



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم
التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات

د

تحت اشراف الأستاذ(ة):

- /أد خليفة الحاج

- إعداد الطلبة:

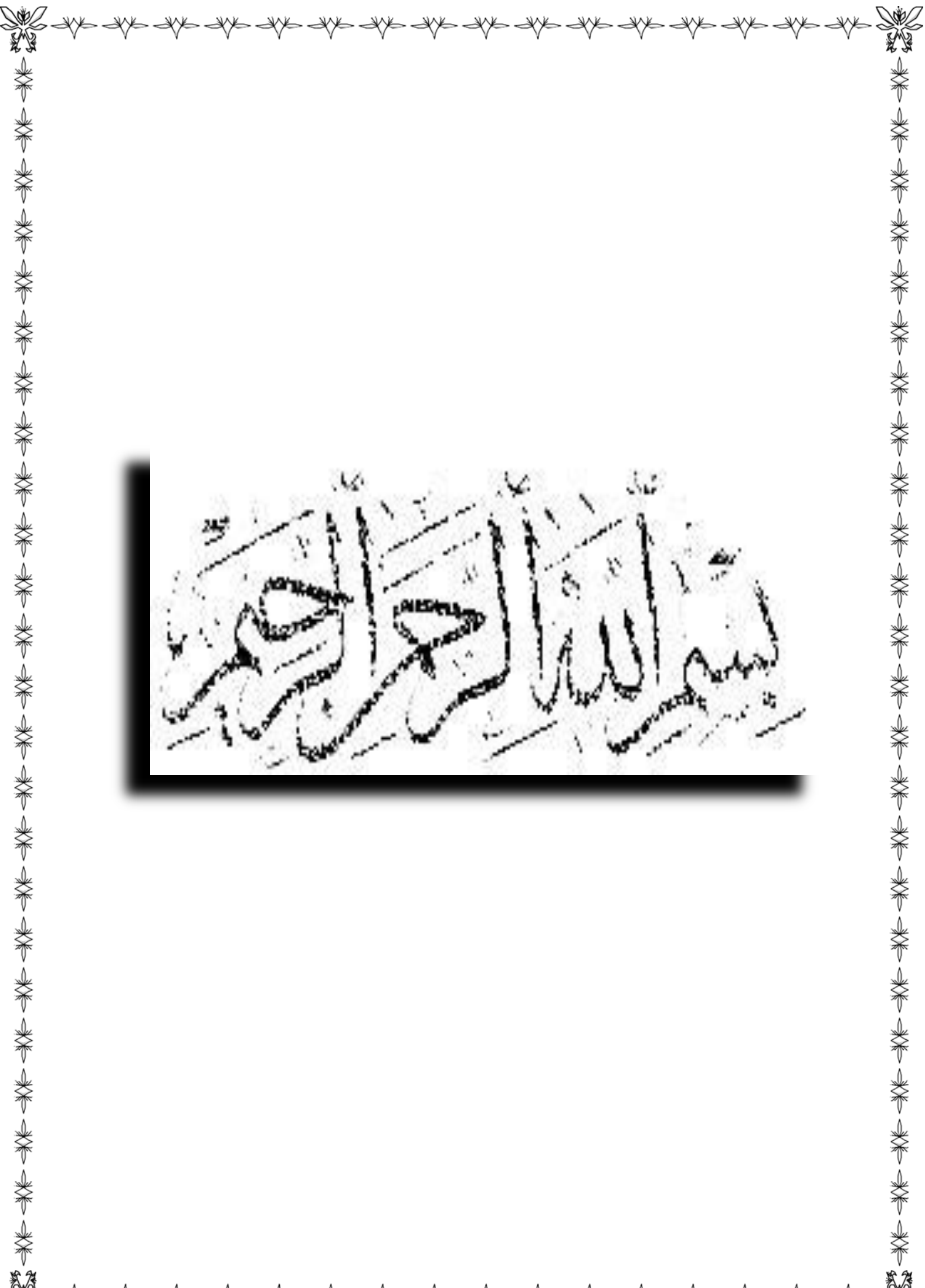
مداح نبيل

مهدي لخضر

أعضاء اللجنة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	معارفية الطيب	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	نعالمي حكيمة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم
مقرر و مناقشا	خليفة الحاج	أستاذ محاضر قسم-أ-	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي : 2023 - 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على نعمة العقل والصحة
والتوفيق الذي لا يكون إلا منه، ونتقدم بالشكر والتقدير
إلى الدكتور المشرف على نصائحه القيمة
وتوجهاته الحكيمة التي أنارت لي دروب هذا البحث
وإلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذا
البحث المتواضع و إثراء ملاحظاتهم وتقويمهم بتوجهاتهم
و إلى كل من ساهم من قريب وبعيد في إنجاز
هذا العمل ولو بكلمة .



الإهداء

باسم الله الذي هداني بهديه و سقاني بنعمته

وصلاة و سلام على خير الانام

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من كله بالهيبة و الوقار ، الى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي

العزیز،إلى الأم الحنونة رمز الحنان و الوفاء

الى سندي في الحياة اخوتي واخواتي

إلى كل أهلي و زملائي و أصدقائي كل باسمه الجميل وسمه

إلى ساهرين على حمل مشاعل النور ليوضئوا للأجيال طريق العلم

و الهدى و التقدم اساتذتي الاكرام، و كل ساع في درب العلم أستاذ كان او

طالب الى روح الذين غادروا الحياة و تركوا فينا الأثر الجميل من الاهل و

الأصدقاء رحمهم الله

نبيل

الإهداء

الى الاب الغالي الذي قادتني نصائحه الى هذه المحطة من دربي .

الى الام الحانية رمز العطاء و فيض الدعوات و الحب.

الى الشقيقات و الاشقاء ، بلا تعليق او استثناء.

الى صبايا البيت والاشقياء.

الى كل الاوفياء الذين جمعني بهم مسيرة الالف باء.

الى كل هؤلاء.

اهدي هذه المذكرة، ثمرة سنوات من الأخذ والعطاء.

لخضر

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الإهداء -
2	المقدمة -
-	-الفصل الاول : عموميات حول بنية المؤسسة تظم المعلومات و اليقظة الاستراتيجية
6	تمهيد
6	➤ المطلب الأول: مفهوم و مكونات البيئة الخارجية
6	- الفرع الاول : مفهوم و تعريف البيئة الخارجية
6	- الفرع الثاني: مكونات البيئة الخارجية
8	➤ المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية
8	- الفرع الأول : تحليل البيئة الخارجية
13	➤ المطلب الثالث : البيئة الخارجية
13	- الفرع الاول: تعريف البيئة الداخلية
13	- الفرع الثاني : مكونات البيئة الداخلية
17	- الفرع الثالث : تحليل البيئة الداخلية
24	- المبحث الثاني : المعلومة ودورها في المؤسسة
24	➤ المطلب الاول : المعلومة
25	- الفرع الاول : مفهوم البيانات و المعلومات
26	- الفرع الثاني : الفرق بين البيانات و المعلومات
27	- فرع الثالث : أنواع ومصادر المعلومات
31	➤ المطلب الثاني : نظام المعلومات
31	- الفرع الاول : ماهية نظام المعلومات
34	- الفرع الثاني : انواع نظام المعلومات
36	- الفرع الثالث : وظائف نظام المعلومات
37	➤ المطلب الثالث : اهمية المعلومة و نظام المعلومات في المؤسسة
37	- الفرع الاول: قيمة ومنفعة المعلومات
38	- الفرع الثاني : أهمية نظام المعلومات
39	- المبحث الثالث : الذكاء الاقتصادي
39	➤ المطلب الاول : مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه

41	- المبحث الرابع : اليقظة الاستراتيجية
41	➤ المطلب الاول : ما هية اليقظة الاستراتيجية
41	- الفرع الاول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
43	- الفرع الثاني : مميزات اليقظة الاستراتيجية
44	- الفرع الثالث : اساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية
45	- الفرع الرابع : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
46	➤ المطلب الثاني : انواع اليقظة الاستراتيجية
46	- الفرع الاول: اليقظة الاستراتيجية و القوى الخمس لبورتر
48	- الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية
50	- الفرع الثالث: اليقظة التجارية ، الاجتماعية ، القانونية و البيئية
53	➤ المطلب الثالث : اليقظة الاستراتيجية و المعلومات
56	- خلاصة الفصل
	- الفصل الثاني : أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
58	- تمهيد
59	- المبحث الاول : مدخل عام للميزة التنافسية
59	➤ المطلب الاول : تعاريفالميزة التنافسية
61	➤ المطلب الثاني : اهم انواع و اساليب الميزة التنافسية
69	- المبحث الثاني : اهم محددات و ابعاد الميزة التنافسية
69	➤ المطلب الاول : محددات و خصائص الميزة التنافسية
76	➤ المطلب الثاني : ابعاد و عناصر الميزة التنافسية
84	- المبحث الثالث : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة
84	➤ المطلب الاول : مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها
86	➤ المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق تنمية الميزة التنافسية
90	- خلاصة الفصل
-	- فصلالثالث : الميزة التنافسية و عقتها باليقظة الاستراتيجية
92	- تمهيد
93	- المبحث الاول : وظائف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
95	- المبحث الثاني :المتعاملين الاقتصاديين (مؤشرات الانترنت، تسطير المكالمات ، عروض خاصة)
109	- المبحث الثالث : علاقة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال باليقظة الاستراتيجية و مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعي

109	➤ المطلب الاول : اليقظة الاستراتيجية و مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال صناعي
110	- الفرع الاول : اهمية وضع استراتيجية يقظة استراتيجية يقظة في مجال صناعي
110	- الفرع الثاني : نموذج الصناعة و الرقمنة ليقظة الاستراتيجية
112	- الفرع الثالث : تبني الذكاء التكنولوجي، الذكاء الثقافي و الذكاء الثقافي و الذكاء التجاري ليقظة استراتيجية بالمؤسسات الجزائرية
113	➤ المطلب الثاني : فكرة المجلس الاعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي
114	- الفرع الاول : الدعوة الى انشاء هياكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات و الشركات
115	- الفرع الثاني : مدى جاهزية النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية
117	- الفرع الثالث : نحو اعداد " الكتاب الابيض " في مجال اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بالجزائر
120	- خاتمة
123	- قائمة المراجع ومصادر

جدول الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	– نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	01
15	– أهمية ثقافة المؤسسة	02
19	– نموذج سلسلة القيمة	03
33	– نموذج مبسط لنظام المعلومات	04
46	– علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة	05
47	– الانواع الاربعة الكبرى لليقظة	06
52	– عناصر انواع اليقظة الاستراتيجية	07
55	– انواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الاهتمام بها	08
70	– دورة حياة المنتج	09

جدول جداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	– نموذج التحليل الشانوي SWOT	01
72	– جدول الابعاد المحددة لنطاق التنافس	02
		03

المقدمة

تعرف بيئة الاعمال في الوقت الحاضر عقبات كثيرة مرتبطة بظاهرة العولمة والتي شملت مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، وما أفرزته من انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض لتشكل من العالم قرية صغيرة، مع ظهور تكتلات دولية، ابرزها ما يسمّى بالثالوث الاقتصادي العالمي (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي و المنظمة العالمية للتجارة)، أين الغيت قيود الحدود وفتحت ابواب التنافس والمنافسة بين المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، لدرجة جعلت خريطة المنافسة وهيكلها هلامية الشكل، تتغير على نحو يجعل من اللعب مجاراته، صف الى ذلك نسارع وتيرة الابتكارات على الآحة العالمية، ممّا أدى الى قصر دورة حياة المنتجات، وانتقال مركز القوة الى الزبون ورغبته في منتجات أو خدمات متجددة ذات نسبة عالية من الجودة. والاكثر من ذلك أصبحت المؤسسات غير متأكدة نهائيا الى اين يتجه بها المستقبل، واين ستأخذها موجات التحويلات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها، ولكن الشيء الواضح و الاكيد أنّه لا مفرّ من مسيرتها وبقاءها كنظام حيّ كتجدد، وقدرة عقلها الاستراتيجي على محاكاة المستقبل، بغرض العمل على سبق الاحداث وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها.

ففي وسط هذا الغموض، واحيانا العدائية و التعقد، واختلاف درجة التأثير في قدرة المؤسسات واستعدادها للتعامل معها، لا بدّ من امتلاك رؤية واضحة تنير دربها وتمكّنها من اكتشاف الفرص الواعدة لاغتنامها وعرفة التهديدات و المخاطر المحدقة بها وتجنبها، ولا يمكنها ذلك الاّ من خلال امتلاكها للمعلومة الاستراتيجية.

ازدادت أهمية المعلومات في بيئة الاعمال التنافسية و العالمية في القرن الواحد و العشرين، حيث تمكن المؤسسات لان تصبح ريادية في بيئتها، فهي تلعب دورا بارزا في ايجاد طرق حديثة للمنافسة، ودعم مبادرات التّغير والتحديث في الافكار والمنتجات، بهدف البقاء في ظل بيئة تمتاز بالتنافسيّة، بل أكثر من ذلك فهي تسهم في دعم المؤسسات وزيادة مقدرتها على تغيير قواعد السوق.

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد على مدى قدرتها على بناء واستخدام وحماية قدراتها التنافسية من التقليد، فهي عنصر مهمّ لتمييز نفسها عن الاخرين، لذا وجب عليها فهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها ومعرفة ابعادها الرئيسية، وأن تكون على دراية بكافة الاحداث قبل المنافسين من خلال عمليات تعقّب ومتابعة البيئة التنافسية، لالتقاط أي ضعيفة تنبئ بحدوث أي حدث (شئ) له تأثير على السياسات و الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحويلها الى معلومات ذات بعد استراتيجي تحقق بها السبق في تبني أساليب جديدة للعمل و التي يمكن استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة، ذلك هو صلب اليقظة الاستراتيجية.

والمؤسسة الجزائرية، كباقي المؤسسات، مطالبة برصد جميع المتغيرات وفهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها، خصوصا في ظل تحرير الاسواق وما صاحبه من بيئة تنافسية حادة، فسرعة التغير التي تشهدها بيئة الاعمال، يتطلب منها تطوير منهجيات للتعامل مع البيئة، وايجاد اساليب تساهم في الفهم الصحيح لمكونات ومؤشرات البيئة الخارجية.

فالمؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية لا يكن أن تبقى وتستمر، وكذلك هي المؤسسات التي تعجز عن الاستجابة لتحركات المنافسين وحاجات العملاء المتغيرة و المتجددة. وعلى هذا الاساس، وللولوج نحو المنافسة العالمية، وجب على هذه المؤسسات تنفيذ برامج التجديد والتغيير وضرورة تبنيها للممارسات الادارية الحديثة والالتزام بها، كما هو الحال في ضرورة ارسائها لوحدات وخلايا لليقظة تعمل على مسح وتعقب متغيرات البيئة التنافسية ثم تحليلها للحصول على المعلومات الاستباقية التي تمكنها من بناء وتحديد توجهاتها المستقبلية.

- مشكلة البحث: إن ارتفاع وتيرة تعقيد بيئة المؤسسات وتسارع التغيرات فيها، وما ينشأ عنها من فرص وتحديات، يجعلها مطالبة بتكوين نظام لرصد تلك التغيرات هذا من جهة، مما يقتضي ضرورة التميز عن منافسيها، بل التقدم تتضح معالم اشكالية بحثنا، والتي يمكن بلورتها في التساؤل الاتي :

- هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية للدخول الى السوق العالمية؟

ولتحليل هذه الاشكالية و الاحاطة بجوانبها، فقد تم تقريعها الى عدة تساؤلات:

1. ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وكيف يمكن كيف ارساء هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية؟

2. كيف تكون تنافسية المؤسسات في ظل معطيات اللعبة التنافسية؟

الفصل الأول :عموميات حول بيئة المؤسسة،نظم
المعلومات واليقظة الاستراتيجية.

تمهيد: تؤثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية، حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة و تحليلها بالطريقة التي يمكنها من التكيف و التعايش معها بكفاءة و فعالية، من خلال الفرص التي تتيحها و التعرف على التهديدات و محاولة تجنبها، وهو ماله من تأثير كبير على نشاط اليقظة الإستراتيجية و التي تعنى برصد و مراقبة هذه البيئة و جمع المعلومات منها و تحليلها و خاصة المعلومات الإستراتيجية، و قد لخص هذا الفصل بيئة المؤسسة و نظم المعلومات و اليقظة الإستراتيجية للتعرف عليهم فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة و تعيق وصولها للأهداف المبتغاة.

الفصل الأول: عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات و اليقظة الإستراتيجية المطلب الأول: مفهوم و مكونات البيئة الخارجية

– 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"¹، و تعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها"². كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة"³.

فمن خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات و عوامل 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 منيصفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

1- البيئة العامة

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

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

³ -روبرت.إ.بتس- ديفيدلي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية – ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص 108.

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"¹، و قد وسع هذا المفهوم و أضيفت 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:** تشتمل على مجموعة و عدة 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.

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، و المنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها.²

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الفرع الأول: 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 ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، 2008، الاردن، ص 110، 109.

² - عبدالعزيز صالح بنحبتور "الإدارة الاستراتيجية" (إدارة جديدة في عالم المتغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط

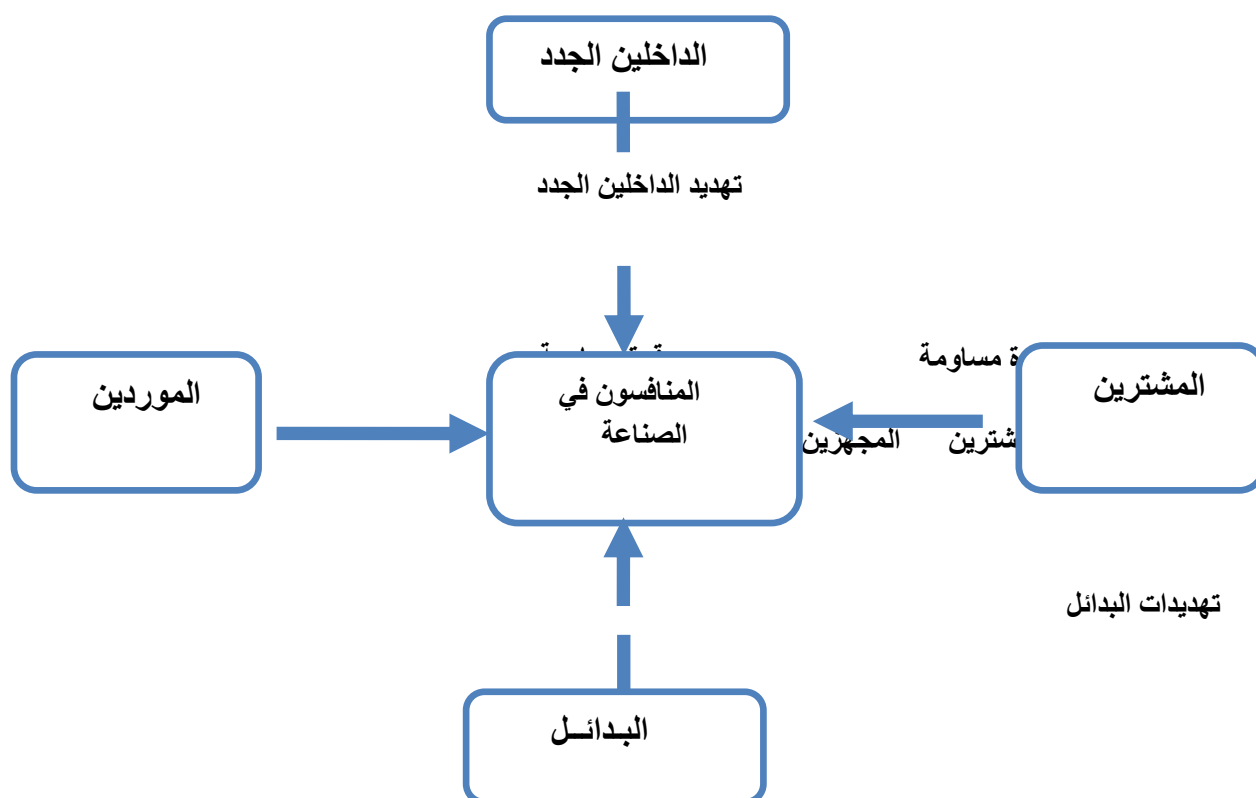
2 عمان، 2007، ص 145.

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 Porter M. 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 قوى المنافسة في الصناعة



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

– 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 منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.¹

– تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتلمين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط². وعلي هنجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:³ اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التّبديل، 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، و بالتالي 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".⁴

– قوة تفاوض المشترين :

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنهم كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.⁵ و يمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل وجودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيّدا الإطلاع، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، و يكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.⁶

– قوة تفاوض الموردين:

¹ - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي ، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010 ، ص 54-55.

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

³ -Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op cit, p22.

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

⁵ - محمد أحمد عوض- الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع،2004، ص116.

⁶ -روبرت .ابنيس - ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

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.¹

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:²

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 لها من تأثير فيتشكيلها هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوة التنافس والعلاقاتها:

شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري والمورد، تهديد الدخول للسوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

3- أهمية تحليل البيئة الخارجية:

تكمّن 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:³

- إندراسة البيئة الخارجية تساعد على تنسيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.

¹ - نبيل مرسي-د. احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر)، الاسكندرية، 2007، ص 60.

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

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 150. (ويتصرف)

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

يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المر تقبوا مجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقبول المفرضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.

يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد. ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغير البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل يمكن المؤسسة من تحديد الفرص والتحديات، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

– المطلب الثالث: البيئة الداخلية

– الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة "في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"¹، فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة"².

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات 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 والإمكانات المتاحة لديها.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.
²- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 184.

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 و أشكال مختلفة للهياكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، و غيرها.

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 و الجماعي في المؤسسة"¹، و تعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة"².

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

- أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:³

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا 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.

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

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008، ص124.

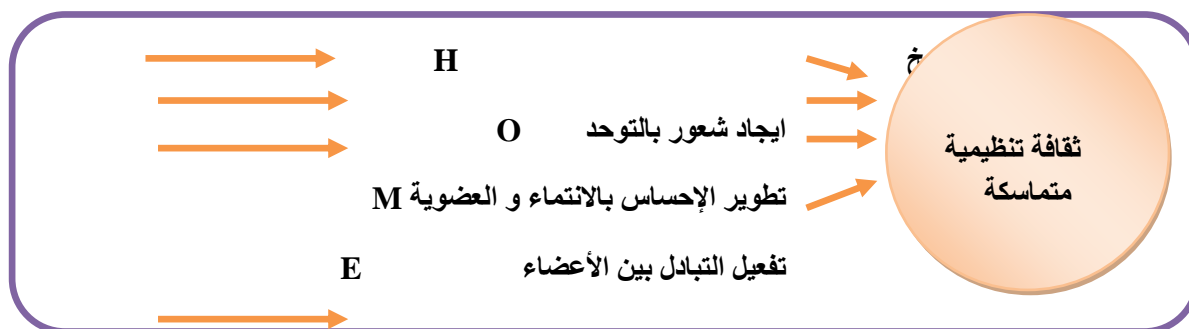
² - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2008، ص 76.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص296، (وبتصرف).

- تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والإنتماء 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 للإتصال.

الشكل رقم (1-2): أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، 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، و قدرات تكنولوجية و معرفية. 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.¹

➤ **أنواع الموارد:** الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:²

- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية).

- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).

- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 205.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 298

➤ أهمية الموارد: تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المؤسسة من امكانيات 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 يلي¹:

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيداً 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

تتبع 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 و ربطه 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.²

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:³

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.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

² - نبيل مرسي-احمد سليم- مرجع سبق ذكره، ص 65. (بتصرف)

³ - نبيل مرسي-د.احمد سليم- المرجع نفسه، ص 66.

- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص و تقييم كيف تخطط المؤسسة و تبني مستقبلها و كيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات و خطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الاجل .

- **وظيفة التوجيه و الرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة و التوجيه و الرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي و ذلك بهدف التعرف على جوانب القصور و أوجه التميز فيها.

2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات

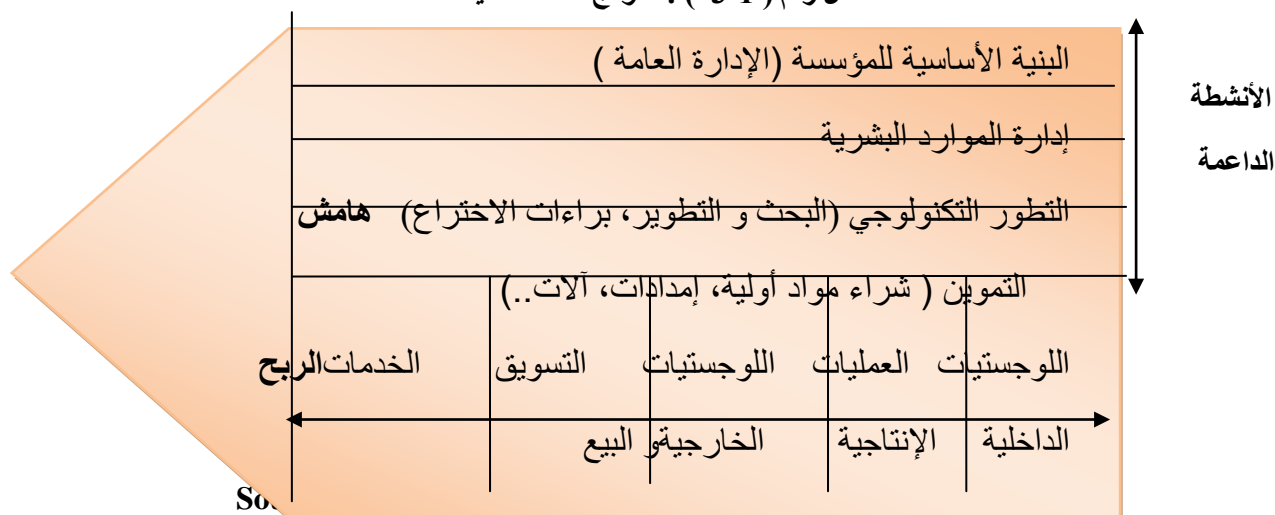
التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقا من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات و تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة. إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة و تحقيق نتائج أفضل. وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين:¹ الأول يتمثل في تحليلعام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق 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 إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيه"²، 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، و الشكل رقم (1-3) يوضح نموذج لسلسلة القيمة لدى بورتر.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص317.
²- محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر ، الطبعة الاولى، 2012، ص90.

الشكل رقم (1-3) : نموذج سلسلة القيمة



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:¹

- **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:²

¹- Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit , p 57.

²- 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 و الخارجي 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 الأربع المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

- **الفرص و التهديدات:** تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة و تنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، و قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية و تحمي نشاطها.
- **نقاط القوة و الضعف:** تتمثل نقاط القوة في موجودات و خصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، و التي تستقى من العناصر التالية: المهارات و الخبرات، 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 و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.¹

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 التنويع	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ذكره، ص 328.

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيصاً أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الأعمال ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية:²

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

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

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

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

5- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية ، و ذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ذكره، ص 324-327.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ذكره، ص 328. (وبصرف).

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:¹

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بها.
- بيان و تحديد 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) و التحليل 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 و تجنب المخاطر أو تحجيمها.

– المبحث الثاني: المعلومة و دورها في المؤسسة

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسات و أحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية و الداخلية و بين احتياجات و قدرات المؤسسة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات و حتى في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المعلومة و مفهوم نظم المعلومات و أهميتهما في المؤسسة.

– المطلب الأول: المعلومة

تعتبر البيانات و المعلومات الرأس المال المهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المبتغاة، فما المقصود بالبيانات و المعلومات و ما خصائصهما؟ و فيما تتجلى مصادر المعلومات و قيمتها؟

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - 1999-ص132. وبتصرف

– الفرع الأول: مفهوم البيانات و المعلومات

1- مفهوم البيانات:

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

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

2- ماهية المعلومات

لقد تعددت تعريفات 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"³، أو المعلومات هي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها"⁴.

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

– الفرع الثاني: الفرق بين البيانات و المعلومات

البيانات و المعلومات مصطلحين يستعملان بكثرة ، حيث يتواجد الاختلاف بينهما في عدة فروقات جوهرية، و يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير التالية:⁵

¹ - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة واحد2009، ص18.

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

³ - 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.

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

⁵ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2009، ص165.

1 - معيار اللغوي: البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما بيّن به الشيء من الدلالة وغيرها، وبيان الشيء بياناً أي اتضح، ويسمى بياناً لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره، نحو قوله تعالى « هذا بيان للناس»¹، وكما يسمى به المجمل والمبهم من الكلام بياناً نحو قوله تعالى «ثم إن علينا بيان»²، 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 - معيار المستوى الإداري: 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 - معيار الزمن: يعد الزمن معياراً مهماً في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بياناً.

4 - معيار 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 - معيار 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 - معيار 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.

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.

¹ - سورة آل عمران، الآية رقم 138.

² - سورة القيامة، الآية رقم 19.

- 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:¹

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.²

4 - المستوى الإداري: تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري و التي 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:³ "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة" ، أو تعرف بأنها⁴ كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يمكن استخدامها الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية.

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

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

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

⁴ مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيرون، باريس،1992، ص 74.

المعلومات الوظيفية (التكتيكية):¹ وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات، التمويل، الإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبيا بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

المعلومات التنفيذية (التشغيلية):² 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:³

المعلومات البيضاء: هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحقات 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 التكتّم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا 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:⁴

5

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

¹ -كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009، ص51.

² - كرومي سعيد، نفس المرجع، ص 51.

³ -Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit,p 10.

⁴ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق ،ص44.

⁵ - حسن علي الزغبي، مرجع سابق ،ص41.

2- **دقة المعلومات:** تشير 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، خزن، واسترجاع المعلومات ، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومات الكلفة قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات ويمكن قياس قيمة المعلومات من خلال تخفيضها بالنسبة 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 و في الوقت الملائم لاستخدامها. وتعد مهارة المستفيد 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 و الحساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات المهمة و الاستراتيجية 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 هو¹ "مصطلح مشتق أساساً من كلمة « systema » اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الاجزاء"، ويمكن تعريف النظام على أنه¹ "مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك

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

لتحقيق أحد الأهداف ". ويُعرّف النظام كذلك بأنه² "مجموعة من الأشياء يرتبط بعضها البعض بهدف تنفيذ مجموعة من الأهداف". و حسب pask فإنه يرى³ "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 ديناميكيًا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية وهي :
- المدخلات : ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام فمثلا لابد من تجميع المواد الخام ، و الأفراد 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 التاليين⁴:
- التغذية العكسية : و هي 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"⁵، كما يمكن تعريف نظام المعلومات كذلك بأنه⁶ " مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة" وتعرف كذلك على

¹ - رايموند مكليود-جيورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص77.

² - منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971، ص7.

³ - Christiane volant , le management de l'information dans l'entreprise edition : ADBS ; 2002 , p9.

⁴ - عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص14.

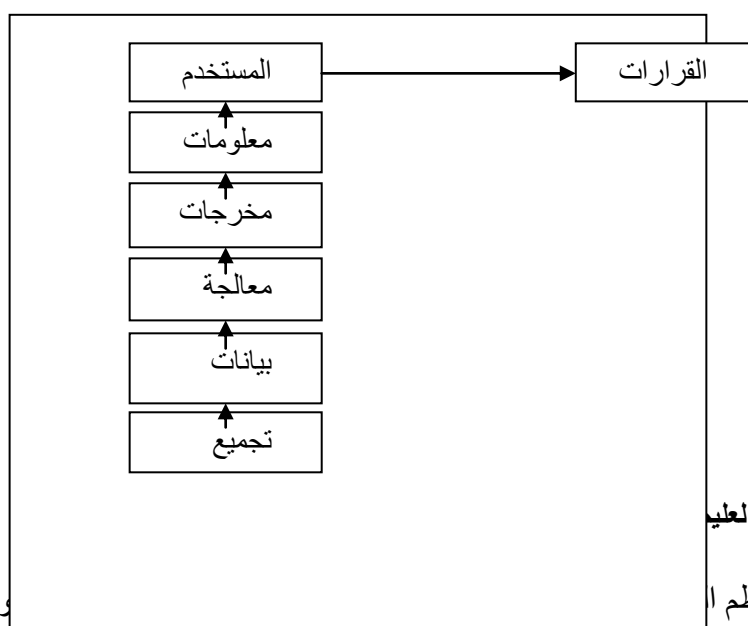
⁵ - محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص8.

⁶ - منذر صلاح، مرجع سبق ذكره، ص7.

أنها¹ " 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 (1-4): نموذج مبسط لنظام المعلومات.



المصدر: محمد عبد العلي

يمكن توضيح نظم المعلومات التي تحول البيانات إلى

معلومات ذات فائدة ويمكن تحديد دور هذه النظم بأدائها لثلاث أدوار رئيسية وهي:²

- تحديد المعلومات الضرورية و ذات الصلة بالمؤسسة من بيئتها الداخلية و الخارجية.

- 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

¹ - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية، ص187.

²-Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise, op cit , p23.

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

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 الادارية التي تصنف حسب الخطوط الوظيفية الأساسية في المؤسسة وهي الانتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وتتمثل هذه النظم فيما يلي ²:

- **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 و تدفق النقد والأموال، وتحليل الاستثمار، واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح.

- **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

¹- مرمي مراد، أهمية النظم المعلوماتية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف، 2010، ص 31.

²- مزهر شعبان العاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 26-27.

البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين، وتخدم هذه النظم أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملا فرص العمل، الاختيار، متطل.

-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 و معالجة هذه البيانات ، ثم تخزين المعلومات وفي الأخير استرجاع المعلومات عند حاجة المؤسسة إليها وسنشرح هذه المراحل فيما يلي:¹

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 والسرقه 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.

¹ - حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص 43.

– المطلب الثالث: أهمية المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة

– الفرع الأول: قيمة و منفعة 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، وللاهمية البالغة للمعلومات يجب أن تكون ذات منفعة وقيمة، وبالتالي تعد قيمة المعلومات مفهوم متعدد 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"¹. 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:²

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 الحاصل على المعلومات في قيمت

-الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات:

وتتمثل 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 .

¹ - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، مرجع سابق، ص 142.

² - محمد عبد حسين، آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص167.

– المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من بين أهم وسائل الإقتصاد المفتوح الذي يشهد حاليا تغييرات جذرية من خلال تطور تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات و خصوصا مع زيادة حدة المنافسة.

– المطلب الأول : مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه

1- تعريف الذكاء الاقتصادي:

نشأ مفهوم الذكاء الاقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات ، حيث شهد أهم تطوراته . و تفضل الأدبيات الأمريكية إستعمال مفردات الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence " و الذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن إستعمال مصطلح ذكاء المنافس competitor "Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا¹.

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"². فالذكاء الاقتصادي يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة³.

وفي الوقت الحالي ومن خلال التجارب التاريخية لمختلف الدول أصبح تنفيذ الذكاء الاقتصادي ضروري للدولة الجزائرية ومؤسساتها ، "حيث أنه تم تقديم تعريف للذكاء في المجلس الذي انعقد سنة 2006 في الجزائر تحت رئاسة عبد العزيز بلخادم رئيس الحكومة، يحدد أن الذكاء الاقتصادي هو: جمعو استخدام ونشر المعلومات المفيدة التي تساهم في إنتاج المعرفة الضرورية لتصنع القرار وإدارة المؤسسات وتطوير المعرفة السياقية لاتخاذ القرار."⁴

2- خصائص الذكاء الاقتصادي: ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي⁵:

- الاستخدام الاستراتيجي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .

¹ - عبد الرازق خليل وأحلام بو عبدلي، 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، ص2.

² - Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica, 1999, Paris, p3

³ - عبد الرازق خليل وأحلام بو عبدلي، مرجع سابق، ص2.

Kourbali baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, oran ,PPT, 2011/2012, p85⁴

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، ص668.

- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

- 3- أهمية ودور الذكاء الإقتصادي:** تتجلى أهمية الذكاء الإقتصادي من خلال قدرته على تحقيق ما يلي:¹
- يدفع بالمؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الإقتصار على رد الفعل.
 - التحسين في نوعية القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.
 - مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة .
 - فعل جماعي يعتمد على أساس تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل والتحليل.

– المبحث الرابع: 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 و تسارع 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 فسنطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

– الفرع الأول: مفهوم اليقظة

1- أصل المصطلح: اليقظة هي:² "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالردار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

¹

بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأدوات التنافسية، الملتقى الدولي بالرباط للمنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص26. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>

² - Guy Massé, *Intelligence économique - un guide pour une économie de l'intelligence-*, 2000, p249.

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.¹

2- تعريف اليقظة:

- الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني² "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 تعني³ "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة⁴ "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 هي¹ "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".

¹ - تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد

2009/04، ص 267.

² - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص 1305.

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

⁴ -Kourbali Baghdad, op cit, p 168.

وتعرف كذلك بأنها² العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها³ نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".

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:⁴

- 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 و إعطائها معنى محدد.

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

¹ -يومدين 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>

² - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, : تاريخ الاطلاع : 2013/03/01

http://isdm.univtl.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf.

³ - Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, op cit, p 2.

⁴ -Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ' l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 ,P 2-5. www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf.

- 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 التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

– الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:¹

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

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 و الذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفا ، 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، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر 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.

و من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة

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

¹-Grenoble <http://veillestrategique.org>,

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 و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها ، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات و المستجدات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة"¹.

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



Source: Note de synthèse de l'IAAT (Institut de Veille Stratégique) de l'Institut de Veille Stratégique (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique. http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

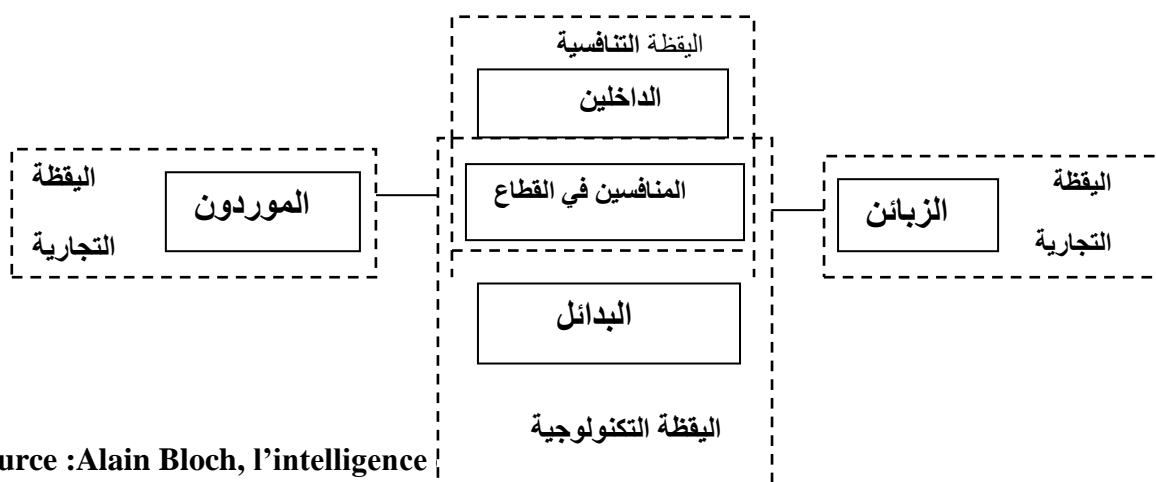
الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتر"

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 تنافسياتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر 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 التمييزية

¹ - عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص9

استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفنا إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطة و اليقظة التكنولوجية¹. بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها.

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



Source :Alain Bloch, l'intelligence

– الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية

1- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"². و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات".

أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين".

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الإرتقاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات و المعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو

¹ - داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. تاريخ الاطلاع: 2013/06/02. ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf
² - داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14.

استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصادية أو المجتمعات"¹.

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 سباقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها.

2- اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين.²

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:³

- 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.

¹ - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan - Webreview. 2013/05/27

² - Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000, p13.

³ - 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، ص10.

– 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.¹

2- اليقظة الاجتماعية

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

3- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين و التشريعات 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 و التشريعات 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.³

4- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة

¹ - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، المرجع السابق، ص 11.

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

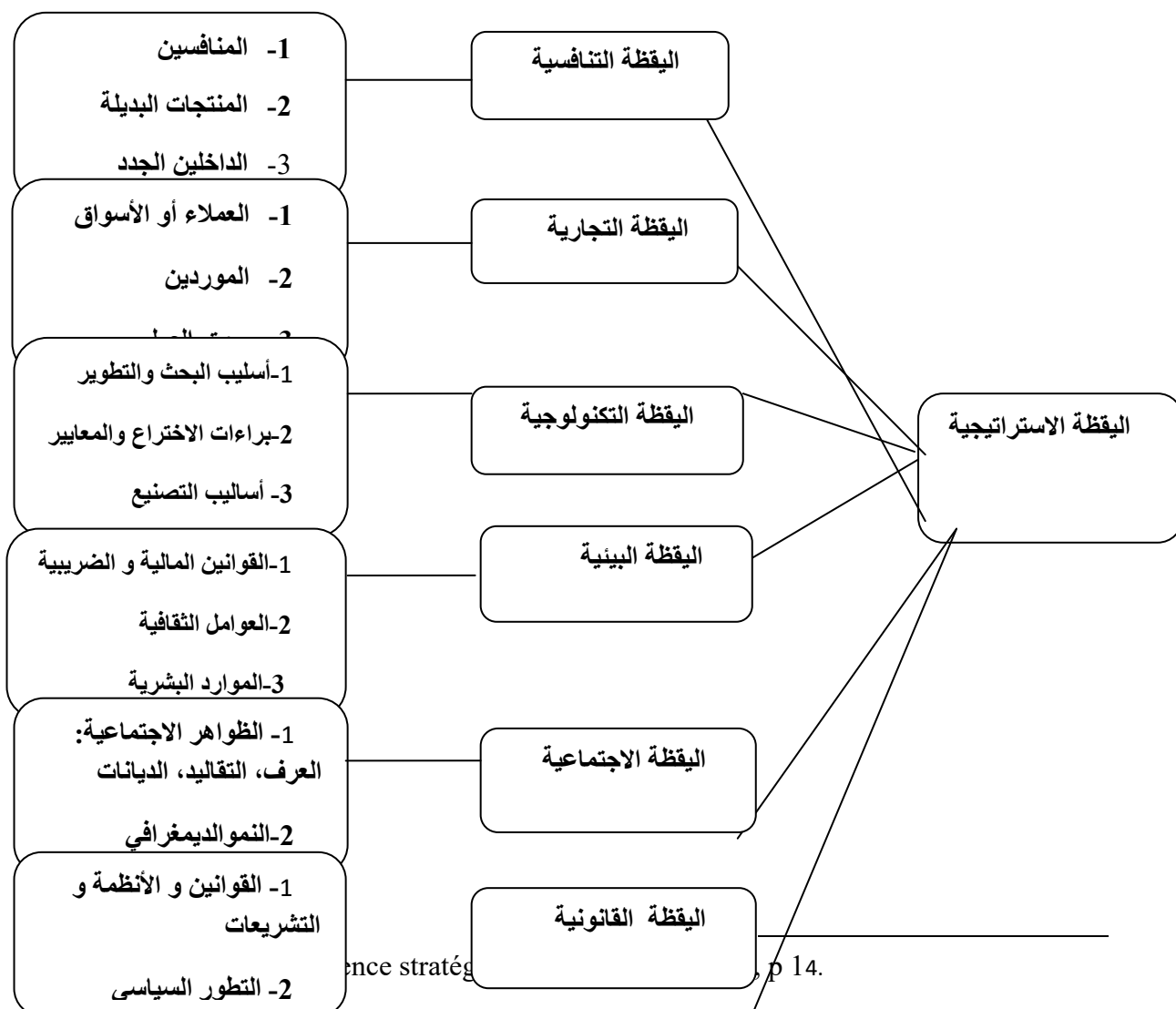
³ - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة،

مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5.
<http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf> تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.¹

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.

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



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مجمعة.

– المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية ، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية.¹ سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى 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 و نظم الجودة و نظم 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، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.²

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 و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال

¹ - د. 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>
² أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة¹. 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 والقدراية: وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات و الأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة و تشمل ، الأصدقاء، الانتماء الحزبي ، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

- المعلومات التجارية :هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.

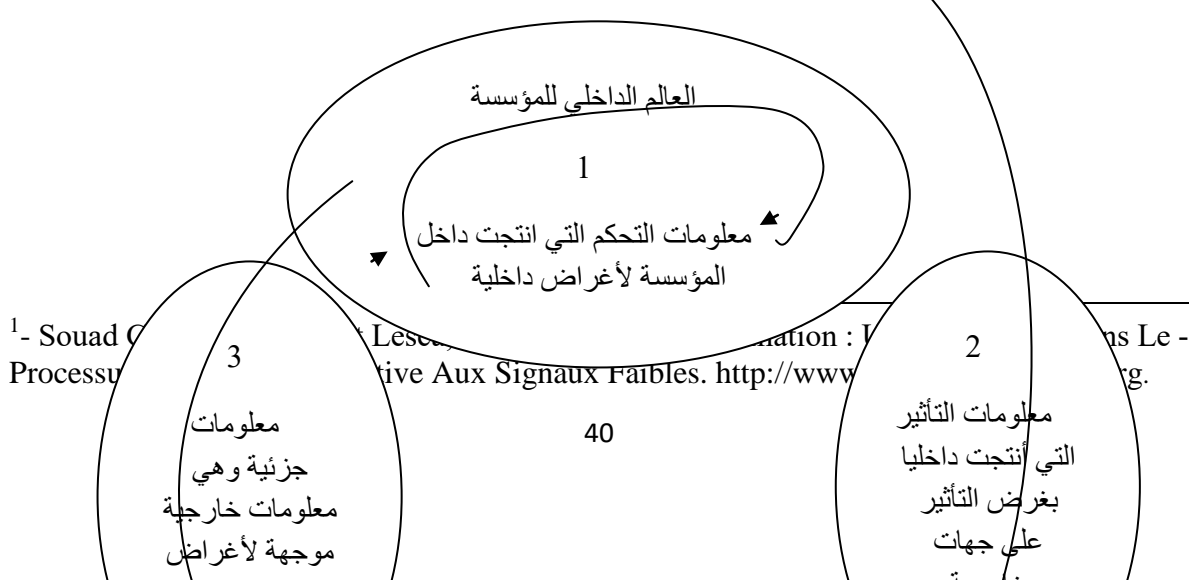
- المعلومات التمويلية و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

- 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.

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





البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: كمال رويبح، مرجع سبق ذكره، ص5.

– خلاصة الفصل:

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تعزيز 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 :

اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

– تمهيد :

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات في بيئة الأعمال المعاصرة. فهي تمثل القدرة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل دقيق ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة استناداً إلى هذا التحليل. بفضل اليقظة الاستراتيجية، تستطيع الشركات تحديد الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة في السوق والتكيف معها بشكل سريع وفعال. كما تمكّنها من تحديد نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف التي يجب تعزيزها، مما يساهم في بناء استراتيجيات تنافسية قوية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل اليقظة الاستراتيجية على تعزيز قدرة الشركات على الابتكار والتطوير المستمر، مما يساعدها في البقاء على رأس التنافس وتحقيق النمو المستدام في السوق. في الختام، فإن اليقظة الاستراتيجية تمثل عاملاً رئيسياً في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للشركات وتحقيق النجاح في البيئة الاقتصادية اليومية المتغيرة.

– المبحث الأول : مدخل عام للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق في مجال عملها والتفوق على منافسيها، وذلك من خلال اكتساب ميزات فريدة تميّزها عن الآخرين، وتُعرف هذه الميزات بالميزة التنافسية. كانت الميزة التنافسية في الماضي تتأسس على القدرة على التواجد الواسع في الأسواق وزيادة حجم تصدير المنتجات. لكنها تطورت الآن لتركز أكثر على السرعة والمرونة في استجابة الاحتياجات، حيث أصبحت المؤسسات القادرة على تلبية الطلبات في الوقت المناسب وتقديم أعلى جودة بأقل تكلفة هي التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة وتحتل مكانة رائدة في قطاعها. لذا، سنركز في هذا النقاش على مفهوم ومحتوى الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها.

– المطلب الأول : تعاريف الميزة التنافسية

تعتبر كتابات مايكل بورتر "M.Porter" من العوامل الأساسية في تأسيس مفهوم الميزة التنافسية، حيث يرتكز هذا المفهوم على فكرة رئيسية، وهي أن النجاح في عالم الأعمال يتوقف بشكل كبير على الموقف التنافسي للمؤسسات وقدرتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء. على الرغم من اختلاف الاقتصاديين في تعريف الميزة التنافسية بشكل دقيق وموحد، إلا أنها بشكل عام تشير إلى الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتمنحها موقفاً قوياً بين الأطراف المختلفة¹.

سنقوم الآن بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية:

بحسب ما يعرفه "بورتر"، الميزة التنافسية تنشأ عندما تكتشف المؤسسة طرقاً جديدة وأكثر فعالية مما يستخدمه منافسوها سابقاً².

وفقاً لرؤية علي السلمي، الميزة التنافسية تتكون من مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي يمكن للإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق هدفين رئيسيين: إنتاج قيم وفوائد للعملاء تتفوق على تلك التي يحققها المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها³.

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ استراتيجيات تمكّنها من تحقيق موقع متقدم بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس المجال⁴.

¹الذير عبد الرزق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 03-04 مارس، 2005، ص 15.

²Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel, Edition Dunod. France, Paris, 1999, P8

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص 104 .
⁴ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص

تعرف الميزة التنافسية بأنها تنشأ عندما تكتشف المؤسسة طرقاً جديدة وأكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. يمكنها بعد ذلك تطبيق هذا الاكتشاف على الأرض، وببساطة، تتجسد هذه العملية كعملية إبداع في مفهومها الشامل¹.

يُعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يمكن المؤسسة من تقديم قيمة ومنافع للعملاء تفوق ما يقدمه لهم المنافسون. وتؤكد هذه الميزة تميز المؤسسة واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يقبلون هذا التميز لأنه يحقق لهم مزيداً من الفوائد والقيم التي تفوق ما يقدمه منافسهم².

يُعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها الميزة أو العنصر الذي يتم تحقيقه للمؤسسة عندما تتبع استراتيجية معينة في التنافس³.

وفقاً لإيجور أنسوف (1965)، يُعرف الميزة التنافسية كخصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، حيث تهدف إلى تحديد بشكل خاص لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح المؤسسة وضعية تنافسية قوية⁴.

وفقاً لشارل هيل وجاريت جونز، يمكننا القول إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة⁵.

– المطلب الثاني : أهم أنواع وأساليب الميزة التنافسية

- أولاً : أنواع الميزة التنافسية

أشار مايكل بورتر إلى وجود نوعين من الميزة التنافسية وهما: الريادة في التكلفة والتميز. بالتالي، يمكن للمؤسسة تحقيق تفوق على منافسيها من خلال خفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، أو من خلال تمييز المنتج لتحقيق ميزة تمييز.

¹ زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011، ص 12.

² علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2001، ص 30.

³ نبيل محمد مرسي استراتيجيات الادارة العليا (اعداد نفيذ - مراجعة)، الإسكندرية ، 2006، ص 25.

⁴Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10..

⁵ شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008 ، ص 183 .

1- ميزة التكلفة الأقل :

تعني الميزة التنافسية القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل من المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. لتحقيق هذه الميزة، يتطلب الأمر فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة، حيث تعد هذه الأنشطة مصدرًا هامًا للميزة التكلفة¹.

لتحقيق ميزة التكلفة الأقل، يتعين الاعتماد على مراقبة عوامل تطور التكاليف. فيفضل التحكم الجيد في هذه العوامل بالمقارنة مع المنافسين، تكتسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتتمثل هذه العوامل في²:

- **ضبط الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم عائقًا كبيرًا للدخول أو التنقل في السوق، وبالتالي لتحقيق الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تنوع مجموعة منتجاتها أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق بهدف خفض التكاليف.

- **مراقبة التعلم:** يتطلب التعلم جهوداً مستمرة ومكثفة من القيادات والموظفين على حد سواء، ولذلك لا ينبغي التركيز فقط على تكاليف العمالة.

بمعنى آخر، فإن تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن ليس نتيجة لعملية طبيعية، بل يتطلب تنفيذ إدارة فعالة واستخدام المعرفة والقدرات والمهارات للقادة والموظفين. ويعتمد ذلك على عوامل متعددة مثل التحفيز المادي والمعنوي والتدريب، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف إلى الحد الأدنى الممكن.

- **ضبط العلاقات:** يشير هذا إلى قدرة المؤسسة على الاستفادة من العلاقات المتنوعة مع جميع الأطراف المشاركة في البيئة التي تعمل فيها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وبالتالي تقليل تكاليف مكونات سلسلة القيمة.

- **إدارة الارتباطات الداخلية:** يتم ذلك من خلال ربط الأنشطة الرئيسية ببعضها البعض وتبادل المعرفة بين وحدات المؤسسة، مما يمكن من استغلال الإمكانيات المشتركة بشكل أكثر فعالية.

¹ فاطمة الزهراء بن نامة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية المنظمات الأعمال، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011 ، ص 17 .

² وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012، ص 14.

- الرصد للتكامل: يشير هذا إلى استكشاف إمكانيات دمج أنشطة جديدة، مع النظر في كيفية خفض التكاليف بشكل كبير.

- رصد الجدول الزمني: في بعض القطاعات، قد يكون الانتظار والترتيب هو الخيار الأمثل، سواء بسبب سرعة تطور التكنولوجيا التي قد تجعل المؤسسات الواقعة في انتظار دخول السوق بتكنولوجيا جديدة تنافس المؤسسات الرائدة، أو لدراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم قبل الدخول في السوق، وبعد ذلك يمكن للمؤسسة تنظيم جدولها للمشتريات على شكل دورة الأعمال.

- مراقبة الإجراءات التقديرية: قد تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بشكل طوعي، ولكن يمكن أن يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم بشكل إيجابي في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، بل قد تؤدي إلى زيادة التكاليف. وبالتالي، فإن مراقبة الإجراءات تسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

- مراقبة التوقع: يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من وضع أنشطتها بشكل استراتيجي، حيث يؤثر التوقع الجيد للأنشطة، سواء كان ذلك بين الأنشطة داخل المؤسسة أو بالنسبة للزبائن والموردين، على عدة عوامل منها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وإمكانية الوصول إلى الموردين¹.

2- ميزة التميز :

يعني ذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد ومميز يتمتع بقيمة عالية في نظر المستهلك، مما يشمل جودة عالية، وخصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع. وتبرز المؤسسة عن منافسيها عندما تستطيع الحصول على خصائص فريدة تجعل الزبائن ملتصقين بها².

لتحقيق هذه الميزة، يجب الاعتماد على ما يسمى بعوامل التفرد. ويتطلب التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين للمؤسسة، مما يؤدي إلى اكتسابها ميزة التميز التي تتمثل في³:

- الإجراءات التقديرية :

من بين الإجراءات التقديرية الشائعة بشكل كبير:

¹ فاطمة الزهراء بن نامة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية المنظمات الأعمال، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 17.

² وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012، ص 12-13.

³ وسيلة بوازيد ، نفس المرجع، ص 13.

-مميزات وكفاءة المنتجات المقدمة.

-الخدمات المُقدمة.

-مستوى نفقات الإعلان كمؤشر على كثافة نشاط المؤسسة.

-كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

-الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط، مثل الخدمات ما بعد البيع وتكرار عمليات

التفتيش .

- الروابط :

يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عبر العلاقات بين أنشطتها وكذلك العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع التي تستخدمها. يتطلب الحفاظ على تلك الروابط بين الأنشطة تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تنسيق فعال للأنشطة المترابطة. كما تعتبر العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع أيضاً جوهرية لضمان جودة المنتجات وتوافرها بشكل فعال في السوق.

- الرزنامة :

قد تكون للمؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في تاريخها الطويل في مجال نشاطها، وهذا يمكن أن يمنحها تفوقاً على منافسيها. على الجانب الآخر، في بعض الحالات أو القطاعات، قد تتمكن المؤسسة من تحقيق الريادة بسبب تأخرها في الدخول إلى السوق، مما يتيح لها استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل أكبر وبذلك تكون في موقع متقدم.

- التوقع :

إذا نجحت المؤسسة في اختيار الموقع المناسب لأنشطتها، فقد تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية ملحوظة.

- الإلحاق : إذا كانت نشاطاً منتجاً للقيمة يتمتع بالخاصية الفريدة بسبب تكامل وحدات المؤسسة، فقد

يتمتع بميزة التفرد¹.

- التعلم و آثاره :

¹ فاطمة الزهراء بن نامة ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

يمكن أن تنشأ ميزة التفرد لنشاط معين من خلال ممارسة عملية التعلم بفعالية. فعلى سبيل المثال، يمكن تعلم الجودة الثابتة في عمليات الإنتاج وتحقيقها بشكل مستمر، وكذلك يمكن تعلم الكفاءة في التكاليف وتطبيقها بشكل دائم. وبالتالي، فإن التعلم الشامل قادر على تحقيق تميز مستمر في هذا النشاط.

- التكامل :

لتحقيق التفرد، قد تختار المؤسسة استيعاب أنشطة جديدة منتجة للقيمة التي كانت تنفذها سابقاً للموردين أو قنوات التوزيع. هذا الخطوة تتيح للمؤسسة فرصة تحسين أداء هذه الأنشطة بشكل أفضل، وبالتالي، تصبح المؤسسة الوحيدة التي تنفذ هذه الأنشطة أو حتى تجعلها غير قابلة للتكرار.

- الحجم :

قد ينجم الحجم الكبير عن النشاط عن ممارسة ذلك النشاط بشكل فريد ومنفرد، وهذا أمر يمكن أن يكون صعباً في حالة الأنشطة ذات الحجم الصغير. ومع ذلك، في بعض الأحيان، يمكن أن يؤثر الحجم الكبير سلباً على القدرة على التمييز. لتحقيق ميزة التميز، تتعين على المؤسسة تحديد العوامل والمجالات التي يمكن أن تسفر عن التفرد، مع التركيز بشكل خاص على العوامل التي تسهم في الحفاظ على تميز مستمر، مثل التكاليف. في هذا السياق، يعد التعلم عاملاً أساسياً، حيث أن امتلاكه يمكن أن يؤدي إلى الاستمرار في التميز¹.

- ثانياً : أساليب الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية يعتبر هدفاً أساسياً لأي منظمة تسعى للنجاح في سوق تنافسي. ومن الوسائل الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الميزة التنافسية²:

- **الكفاءة المتفوقة وسيطرة التكاليف:** عندما تتمكن المنظمة من إدارة عملياتها بكفاءة عالية وتحكم في التكاليف بشكل فعال، يمكنها تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية في السوق. هذا يمكن أن يجذب العملاء الذين يبحثون عن القيمة والجودة بسعر معقول.
- **الجودة المتفوقة:** من خلال توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تتفوق على توقعات العملاء، يمكن للشركة كسب ثقة العملاء وبناء سمعة قوية في السوق. الجودة المتفوقة قد تشمل الأداء الممتاز، والمتانة، وسهولة الاستخدام، والدعم الفني، وغيرها من العوامل التي تضيف قيمة لتجربة العميل.

¹ وسيلة بوازيد ، نفس المرجع، ص 14.

²BarnegardFuerst, information technology and sustained competitiveadvantage : AE source Based analysis, Mis quarterly, n19, 1995, P12.

• الابتكار المتفوق: عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة أو تقدم حلولاً للمشاكل الموجودة بشكل مبتكر، يمكن للشركة الحفاظ على تفوقها في السوق وتجنب المنافسين المحتملين.

• الاستجابة المتفوقة لاحتياجات الزبائن: من خلال فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم، يمكن للشركة تقديم خدمة استثنائية تجعلها تبرز في السوق. هذا يمكن أن يشمل تخصيص المنتجات أو الخدمات، وتوفير تجارب مخصصة للعملاء، وتقديم دعم متميز للعملاء.

باختيار واحدة أو مزيج من هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركة بناء وتعزيز ميزتها التنافسية وتحقيق النجاح في السوق.

– المبحث الثاني : أهم محددات و أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال اثنين من العوامل الرئيسية، حيث يتمكن من خلالهما تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة بنجاح. البقاء والصمود يعتبران أساسيين في هذا السياق، حيث تسعى المؤسسة للحفاظ على هذه الميزة والاستفادة منها بشكل حصري لأطول فترة ممكنة.

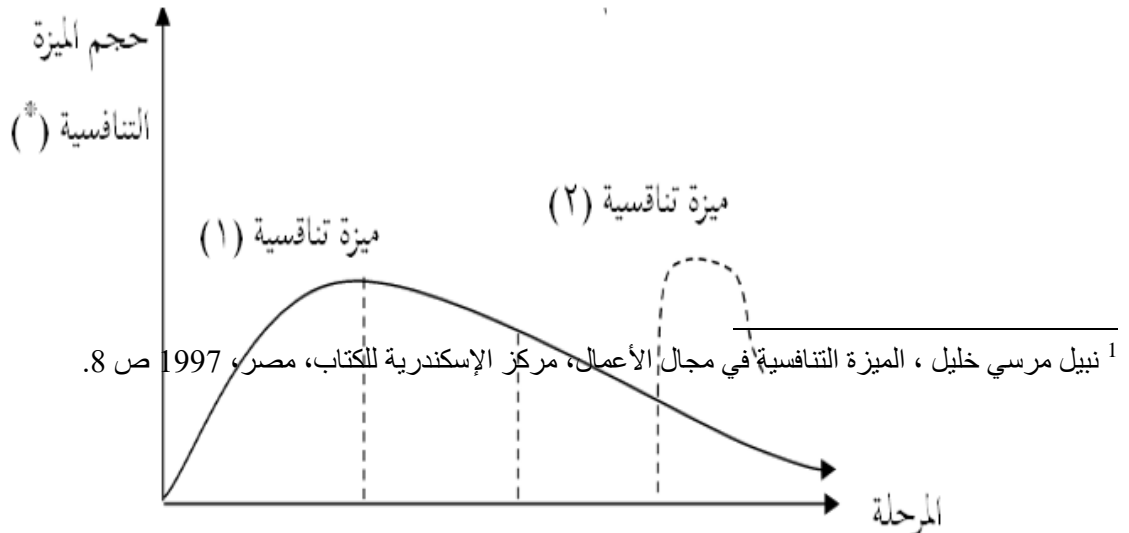
– المطلب الأول : محددات و خصائص الميزة التنافسية

أولاً : محددات الميزة التنافسية

1. حجم الميزة التنافسية :

تُعزى سمة الاستمرارية للميزة عندما تتمكن الشركة من الحفاظ على ميزة تكلفة منخفضة، أو تمييز المنتج في وجه الشركات المنافسة. وعموماً، كلما زادت هذه الميزة، زادت الجهود المطلوبة من الشركات المنافسة للتفوق عليها أو التغلب عليها، أو حتى للتقليل من تأثيرها¹، كما هو الحال مع دورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية أيضاً دورة حياة تظهر كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (01) : دورة حياة المنتج



- المصدر: نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997 ص 8.

- المرحلة التقديمية: تمثل هذه المرحلة أطول فترة في حياة الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي. وخلال هذه المرحلة، تشهد الميزة التنافسية زيادة في الانتشار مع مرور الوقت.

- المرحلة التنبؤية: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً في الانتشار، حيث يبدأ المتنافسون في التركيز عليها.

- المرحلة التقليدية: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه نحو الركود، لأن المنافسين بدأوا في تقليدها، مما يؤدي إلى تراجع أسبقيتها عليهم.

- المرحلة الضرورية: تأتي في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية بسرعة أو إنشاء ميزة جديدة، وإذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإنها قد تفقد أسبقيتها تماماً، مما يجعل من الصعب عليها العودة إلى التنافس مرة أخرى.

من الواضح أن تحقيق سمة الاستمرارية للميزة التنافسية يمكن أن يكون ممكناً نظرياً، وذلك إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو التمييز في وجه المؤسسات المنافسة. ومع ذلك، فإن تحقيق ذلك يصبح أكثر صعوبة في الواقع، خاصة إذا كانت هناك جهود كبيرة من المؤسسات المنافسة للتغلب على هذه الميزة أو تحييدها.

1- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

توسيع نطاق النشاط يُمكن أن يؤدي إلى تحقيق توفيرات في التكاليف مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة. يمكن أن تشمل الاستفادة من تقديم تسهيلات للإنتاج المشترك، ومشاركة الخبرات الفنية، واستخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية متعددة أو مناطق جغرافية متنوعة أو صناعات مترابطة. وبهذه الطريقة، يمكن تحقيق اقتصاديات المدى، خصوصاً عندما تكون هناك علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية والمناطق التي تغطيها الشركة.

من جهة أخرى، يمكن لنطاق النشاط الضيق أن يحقق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوق محدد وخدماته بتكاليف منخفضة أو تقديم منتج مميز له.

يُعتبر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة عن المزايا التنافسية الإضافية التي قد تكتسبها، وهذا يتوقف على حجم نشاطها والأسواق التي تهدف المؤسسة للوصول إليها. وتتمثل أبعاد نطاق التنافس في القطاع السوقي، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

لفهم الأبعاد المحددة لنطاق التنافس، يُمكننا الرجوع إلى الجدول التالي:

جدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس او السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	تعكس درجة تنوع منتجات المؤسسة وتنوع العملاء الذين يخدمونهم، حيث يتعين على المؤسسة اختيار التركيز بين التوجه نحو فئة معينة من السوق أو خدمة جميع الفئات السوقية.
النطاق الرأسي	يعبر عن أداء المؤسسة سواء داخلياً من خلال قرارات التصنيع أو خارجياً من خلال قرارات الشراء، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المتنوعة. يمكن أن يؤدي التكامل الرأسي العالي، بالمقارنة مع المنافسين، إما إلى تحقيق مزايا تكلفة أقل أو تمييز، ومن الجانب الآخر، يمكن أن يؤدي إلى قدر أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو قنوات التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس النطاق الجغرافي للمؤسسة، المتنافسة في عدة مناطق جغرافية أو دول، ويتيح لها تحقيق مزايا تنافسية من خلال توفير نوعية متماثلة من الأنشطة والخدمات عبر هذه المناطق المتنوعة. يبرز أهمية هذه الميزة بشكل خاص للمؤسسات التي

<p>تعمل على الصعيد العالمي، حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.</p>	
<p>يعبر هذا عن درجة التكامل بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، حيث يتضح وجود روابط بين الأنشطة المتنوعة عبر عدة صناعات، مما يفتح الباب أمام فرص لتحقيق مزايا تنافسية متعددة. يمكن استغلال نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p>نطاق الصناعة</p>

المصدر: رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 1022 ، ص 4.

- ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹:

الاستمرارية والاستدامة في العمل تشكل عموداً فقرياً في نجاح أي مؤسسة، فهي تتعلق بالقدرة على البقاء والازدهار على المدى الطويل. ليست النجاحات المؤقتة هي المطلوبة فقط، بل النجاح المتواصل الذي يحافظ على استمرارية العمل ونموه بشكل دائم. من خلال التركيز على الاستمرارية، تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجيات تتجاوز مع التحديات المتغيرة في البيئة الخارجية وتستثمر في قدراتها الداخلية بشكل مستمر.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

صفة الميزات التنافسية تعتبر جوهرية في تحقيق الاستمرارية، حيث تتيح للمؤسسة الحفاظ على مكانتها ونجاحها في السوق. ومع ذلك، يعد تقييم هذه الميزات بشكل مطلق أمرًا صعبًا، حيث يتغير السوق والظروف بشكل مستمر. لذلك، يجب أن تكون المؤسسة متجددة باستمرار من خلال تحليل العوامل الخارجية واستثمار قدراتها الداخلية لتعزيز الميزات التنافسية والبقاء في المقدمة.

المرونة هي صفة أساسية لضمان استمرارية العمل، حيث تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتغيرات داخلية محتملة. بفضل المرونة، يمكن للمؤسسة استبدال الميزات التنافسية التي قد تصبح قديمة أو غير فعالة بسهولة، وتكييف استراتيجياتها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة.

علاوة على ذلك، يجب أن يكون استخدام الميزات التنافسية متناسبًا مع أهداف المؤسسة والنتائج المرجوة، سواء كانت على المدى القصير أو البعيد. فهو يتطلب توازنًا بين الاستثمار في الميزات التنافسية وتحقيق أهداف العمل بشكل فعال وفعال، مما يساهم في الاستمرارية والاستدامة على المدى الطويل.

الميزة التنافسية هي عنصر أساسي في استراتيجية الأعمال لأي منظمة، حيث تمثل القدرة على التفوق والتميز في سوق معين عن المنافسين. وفيما يلي توضيح لخصائص وميزات الميزة التنافسية¹:

- **النسبية:** تكون الميزة التنافسية نسبية بطبيعتها، مما يعني أنها ليست ثابتة أو مطلقة. إنما تتجلى في القدرة على التفوق والتميز مقارنة بالمنافسين في السوق.

- **تحقيق التفوق والأفضلية:** الميزة التنافسية تساهم في تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة، أو عن طريق كفاءة عمليات الإنتاج أو تقديم تجارب عملاء متفوقة.

- **المنشأ الداخلي والقيمة المضافة:** تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة نفسها، سواء من خلال الابتكار في عمليات الإنتاج، أو التسويق، أو خدمة العملاء، مما يساهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة وتعزيز مكانتها في السوق.

- **الكفاءة والقيمة المقدمة:** تعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء أنشطة المنظمة، سواء كانت في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، أو في تحقيق الكفاءة العملية والتكاليف المنخفضة. كما قد تعكس في القيمة المقدمة للعملاء، مما يجعلهم يفضلون المنظمة على منافسيها.

¹ خالد بن حمدان و إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، 2007، ص 256.

- تأثير على العملاء وزيادة الإدراك: تؤثر الميزة التنافسية على العملاء من خلال زيادة إدراكهم للفوائد التي تقدمها المنظمة، مما يحفزهم للشراء ويجذبهم للبقاء مع المنظمة وتكرار الشراء.

- الاستمرارية والتجديد: تتمتع الميزة التنافسية بالاستمرارية والقدرة على البقاء لفترة طويلة دون أن تفقد قيمتها بسرعة، حتى عندما يتم تطويرها وتجديدها، مما يساهم في تحافظ المنظمة على مكانتها التنافسية في السوق.

باختصار، تكمن أهمية الميزة التنافسية في قدرتها على تحقيق التفوق والأفضلية في السوق، وهي تتطلب جهوداً مستمرة للتجديد والتطوير لضمان استمراريتها وتفوقها على المنافسين.

- المطلب الثاني : أبعاد و عناصر الميزة التنافسية

- أولاً : أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال ثلاثة أبعاد يمكن تلخيصها على النحو التالي:

جودة السلع والخدمات : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين وضمان رضاهم. لم يعد السعر هو العامل الرئيسي الذي يحدد سلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تأخذ الأولوية، حيث يسعى المستهلكون للحصول على قيمة مضافة. هذا الاتجاه دفع المؤسسات إلى تصنيع منتجات عالية الجودة، حيث أصبحت الجودة مطلباً أساسياً لجميع أنواع المنظمات، سواء كانت صناعية أو خدمية، حيث تلعب دوراً حاسماً في نجاحها من خلال استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق¹.

يشدد (Heizer and Render) على أهمية أن تحقق الشركة القيمة المتوقعة التي تتماشى مع رسالتها، وذلك عن طريق تحديد توقعات العملاء ورغباتهم فيما يتعلق بالجودة، والعمل على تحقيقها².

الجودة تُعدُّ أحد المزايا التنافسية البارزة التي تُظهر كفاءة أداء العمليات بشكل صحيح، وتُسهم في تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء بدقة وفعالية³.

¹ درويش مروان جمعة، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين". المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007، ص 4.

²Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.p36

³Slack Nigel and others."Operations Management".4nd ed,PrenticeHall:New York, 2004.p45

تحسن سمعة الشركة ويزيد رضا العملاء بفضل المنتجات ذات الجودة العالية، وبالإضافة إلى ذلك، تتيح للشركة فرض أسعار أعلى عندما تقدم منتجات متميزة تلبى متطلبات العملاء. يظهر من هذا السياق أهمية الجودة كأحد أساسيات نجاح الشركة في السوق، حيث تسعى لتقديم منتجات تفوق توقعات العملاء لإرضائهم وتعزيز ميزتها التنافسية.

الكفاءة : يمكن النظر إلى الكفاءة من عدة جوانب؛ فهي قد تظهر في استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، حيث تُقاس عادة بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة. وكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة، كلما قلت الموارد المطلوبة لإنتاج نفس الناتج، مما ينتج عنه تقليل التكاليف مقارنة بالمنافسين، وبالتالي، بناء ميزة تنافسية. وتعد الكفاءة عاملاً حاسماً في استمرارية وبقاء ونجاح الشركة، لذا يجب أن تسعى الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف، أي تركيز الشركة على تحقيق تكاليف إنتاج وتسويق منتجات أقل من تكاليف الشركات الأخرى المنافسة¹.

تعتمد الكفاءة على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من تلك التي يتحملها منافس الشركة. وبالتالي، يُعتبر اتخاذ التكلفة كمعيار للكفاءة ضرورياً لتوسيع حصة السوق للشركة².

يؤكد اللامي على وجود جزء من السوق داخل كل صناعة يُعامل بشكل خاص بناءً على التكلفة المنخفضة. لكي تتنافس الشركة في هذه الأسواق، يتعين عليها تحقيق أدنى تكلفة ممكنة في الإنتاج. ومع ذلك، لا يُضمن ذلك دائماً الربحية والنجاح، حيث يمكن للشركة أن تواجه الإفلاس نتيجة عدم قدرتها على التنافس مع منافسيها، كما حدث مع شركة Kmart التي أعلنت إفلاسها في عام 2002 بسبب عدم قدرتها على المنافسة مع Walmart التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة. لكي تبقى الشركة في السوق، يجب عليها أن تتميز بعرضها للعملاء بطريقة مختلفة عن مجرد منافسة في التكلفة المنخفضة³.

بناءً على ما سبق، يمكننا أن نلاحظ أن الكفاءة تعتبر أحد العوامل الأساسية لنجاح الشركة وتفوقها. فهي تمكن الشركة من التنافس بفعالية مع الشركات المنافسة، وتساعد في تحقيق أسعار تنافسية تُعزز من ميزتها التنافسية في السوق. ويمكن أن يكون عدم التركيز على استخدام الموارد بشكل مثالي هو السبب وراء تدهور أداء الشركة وانسحابها من المنافسة.

¹ - أحمد السيد. " إعادة البناء كمدخل تنافسي". نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية العدد (16) ، 1996، ص 4.

² Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p 24

³ اللامي غسان قاسم" تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 64.

المرونة : تجسد الحاجة إلى المرونة في تصميم المنتجات، لتتناسب مع تطورات سريعة في احتياجات الزبائن، حيث يشير Taylor Russell إلى أن المرونة تعني القدرة على تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات بسرعة وتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية بسرعة، بالإضافة إلى استجابة فورية لاحتياجات الزبائن. يؤكد Chase على أهمية المرونة، حيث تعني القدرة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات في الوقت المحدد، بالإضافة إلى قدرة الشركة على تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. يضيف Slack أن المرونة تعني القدرة على تغيير العمليات بطرق جديدة، مما يتطلب تغييراً في أداء العمليات ووقت تنفيذها، وذلك لتلبية احتياجات الزبون، والتي تشمل:

فهم مرونة العمليات يمثل جوانب متعددة تؤثر على كيفية تكيف الشركات مع التغييرات في السوق ومتطلبات العملاء. يمكن تقسيم هذه المرونة إلى أربعة جوانب رئيسية:

1. مرونة المنتج:

تتعلق هذه المرونة بقدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة بسرعة وفعالية. يجب على الشركات أن تكون قادرة على تكيف عملياتها لتلبية احتياجات السوق المتغيرة والابتكارات التكنولوجية الجديدة.

2. مرونة المزيج:

هذا الجانب يتعلق بقدرة العمليات على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات لتلبية احتياجات العملاء المختلفة. يجب أن تتمكن الشركات من تعديل مجموعة منتجاتها وفقاً لتغيرات الطلب في السوق.

3. مرونة الحجم:

هذا الجانب يعبر عن قدرة العمليات على تغيير مستويات الإنتاج بسرعة لتلبية الطلب الزائد أو لتجنب الفائض في المخزون. يمكن أن يكون هذا ضرورياً لتحقيق توازن بين العرض والطلب وتحقيق أقصى استفادة من فرص السوق.

4. مرونة التسليم:

هذا الجانب يشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات التسليم بمرونة لتلبية متطلبات العملاء أو لمواجهة تحديات مثل التغييرات في الجداول الزمنية أو الطلبات العاجلة. يمكن أن تساعد هذه المرونة في تحسين رضا العملاء وبناء علاقات تجارية قوية.

يؤكد (Krajewsky and Ritzman) أن المرونة تساعد الشركات على الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء، بينما يشير (العلي) إلى أن المرونة أصبحت سلاحًا فعالًا في المنافسة، حيث تتضمن القدرة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات وتطوير منتجات جديدة بسرعة، والاستجابة لاحتياجات العملاء. يضيف (اللامي) أن المرونة الداخلية للعمليات تشمل سرعة الاستجابة لأوقات التسليم، وتقليل الهدر في عمليات التغيير والتحول، والحفاظ على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات. وبناءً على ذلك، يظهر أن المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تسعى للنجاح والبقاء والنمو، من خلال التغيير والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن بأقل جهد ووقت ممكن.

- **التسليم** : يؤكد Ragmang على أن التسليم يُعتبر القاعدة الأساسية للتنافس بين الشركات في الأسواق، من خلال التركيز على تقليل المؤهلات الزمنية وزيادة سرعة تصميم وتقديم منتجات جديدة للعملاء في أقصر وقت ممكن. ويشير (Krajewsky and Ritzman) إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية لبعد التسليم تتعلق بالوقت، وهي:

تقاس سرعة التسليم بالوقت اللازم بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب، والذي يُعرف بوقت الانتظار. يمكن زيادة سرعة التجهيز من خلال تقليل وقت الانتظار.

التسليم بالوقت المحدد يعني تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، وذلك بعد اكتمال تصميم المنتج النهائي وتقديمه إلى السوق. يشير (Evans and Collier) إلى أهمية الوقت كمصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية للشركة في المجتمع الحالي. حيث يتطلع العملاء إلى استجابة سريعة لطلباتهم وانتظار قصير، ويعتبر الوقت أداة تنافسية حاسمة للشركات، حيث تستخدم الشركات اليوم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تقديم منتجاتها بسرعة وجودة عالية. ويعد التسليم في الوقت المحدد أحد الأبعاد المهمة للتنافس بين الشركات، حيث يعكس قدرة العمليات على تلبية طلبات العملاء وتسليمها في الوقت المحدد، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق¹.

- ثانيا : عناصر الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة عناصر منها:

¹ أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية : ص 14 بتصرف.

1- الجودة¹:

الجودة تعني تلبية الصفات والخصائص المطلوبة في المنتج وتتوافق مع متطلبات العملاء، مما يمنح المنتج تفوقاً تنافسياً إضافياً ويوفر فوائد ملموسة للعملاء. إن تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة يعني تلبية احتياجات وتطلعات العملاء الحالية والمستقبلية بشكل فعال، وضمان رضاهم وسعادتهم.

2- الموارد²:

المقصود هو أن يكون لدى المنظمة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية دائمة لعملائها. فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة، إلا أنه لا يمكن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا توافرت لدى الشركة القدرات المناسبة لذلك. تتألف هذه الموارد من عدة عناصر، بما في ذلك الموارد المادية التي تشمل طبيعة ونوعية ومواقع هذه الموارد بشكل فردي، والتي تحدد إمكانية توظيفها لصالح المنظمة كميزة تنافسية. وتشمل الموارد البشرية المعرفة بطبيعة الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة، والمهارات الفردية والقدرات التي يمتلكها الموظفون، وأخيراً، الموارد المالية التي تشمل إدارة رأس المال والنقدية، والرقابة على الديون والأرصدة، بالإضافة إلى العلاقات مع البنوك والموردين وغيرهم.

3- عناصر التكلفة :

عناصر التكلفة تعد من العوامل الحيوية التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والتي يمكنها استغلالها للحصول على ميزة تنافسية. تتمثل هذه العناصر في:

1. **اقتصاديات الحجم:** وتساعد على تقليل تكاليف المنظمة الثابتة بزيادة الإنتاج، مما يتيح لها تقديم منتجات بأسعار تنافسية ويساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من الاقتصاديات الناتجة عن حجم الإنتاج.
2. **تكاليف التسويق:** وتشمل التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتوزيع منتجاتها للعملاء، وتعد هذه العمليات جزءاً أساسياً من التكلفة الإجمالية للمنتج.
3. **تصميم المنتج:** والذي يؤثر على التكاليف المتعلقة بإنتاجه، حيث يمكن للمنظمة تحسين كفاءة الإنتاج وتحسين جودة المنتج عن طريق مراقبة وتحسين عمليات التصنيع.

¹ خفاجي : نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات : (3) : عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010، ص 40.

² زيدان : سلمان، : مدخل إلى الجودة الشاملة ودخل العمل (ج 1) : عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010، ص 40.

4. مراعاة جوانب التصميم: مما يشمل تقليل الفاقد واستخدام المواد الخام بكفاءة وتصميم منتجات اقتصادية ذات جودة عالية.

5. الخبرة: والتي تمثل مصدرًا مهمًا لتحقيق تكلفة تنافسية، حيث يمكن للمنظمة استخدام خبرتها لتحسين عملياتها وتخفيض تكاليف الإنتاج بشكل فعال.

4- إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة أصبحت عنصرًا حيويًا وفعالًا، حيث تُعدّ المعرفة مورداً أساسياً لتمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. فالمعرفة تتجلى كنتيجة لتجارب وخبرات الأفراد، وتعتبر مصدراً رئيسياً يعتمد عليه الفرد في أداء مهامه، وتظهر في المبادئ والقواعد والأدوات التي يستخدمها.

– المبحث الثالث : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في عصر المعلومات، ومع الضغط الهائل من قوى السوق والمنافسة، والتحولت السريعة في تكنولوجيا المعلومات، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في مواكبة التطورات والابتكارات في مختلف المجالات. تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة حيوية للمؤسسات للتعرف على بيئتها وتحليلها، وتوفير المعلومات اللازمة لفهم التحديات والفرص المتاحة والعوامل التي تؤثر على قدرتها التنافسية.

– المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

- أولاً : مصادر الميزة التنافسية

تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد الحصري على مصدر واحد للحصول على الميزة التنافسية يعرض المؤسسة لخطر التقليد من قبل المنافسين، لذا يُفضل تنويع مصادر الميزة التنافسية لتصعب على المنافسين نسخها. ولتحقيق هذا، ينبغي للمؤسسة الاستفادة من مصادر متعددة للميزة التنافسية¹.

- **تخفيض التكاليف:** يعتبر تقديم المنتجات بأسعار تنافسية جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسات؛

- **التكنولوجيا المتطورة:** استخدام وسائل تكنولوجيا متطورة تؤدي إلى أداء متميز للمؤسسة، مما يمنحها تفوقاً صعباً لمنافسيها؛

- **الخبرة الطويلة:** تراكم المؤسسات للخبرة في مجالات الإنتاج، التسويق، والتمويل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؛

- **التفكير الاستراتيجي:** تعتمد المؤسسات على استراتيجيات محددة للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية؛

- **المعرفة:** تعتبر الأصول المعرفية والفكرية أساسية لاستمرارية المؤسسات في التنافس، وتحول المؤسسات الناجحة معرفتها إلى قيمة مضافة؛

- **عمليات الإنتاج والتطوير:** تحديث هياكل ووظائف المؤسسة وتطوير العمليات يساهم في تعزيز ميزة التنافسية.

وهناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين وهما:

¹Anabela, M., & Paulino, S. (2019). 15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2019. UK: PUBLISHED BY ACPI, p 50.

المصادر الخارجية تشمل العوامل البيئية الخارجية والسياق العام الذي تعمل فيه المؤسسة. تتضمن هذه العوامل القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي.

وجانب آخر يسهم في بناء التنافسية هو درجة المنافسة في السوق التي تعمل فيها المؤسسة، والإمكانيات المتاحة للمنافسين. فزيادة المنافسة تحت المؤسسة على التركيز على الجوانب الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها للتفوق على المنافسين، وتقديم منتجات أو خدمات فريدة تمنحها ميزة تنافسية. هذه الميزة تسهم في جذب العملاء وكسب رضاهم، مما يساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة وزيادة حصتها في السوق على حساب المنافسين¹.

- ثانيا : العوامل المؤثرة فيها

تعمل المنظمة بجدية على تقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع لتتمكن من تحقيق تنافسية أسعارية، مما يساعدها على تحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها. ولتحقيق هذا الهدف، يجب على المنظمة أن تتميز في عمليات التصنيف والشراء والإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى الحاجة إلى مهارات تسويقية عالية. يتم تحقيق المزايا التسويقية عادةً من خلال عاملين رئيسيين وهما² :

1. الكفاءة الداخلية، وهي المستوى الذي تتحمل فيه المنظمة التكاليف الداخلية وقدرتها على امتلاك الموارد وتطوير قدرات لا تتوفر لمنافسيها، وتشمل الابتكار والإبداع كمكونات رئيسية في خلق ميزة تنافسية.

2. الكفاءة التنظيمية المتبادلة، وتشمل التكاليف المتعلقة بالتعامل مع الجهات الخارجية وتكييف احتياجات العملاء والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية، والتي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية نتيجة سرعة رد الفعل على تلك التحولات.

3. قوة المساومة التي تتيح للمنظمة التفاوض مع زبائنها ومورديها لصالحها، وتتأثر هذه القوة بعدة عوامل أساسية، مثل:

- الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة، والتي تجعلها مختلفة عن منافسيها.

¹SAURABH. (2019). Economic value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises. UK: Cambridge Scholars Publishing, p 120.

² أديب محمد حسن هزائم، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص 45-46.

- تكاليف التحول، وهي التكاليف التي يتحملها العملاء والموردين إذا انسحبوا من التعامل مع المنظمة.

– المطلب الثاني : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحقيق تنمية الميزة التنافسية

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

- يتسنى للمؤسسة تعديل خصائص المنتج بمرونة وفاعلية لمواكبة التغيرات الجديدة، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لتحديات البيئة المحيطة بها.
- يتم تعزيز وتنمية التراث المعرفي للمؤسسة من خلال إنشاء قاعدة بيانات موثوقة واستخدام أساليب تحليل ومعالجة معلومات متطورة.
- تعزز اليقظة الاستراتيجية تدفق المعلومات بشكل فعال عبر مختلف مستويات المؤسسة وتضمن مراقبة مستمرة لبيئتها.
- تتفاوت أهمية مراقبة المعلومات حسب منافسية السوق وطبيعة النشاط، مما يستدعي اتخاذ استراتيجيات مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تضمن اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة الحفاظ على المعلومات التنافسية، مما يمكّنها من التصدي للتحديات والاحتفاظ بحصتها السوقية.
- تساهم اليقظة الاستراتيجية في تفادي التهديدات والهجمات المحتملة عبر اعتماد استراتيجيات دفاعية أو هجومية.

¹مهدي صلاح الدين جميل عثمان : اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة اليرموك، بغداد، 2009، ص 50.

الفصل الثاني عشر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

- توفر المعلومات حول المنافسين ومنتجاتهم تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات بفعالية.

- تساعد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تكلفة التميز وتعزيز الإنتاجية وتحسين إدارة القرارات الاقتصادية.

- ترتبط المؤسسة بالتطورات التكنولوجية وتبني مزايا فريدة تمنع تقليدها من المنافسين.

- تحلل المؤسسة أذواق المستهلكين وتطوراتها لتقديم منتجات مميزة وتحافظ على تنافسيتها في السوق.

- توفر المعرفة التقنية للمؤسسة تطويراً مستمراً وتسهم في حل المشكلات وتحسين الإنتاجية واتخاذ القرارات الاقتصادية.

- تعمل اليقظة الاستراتيجية على تحقيق مركز تنافسي متميز وديمومة التفوق من خلال تطوير وتحسين الخدمات وتقليل التكاليف وتحقيق الأرباح.

اليقظة الاستراتيجية تمثل عملية مستمرة للتحليل والتقييم المستمرين للبيئة التنافسية التي يعمل فيها مؤسسة ما، وتصميم استراتيجيات مناسبة لتحقيق أهدافها بشكل فعال وفعال. يعتبر دورها أساسياً في تحقيق تنمية الميزة التنافسية، حيث تسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

- أولاً، تساعد اليقظة الاستراتيجية في فهم عميق للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك تحليل العوامل الخارجية المؤثرة، وهو ما يمهد الطريق لوضع استراتيجيات تنافسية فعّالة.

- ثانياً، من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق تنمية مستدامة والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

- ثالثاً، من خلال التركيز على التفاعل الدائم مع البيئة الخارجية، تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من التكيف بشكل أفضل مع التحولات في السوق واحتياجات العملاء، وبالتالي، تعزيز قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء.

- رابعاً، تسهم اليقظة الاستراتيجية في بناء ثقافة من الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية فريدة.

باختصار، تعتبر اليقظة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق تنمية الميزة التنافسية، حيث تمكن المؤسسة من فهم البيئة التنافسية بشكل أفضل، وتحديد استراتيجيات مناسبة، والتكيف مع التحولات في السوق، وبناء ثقافة من الابتكار، مما يعزز قدرتها على الازدهار في السوق وتحقيق التفوق على المنافسين.

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل الذي تمت مناقشته، يمكن استخلاص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات ضرورة التبصر واليقظة المستمرة لتحليل بيئتها وتقليل عدم اليقين ومواجهة التحديات والمخاطر المحتملة. وبالتالي، فإن إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة. يساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، وتعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في إيجاد حلول إبداعية وتطوير استراتيجيات فريدة لتقديم منتجات أو خدمات تتفوق على المنافسين، مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية تميز المؤسسة وتمكنها من البقاء في مكانة ريادية في السوق. لذا، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز تنافسية المؤسسة وتطويرها.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية

- تمهيد:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى امتلاك ميزة تنافسية تميزها من غيرها من المنافسين تضمن لها البقاء و التفوق في السوق و ذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تطوير منتجاتها، بقاء ميزة تنافسية للمؤسسة تعتمد على مدى قدرتها على مواكبة التطورات التي تطرأ في بيئتها التنافسية وهذا من خلال اعتمادها على نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يوفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالمنافسين و يساعدها على التمركز بينهم، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية و علاقتها باليقظة الإستراتيجية.

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

- المبحث الثاني: المتعاملين الاقتصاديين (مؤشرات الانترنت، تسعيرة المكالمات، عروض خاصة)

- المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال باليقظة الإستراتيجية.

- المبحث الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية احد دعائم التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال أربعة وظائف هي:

- التوقع: من خلال هذا النظام تستطيع المؤسسة توقع نشاطات المنافسين و بشكل استباقي، و استقراء السلوكيات المحتملة و تحليل أي إشارة باستخدام أساليب أكثر دقة و موضوعية، بغرض توفير المعلومة المفيدة لإعداد الاستراتيجيات التنافس فالتعرف على وضعية المنافس و قدراته و استراتيجياته يسمح للمؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها، في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافس.

- **الاكتشاف:** من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة التعرف على سياسات استراتيجيات المحتملة للمنافسين. مما يسمح لها بوضع استراتيجيات لمنع دخول المنافس من خلال:

وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد و استغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز، فتحاول المؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتنشيط عزيمتهم و قدرتهم على الدخول.

- **المراقبة:** أي مراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق، و معرفة نسبة المنتجات المنافسة، فهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين. ومع أن المنافسين يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن المنتجات و خدمات المنافسين تقدم فرصا لتعلم المؤسسة منها، من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف.

- **التعلم:** تعلم الخصائص الأسواق الجديدة، و هذا من خلال الخطأ و نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، و وضع أساليب جديدة في التسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.¹

فاليقظة الإستراتيجية تساعد المديرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها و تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة في المؤسسة و التي جمعها في إطار يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في استمرارية أدائها و هي كذلك البحث عن الميزة التنافسية و تطويرها و الحفاظ عليها.

تدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها تمكن المؤسسة من سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة.²

توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عدة: إستراتيجيتهم التسويقية و التجارية، منتجاتهم ، التكنولوجيا المستعملة، الأسعار... الخ، بفضل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

¹ يحي عيسى، حبيبة العداني، "أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي و أهداف اليقظة الاستراتيجية: العلاقة و الأثر". مجلة البحوث و الدراسات العلمية. جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد 12، 2018.

² لزهرة علي "دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة". مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص 103، 102.

– المبحث الثاني: المتعاملين الاقتصاديين:(مؤشرات الانترنت، تسعيرة المكالمات، عروض خاصة)

سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر و جهود الدولة الجزائرية في اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من اجل دعم اليقظة الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية،و ذلك من خلال :

1 الحظيرة الإجمالية للمشاركين

1.1 الحظيرة الإجمالية لمشاركين الانترنت(الثابت و النقال)

الثلاثي الرابع 2023	الحظيرة الإجمالية لمشاركين الانترنت
53619639	

في نهاية شهر ديسمبر 2023،بلغت الحظيرة الإجمالية لمشاركين الانترنت في الجزائر 53.620 مليون مشترك.

2.1.توزيع الحظيرة الإجمالية حسب النفاذ

الثلاثي الرابع 2023	مشتركو انترنت الهاتف الثابت
5529407	
48090232	مشتركو انترنت الهاتف النقال

53619639	الحظيرة الإجمالية لمشاركي الانترنت
----------	------------------------------------

خلال الثلاثي الرابع سنة 2023، بلغ عدد مشاركي الانترنت النقال 89.69 بالمائة من مجموع مشاركي الانترنت في الجزائر مقابل 10.31 بالمائة من مشاركي الانترنت الثابت

3.1. النطاق الترددي للمستهلك (ذروة الاستهلاك)

الثلاثي الثالث 2023	الثلاثي الرابع 2023	
Gbps2800	Gbps3360	النطاق الترددي المستهلك

- المصدر: اتصالات الجزائر: يتعلق الأمر بذروة الاستهلاك التي تم تسجيلها في 12 ديسمبر 2023

2. سوق انترنت الهاتف الثابت

1.2. توزيع عدد المشاركين حسب التكنولوجيا

الثلاثي الرابع 2023	عدد المشاركين
2726994	مشاركو ADSL
1719308	مشاركو انترنت الجيل الرابع للهاتف الثابت
1080948	مشاركو انترنت الألياف FTTH
2157	مشاركو انترنت LS
5529407	مجموع مشاركو انترنت الهاتف الثابت

- المصدر: اتصالات الجزائر

من بين 6324382 مشترك في الهاتف الثابت، يمتلك 794977 مشترك لخدمة هاتفية فقط، أي 12.57 بالمائة من الحظيرة الإجمالية للهاتف الثابت.

2.2. التوزيع حسب نوع المشتركين

نوع المشتركين	الثلاثي الرابع 2023
المشركون في عروض المقيمين	5393842
المشركون في عروض المهنيين	135565
مجموع مشركي الانترنت الهاتف الثابت	5529407

- المصدر: اتصالات الجزائر

من بين 5529407 مشترك في انترنت الهاتف الثابت، نجد أن 97.55 بالمائة منهم هم من المشتركين المقيمين مقابل 2.45 بالمائة هم المشتركون المهنيين.

3.2. حجم حركة البيانات الإجمالية المستهلكة

حجم البيانات الإجمالية

الثلاثي الرابع 2023	الثلاثي الثالث 2023	حجم حركة البيانات المستهلكة (في المليون Go)
1554	1608	مشتركو Adsl/LS
204	200	الثابت 4G LTE مشتركو
585	473	مشتركو FTTH
2344	2281	مشتركو الحركة المستهلكة في المليون Go)
%2.76		نسبة التطور

- المصدر: اتصالات الجزائر

منها حجم البيانات المستهلكة دوليا

الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	حجم حركة البيانات

الفصل الثالث الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية

2023	2023	Go(المستهلكة) في المليون
839	960	ADSL/FTTH/LS مشتركو
79	92	الثابت4GLTEمشتركو
918	1052	مجموع الحركة المستهلكة) في (المليون جيغابايت)
	% -12.47	نسبة التطور

- المصدر: اتصالات الجزائر

4.2. متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك البيانات

الثلاثي الرابع 2023	
1018	متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك (البيانات) (دج)

3. سوق انترنيت الهاتف النقال

1.3. توزيع عدد المشتركين حسب التكنولوجيا

الثلاثي الرابع 2023	
5029344	3G مشتركو انترنت الهاتف النقال
43060888	4G مشتركو انترنت الهاتف النقال
48090232	3G/4G مجموع المشتركين

من بين 48.090 مليون مشترك لأنترنت الهاتف النقال، نجد أن 94.85 بالمائة اختاروا صيغة الدفع المسبق مقابل 5.15 بالمائة من إجمالي المشتركين اختاروا صيغة الدفع ألبعدي.

2.3. التوزيع حسب نوع الاستعمال

عدد المشتركين	التوزيع حسب نوع الاستعمال
46663143	الصوت و البيانات
1427089	(Data)البيانات فقط
48090232	المجموع

من بين 48.090 مليون مشترك لانترنت الهاتف النقال، نجد أن 97.03 بالمائة مكتتبون في الاشتراكات من نوع الصوت و البيانات مقابل 2.97 بالمائة فقط من إجمالي المشتركين

(Data). اكتبوا في عروض البيانات فقط

3.3. التوزيع حسب نوع الاشتراك

التوزيع حسب نوع الاشتراك	الثلاثي الرابع 2023
مشتركو الدفع المسبق	45614985
مشتركو الدفع البعدي	2475247
مجموع الاشتراكات	48090232

4.3. حجم حركة البيانات الإجمالية المستهلكة

الثلاثي الرابع 2023	(Go) حجم الحركة
1102257909	

انتقل حجم حركة البيانات المستهلكة من 1052.79 مليون (جيجاوكتي) في الثلاثي الثالث من سنة 2023 إلى 1102.26 مليون (جيجاوكتي) في الثلاثي الرابع من سنة 2023، أي ارتفاع تبلغ نسبته 4.70 بالمائة.

5.3. متوسط حركة البيانات الشهرية المستهلكة لكل مشترك

الثلاثي الرابع 2023	
7.64	(Go) متوسط الحركة الشهرية

6.3. متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك البيانات

الثلاثي الرابع 2023	
321	متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك (دج)

- المصدر: المتعاملون لكل متعامل

(M2M) من آلة إلى آلة (SIM) 7.3. عدد شرائح

الثلاثي الرابع 2023	
103430	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
32770	اوبتيم تيليكوم الجزائر
72220	الوطنية للاتصالات الجزائر
208420	العدد الإجمالي لشرائح (M2M) من آلة إلى آلة SIM

- المصدر: المتعاملون

4. تطور سوق الانترنت في الجزائر

1.4. تطور الحظيرة الإجمالية لمشاركي الانترنت (الثالث و النقال)

ث-4	ث-3	ث-2	ث-1	ث-4	في
-----	-----	-----	-----	-----	----

الفصل الثالث الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية

2023	2023	2023	2023	2022	المليون
53.62	52.28	50.21	50.18	49.45	الحظيرة الإجمالية
% +8.43		نسبة التطور (ث4-2023/ث4-2022)			

- المصدر: اتصالات الجزائر

2.4. تطور ذروة الاستهلاك للنطاق الترددي

ث4- 2023	ث3- 2023	ث2- 2023	ث1- 2023	ث4- 2022	في Gbps
33600	2800	3350	3092	32220	ذروة الاستهلاك للنطاق الترددي

3.4 تطور سوق الانترنت للهاتف الثابت

ث4- 2023	ث3- 2023	ث2- 2023	ث1- 2023	ث4- 2022	في المليون
5.53	5.31	5.06	4.9	4.7	حظيرة الانترنت الثابت
+17.66%		نسبة التطور (ث3-2023/ث4-2023)			

ما بين الثلاثي الرابع 2022% شهد سوق انترنت الهاتف الثابت ارتفاعا نسبته 17.66 و الثلاثي الرابع 2023.

4.4. تطور حجم حركة البيانات الهاتف الثابت الإجمالي المستهلك

ث-4	ث-3	ث-2	ث-1	ث-4	في المليون Go
2023	2023	2023	2023	2022	
2344	2281	2117	1993	1809	حجم حركة بيانات الهاتف الثابت الإجمالي المستهلك
+29.57%		نسبة التطور (ث4-2022/ث4-2023)			

5.4. تطور سوق الانترنت للهاتف النقال

ث-4	ث-3	ث-2	ث-1	ث-4	في المليون
2023	2023	2023	2023	2022	
48.09	46.97	45.14	45.29	44.76	حظيرة الانترنت الهاتف النقال
+7.44%		نسبة التطور (ث4-2022/ث4-2023)			

بالمقارنة مع الثلاثي الرابع %سجل سوق انترنت الهاتف النقال تطورا نسبته 7.44 من سنة 2022.

6.4. تطور حجم حركة البيانات الهاتف النقال الإجمالي المستهلك

ث-4	ث-3	ث-2	ث-1	ث-4	في المليون Go
2023	2023	2023	2023	2022	
1102.26	1052.79	944.33	865.18	827.82	حجم حركة بيانات الهاتف النقال الإجمالي

الفصل الثالث الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية

المستهلك				
+33.15%		نسبة التطور (ث4-2022/ث4-2023)		

7.4. تطور متوسط الحركة الشهرية للبيانات المستهلكة لكل مشترك

ث4-2023	ث3-2023	ث2-2023	ث1-2023	ث4-2022	في Go
7.64	7.47	6.97	6.37	6.17	حجم حركة بيانات الهاتف الإجمالي المستهلك
%23.82+		نسبة التطور (ث4-2022/ث4-2023)			

إن هذا لا يعني أن مؤسساتنا كلها فاشلة ولا تقوم بمجهودات البحث والتطوير، بل أنها تركز في مجال دون الآخر، لذلك لا يمكننا الحكم بعدم تواجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية لكن يمكننا القول بأنه ضمني ويرتكز في مجال دون الآخر.

– المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الاستراتيجية في الجزائر

من أجل توظيف أكثر فاعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، يجب تطوير العروض التكنولوجية، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومرافقة المؤسسات في هذا الانتقال، إلى جانب تطوير عمل المؤسسات الناشئة في مجالات جمع البيانات ووضعها في خدمة الشبكة واستغلالها وأرشفتها وإدارتها. كما يجب أيضا، تكوين الموظفين وتعميم استعمال الرقمنة لدى العامة استجابة للاحتياجات المستقبلية من خلال إنشاء فضاءات عامة رقمية ٥،

- المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية ومواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي

من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي، يجب أن تكون هناك يقظة إستراتيجية على المستويين الكلي والجزئي، فهذا الأمر هو من الأهمية بمكان. كما ينبغي على كل بلد إعداد نموذج للصناعة 4.٥ خاص به وفقا لخصائصه الاقتصادية الداخلية، مع ضرورة مواكبة التطور الذي يعرفه هذا المجال على المستوى العالمي، إضافة إلى تبني الذكاء التكنولوجي، الذكاء الثقافي والذكاء التجاري ليقظة إستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.

- الفرع الأول: أهمية وضع إستراتيجية يقظة في المجال الصناعي

يؤكد الخبراء دوما على ضرورة وضع إستراتيجية يقظة خاصة بالجزائر لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها المجال الصناعي في العالم. وقد دعا العديد من المتدخلين خلال الندوة المنظمة من طرف وزارة الصناعة، إلى مرافقة مؤسسات الدولة للمتعاملين الاقتصاديين في الانتقال نحو الثورة الصناعية الرابعة أو ما يسمى " بالصناعة ". والتي تعتمد على الأنظمة الإلكترونية الحديثة في تبادل المعلومة في المجال الصناعي.

في هذا الإطار، أوضح أحد المتدخلين، أن "الصناعة". تركز على تبادل البيانات حول تقنيات التصنيع وتشمل الأنظمة الإلكترونية والانترنت والحوسبة. وأوضح ذات المتدخل، أن الاقتصاد يتجند خلال السنوات الأخيرة، ويفرض اعتماد هذه التقنيات للتعرف على متغيرات الأسواق وقدرات الإنتاج فيظل التنافسية الكبيرة بين الدول، من خلال تحليل معطيات السوق في الوقت الحقيقي.

كما أكد في ذات السياق، على أن المعلومة باتت من أهم عوامل الإنتاج في الوقت الحالي وأن الصراع على الصناعة 4.0 صراع عالمي، يتبلور حالياً على مستوى الدول الأكثر قوة، مما يستدعي المتابعة الجيدة لهذا التطور قصد مواكبته.

وأضاف أن مواكبة هذا الجيل من الصناعة للدول السائرة في طريق النمو، سيسمح لها بالخروج من التبعية للمحروقات من خلال تطوير قطاعات صناعية.

وخلفت الصناعة 4.0 ما يسمى "بالمصنع الذكي"، الذي يعتمد على الأنظمة الإلكترونية الفيزيائية لمراقبة العمليات الصناعية وخلق نسخة افتراضية من العالم المادي، واتخاذ قرارات لامركزية اعتماداً على الإنترنت، فتتواصل الأنظمة الإلكترونية وتتعاون فيما بينها ومع العنصر البشري في الوقت الآني.

كما ينتج الاعتماد على هذا الجيل من الصناعة، مصنعا مترابطا " 4.0 " يتفاعل فيه جميعا فاعلين ويؤثرون على بعضهم البعض، سواء كانت منتجات أو آلات ومتعاونين عبر شبكة معلوماتية رقمية.

وقد شرعت الجزائر في مواكبة عملية الانتقال الى الصناعة ". 5% من خلال العديد من المؤسسات العمومية والخاصة التي بدأت في الاعتماد على الابتكارات الحديثة في المجال الصناعي.

في هذا الصدد، فإن الاعتماد على ماكينات صناعية ذكية، يتطلب التطرق إلى الحماية الرقمية، التي توفر حماية البيانات عبر شبكة المعلومات التي تمثل القاعدة العملية الإنتاجية لكل مؤسسة صناعية. وتكون البيانات قاعدة أولية لبرمجة عمليات تنظيم وسائل الإنتاج والموارد، إلى جانب تتبع الأثر الرقمي لمسار المادة الأولية والسلع والمستهلك، وآلات تخزين المعلومات وأرشيف الشركات في الوقت الحقيقي، والتي ينبغي أن تكون محمية ومخزنة في مكان محدد بمقر الشركة.

- الفرع الثاني: نموذج الصناعة والرقمنة ليقظة إستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية

إن عدم وضع الشركات لخطط استشرافية على المدى المتوسط ستجعلها مهددة بالاندثار في ظل التنافسية العالمية والتطور الرقمي السريعة وأوضح المدير العام لشركة أدكس، للتكنولوجيات ورئيس الجمعية الجزائرية للتكنولوجيات والمعلومات ضمن الندوة الدولية الأولى حول "الليقظة الإستراتيجية

والذكاء الاقتصادي" فهذا الإطار، أن المؤسسات الصناعية مطالبة بالاعتماد على خبرات الأساتذة الجامعيين والخبراء والطلبة والمؤسسات الناشئة واستخدامهم لبناء نموذج خاص حول الصناعة .

ووفقا لهذا الخبير في المجال التكنولوجي، فإن هذه المؤسسات ينبغي عليها أن تعتمد على اليقظة الاستراتيجية التي تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في وقتها الحقيقي، مما يشكل حماية لها وضمانا لاستمراريتها في السوق.

كما أكد أنه لا يوجد نموذج خاص بالصناعة 4. والرقمنة، يتم استيراده من الخارج وتطبيقه في بلد معين، وإنما ينبغي على كل بلد إعداد نمودجه الخاص وفقا لخصائصه الاقتصادية الداخلية مع ضرورة مواكبة التطور الذي يعرفه هذا المجال على المستوى العالمي.

وحسب نفس المتحدث، فإن كل مؤسسة مطالبة بالتفكير في كيفية إدماج "الصناعة 5" وفتح المجال للابتكار والعصرنة بالاعتماد على البحوث العلمية التي تقدم حولا للاقتصاديات العالمية. من جهته، أبرز المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أهمية تكيف الصناعات مع التطورات الرقمية والتكنولوجية لتلبية احتياجات الإنسان بأقل التكاليف.

وقال السيد أوراغ أن نموذج "الصناعة 5". يركز على نقل الذكاء الصناعي للألة عبر تقنيات تتطلب إشراك الخبراء في مجالي الرياضيات والعلوم القادريين على التحكم في البيانات التي تنتقل إلى الآلة وفرزها وحمايتها تقاديا لوقوع الشركة المعنية باستعمال هذه التقنيات ضحية للجرائم الإلكترونية.

- الفرع الثالث: تبني الذكاء التكنولوجي، الذكاء الثقافي والذكاء التجاري ليقظة إستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية

يرى العديد من الخبراء أن الذكاء الثقافي له علاقة بالذكاء الصناعي؛ من حيث إنتاج المعلومات الثقافية واستعمالها في المؤسسات الصناعية. فقد أوضح الخبير الدولي بنجامين بيليتي أن الرابط بين الذكاء التكنولوجي والذكاء الثقافي قوي من خلال علاقة تكاملية يترجمها الإنسان بصفة عامة مع الآلة.

ويبنى الذكاء الثقافي في المؤسسة الصناعية على عدة أسس، تتضمن القيم والرؤية المستقبلية وأنماط التعامل مع الآخرين ومع التكنولوجيا الحديثة والتي تشكل عاملا أساسيا في ربط المورد البشري بالآلة.

من جانبه، وضمن فعاليات نفس الندوة، تحدث الخبير الفرنسي في مجال الذكاء التجاري، هارفيشوفاليي في مداخلته حول "الذكاء التجاري وفهم شبكة المقررين من أجل فهم أفضل للقرارات التجارية في المؤسسة" أن الذكاء التجاري يمكن أن يمنح أجوبة مقنعة حول مستجدات النشاط التجاري؛ من خلال وسائل تبادل المعلومات وتقاسمها مع المحيط التجاري العام.

واعتبر السيد هارفي أن استخدام هذه الوسيلة جد هام للتمكن من متابعة مستمرة ودائمة للزبائن، وهو الأمر الذي تعتمد عليه المؤسسات في تطوير منتجاتها. مضيفا أن الاعتماد على الرقمنة يساعد في توسعة قاعدة البيانات من خلال الشبكة التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على معطيات حديثة حول السوق ومتغيرات الاستهلاك.

كما تطرق إلى أهمية تطوير الذكاء التجاري على المستوى الدولي، من خلال إتاحة تبادل المعلومات مع الشركاء على المستوى الدولي.

- المطلب الثاني: فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي

تعتبر هذه الفكرة من أهم المساعي نحو زرع ثقافة لأهمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية اثرية، وذلك من خلال الدعوة إلى إنشاء هيكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي، مدججه بالنسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى سعي وزارة الصناعة والمناجم بالشراكة مع مختلف القطاعات والمتعاملين الاقتصاديين إلى وضع دليل عملي يكون بمثابة نموذج في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

- الفرع الأول: الدعوة إلى إنشاء هيكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات والشركات

إن وضع إستراتيجية للذكاء الاقتصادي أمر ضروري لتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية والاقتصاد الوطني على حد سواء، كما أنه من الضروري إنشاء هيكل موجهة خصيصا لتكون سندا لتلك الاستراتيجية على مستوى المؤسسات والشركات.

وعند تدخلها خلال مائدة مستديرة نظمت بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة حول موضوع "الذكاء الاقتصادي: الرهانات الاستراتيجية والفرص في الجزائر"، دعت إحدى الخبيرات في الذكاء الاقتصادي الى استخدام الذكاء الاقتصادي لمساعدة الشركات الجزائرية في تعزيز تنافسيتها في إطار السياسة التي رسمتها السلطات العمومية للخروج من التبعية لصادرات المحروقات.

وأمام المدراء المركزيين للوزارات المكلفة بالقطاعات الاقتصادية (التجارة والصناعة والطاقة والمالية...) وكذا باحثين جامعيين وإطارات المعهد، دعت تلك الخبرة، السلطات العمومية إلى إنشاء هيكل مركزية للذكاء الاقتصادي وتشجيع ثقافة الذكاء الاقتصادي على كافة مستويات المجتمع.

كما اقترحت ترقية الدبلوماسية الاقتصادية والتفاوض حول الشراكة رابع-رابع المتضمنة نقلًا لتكنولوجيا أدوات ضرورية في إطار هذا المسعى الذي ستقوده هيئة وطنية لليقظة ونشر المعلومات الاستراتيجية. كما أكدت أن وضع هذه المقاربة سيساعد الجزائر في التنبؤ وحماية اقتصادها إزاء المنافسة الدولية.

وأضافت، أنه أمام حجم وسرعة التحولات الحالية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... وكذا تزايد المنافسة بين الأمم للولوج أو المحافظة على الأسواق والموارد أضحت الذكاء الاقتصادي لا غنى عنه لتدعيم قوة الدول اقتصاديا.

وخلال النقاش أجمع العديد من المشاركين على التأكيد على التحولات "العميقة" للاقتصاد الدولي، والتي ولدت تحديات جديدة في مجال الدفاع عن المصالح الاقتصادية الوطنية.

من جهة أخرى، دعا متدخلون، السلطات العمومية الى وضع قانون إطار يسمح بتأمين المعلومات الاقتصادية للبلد، ووضع حد للشبكات التي تجمع المعلومات في البلد لصالح مكاتب دراسات دولية وكالات أجنبية.

- الفرع الثاني: مدى جاهزية النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة

الإستراتيجية

إن النسيج الاقتصادي الوطني أصبح جاهزا لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية بداية من سنة 2019، بعد تمكن المؤسسات العمومية والخاصة من اكتساب القاطرة الأمامية لهذا التحول والتي تتشكل أساسا من الخبراء والمختصين المكونين في هذا المجال.

وقد أوضح أحد الخبراء من المتدخلين، على هامش فعاليات الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية المنظمة على مدى يومي 19 و 20 نوفمبر 2019 بالمدرسة الوطنية للفنقة بالعاصمة، أن المؤسسات الجزائرية التي انطلقت فعليا في تكوين إطاراتها في هذا المجال، باتت قادرة على تنفيذ اليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية داخل المؤسسة بحلول عام 2020.

وحسب ذات المتحدث، فإن باقي المؤسسات من القطاعين العمومي والخاص التي لم تشرع بعد في عمليات تكوين الأخصائيين الذين سيقودون عملية تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، ستكون جاهزة بحلول العام 2025، وذلك بالاعتماد على الدكاترة المكونين في الجامعات والمعاهد الجزائرية، وتمثل المؤسسات التي لم تتخرط بعد في مسار تكوين الأخصائيين لاعتماد ومتابعة خطة اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية حوالي 20 في المائة من النسيج الصناعي الجزائري.

وحسب ذلك المتدخل، فإن الدولة، وباعتبارها الفاعل الرئيسي في مجال الاستعلامات الاقتصادية، ينبغي أن تتحلى بالإرادة اللازمة لتوفير الآليات الضرورية والمناخ المناسب لنشاط المؤسسات الاقتصادية، بشكل يسمح لها بمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

وحسبه أيضا، فإن المؤسسة الاقتصادية مطالبة بإدماج نشاطات اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية في منظومة تسييرها لاسيما استعمال التقنيات الحديثة وتكوين العامل البشري.

كما ينبغي- يضيف ذات الخبير- القيام بتشخيص دقيق داخل المؤسسات الجزائرية، لمعرفة مديقتها وجاهزيتها لهذه الإستراتيجية، ومن ثم وضع حلول للانتقال والتحول إليها عبر مراحل لتنفيذ اليقظة الإستراتيجية.

من جانبه تطرق مدير الدراسات بوزارة الصناعة والمناجم، إلى الورشة الكبرى التي أطلقها القطاع منذ 2014 حيث من خلالها المتعاملين الاقتصاديين بالشروع في تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسساتهم من خلال تكوين الإطار المؤهلين.

ويعمل القطاع مع الهيئات المختصة، على إنشاء بنوك معلومات تتعلق بقطاع الصناعة والمناجم ونشر الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

وفي مرحلة أولى، تم انجاز مخطط اليقظة عبر 3 مراحل تتعلق بوضع خلايا اليقظة عبر 5 مجتمعات صناعية، حيث تم تكوين 183 إطار من المعهد الوطني لإنتاج وتطوير الصناعة، والمعهد العالي للتسيير والتخطيط، فضلا عن برمجة باقي المجتمعات العمومية والخاصة لمتابعة إجراءات التنفيذ سنة 2020.

وشرع القطاع في توقيع عدة اتفاقيات شراكة في إطار الاستعلامات الاقتصادية واليقظة الاستراتيجية، إلى جانب إنشاء أول جمعية جزائرية لليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية.

- الفرع الثالث: نحو إعداد "الكتاب الأبيض" في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء

الاقتصادي بالجزائر

تسعى وزارة الصناعة والمناجم بالشراكة مع مختلف القطاعات والمتعاملين الاقتصاديين، إلوضع دليل عملي يكون بمثابة نموذج في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

وتسعى الوزارة إلى ضبط هذا الكتاب وتكييفه مع السياق الاقتصادي الجزائري لفائدة المؤسسة الصناعية, ليكون مرجعا يعتمد عليه في إدماج "الصناعة" في دورة إنتاجها.

ويتم في هذا الإطار, تحديث التكوين ووضع دليل منهجي من أجل تنفيذ إجراءات اليقظة داخل المؤسسة, إلى جانب وضع الفاعل الاقتصادي الجزائري في اتصال مع الخبراء والمؤسسات الدولية والمسيرين المسؤولين، إلى جانب دراسة تأثير تطبيق هذا الجيل من التكنولوجيات على الاقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي خصوصا.

وحسب نفس المصدر, تهدف هذه الندوة الدولية لأن تكون فضاء دوليا لتبادل الخبرات مع الأخصائيين الدوليين، وتبادل الاقتراحات والأفكار, والتعرف على خبرات الدول الرائدة في هذا المجال.

الخاتمة

إن التطور و التغيير الذي تشهده بيئة الاعمال التنافسية فرض على المؤسسات سلوكيات خاصة، بهدف الحصول على معلومات تتصف بالدقة كي تضمن البقاء وترفع تنافسيتها وسط عالم أضحت فيه المنافسة أهم سماته، ولا يتحقق ذلك الا من خلال استخدام نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لتعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات من أجل التقليل من حالات اللاتأكد، وإيجاد سبل التميّز وتحديد افضل الممارسات، وإعادة بناء استراتيجيات قادرة على تحقيق التّغير و التّكيف بشكل افضل من خلال معرفة اتجاهات البيئة الخارجية و خاصة التنافسية.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع اليقظة الاستراتيجية، حاولنا أن نلمّ بنقطة مهمّة الا وهي ابعاد اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التجارية، التكنولوجية)، هذه الاخيرة تشكل الاساس في تعزيز تنافسية المؤسسة خصوصا اذا كانت مجتمعة معا، ممّا يعطي للمؤسسة القدرة على خلق قيمة لعملائها، مع صعوبة تقليديها من قبل المنافسين، فضلا عن استعدادها المبكر لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق اهداف المؤسسة فيما يخص تحقيق الريادة العالمية.

ومن هذا المنطلق، نم طرح اشكالية بحثنا حول سبل رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية وسط ما تعيشه من منافسة شرسة، حيث تم طرح اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمعالجة هذه الاشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الاجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الاجابة عنها كالآتي :

– نصت الفرضية الاولى على أنه " لا يمكن لأي مؤسسة احتلال مركز تنافسي قوي يضمن لها والاستمرار في غياب ميزة أو مزايا تنافسية مستدامة". و تبين من خلال الدراسة النظرية صحّة هذه الفرضية، لان المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بالتقلب وعدم التأكد بشكل لم يسبق له مثيل، ممّا استوجب منها ضرورة امتلاك ميزة أو مزايا تنافسية لمواجهة حدّة المنافسة بفعل العولمة الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي، ويتحقق ذلك من خلال تسخير ما تملكه من قدرات وموارد استثمار الفرص المتاحة في السوق استثمارا حقيقيا.

– أما الفرضية الثانية، تمحورت حول " تعتبر اليقظة الاستراتيجية جهازا استشرافيا يعمل على استقراء سلوكيات البيئة بشكل استباقي، مما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق فرص حقيقة لتحسين تنافسيتها". ثم تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري، حيث تُعدّ اليقظة الاستراتيجية سياقاً معلوماتياً يعتمد على ترصدّ الاحداث المستقبلية من خلال البحث عن معلومات ذات طبيعة استباقية، يمكن على اساسها تصور المستقبل و الاستعداد له. هذه المعلومات يُعبر عنها بالإشارات الضعيفة، وتهدف الى اعداد الخيارات ذات الطبيعة الاستراتيجية، تسمح بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، مع اعطاء فرصة

أكثر لمتخذي القرارات ليتمكنوا مواجهة السيناريوهات غير المتوقعة بحيث تكون لهم القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

– والفرضية الثالثة تمحورت حول " توجد علاقة طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والتنافسية المؤسسة الاقتصادية"، إذ إنَّ معلومات اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والزيادة، بكونها عملية استباقية تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وبالتالي مواجهة التغيرات التي قد تحصل في البيئة التي تنشط فيها.

– **أفاق الدراسة:** فيما يأتي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين نحوها:

- ✓ أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إدارة الأزمات
 - ✓ الأطراف ذات العلاقة وتعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
 - ✓ دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
 - ✓ معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ بناء نموذج لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
 - ✓ مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الابداع التنافسي.
- وفي الأخير، ونحن نرفع القلم عن الكتابة ايذانا بإتمام هذا الجهد المتواضع - ولا ندعي كماله - نأمل أن يكون قد وقَّنا في اختيار الموضوع، وفي جمع مادته العلمية، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.

قائمة المراجع ومصادر

– قائمة المراجع:

مراجع عربية :

- (1) الذير عبد الرزق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 03-04 مارس، 2005.
- (2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر والطباعة، مصر، 2001.
- (3) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- (4) زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريز للنشر و التوزيع 2011،
- (5) علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2001،
- (6) نبيل محمد مرسي استراتيجيات الادارة العليا (اعداد نفيذ - مراجعة)، الإسكندرية ، 2006.
- (7) شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008 .
- (8) فاطمة الزهراء بن نامة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية المنظمات الأعمال، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011 .
- (9) وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012،
- (10) فاطمة الزهراء بن نامة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية المنظمات الأعمال، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011 ،
- (11) وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012،
- (12) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997 .
- (13) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009،
- (14) خالد بن حمدان و إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، 2007،
- (15) درويش مروان جمعة، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين". المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007،
- (16) أحمد السيد. " إعادة البناء كمدخل تنافسي". نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية العدد (16) ، 1996،
- (17) اللامي غسان قاسم" تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ،

- (18) أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية : ص 14 بتصريف.
- (19) خفاجي نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات : (3) : عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010،
- (20) زيدان : سلمان، : مدخل إلى الجودة الشاملة ودخل العمل (ج) (1) : عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010،
- (21) أديب محمد حسن هزائم، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراء الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
- (22) مهدي صلاح الدين جميل عثمان : اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الأردنية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، بغداد، 2009،

- مراجع اجنبية :

- 23) Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel, Edition Dunod. France, Paris,
- 24) Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008,
- 25) BarnegardFuerst, information technology and sustained compititive advantage : AE source Based analysis, Mis quarterly, n19, 1995,
- 26) Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.p36
- 27) Slack Nigel and others."Operations Management".4nd ed,PrenticeHall:New York, 2004.p45
- 28) Aquilano,NicolasJ.andChase,RichardB.andDaves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996,
- 29) Anabela, M., &Paulino, S. (2019). 15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2019. UK: PUBLISHED BY ACPI,
- 30) SAURABH. (2019). Economic value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises. UK: Cambridge ScholarsPublishing,

ملخص :

في ظل العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي، اشتدت المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء والتفوق على المنافسين، ولتحقيق ذلك لابد على المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية، تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، ولن يتأتى ذلك ما لم يتم امتلاك المعلومات واستخدامها بذكاء قبل المنافسين، من هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة الإستراتيجية في الحصول على المعلومات التي أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية والتي من شأنها جعل المؤسسات على إطلاع وتيقظ لكل ما يجري في بيئتها. وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية : ميزة التنافسية ، اليقظة الاستراتيجية ، التطور العلمي، تعزيز ميزة التنافسية.

Summary :

in the context of globalization and scientific and technological development, competition between organizations has intensified for survival and surpassing competitors. To achieve this, an organization must acquire a competitive advantage that ensures its survival and continuity in the market. This will not be possible unless information is acquired and used intelligently before competitors. Herein lies the significant and effective role of strategic vigilance in obtaining information, which has become one of the most important strategic resources, enabling institutions to stay informed and aware of everything happening in their environment. Therefore, this study aims to understand the role of strategic vigilance in achieving and enhancing competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, strategic vigilance, scientific development, enhancing competitive advantage.