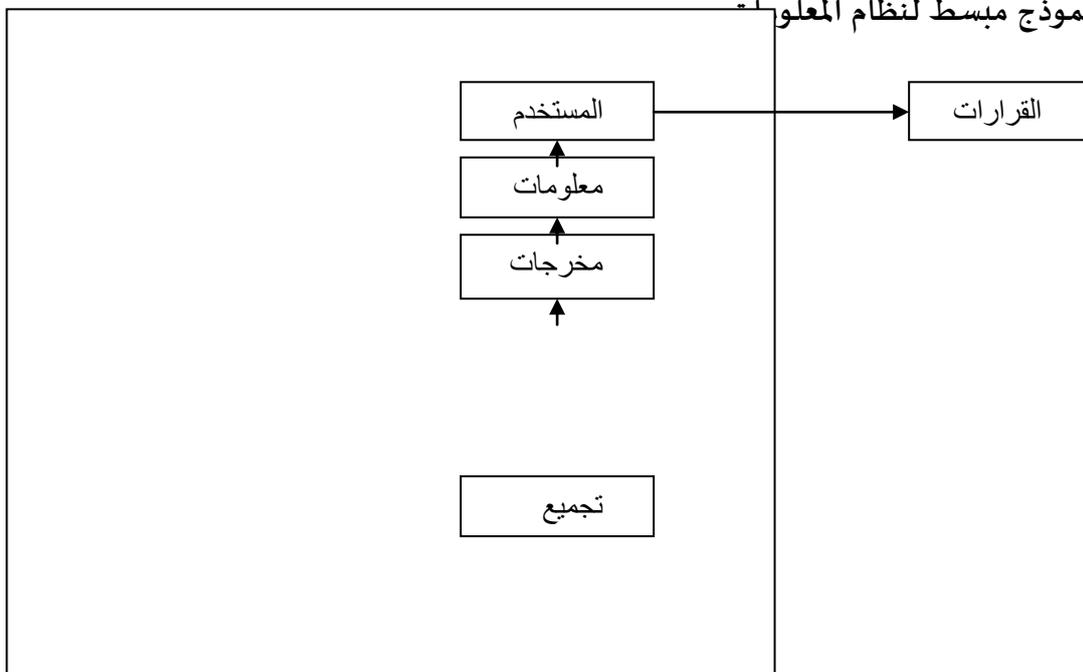
- الرقابة أو السيطرة: تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي إنحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك إتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة .

### 3- مفهوم نظام المعلومات:

يُعرف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع ، معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريف نظام المعلومات كذلك بأنه<sup>2</sup> " مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة" وتعرف كذلك على أنها<sup>3</sup> " مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم."

ومن خلال ذلك فإن نظام المعلومات هو نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، بحيث يتم من خلاله التعامل ومعالجة البيانات والمعلومات ونشرها في المؤسسة لدعم عمليات صنع القرار.

الشكل رقم(4-1): نموذج مبسط لنظام المعلومات



يمكن توضيح نظم المعلومات على أنها النظم اليدوية أو المعتمدة على الحاسوب و التي تحول البيانات إلى معلومات ذات فائدة ويمكن تحديد دور هذه النظم بأدائها لثلاث أدوار رئيسية وهي:<sup>4</sup>

- تحديد المعلومات الضرورية وذات الصلة بالمؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> - منذر صلاح، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>3</sup> - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية، ص187.

<sup>4</sup> -Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise, op cit , p23.

- يضمن نظام المعلومات للمؤسسة دوران المعلومة، من جمع و معالجة ونشر للمعلومات.

- نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نحو البيئة.

### الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

تصنف نظم المعلومات وفق مختلف معايير إلى العديد من الأنواع ولهذا نجد في هذا الإطار تصنيف نظم المعلومات حسب المستوى الإداري والنظم لدعم اتخاذ القرار، والنظم الوظيفية وفق وظائف المؤسسة وغيرها.

#### 1- نظم المعلومات حسب المستوى الإداري

توجد ثلاثة تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهي:<sup>1</sup>

نظم المستوى التشغيلي: تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.

نظم المستوى الإداري: فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات الشبه هيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة.

وأخيراً، نظم المستوى الاستراتيجي: تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية.

#### 2- النظم الوظيفية:

تعتبر من أهم أنواع نظم المعلومات الإدارية التي تصنف حسب الخطوط الوظيفية الأساسية في المؤسسة وهي الانتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وتمثل هذه النظم فيما يلي:<sup>2</sup>

نظام معلومات التسويق: إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص والمؤسسات الأكثر رغبة في الشراء، ومبيعات المؤسسة وكذلك ترويج المنتجات والخدمات المناسبة لتلك المؤسسات والأشخاص. وتساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف المنتجات في الأماكن المختلفة لكي يكون السوق أكثر دقة ويكون المنتج المناسب إلى المستهلك المناسب.

نظام معلومات المالية: أصبحت هذه النظم الآن تعتمد كلياً على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتزود المؤسسة وإدارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تقارير التغيرات المالية والهدف من هذه النظم تسهيل وضع الخطط المالية، تساعد في تنظيم الميزانية، وإدارة وتدقيق النقد والأموال، وتحليل الاستثمار، واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح.

<sup>1</sup> - مرعي مراد، أهمية النظم المعلوماتية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2010، ص 31.

<sup>2</sup> - مزهر شعبان العاني، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية عماد المؤسسة وأنها تسعى من أجل تجاوز أدوار الإدارة والموظف وينظر إليها لتكن فاعلة في الإدارة العليا. وتساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين، وتخدم هذه النظم أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملا فرص العمل، الاختيار، متطلبات ومهارات العاملين، وغيرها.

نظام المعلومات المحاسبية: إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار وأصبحت تعتمد هذه النظم على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها بعد ما كانت نظم تقليدية وورقية، وتساعد هذه النظم في فعاليات الأعمال وتزويد البيانات المالية الدورية وتزويد التقارير المطلوبة قانونيا وبيانيا الأرباح والخسائر.

### الفرع الثالث: وظائف نظم المعلومات

تتمثل عمليات نظم المعلومات في إطار أربع وظائف رئيسية تتجلى في جمع البيانات ومعالجة هذه البيانات، ثم تخزين المعلومات وفي الأخير استرجاع المعلومات عند حاجة المؤسسة إليها وسندشرح هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- جمع البيانات: ويتم خلال هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة لكن مع احترام توفر الخصائص (الصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب الكلفة مع القيمة) في تلك البيانات. ويتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات المتعلقة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية.

2- معالجة البيانات: يتم خلال هذه المرحلة تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات ذات معنى وقيمة ودلالة وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستعمال في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3- خزن المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها في مدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات لا تستعمل بمجرد معالجتها أو استخراجها فإنه من المهم والضروري تخزين وأمن تلك المعلومات من التلف والضياع والسرققة لحين احتياج المؤسسة إليها.

4- استرجاع المعلومات: هذه العملية الخاصة باسترجاع أو استخدام المعلومات التي تم تخزينها عند الحاجة إليها من قبل المستفيد ويجب مراعاة عامل الزمن عند استرجاعها حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها. والمؤسسات التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئة المطربة.

### المطلب الثالث: أهمية المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة

#### الفرع الأول: قيمة ومنفعة المعلومات

تعد المعلومات اليوم مورد جوهري وأساسي للمؤسسة التي ينبغي توفيرها بخصائصها المطلوبة المذكورة سالفًا حتى تصبح ذات قيمة حيث أن المعلومات القيمة والصحيحة والدقيقة المتوفرة في الوقت المناسب تمكن المؤسسة من التعرف والتنبؤ على بيئتها الداخلية والخارجية، كما تسهل أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة، وللأهمية البالغة للمعلومات يجب أن تكون ذات منفعة وقيمة، وبالتالي تعد قيمة المعلومات مفهوم متعدد

<sup>1</sup> - حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 43.

الأبعاد ووفق على ما أوردها عدد من الكتاب و المتخصصين في نظم المعلومات تعرف قيمة المعلومات على "أنها زيادة ثقة و قناعة المدراء (أو مستخدمي المعلومات) بالمعلومات المستخدمة"<sup>1</sup>. وتظهر أهمية دراسة قيمة المعلومات بالنسبة إلى صانع القرار من أنها تمكنه من التعرف إلى كلفة المعلومات و على أسعارها، وبذلك فهو لن يتحمل كلفة مرتفعة للحصول على المعلومات غير نفعية ، وإلا فمن المنطقي أن يختار العمل من دون تلك المعلومات. وتكون المعلومات ذات قيمة عندما تحقق أربعة أنواع من المنافع وهي:<sup>2</sup>

المنفعة الشكلية: كلما كان شكل المعلومات يتناسب مع حاجة المستفيد، تكون ذات قيمة عالية.

المنفعة المكانية: تعني سهولة الوصول إلى المعلومات إلى مستفيديها.

المنفعة الزمانية: يقصد بها توفر المعلومات في الوقت المناسب أي وقت الحاجة إليها.

المنفعة الحيازية: عندما يؤثر الحصول على المعلومات في قيمتها من خلال التحكم (أو التملك).

### الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات:

- وتمثل أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة في النقاط التالية :
- يوفر نظام المعلومات إنتاج المعلومات اللازمة والمفيدة للمؤسسة .
- يعطي نظام المعلومات تقديم وصف دقيق للمؤسسة ما يساهم في تسهيل وضع التقديرات و التنبؤات.
- يساهم في تجلية القرارات الضرورية الواجب إتخاذها .
- استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات، وإمكانية تحديد أسبابها و تقليصها.
- يعتبر النظام المعلوماتي نظام تنبئي ينبه المؤسسة بالتهديدات والأخطار الممكنة قبل وقوعها .
- يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها و خلق منتجات جديدة .

### المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

### المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسننطلق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

### الفرع الأول: مفهوم اليقظة

1- أصل المصطلح: اليقظة هي:<sup>3</sup> "مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

<sup>1</sup> - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين، آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 167.

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>1</sup>

## 2- تعريف اليقظة:

الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني<sup>2</sup> "التنبه (عكس النوم)، يقظ ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور".

الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

فاليقظة تعني<sup>3</sup> "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة<sup>4</sup> "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- تعريف اليقظة الاستراتيجية: تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الاستراتيجية هي<sup>5</sup> "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".

وتعرف كذلك بأنها<sup>6</sup> "العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتعقبون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها<sup>1</sup> "نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".

<sup>1</sup> - تشوار خيرالدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

<sup>2</sup> - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973، ص 1305.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003,p: 3

<sup>4</sup> -Kourbali Baghdad, op cit, p 168.

<sup>5</sup> - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص 21 <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>.

<sup>6</sup> - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, - تاريخ الاطلاع :

2013/03/01

.:[http://isd.m.univtln.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24\\_elqasmi.pdf](http://isd.m.univtln.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24_elqasmi.pdf)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات.

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:<sup>2</sup>

الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

التطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:<sup>3</sup>

1- آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.

<sup>1</sup>- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, op cit, p 2.

<sup>2</sup>- Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans

l'entreprise, 'Ministère de

l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 ,P 2-5. [www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf).

Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble

<sup>3</sup>-<http://veillestrategique.org>,

2- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

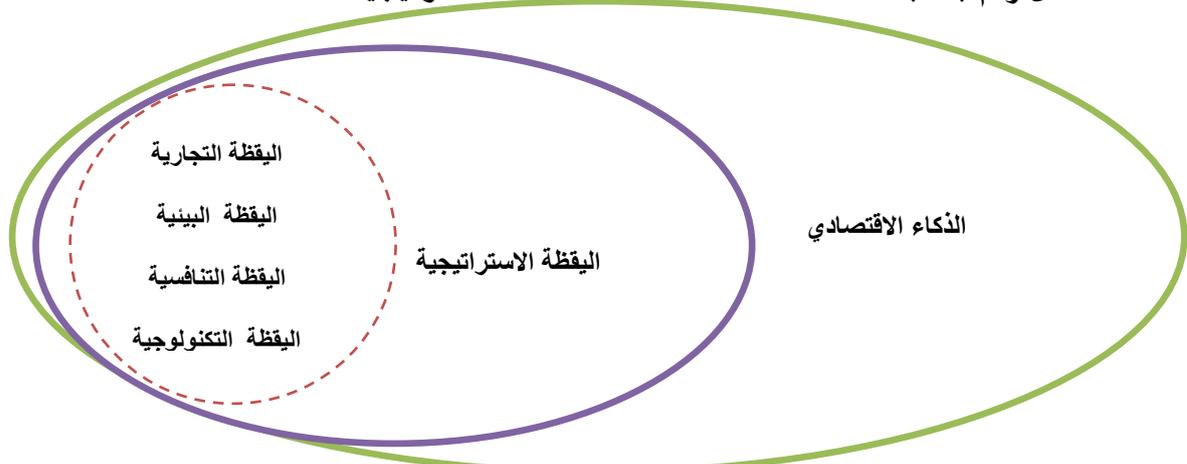
ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

### الفرع الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

إن العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفاً ، فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، وتنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل ونشر المعلومات ، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي ، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها ، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمويع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة"<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (5-1): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية



Source : Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique –

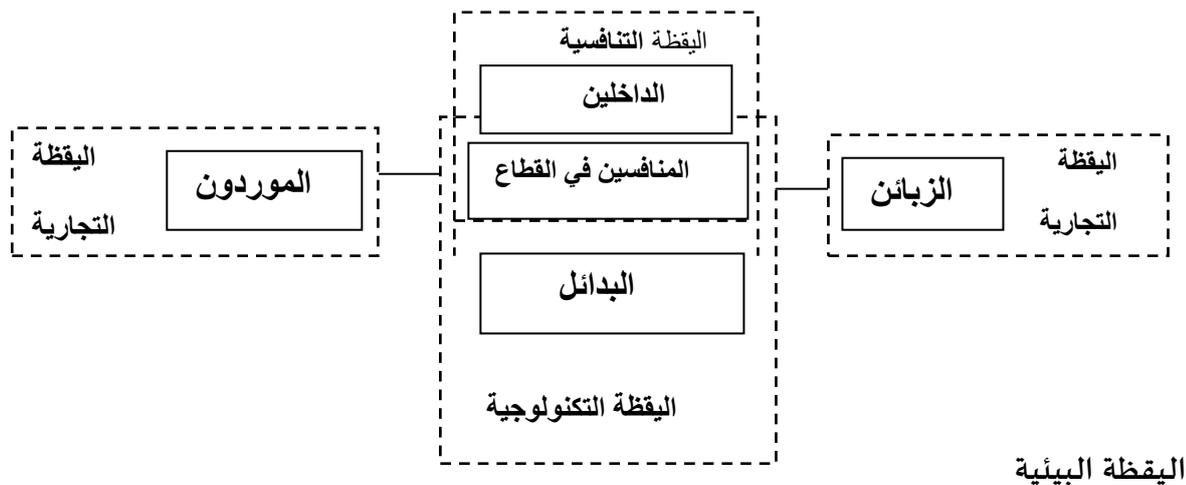
[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص9

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجيةالفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتير"

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتير حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Ribault و Martinet نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية"<sup>1</sup>. بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها.

## الشكل رقم (6-1): الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



Source :Alain Bloch, l'intelligence économique, op cit ,p17.

<sup>1</sup> - داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. تاريخ الاطلاع: 2013/06/02 .

الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية:

## 1- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"<sup>1</sup>. وتعرف أيضا أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>2</sup>.

أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الإرتقاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقصاديات أو المجتمعات"

وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيها.

## 2- اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.<sup>4</sup>

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14.

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

<sup>3</sup> - Webreview - www.webreview.dz/.../La\_Veille\_Technologique\_dan

<sup>4</sup> Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris

- ;2000, p13.

<sup>5</sup> - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 3 .

labocolloque5.voila.net/137benafla.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10، ص 10.

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية و البيئية

#### 1- اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.<sup>1</sup>

#### 2- اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي.<sup>2</sup> وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره، الكثافة السكانية.

#### 3- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> - Picard, *la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, édition vuibert, Paris, 1992, p2.

<sup>3</sup> - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5. <http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf> تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

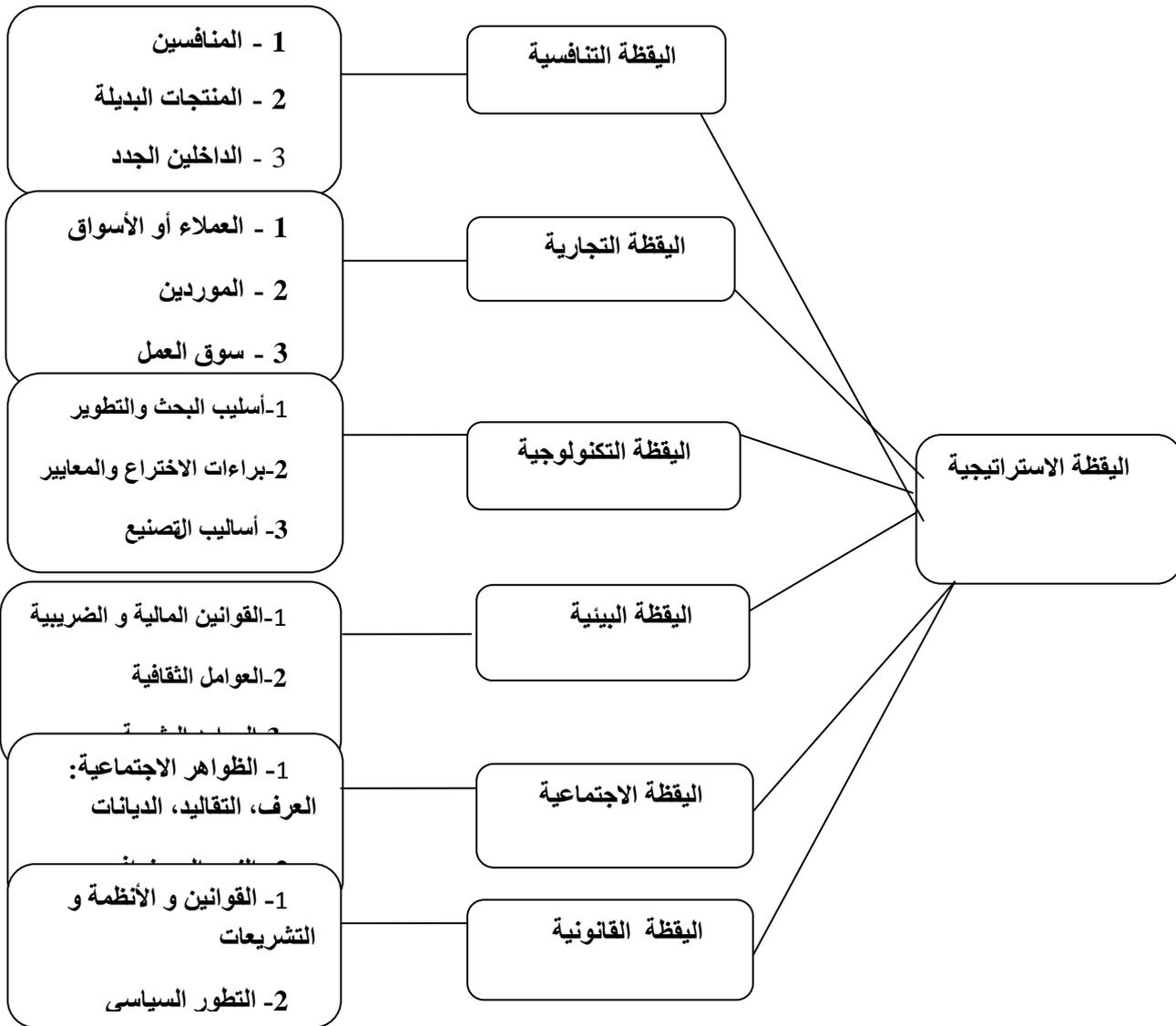
## 4- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية ، الثقافية ، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية،... وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها. والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup>- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit , p 14.

الشكل رقم (1-7): عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مجمعة.

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية وخارجية معلومات شخصية وغير شخصية، إشارات ضعيفة وإشارات قوية، معلومات علمية وتقنية واقتصادية معلومات التحكم ومعلومات التأثير ومعلومات جزئية.<sup>1</sup> سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من وإلى داخل المؤسسة.

**1- معلومات التحكم**

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الجودة ونظم الإنتاج. وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية.

**2- معلومات التأثير**

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

**3- علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)**

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة".<sup>3</sup> وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي :

- المعلومات حول المنافسين وهي جميع المعلومات أو التي تهتم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين.

- المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات والأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة وتشمل، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

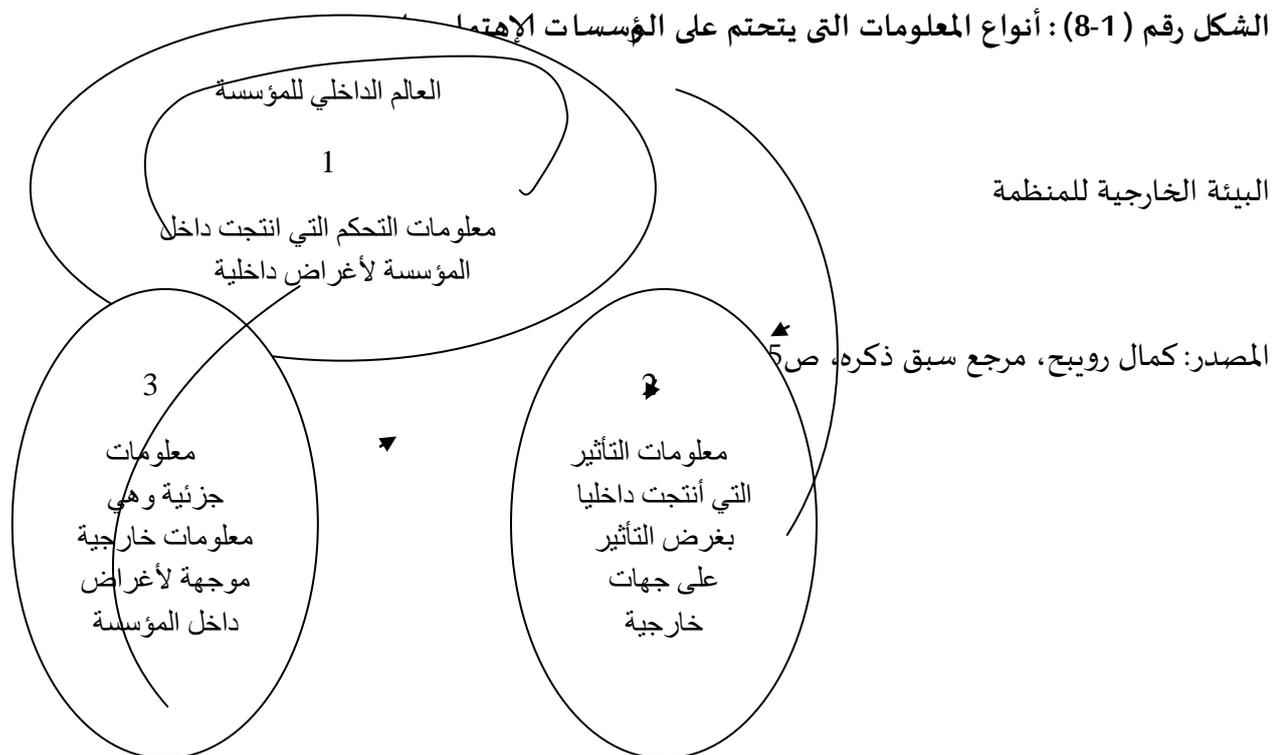
<sup>1</sup> - د. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤلي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33، ص3. <http://www.cba.edu.kw/krouibah/doc.3>

<sup>2</sup> - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>3</sup> - Souad Choukale, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le - Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.

- المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.
- المعلومات التمويلية وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات و الخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.
- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.
- المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات والقوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.
- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم ، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها .

الشكل رقم (1-8): أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الإهتمام



## خلاصة الفصل

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية و الخارجية و التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الاستراتيجية فهي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة و مراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاولة مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.

# الفصل الثاني

دور اليقظة الاستراتيجية في تنافسية

المؤسسة

## مقدمة الفصل

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية، الذي يعتبر من أحد الديباجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي ، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة و التقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالية:

**المبحث الأول:** سنشير فيه إلى إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات: من خلال شرح خلية اليقظة و التطرق لمراحلها والمكلفون بتطبيقها مع شرح الوسائل و الطرق المتبعة في نظام اليقظة.

**المبحث الثاني:** سنتطرق لماهية الميزة التنافسية مع مختلف المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة و التنافسية، مع التطرق لأنواع، مصادر وأهمية الحصول على الميزة التنافسية وتطويرها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

**المبحث الثالث:** سنلقت النظر في هذا المبحث إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في توفير المعلومة واتخاذ القرار وكذلك تعزيز تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة ، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات و معالجتها، والتي تساعد في تفعيل و اتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثلها بالإضافة إلى الطرق و الوسائل المتبعة .

المطلب الأول: سيورة اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل و التقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال ، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

الفرع الأول: مرحلة تحديد و جمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد و جمع البيانات والمعلومات في تحديد الإحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث ، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضييع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

**1 - الاستهداف:**

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد و حصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصّد و المراقبة ، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الإستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات و الوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين: مدخل المتعاملين (الأعوان) والآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الإستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي:<sup>1</sup>

**المتعاملين (الأعوان):** يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

**المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهتم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

## 2- تعقب وجمع المعطيات و المعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:<sup>3</sup>

**المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت..... إلخ).

**المتعقبين المتنقلين:** ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون،..... إلخ.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,1997, op.cit, p8-9.

<sup>2</sup>- Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 11.

<sup>3</sup>- Humbert Lesca, op cit, 1997, p 10.

## اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات: يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقاً لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصّد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق ويكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذرو يقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.

- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.

- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقاً.

- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.

ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحلها فيما يأتي:<sup>2</sup>

- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.

- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.

- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة وعلى حسن استعمال المعلومة.

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op.cit ,2003, pp 102-103.

<sup>2</sup>-Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 103.

**الفرع الثاني: مرحلة تحليل و تقييم المعلومات**

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:

**1- انتقاء المعلومات:**

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغرلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهتم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

- المرحلة الثانية: هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:<sup>2</sup>

طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

**2- صعود المعلومات:**

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية ، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

<sup>1</sup> - <sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11.

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضيق الوقت.
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

### 3- معالجة المعلومات:

تم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الإنحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات."<sup>1</sup>

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغييراتها عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع"<sup>2</sup>.

### 4- تخزين المعلومات<sup>3</sup>

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
  - تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
  - تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.
- ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

<sup>1</sup> - كرومي سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

<sup>2</sup> - Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13.

الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

**1- نشر المعلومات:**

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.<sup>1</sup>

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>2</sup>

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

**2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:<sup>3</sup>**

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم. لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.

- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.

- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.

- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية.

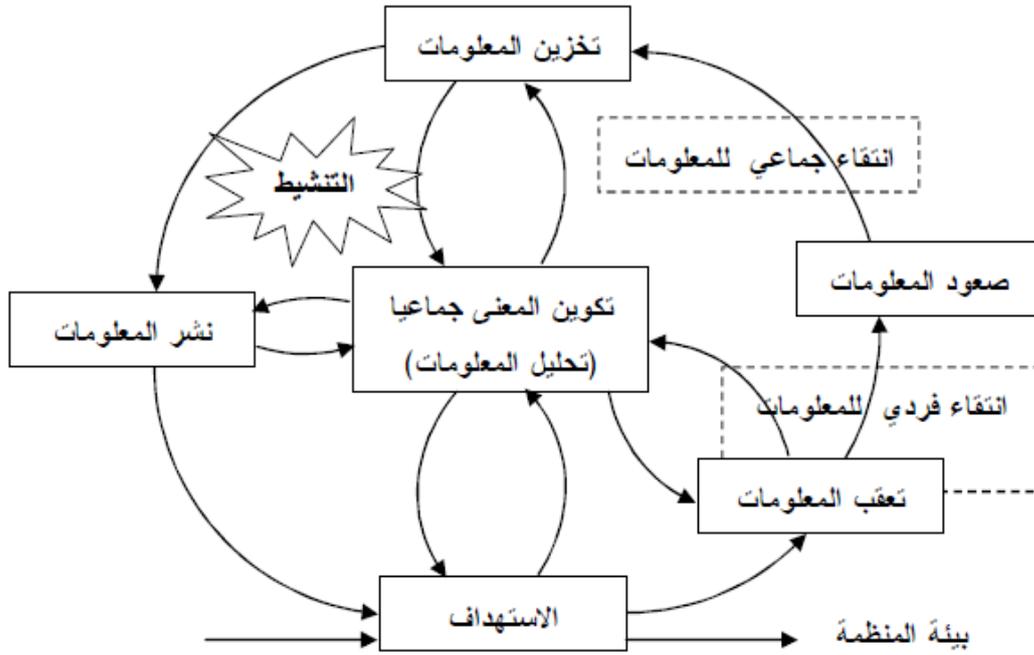
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية :

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

1. Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p15.

الشكل رقم (1-2): سيرورة اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca, op.cit. 2003, p28.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

### المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بألية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

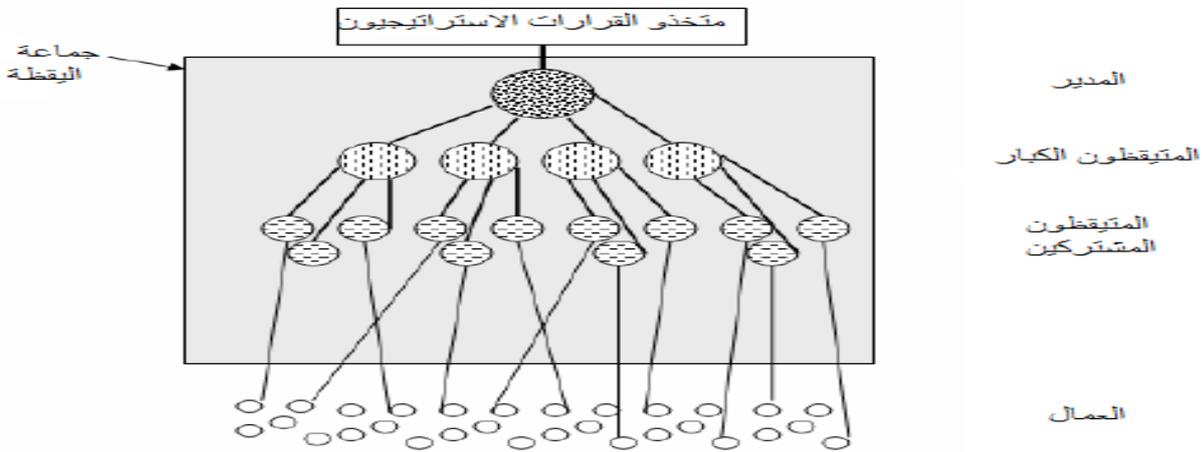
### الفرع الأول: تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المُتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها"<sup>1</sup>.

ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، و عليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بألية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. ويوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

#### الشكل رقم (2-2): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

### الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لمثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

<sup>1</sup> - عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة - <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html> ،

تاريخ الاطلاع: 2013/05/27 .

الجدول رقم ( 1-2) : ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>مدير اليقظة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> <li>- الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح المسؤولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</li> <li>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون</p>

<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>
---	---	---------------

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>، تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أساليب العمل لمثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما:<sup>2</sup>

1- الأساليب المباشرة: إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص و الدعوات وغيرها.

عن طريق التربصات و التكوين: يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كفاءات المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه أما كان مستوى التكوين و التمهين أعلى أو أكثر تخصصا كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

عن طريق الرخص: يمكن أخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات.

عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية و الحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

### 2- الأساليب غير المباشرة:

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة ، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء . وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة

<sup>1</sup> - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

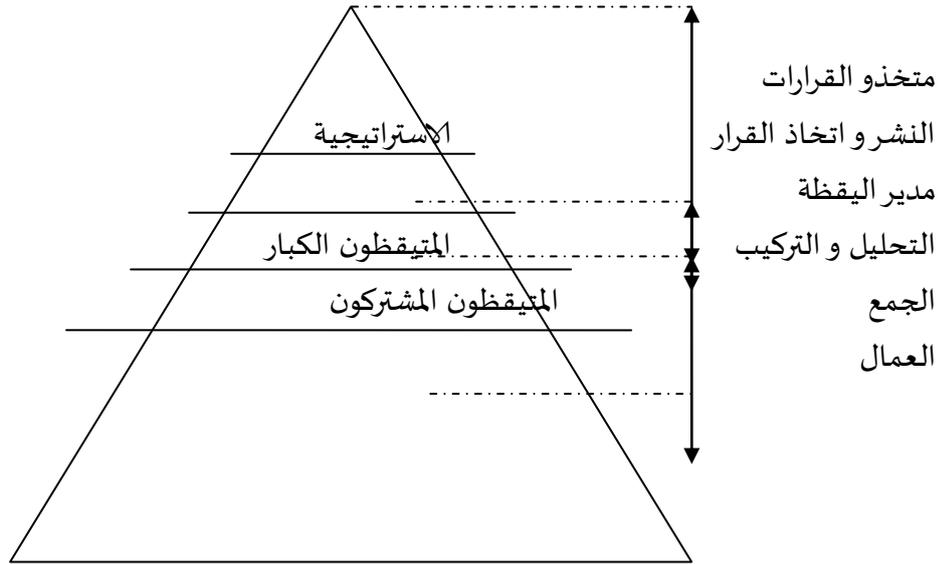
<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

منها. وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق والأساليب هو تكلفتها الدنيا وكذا صلاحيتها في حل المشاكل و الصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة أو الرسمية.

**الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين**

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعاً لمستوياتهم التنظيمية ووفقاً لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم (2-3): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المُتَيَقِّظِينَ المشتركين، بينما يقوم المُتَيَقِّظِينَ الكبار بالمرحلة الثانية وأخيراً يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة و مكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساساً على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالإنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة و بأسرع وقت.

### الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)

#### 1 - تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Kearns هي "عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، و السياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة"<sup>1</sup>. وتعرف المعايرة كذلك بأنها

<sup>1</sup>- Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition : Ellipses , Paris ,2008,P8.

تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس".<sup>1</sup>

تعتبر المعايير طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتهي طريقة المعايير إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

2- مراحل المعايير: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:<sup>2</sup>

- 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.

- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

3- أهمية المعايير:

تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. ومن خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

### الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

1- تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة والمتراصة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web (الويب).<sup>3</sup>

2- خدمات الأنترنت<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر، ص4.

<sup>2</sup> - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص282.

<sup>3</sup> - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

<sup>4</sup> - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سابق، ص 146-153.

الشبكة العنكبوتية: تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

نظام أسماء النطاقات (Domain Name System-DNS): هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية. فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعوض عنه ب ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)). البريد الإلكتروني (E-mail): هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد. بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما: تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.

برامج الدردشة (Internet Relay Chat): تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger). خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات (ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.

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

### 3- مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:<sup>1</sup>

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.

<sup>1</sup> - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 284.

- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات [www: world wide web](http://www.worldwideweb.com) والربط عن بعد
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية

أبرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلقاء النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

### الفرع الأول: ماهية المنافسة

#### 1- تعريف المنافسة:

الجانب اللغوي: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: <sup>1</sup> "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب(التنافس التجاري)" ، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

التشريع الاسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقيمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخروي الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية.<sup>2</sup> قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"<sup>1</sup>، وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

<sup>2</sup> - <sup>5</sup> عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2010/2011، ص83.

الجانب الاصطلاحي: ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات والانتاج ورؤوس الأموال<sup>3</sup>. كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"<sup>4</sup>. ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:<sup>5</sup>

المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

## 2- أشكال المنافسة

للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.<sup>6</sup>

المنافسة التامة والحررة "الكاملة": تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

المنافسة الاحتكارية: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

احتكار القلة: وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

الاحتكار التام: يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة .

## 3- أسباب المنافسة:

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سورة المطففين الآية 26

<sup>2</sup> - سورة الحديد الآية 21.

<sup>4</sup> - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدايل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011، ص12.

<sup>5</sup> - أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص25.

<sup>6</sup> - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان-، 2011، ص56-57.

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.
- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.
- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.
- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.
- وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.
- 4- أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:<sup>2</sup>
  - تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
  - التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
  - الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أداؤها. والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

### الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

- 1- تعريف التنافسية: في الواقع يصعب تحديد وضبط تعريف دقيق للتنافسية، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:
- تعرف التنافسية بأنها<sup>3</sup> القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب" فمن خلال التعريف الأول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملا أو شرطا آخرًا لتنافسية المؤسسة وهو الوقت المناسب لتقديم و

<sup>1</sup> - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة، 2001 - ص102. (وبتصرف)

<sup>2</sup> - علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2012، ص196.

<sup>3</sup> - بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

تسليم المنتجات للزبائن. كما تعرف التنافسية بأنها<sup>1</sup> "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".

ويمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

حسب عوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي: سعر الجودة، والتكلفة وبناء على ذلك التنافسية هي تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

حسب السوق: التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك منة يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقويم ذاتي من قبل الممارسين.

وفي الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، وتحاول التطور والبقاء لمدة أطول وكسب رضا وولاء الزبائن، وذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد و المال والوقت.

## 2- أهمية التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها.<sup>3</sup>

وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد.
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.

<sup>1</sup> - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 11.

<sup>2</sup> - حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، ص 120-122.

<sup>3</sup> - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>4</sup> - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.

- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها وتميّزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ وماهي مختلف أنواعها، مصادرها و مداخل تطورها؟

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها

#### 1 - التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندلر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### 2 - تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

تعرف الميزة التنافسية أنها<sup>2</sup> "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها<sup>3</sup> "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه

<sup>1</sup> - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - M Porter ,op cit,p 48 .

<sup>3</sup> - علي السلمي -مرجع سبق ذكره، ص 104.

المنافسون الآخرون". وتعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها<sup>1</sup> "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

يتضح من خلال هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الابداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية ، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

### 3 - الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي:<sup>2</sup>  
ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.

تميز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتجات، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:<sup>3</sup>

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

الاطار الوطني : يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية..

الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، و حتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية ، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:<sup>4</sup>

- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، و تجنب تهديدات المحيط.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص 37.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص 103.

<sup>3</sup> - حريق خديجة ، مرجع سابق، ص 126.

<sup>4</sup> - فريد كورتل ، موساوي زهية ،الأستاذة خالد خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005. ص 13.

أما حسب Jean Jacques Lambin الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:<sup>1</sup>

الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

### الفرع الثالث: الركائز الأساسية للميزة التنافسية و محدداتها

#### 1 - الركائز الأساسية للميزة التنافسية :

ومن الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي:<sup>2</sup>

القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلك.

#### 2 - محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهم<sup>3</sup>:

حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج .

نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

5، تاريخ الاطلاع 2013/04/22

<sup>1</sup> - كريالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية،ص

.www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

<sup>2</sup> - محسن احمد الحضيري " صناعة المزايا التنافسية" -- مجموعة النيل العربية - 2004 - ص 157.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص85.

الفرع الرابع: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:<sup>1</sup>

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع وغيرها).

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، وغيرها.

4- التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

الفرع الخامس: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

## 1 - معايير قياس القدرة التنافسية:

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغيير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.<sup>2</sup>

## 2 - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر وهي:<sup>3</sup>

مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.

الفرع السادس: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 100.

<sup>2</sup> - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل - مرجع سابق ذكره، ص 99.

حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد واختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، وبالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ وماهي أشكالها؟

### الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

#### 1- الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية ويمكن الاشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية<sup>2</sup> "هي تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف<sup>3</sup> "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها<sup>4</sup> "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد وتخصيص الوسائل اللازمة والضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

#### 2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن<sup>5</sup> "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، وتعرف كذلك أنه<sup>6</sup> "كافة التحركات والمدخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، وتعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة".

1 - بوران سمية ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

3 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

4 - عبد العزيز صالح بن حبتور - مرجع سابق - ص 35.

5 - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67.

6 - محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

#### 1- صياغة الاستراتيجية التنافسية

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:<sup>2</sup>

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة- الفرص والتهديدات- التوقعات الاجتماعية(ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

#### 2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>3</sup>

طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معيارين هما:<sup>4</sup>

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسها الحاليين أو المرتقبين .

- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

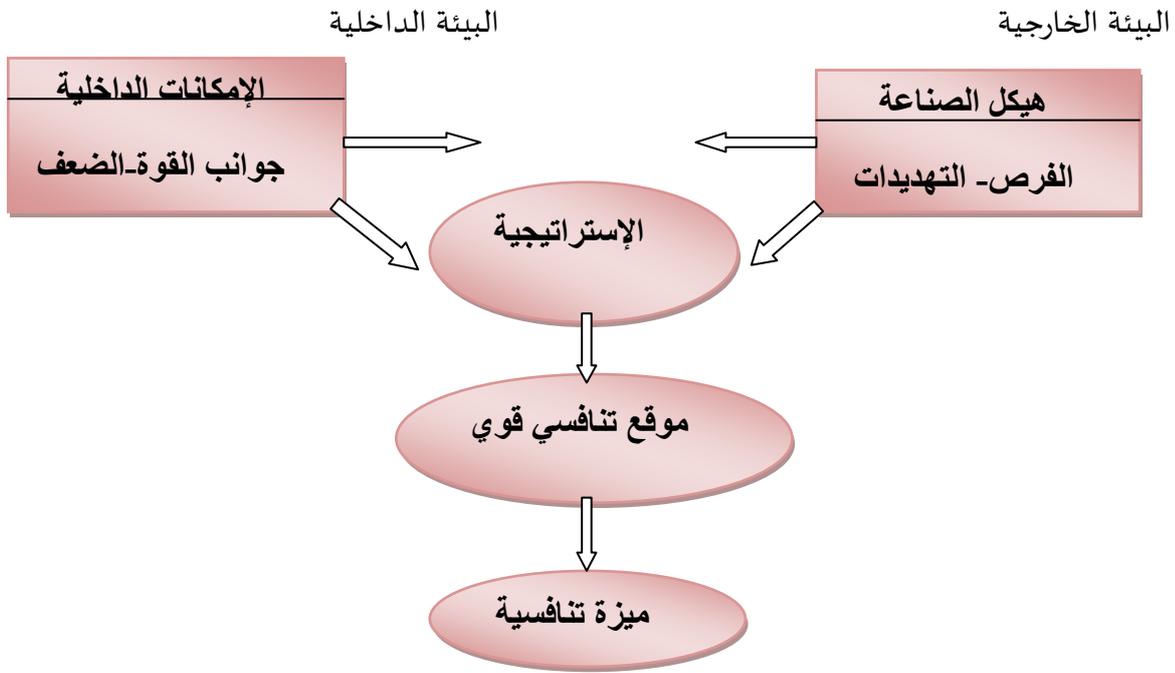
<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2004/2005، ص 12.

<sup>2</sup> - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 81.

<sup>4</sup> - د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

الشكل رقم (2-4) : استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 81 .

الفرع الثالث: مداخل الاستراتيجيات التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد: ماهي البدائل الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأيٌّ منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

**1 - الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ (M. porter)**

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز وهي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

**استراتيجية قيادة التكلفة**

هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 76 - 77.

مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

وتحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:<sup>1</sup>

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:<sup>2</sup>
- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
- مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- إتياع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالى بالأسعار ولا بالتكلفة، كالجودة والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> - عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - عبدوس عبد العزيز - مرجع سابق ذكره - ص 57 .

### استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال: تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.<sup>1</sup>

### مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:<sup>2</sup>

- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.

- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.

- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

ومن مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. وأحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدوا طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. ولذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

### استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.<sup>3</sup> وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية:<sup>4</sup>

التركيز مع خفض التكلفة: التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

### مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 148.

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية استراتيجية التركيز فيما يلي:<sup>1</sup>

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، ويمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

## 2 - الأوضاع التنافسية:

تنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محددة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها. وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية. "تبنى المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف (قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق)".<sup>3</sup> والجدول الموالي يوضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من المؤسسات.

### الجدول رقم (2-2): الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

استراتيجيات قائد السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
- توسيع رقعة السوق. - حماية الحصة السوقية. - زيادة الحصة السوقية.	- هجوم أمامي كامل. - هجوم غير مباشر.	- المتابعة عن قرب (مباشرة). - المتابعة عن بعد (غير المباشرة)	- التعامل مع كل مستهلك على حدا. - التعامل مع السوق. - تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، اسكندرية، 2008، ص 284، ص 290.

بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة استراتيجيات تنافسية وتسويقية طرحت في هذا المجال مثل استراتيجيات التسويق التنافسية "لترسي ويرسما" (استراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)،

<sup>1</sup> - روبرت ا. ا. بتس، ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>2</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> - Philip Kotler , Le marketing management, 1980, 4eme édition, p 270.

الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي لـ Day (المنتوج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.

### الفرع الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات .

وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلاً من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا والمخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية

### المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها وشروط فعاليتها وغايتها بالنسبة للمؤسسة؟

### الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية نظامان فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

<sup>2</sup>-Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42.  
<https://docs.google.com/open?id>.

نظام اليقظة المركزي: هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

نظام اليقظة اللامركزي: هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت)، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

### الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولابد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:<sup>1</sup>

الوسائل البشرية: يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، وتضم هذه الوسائل كلا من :

المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته وأهدافه.

المصادر المنهجية والتقنية: تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).

<sup>1</sup> - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) La veille (stratégique, du concept à la pratique –, op cit, pp 7-8.

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

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

- التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.

- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

### المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

#### الفرع الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

##### 1- توفير المعلومة:

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها".<sup>2</sup>

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز.

##### 2- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي<sup>3</sup> "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين".

<sup>1</sup>-Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; op cit, p 12.

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> - منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية ، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

وحثي يتوفر لدى المؤسسة البدائل لآبد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعدنا في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

### الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: <sup>1</sup> "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير <sup>2</sup> بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. "لكي يكون التغيير ناجحا لآبد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة<sup>3</sup>، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السببية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 89.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" نفس المرجع، ص 90.

<sup>3</sup> - علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 240. وبتصرف.

المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة .

### الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة ، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو".<sup>1</sup>

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغيرا كاملا) أو لهدف عام(اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة.<sup>2</sup>

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي إكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي"<sup>3</sup>. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دوراتها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

### المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

<sup>1</sup> - برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 200.

<sup>2</sup> - برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>3</sup> - عبد الرزق خليل وأحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم.<sup>1</sup>

التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ.

المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه

اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:

- تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطورها، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010، ص12.

<sup>2</sup> - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La : veille stratégique, du concept à la pratique » – Juin 2005, p7.

[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين ، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي و مجابهة المنافسين.<sup>1</sup>

- تمكن اليقظة الاستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول: منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، والزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.<sup>2</sup>

- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.<sup>3</sup>

- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستمليها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال<sup>4</sup> ، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي.

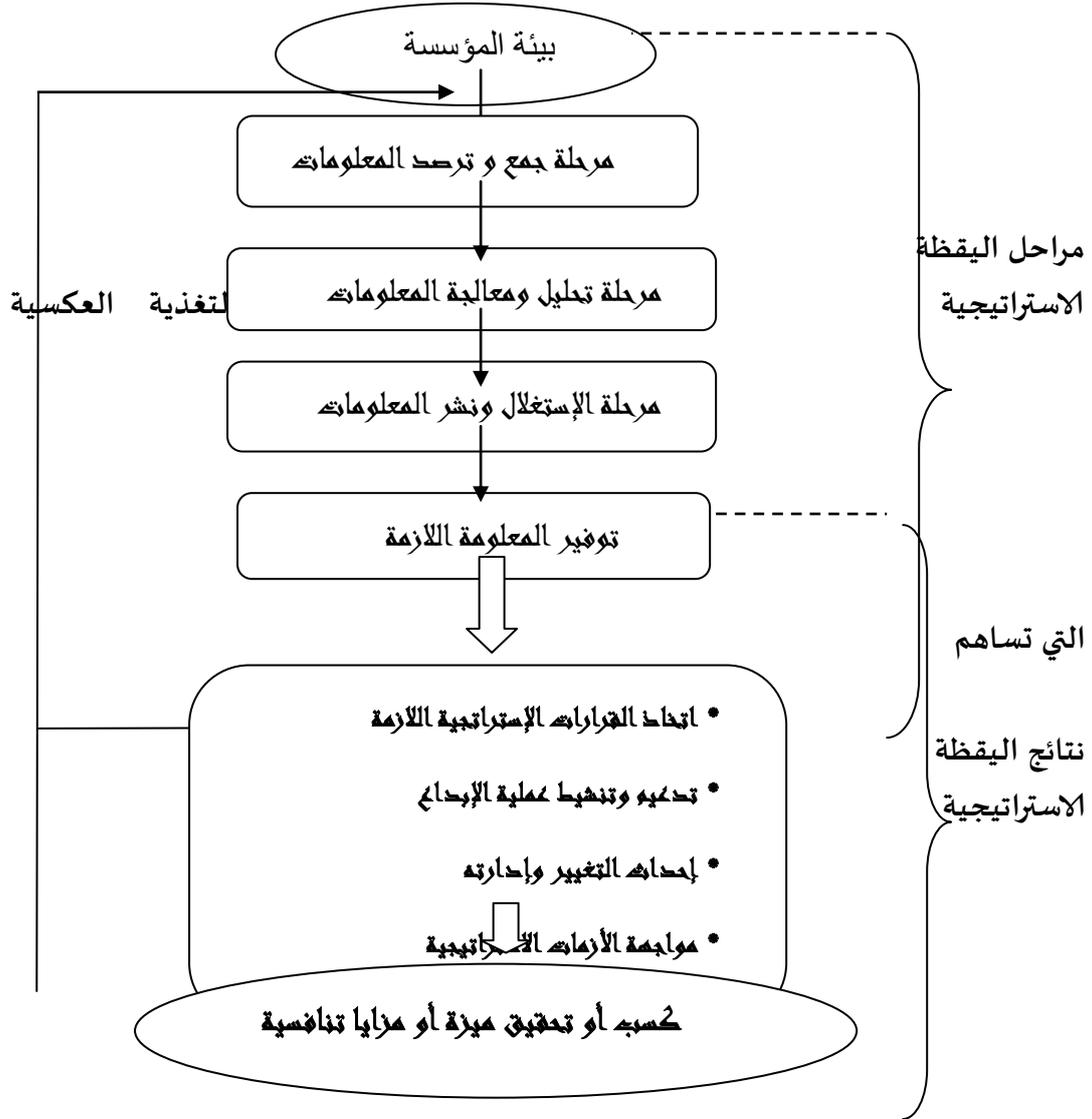
<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> - <sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص17- 18

<sup>4</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء مرجع سابق ، ص12.

فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.<sup>1</sup> وفي الختام يمكن إجمال ما تمّ توضيحه خلال الفصل "اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة" في المخطط الموالي:

الشكل رقم (2-5): مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مجمعة.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص16.

## المطلب الرابع: تجربة عملية لاتصالات الجزائر

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها كبيرة، صغيرة ومتوسطة لاسيما الأوضاع الديناميكية الآتية التي تلزم على المؤسسة أن تصبح مرة ومتأقلمة مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها بشقيها الداخلية والخارجية، ولا يحدث ذلك الا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.

تتمكن المؤسسة من الاستحواذ على الزبائن الجدد ودخول أسواق جديدة من خلال تقربها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم بجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة وتقديم صورة ذهنية ممتازة عنها .

المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها اغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتبين اما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف مؤسسة في حين تن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية او قانونية او تكنولوجية او غيرها.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الاستراتيجية على المديرين في حين يجب ان تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان او فريق اليقظة الاستراتيجية.

مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم باليقظة الاستراتيجية كعملية وتقوم بترصد تجاه بيئتها بل تحرص كل الحرص على تتبع ما يحدث فيها، إلا أنها تقوم بها بشكل عشوائي ويشوبها بعد النقائص وليست في المستوى المطلوب لأنه من خلا ما لمحناه من تحاورنا معهم من الموظفين ومدراء لأقسام مختلفة بالمؤسسة لم يتعرفوا على مصطلح اليقظة الاستراتيجية الا بعد شرح وذكر مختلف مجالاتها ودورها، رغم ذلك الا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى من اجل الحفاظ على مكانتها في السوق والمنافسة الشرسة لمنافسيها، وكسب ولاء منافسيها.

**التوصيات:**

2 ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية بالغة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية امام المنافسة الدولية.

2 يجب على المؤسسة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من احد اهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث ووضع الدورات التكوينية الازمة في هذا المجال.

2 يجب على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها واطارتها في المجال المعلوماتي.

2 يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية لتقييم وتثمين المعلومات الموصل إليها.

2 يجب ان يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية، والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة الاستراتيجية بذل من يكون عشوائيا.

## خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة

**الخاتمة العامة**

لقد فرضت تطورات البيئة الجديدة توجهها جديداً وعبئاً ثقيلاً على مستوى جميع الأصعدة لاسيما المستوى الاقتصادي، فهذه التطورات التي قربت البعيد وقلصت المسافات والتكاليف بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما جعلت مؤسسات اليوم تحت ضغط المنافسة الشديدة، وخصوصاً بعد مرور الاقتصاد الجزائري بالمرحلة الانتقالية من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وانفتاح الأسواق ما دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى البحث عن طرق تسعى جاهدة من خلالها محاولة التأقلم والتكيف لمواكبة هذه التوسعات الحاصلة في بيئتها ومداخل تؤولها لاستمرار نشاطها وتضمن بقاءها أمام المنافسين وتعزز من تنافسيتها.

وكما صار أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يُحدّد حسب مدى تكيفها مع محيطها، ولهذا ألحّت الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة مورداً أساسياً يستعمل كسلاح فتاك وجبار، ومن بحوزته المعلومات أفضل بكثير ممن يملك رؤوس الأموال ولا يعرف فيما يشغلها وكيف ينمها، فالوصول على المعلومة يعد الورقة الرابحة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الكشف الصحيح والفهم الدقيق للتطورات البيئية وأحد الأساليب للتصدي للمنافسة الحالية والوقوف أمام المنافسين الحاليين والمرتقبين وتعزيز قدرتها التنافسية أو الحفاظ على ميزاتها التنافسية الحالية وحمايتها من التقليد على الأقل لضمان استمرارية نشاطها وبقائها في السوق أطول فترة ممكنة ضمن المضمار التنافسي.

وبالتالي نظراً للدور الجوهرى الذي أضحت المعلومة تمثله فالتحكم في رصدها وحسن تسييرها واستعمالها يعد نقطة قوة لدى المؤسسة، ما يستدعي بالضرورة تبني الأساليب الناجعة والنظم المعلوماتية الفعالة في إدارة المعلومات وتسييرها والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحويل البيانات المجمعة من محيطها من مواد أولية إلى مواد قابلة للاستخدام وتصبح تحت تصرفها في أي وقت تحتاجها، وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلوماتي يتماشى مع ديناميكية التغييرات البيئية المعقدة ولعل من أبرز هذه الديباجات هو إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة، تنبؤ وترصد كل المعلومات حول ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها والذي قد يؤثر على نشاطها ومستقبلها وترجم هذه المعلومات المهمة إلى معلومات ذات معنى ودلالة ويتم نشرها في الوقت الملائم وتقديمها لمتخذ القرار المناسب.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة ومعرفة اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانطلاقاً من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال وإسقاطها على الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية مؤسسة "تكرير السكر- رام - مستغانم"، وانطلاقاً من هذا تمكنا من الوصول والخروج بعدة أهداف ونتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

- تفرض البيئة التنافسية الحالية يوماً بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائمة لبيئتها والبحث عن طرق وأساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها ولا مجال للغفلة حتى يتسنى لها التقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للأزمات الاستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.

- إن عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مروراً بعدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى

معلومات مفيدة للاستعمال وفي الأخير مرحلة التخزين، النشر والاستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة. ولضمان سيروية وديمومة هذه المراحل تتطلب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه السيروية.

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض وتلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية بشقيها الداخلية والخارجية، وذلك للوقوف أمام نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليص حجم التهديدات والمخاطر، ولا يتحقق ذلك إلا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.

- نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيروية المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و تحقيق أداء تنافسي فعال، حيث يمكن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية من توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، وكذلك يساهم في إحداث التغيير المناسب والمواكب لبيئة المؤسسة والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، وبالتالي يشارك في دعم وتنشيط الإبداع في المؤسسة لتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها.

- تمكن اليقظة من دنو المؤسسة من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال صناعتها وتطور نشاطها والتي تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية عصرية تؤهلها إحرار السبق التنافسي.

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة فمن خلال الحصول على كل المعلومات التوقيعية السبقية عن ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والوطني وحتى العالمي، وبعد معالجة و تحليل هذه المعلومات التنبئية تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية وتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

- تحافظ اليقظة على اهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم وضمان وفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن ومع مراعاة تغيرات محيطهم الاجتماعي والثقافي والمعرفي والعقائدي، وهذا يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وتلبية طلباتهم واحتياجاتهم وفقا لرغباتهم وفي المكان والزمان المناسبين وبالكمية المطلوبة، حتى تتمكن من كسب رضا هم وولائهم وبهذا تحقق التفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية في السوق.

- تتمكن المؤسسة من الإستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقريبها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وبجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعاً إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة وتقديم صورة ذهنية ممتازة عنها لدى عملائها، وبالتالي تتمكن من دخول أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد ما يسفر حتماً بزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

- لما توفره عملية اليقظة للمؤسسة من معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية وما يؤدي حتما إلى تعزيز قدرتها التنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال ، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالآتي:

- طرق تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- عوائق ومشاكل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والصغيرة.

- أثر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظام اليقظة الاستراتيجية.

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

\* القرآن الكريم:

1- سورة آل عمران الآية رقم 138.

2- سورة الحديد الآية رقم 21.

3- سورة المطففين الآية رقم 26.

4- سورة القيامة الآية رقم 19.

\* المعاجم:

1- د. خليل الجر "المعجم العربي الحديث لاروس" مكتبة لاروس، باريس، 1973.

\* الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997.

2. برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.

3. حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

4. رايموند مكليود - جيورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

5. رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

6. روبرت.ا.بتس- ديفيد-لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر، 2008.

7. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع 2011.

8. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية، 2008، الاردن.

9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي - الإدارة والأعمال- دار وائل للنشر- الطبعة الثانية - 2008.

10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن.

11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 1999.

12. عبد السلام أبو قحف " أساسيات الادارة الاستراتيجية" مكتبة و مطبعة الإشعاع, الإسكندرية 2005.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور " الإدارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2007.
14. عبد الوهاب سويسي "المنظمة المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب – الجزائر- 2009.
15. عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط 1، 2006.
16. علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية – دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة 2001.
17. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط 1، الأردن، 2000.
18. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000،
19. كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2009.
20. مايكل بوتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010.
21. مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي " استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيرول، باريس، 1992.
22. محمد أحمد عوض- الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004.
23. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2007، الأردن.
24. محمد راتول " الإحصاء الوصفي" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
25. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم" ، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2008.
26. محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي ، ط 1، اسكندرية، 2006.
27. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن 2009.
28. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2012.
29. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2009.
30. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
31. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية.

32. منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971.
33. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005.
34. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005.
35. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا( اعداد- تنفيذ- مراجعة) ، الإسكندرية ، 2006.
36. نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر)، الاسكندرية، 2007.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996.

\* المذكرات الماجستير والدكتوراه بالعربية:

1. بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2011/2012 .
2. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان- ، 2011.
3. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2004/2005.
4. عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2010/2011.
5. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2012.
6. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
7. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية مستغانم، 2009.
8. مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية بسطيف، 2010.
9. نصيرة علاوي "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" مذكرة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011.
10. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان.

\* المقالات و الملتقيات:

- 1- بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 3  
labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10.
- 2- أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة،  
مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية،  
http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf تاريخ الاطلاع 2013/05/04.
- 3- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى  
الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر  
http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf. 21ص.2010
- 4- عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول  
اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/28 أبريل، 2005
- 5- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الحادي  
عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012
- 6- عادل غزال ، "دور أخصائي المعلومات في اليقظة" تاريخ الاطلاع: 2013/05/27،  
<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>.
- 7- سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية." تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.  
www.webreview.dz/.../La\_Veille\_Technologique\_dan
- 8- كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع 2013/04/22  
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc
- 9- د فريد كورتل ، موساوي زهية والأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل  
المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد  
المعرفة 25/23 أبريل 2005.
- 10- تيررضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في  
الجزائر.، www.csla.dz/mjls/index.php?option=com.، تاريخ الاطلاع: 2013/06/23.
- 11- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،  
الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010.
- 12- داودي الطيب وآخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.، تاريخ الاطلاع:  
ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf. 2013/06/02

\* المجالات و الجرائد:

1- تشوار خيرالدين " اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

2- كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33. <http://www.cba.edu.kw//krouibah/doc>.

3- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر يونيو 2007، تم نشره في المجلة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بعنوان التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، 2011.

المراجع باللغة الفرنسية:

\* الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise , Edition :ADBS ,2002 .
- 2- Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003.
- 3- D Picard,la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle,édition vuibert, Paris,1992.
- 4- Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AFNOR, 2001.
- 5-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993.
- 6- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000.
- 7- Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition Ellipses , Paris ,2008.
- 8- Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica,1999.
- 9- Guy Massé, Intelligenne économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000.
- 10- Philip Kotler , Le marketing management ,4eme édition, 1980.

\*المذكرات بالفرنسية:

- 1- Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994.

\* المقالات و الملتقيات بالفرنسية:

- 1- Souad Choukale, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. 2003 <http://www.veille-strategique.org>.
- 2- Kourbali Baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, université d'Oran, 2011/2012, ppt .
- 3- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique. [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf).
- 4- Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997.
- 5- Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble. <http://veille-strategique.org> .
- 6- Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) , La veille stratégique, du concept à la pratique –Juin 2005. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)

\*المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.berrahalgroun.com](http://www.berrahalgroun.com).
- 2- [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).
- 3- [www.cevital.com](http://www.cevital.com).